CLEMENS LÜCKE

BERATUNG
ENTWICKLUNG
COACHING

Vom Tisch aus der Aufbruch zu einer spannenden Reise

Die wundersame Geschichte einer gelungenen Betriebsübergabe

Clemens Lücke, Müllemich

Der Prozess einer Übertragung eines Betriebes ist schon spannend genug. Eine Familiäre Übergabe die Steigerung. Wenn der Berater (ich) auch noch mit der Familie befreundet ist, kann es doch eigentlich nicht gelingen! Oder?

In diesem Fall einer betrieblichen Übernahme wird die ganze gesammelte Komplexität eines solchen Vorgangs deutlich. Zugleich werden die Grenzen der Mittel des Beraters (in diesem Fall ich) aufgezeigt. Dieses Thema hat mich seit den Anfängen meiner Ausbildung zum Familientherapeuten (ab 1990 bei Gisela Osterhold und Haja Molter, Weinheim) fasziniert und beängstigt. Wie gehe ich mit der Komplexität einer Familie um, die vor mir sitzt und (vielleicht) Hilfe will.
Im folgenden Beitrag zeigt sich das Thema der Komplexität auf vielen Ebenen. Da gibt es zwei Brüder, die den Weinbaubetrieb vom Vater geerbt haben und dann diesen Betrieb wesentlich weiter entwickelt haben. Es gibt einen jungen Interessenten, der vielleicht übernehmen könnte/will. Dann gibt es .....Und irgendwie fängt es dann an. In meinem Fall im Sommer 2017 an einem Tisch auf einer Terrasse.

Die Kompexität auf der Terrasse

Ich kam aus einem anderen Projekt voll von Ideen und Gedanken.
Max hatte mich gebeten, an diesem Abend zu kommen, um einen interessanten Kandidaten, vielleicht sogar für die Übernahme des Betriebes zu erleben. Die Brüder Max und Franz haben keinen eigenen Kandidaten innerhalb der Familie. Tom, also der „Kandidat“, hatte die Idee, im Weingut XY einzusteigen.
So wurde das Spiel mit mir eröffnet: Am Tisch saßen Max, sein Bruder Franz, Tom sowie die Frau von Max, Anna. Außerdem waren zwei alte Freunde der Familie da: Hans, der besonders vertraute Freund aus Kindertagen von Max, sowie Ingo, ein alter Freund der Familie und dessen erwachsener Sohn Fritz. Ingo ist auch für die grafische Gestaltung der Flaschenetiketten, der Weinliste und des Internetauftritts zuständig .

Bild: Die Tisch-ORDNUNG

Ein kurzer Einblick, an welcher Stelle dieser Tisch steht:
Das Weingut wurde von den Brüdern Max und Franz vom Vater geerbt. Unter der Regie der Brüder hat sich die Anbaufläche mehr als verdoppelt. Ebenso ist der Umsatz erheblich gestiegen. Die Brüder produzieren X Flaschen hochwertige Weine. Die Absatzmärkte sind in ganz Europa, natürlich in Deutschland und als Besonderheit auch in die USA.
Zusätzlich zu der eigentlichen Arbeit im Weingut veranstaltet Max in seinem großen Haus viele Konzerte und andere Kulturveranstaltungen. Der Ort ist sehr beliebt bei Künstlern aus ganz Deutschland zum Proben oder Auftreten. Das Haus dient auch dazu, dass Kunden zu einer Weinprobe übernachten können.
Der Weinkeller selber liegt in einem Nachbardorf. Die Weinberge liegen direkt am Haus und im Umkreis von 5 km.
Der oben gemalte Tisch steht auf der Terrasse von Max´ Haus und ist ein Tisch, an dem die Gäste essen können. An dem besagten Abend waren aber nur die erwähnten Personen anwesend.

Max` Haus liegt hoch über der Mosel und am Tisch haben die Gäste einen wunderbaren Blick über die Mosel und in die Weinberge.
Im Haus und am Tisch liegt immer ein Hauch von Tradition und Familiengeschichte.

Was war vor diesem Treffen am Tisch?

Ich bin mit Max seit 30 Jahren befreundet. In der Zeit kaufte er besagtes Haus und ich suchte ein Haus, um Seminare machen zu können. Das fand ich dort bei Max. In dieser Zeit hat sich ein starkes Vertrauensverhältnis zwischen uns entwickelt. In der ein oder anderen schwierigen Situation konnte ich Max und auch Franz helfen. Auf der anderen Seite war es für mich möglich Konzerte und Kulturveranstaltungen zu besuchen, Weine zu genießen und einfach dort zu sein.
So waren Max und Franz durchaus gewöhnt, in schwierigen Zeiten oder Konflikten meine Hilfe anzufragen.
An dieser Stelle wird sicher die professionelle Frage gestellt: „ Wie sieht es denn mit der Neutralität und der notwendige Distanz aus ?" Die Antwort haben die beiden Winzer Max und Franz gegeben, als sie gesagt haben: „Clemens oder keiner !!" Trotzdem ist es gerade dann notwendig, immer wieder die Metaebene zu bemühen, um die nötige Distanz halten zu können.

Der offizielle (oder halb-offizielle) Auftrag: „Komm an dem Abend vorbei und guck Dir mal den Tom an. Ingo und Hans kommen auch.

Der Abend war angenehm, Max brachte Wein und erzählte einiges dazu. Mit seinem enormen Wissen und der großen Erfahrung ist es ein Vergnügen, ihm zuzuhören. Alle waren rege beteiligt. Plötzlich sagte Tom, er habe auch Weine mitgebracht und wolle diese vorführen. Ich war (wie wohl alle am Tisch) beeindruckt, mit welchem Selbstvertrauen Tom (29 Jahre alt) über seine Nature Weine erzählte.

Meine Aufgabe war es an dem Abend nur, dafür zu sorgen, dass jeder am Tisch seinen Raum nehmen konnte. Die Übernahme eines Familienbetriebes berührt tiefe Wurzeln. Der Raum, damit sensibel umzugehen, muss vorhanden sein. Hier berühren sich Moderne (28/29 Jahre) und Alter (66/65/59/58) Jahre, es berühren sich Tradition und Neue Zeit. Hier wurde über Jahrzehnte etwas aufgebaut und gepflegt und hier kommen neue Ideen und Gedanken, wie es in der Zukunft werden könnte.
Auftragsklärung im professionellen Arbeiten ist unverzichtbar. Es heißt: „Was am Anfang nicht geklärt ist, wendet sich später gegen den Berater!". Mein Erleben ist allerdings oft, dass ich in der Auftragsklärung jede Menge geklärt und aufgeschrieben hatte, des „Pudels Kern" sich aber erst später zeigte. Die Bedeutung der impliziten Aufträge ist häufig viel höher, als die der expliziten Aufträge.
Hingegen sind die impliziten Aufträge ja verdeckte Aufträge. Es sind nicht ausgesprochene Aufträge, aber auch stille Erwartungen, Wünsche ja sogar Sehnsüchte. (Vielleicht kann der Berater endlich mal für Ruhe und Gerechtigkeit sorgen!) Im Rahmen der Übernahme eines Betriebes sind entsprechend viele dieser impliziten Aufträge am Tisch. Dem Moderator obliegt die Kunst, mit seiner gesamten Neugier hinzuhören und den Raum zu erzeugen, dass die wichtigen impliziten Aufträge im wahrsten Sinne des Wortes auf den Tisch kommen.

Zurück zu unserem Tisch, eine kurze Vorstellung aus der Sicht 2017

Max (66): Dr. der Biologie, Dipl. Biologe, Weinbauingenieur
Anna: Musikerin, Schauspielerin, Autorin und Max Frau
Franz (59): Winzermeister
Tom (29). Nicht am Abend dabei, aber doch dabei Niki, Tom´s Freundin
Hans (66): Weinbauingenieur und Winzermeister und Max´ ältester Freund aus Kindertagen
Ingo (61): Grafiker und Maler, Freund der Familie, entwirft die Etiketten und das Layout, sowie sein Sohn Fritz
Clemens (64) Psychotherapeut, Systemischer Berater und Coach

Niki nicht dabei, aber doch dabei! Es gibt also nicht anwesende Personen, die das Geschehen am Tisch beeinflussen: Ganz sicher die Eltern von Max und Franz, aber auch andere wichtige Personen. Bei der familiären Übernahme spielen diese manchmal sogar schon verstorbenen Menschen eine wichtige Rolle. „Was hätte der Vater dazu gesagt.....!" Über circuläres Fragen können diese wichtigen Mitspieler an den Tisch geholt werden.

Ich schrieb ja kurz über explizite und implizite Aufträge. An diesem Tisch gab es den explititen Auftrag von Max :" Sieh dir mal den Tom an. Was hältst du von ihm, wäre er geeignet, unseren Betrieb vielleicht sogar zu übernehmen.!" Dieser Auftrag wurde aber am Tisch nicht wiederholt. Max:" Liebe Freunde, wir sind an diesem schönen Abend zusammen-gekommen, um uns kennenzulernen. Wir probieren ein paar schöne Weine und haben einen guten Abend!"
Clemens:" Nun ja, es geht ja schon darum, zu gucken, ob Ihr alle kompatibel seid, um einen in Frage kommenden Übernahmeprozess in Gang zu setzen. Es ist sicher wichtig zu sehen, dass wir alle uns ganz gut bis sehr gut kennen und du, Tom, ja neu und unbekannt bist. Können wir den Abend trotzdem starten?" Tom uns alle anderen hatte keine Einwände.

Dieser Mangel an expliziten Aussagen ist aus meiner Erfahrung typisch für die komplexen, familiären Übernahmen. Es werden soviele Themen angerührt, dass alle erstmal Deckung suchen. Das heißt aber nicht, dass es keine Aufträge gibt.

Es ist ein glücklicher Umstand, dass im Ergebnis dieser Prozess bis heute sehr positiv verlaufen ist. So hatte ich die Gelegenheit, alle Akteure des Abends 2017 zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Artikels zu befragen. Nämlich, was denn eigentlich damals an impliziten Aufträgen, Gedanken und Befürchtungen vorhanden war.

Interview per Telefon im Juni 2020 mit Hans:
Hans ist der älteste Freund von Max, stammt selber aus einer Winzerfamilie und hat dann Karriere in einer Großkellerei gemacht. Clemens:" Hans, gab es zu dem Abend 2017 direkte Aufträge von Max an dich ?" Hans:"Max hat schon gesagt, ich solle mir mal den Tom angucken und dann auch ein Urteil abgeben, ob er als Nachfolger in Frage käme." Clemens: „Gab es weitere eigene Gedanken zu dem Abend. Vielleicht gab es ja auch Aufträge an mich?" Hans:"Meine eigenen Gedanken waren sehr geprägt davon, dass Max schnell träumerisch wird. Aber diese Geschichte muß sehr realistisch durchgeführt werden. Für den Abend habe ich mir gewünscht, dass es hoffentlich gelingt , ein realistisches Bild zu erzeugen.

Weitere Gedanken habe ich mir eigentlich nicht gemacht. Was dich betrifft, habe ich gedacht, dass du den Tom beurteilen kannst.Und für Ordnung sorgst! Insgesamt war es dann ja ein guter Abend.“

Interview im Juni 2020 per Telefon mit Anna: Clemens:“ Anna, gab es zu dem Abend 2017 direkte Aufträge von Max an dich ?“ Anna.“ Nein!“ Clemens: „Gab es weitere eigene Gedanken zu dem Abend. Vielleicht gab es ja auch Aufträge an mich?“ Anna:“ Du weißt, ich mache mir Gedanken um Max. Er arbeitet zu viel. Und natürlich hatten und haben wir große Sorgen, wie es mit dem Betrieb weiter geht. Als Franz den Tom mitbrachte, war Max sofort begeistert. Das kenne ich von ihm. Entweder er ist begeistert oder es passiert nicht viel. Ist ja auch toll, dass er das so kann. Aber in dem Zusammenhang einer möglichen Übernahme des Betriebes braucht es Realismus. Ich war optimistisch, dass es ein guter Abend würde. Die Zusammensetzung war ja wie eine Fügung. Die alten Freunde gerade vor Ort und du konntest ja auch. Ich habe vor dem Abend aber auch gedacht, dass das Ganze 2 bis 3 Jahre Zeit braucht. Ich hatte die Befürchtung dass Max oder auch Franz alles zu schnell machen wollten. Ich weiß ja, wie sehr Max mit dem Betrieb verwachsen ist, wie er alles hinein gibt. Sich davon zu lösen, wird schwer.

An dich hatte ich den klaren Wunsch, dass Du das Ganze steuerst. Es ist soviel am Tisch, dass ich die Befürchtung hatte, es entwickelt sich keine klare Richtung!“

In dieser Rückmeldung von Anna wird die Komplexität des Vorgangs deutlich. Ich habe versucht, einen Teil der Ebenen, die berührt werden und den Prozess beeinflussen, aufzumalen. (Es gibt natürlich noch viel mehr Einflußebenen)

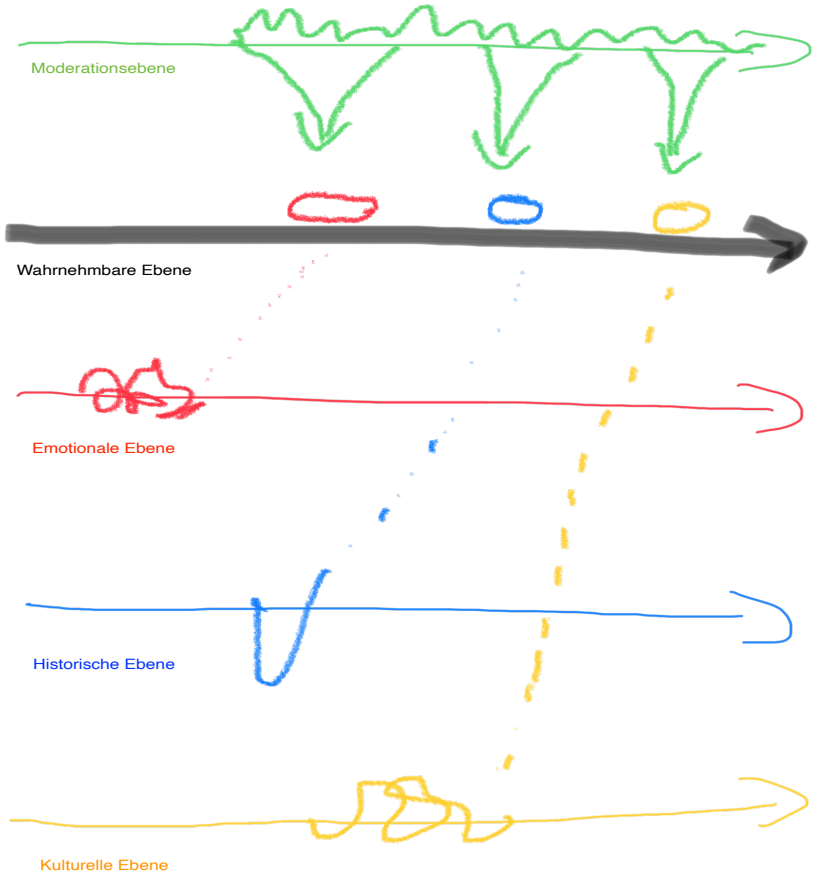

Bild: Die wirksamen Ebenen

Auf der sichtbaren/hörbaren/wahrnehmbaren Ebene nehmen wir wahr, was gerade passiert. Die momentane Emotion meint die Gefühle, die alle während des Tisch Gesprächs spüren. So kann eine harmlose Äußerung zu starken persönlichen Emotionen führen. Diese werden meistens nicht direkt angesprochen (z.B. „jetzt bin ich verärgert!“), sondern zeigen sich in einer Endlos-Diskussion. Die eigene Geschichte spielt in dem Geschehen eine Rolle (z.B. fühle ich mich in Gruppen schnell zurück gesetzt....) und die Kulturebene meint nicht nur, woher ich komme, sonders auch, welche Kultur bin ich (z.B. Auseinandersetzungen führen) gewohnt.
Die Kunst der Moderation ist, solche Einflüsse zu bemerken (Beispiele sind die Kreise in der Skizze)und diese anzusprechen und nutzbar zu machen. Also: keinen Schreck bekommen, sondern gelassen aufarbeiten!

Im Thema der familiären Übergabe, sind diese (und weitere)Ebenen hochaktiv. Das Thema ist so sensibel, dass der Berater/Moderator in seiner „ grünen“ Ebene viel zu tun hat. Eine Bemerkung aus meine Erfahrung: Da in diesem Moment „am Tisch“ viel los ist, gibt es den Hang aller, möglichst strukturiert zu einem Ende zu kommen. Das Tempo wird also höher. Angesagt ist aber, sich Zeit zu lassen, damit die Einflüsse sichtbar und im besten Fall explizit werden.

Telefon Interview mit Franz im Juni 2020: Clemens: „Franz, gab es zu dem Abend 2017 von deiner Seite aus Erwartungen oder Befürchtungen? Gab es vielleicht auch Erwartungen an mich als Moderator?“ Franz: „Ich war sehr positiv, fast euphorisch, auf den Abend gespannt. Ich habe ja Tom entdeckt und habe mich sehr gefreut, dass Max auch was mit ihm anfangen kann. Du weißt ja, es ist mit Max nicht so einfach. Ich war gespannt, wie Max in diesem ersten offiziellen Treffen reagiert. Deswegen war ich auch froh, dass du am Tisch warst. Ich habe gedacht, dass du das schon hinbekommst. Wenn einer, dann du. Zu dir hat Max Vertrauen. Ich habe auch gedacht, wenn wir das hinbekommen, sind wir eine Menge Sorgen los.!“

Franz liefert hier ein schönes Beispiel für die Blaue Ebene: aus dem Erleben mit Max heraus kennt Franz die skeptische Seite seines Bruders. Er kennt die hohen Ansprüche usw.. Seine Erwartung und auch seine Emotion ist stark aus der Historie geprägt.

Interview per Telefon im Juni mit Ingo. Clemens: „Ingo, du warst als alter Freund der Familie auch am Tisch, sogar gemeinsam mit deinem Sohn. Was ging dir durch den Kopf vor oder während des Treffens?“ Ingo: „Ich hatte im Sinn, dass die Sache sehr ernst ist. Ich habe gedacht, hoffentlich gehen die Brüder oder auch Anna nicht in Konkurrenz, sondern ziehen an einem Strang. Ich habe auch gedacht, wieviel in einem solchen Projekt drinsteckt, also der Betrieb, aber auch die Familiengeschichte, die junge Geschichte von Tom und jede Menge Erwartungen. Ich war sehr gespannt.“ Clemens: „Gab es auch Erwartungen an mich?“ Ingo: „Ich habe schon gedacht, dass du es schon richten wirst. Ich wußte ja, dass du damit Erfahrungen hast!“

Mit den eigenen Bedenken und Befürchtungen wachsen die Erwartungen an den Moderator.

Interview am Telefon im Juni mit Tom: Clemens: „Was waren deine Gedanken und Erwartungen zu unserem Treffen in 2017? Gab es auch Befürchtungen? Gab es besondere Erwartungen an mich?“ Tom: „Im Vorfeld eigentlich nicht. Ich fühlte mich gut mit den Brüdern Max und Franz. Ich war aber dann doch erleichtert, als du in der Eröffnung erklärt hast, um was es gehen könnte an dem Abend. Du hast ja gesagt, dass es an diesem Abend erstmal darum geht, eine erste Konkretisierung zu versuchen und sich dabei auch weiter kennenzulernen. Es war dann ja auch klar, dass nun die Schritte von unserer Träumerei in Richtung eines realistischen Bildes erfolgen mussten. Ich glaube, wir mussten alle ein bisschen runtergeholt werden. Für mich war es auch wichtig, den eigenen Wein dann später am Abend auf den Tisch zu stellen. Max konnte das aber gut annehmen. Von dir habe ich erwartet, dass es in die Richtung „runterholen“ geht. So dass es nicht nur ein netter Abend sein sollte, sondern auch ein Abend mit Ergebnis. Und das ist gelungen!“

Tom spricht unter anderem ein kulturelles Element an. Max ist es gewohnt zu führen. Der eigene Wein war auch ein Symbol für einen zukünftigen Mit- Führungsanspruch.

Das Treffen „am Tisch“ hat die Grundlage gelegt, auf dem Vertrauen wachsen konnte. So gut wir uns über Juristen absichern können, am Ende bleibt noch viel übrig, was mit Vertrauen, Zuhören und Diskutieren geregelt werden kann. So braucht es bei dem sensiblen Thema einer Familiären Übernahme viel Vertrauen. Wir als Berater müssen der Gefahr entgehen, etwas regeln zu wollen. Wir sind nur dafür da, dass alle ihren gebührenden Platz finden. Wir fassen zusammen, strukturieren und erstellen das Protokoll. Wir planen das weitere Vorgehen und schlagen das Hinzuziehen von weiteren Experten vor.
Der erste Abend am „Tisch“ war auch im Nachhinein gelungen. Hier haben alle Anwesenden die Grundlage für eine erfolgreiche Übernahme gelegt.
Am Ende des Abends wurde besprochen, dass die nächsten 2 Monate der Erprobung der Zusammenarbeit dienen sollte. Dann sollte es eine neue Zusammenkunft zur weiteren Konkretisierung geben.
Was haben wir an dem Abend erreicht?

- Es wurde offiziell ausgesprochen, was schon im Raum stand: Übernahme des Betriebes
- Der Schritt von „man könnte ja...!“ zu den ersten Vereinbarungen wurde gemeinsam gemacht
- Ein Verfahren zum weiteren Vorgehen wurde festgelegt (Meilensteine, Regeln)
- Der explizite Auftrag an mich, den Prozess zu moderieren und zu steuern, wurde von allen erteilt
- Die nächsten Schritte im Alltag wurden festgelegt

Was hier nicht aufgelistet ist und auch nicht aufgelistet werden kann, sind die vielen Gefühle, das Tasten durch den Abend, die Versuche, es möglichst gut zu machen. Auch für mich war der Abend bewegend. Durch das allseitige Bemühen zeigte sich zunehmend eine Lösung ab, von der alle profitieren werden.

Unser nächstes Treffen war die **Meilensteinsitzung am 10.12.17**: In diesem Treffen wollten wir versuchen, den gelebten Alltag der letzten Monate zu besprechen. So haben wir mit einer gründlichen Rückmeldung gegenseitig angefangen. Danach haben wir versucht, den Prozess der Betriebsübernahme weiter zu projektieren.

Das Thema Rückmeldung: Zur Moderation solcher Prozesse gehört, für ausreichend gegenseitige Rückmeldung zu sorgen. Zum einen wird dadurch die Sicherheit der Beteiligten erhöht. Wenn ich mehr vom anderen weiß, was er über mich denkt, fühle ich mich sicherer! Zum anderen sollen alle lernen, mit dem Instrument der professionellen Rückmeldung umzugehen. In der regelhaften Rückmeldung weiß ich, dass Kritik konstruktiv gemeint ist. Ich weiß auch, dass mein Gegenüber immer nur über <u>seine</u> Wahrnehmung spricht! Es geht nicht um die Wahrheit, sondern um mein subjektives Erleben.

Hier Auszüge aus meinem Protokoll vom 10.12.17 (stark gekürzt)
Absichtserklärung zur Zusammenarbeit von Franz und Max mit Tom
Das Weingut der Brüder Franz und Max arbeitet seit September 2017 mit Tom zusammen. Ziel der gemeinsamen Aktivitäten ist es, nach Ausscheiden der Besitzer die Weiterführung des Weingutes durch Tom zu sichern. Es wird zur ersten Orientierung folgender Zeitplan erstellt, der gegebenenfalls verändert und angepasst werden kann und soll.
1. Abschnitt: 1.9. 2017 bis 1.9. 2019 "Beschnuppern", Kennenlernen, Testen, ob die Zusammenarbeit funktioniert.

2. Abschnitt: 1.9. 2019 bis 1.9. 2022 Intensivierung der Zusammenarbeit und Übertragung weiterer Aufgaben im Weingut an Tom.
3. Abschnitt: 1.9. 2022 bis 1.9. 2025
a) Festanstellung im Weingut als Betriebsleiter
b) Eigenverantwortliches Arbeiten (in Absprache mit den Besitzern) in Weinberg, Keller und Vermarktung.
c) Entsprechende Entlohnung
4. Abschnitt: 1.9.2025 bis 2030
a) Führung des Betriebes, Erweiterung der GbR
b) Rückzug der Betriebsinhaber,
c) Bei der Weinproduktion weitere Zusammenarbeit von Max und Tom
5. Abschnitt: 2030
a) Verkauf des Betriebes an Tom
b) Bezahlung in Raten aus dem erwirtschafteten Gewinn
c) Mitarbeit von Franz und Max nach Absprache
Max und Franz: „Wir sehen in der Zusammenarbeit mit Tom die große Chance, das Weingut XY, auch nach dem Ausscheiden von uns durch ihn erfolgreich weiterzuführen!“
Diese Zeilen sind eine ernst gemeinte Absichtserklärung. Die zeitlichen Abläufe sowie inhaltliche Änderungen können jederzeit den Gegebenheiten angepasst werden.
Clemens Lücke, den 10.12.2017

Aus diesem Protokoll wird deutlich, wie wertschätzend die Beteiligten miteinander umgehen. Dies ist aus meiner Erfahrung in anderen familiären Übernahmen keineswegs selbstverständlich. Ich habe mich gefragt, wie diese Wertschätzung zustande kommt. Natürlich hat es auch mit den Personen zu tun. Alle hatten die Bereitschaft, neugierig hinzugucken, wie es denn die anderen machen.Hier ein großes Kompliment an alle!
Eine weitere Hypothese: Es gibt die Besonderheit, dass die gemeinsame Begeisterung für den Weinbau, das Land (Terroir), die Gegend und für das Produkt hilft, diesen Prozess so positiv zu gestalten. Als hätten die Beteiligten ein gemeinsames Ziel und eine gemeinsame Leidenschaft. Dabei sehen die Übergeber die Chance, dass viel erhalten bleibt, was sie mit dem Vater gemeinsam aufgebaut haben. Der Übernehmer kann natürlich auch von den enormen Erfahrungen profitieren und andererseits den Betrieb auch modernisieren und an die heutige Zeit anpassen.

Max, Tom und Franz sind bereit, wirklich Konkretes zu vereinbaren. Dadurch werden bisher implizite Vorstellungen nun ausgesprochen. In den von mir begleiteten Betriebsübergaben ist dies eine empfindliche Stelle. Vieles hat „man“ sich gedacht oder vorgestellt. Wenn es aber konkret wird, wird es schwierig. Im Konkreten kann niemand mehr ausweichen. Alles kannn schnell gesagt sein, aber zur Vereinbarung ist dann doch ein Weg. Da dies meistens so ist, und tief menschlich ist, gehe ich gerne über verschiedene Konkretisierungsstufen. Im Rahmen dieses Prozesses vergrößert sich der explizite Raum zu Ungunsten des impliziten.

Ich habe im folgenden Bild versucht, darzustellen, wie wir es mit dem Weingut XY gemacht haben. (Die Darstellung ist symbolisch) Wir hatten den großen Vorteil, dass alle Beteiligten bereit waren (und es war auch von der Art des Betriebes möglich), die konkrete Alltags-Zusammenarbeit auszuprobieren. Dadurch war es einfacher in der jeweils nächsten Konkretisierungsstufe, über Maßnahmen zu sprechen, die den Prozess positiv beeinflußen können.

Im Rahmen dieses Ausprobierens gab es natürlich auch Konflikte: Tom hat bestimmte Vorstellungen der Weinproduktion. Er ist z.B. Anhänger des „Nature Weins“. Eine Art des Weinmachens, die mit wenig Eingriffen während des Produktionsprozesses auskommt. Max wiederum war immer ein Verfechter sehr moderner und schonender Weinherstellung. Dem „Nature Wein“ steht er aber skeptisch gegenüber. Dies führte zu Diskussionen und Gesprächen. Natürlich steht das Thema auch als Symbol von Neuem zu Traditionellem. Alle drei haben das ausgehalten und dadurch den Betrieb schonend modernisiert.

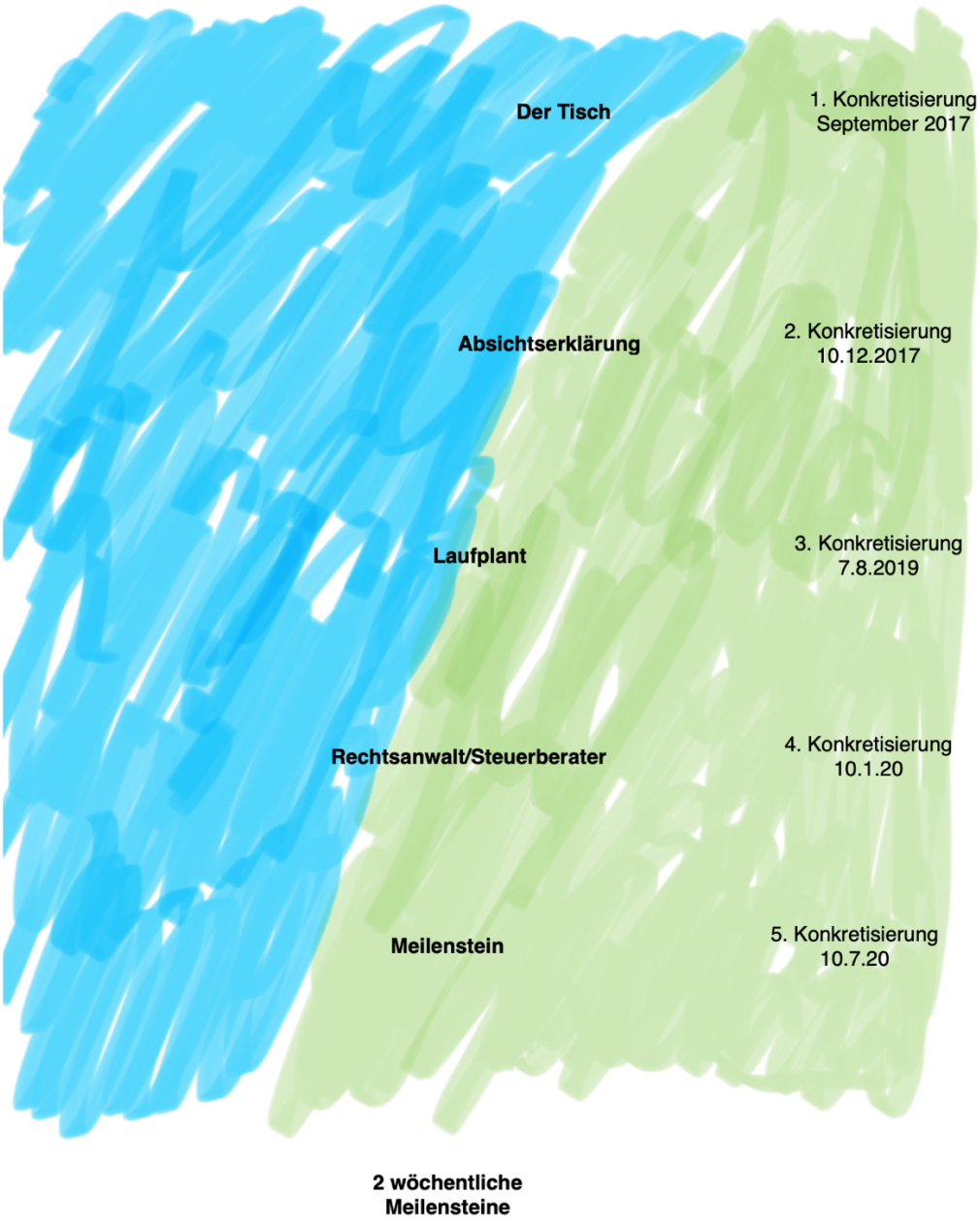

Bild: Konkretisierungsstufen auf dem Weg zum Ziel

Am **7.8.2019 kommt es zur 3. Konkretisierungsstufe**. In dem Protokoll (stark gekürzt) ist zu sehen, dass auch die Frauen mit eingebunden sind. Betriebe dieser Größe und besonders Weinbaubetriebe (überhaupt landwirtschaftliche Betriebe) sind ohne die Partnerinnen oder Partner nicht denkbar.

Planung und Laufplan der Betriebsübergabe des Weingut XY (stark gekürzt)

Protokoll der Besprechung vom 7. August 2019
Teilnehmerinnen: Anna; Niki; Tom; Max
Franz ist in Urlaub, aber im Vorfeld informiert und wird bei Rückkehr in Kenntnis gesetzt!
Moderation: Clemens Lücke

Themen: Schrittweise Übergabe des Betriebes an Tom
Nachdem die Zeit von September 2017 bis heute nach Meinung aller Beteiligter optimal verlaufen ist, soll jetzt die Konkretisierung erfolgen.

Dieser Rückmeldung gebe ich viel Raum. So war in dem Gespräch auch deutlich, dass es zwischen Tom und Max durchaus kritische Punkte gab. Auch darüber, was Qualität ist, oder auch wie in Zukunft Werbung und Preise zu gestalten sind. Allerdings konnten beide berichten, dass es ihnen gelungen war, die Konflikte zu besprechen.

Verhalten bei Problemen: Wenn es zu Konflikten kommt, egal von welcher Seite:
1. Jeder hat das Recht ein Konfliktgespräch anzuberaumen. Die anderen **müssen** teilnehmen. Das Thema wird vorher benannt und den anderen mitgeteilt. Alle bemühen sich um Lösungen.
2. Wird keine Lösung gefunden, wird Clemens Lücke angesprochen. Der wird das weitere Vorgehen vorschlagen.
Hier gilt: NIX LIEGENLASSEN

Offene Fragen im August 2019:

- Bezuschussung klären mit den Themen Betriebsübergabe, Modernisierung....: Landwirtschaftskammer, Ihk, Wirtschaftsförderung, EU Mittel ....(Tom)
- Steuerberater: Der Laufplan muß nach Abnahme dringend mit einem kundigen Steuerberater besprochen werden. Die Steuerfrage kann den Laufplan maßgeblich beeinflussen.
- Kostenschätzung des Betriebes fehlt noch (Max)
- Höhe und Art der Betriebsrente klären, Laufzeit, Erbschaftsfragen.....(Steuerberater, Landwirtschaftskammer, Rechtsanwalt)

Protokoll erstellt von Clemens Lücke am 14.8.1

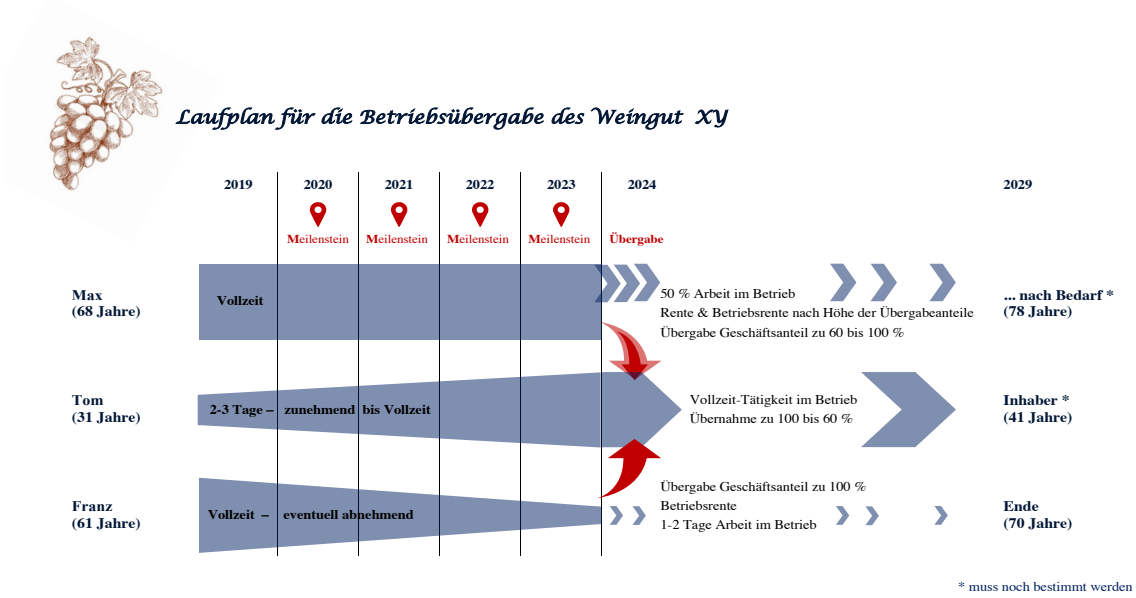

Bild: Laufplan: Wir haben zur Verdeutlichung den Laufplan als Skizze erstellt (skizziert von Kerstin Huven)

In dieser 3. Konkretisierungsstufe sind nun viele Dinge explizit geworden. Die Aufgabe des Beraters ändert sich in die Richtung, auf jede Art von Bedenken einzugehen. In dieser Phase des Prozesses gibt es immer die, die nun schnell zum Ende kommen wollen und die, die doch noch einThema haben. Je genauer hier gearbeitet wird, desto weniger Störungen treten in den letzten Konkretisierungsstufen auf!

In der **4. Konkretisierungsstufe** geht es um die ersten Gespräche mit dem Thema: „Wie sind unsere Wünsche und Entwürfe rechtlich und steuerlich umsetzbar!“ Dazu haben wir im Januar 2020 zwei uns bekannte Experten zu einem Treffen dazu gebeten. Zum einen den Steuerberater (im Text Stb) und zum anderen den Rechtsanwalt (im Text RA).

Das Hinzuziehen solcher Experten ist bei jeder Betriebsübergabe unerlässlich. Die Themen, die behandelt werden müssen, sind so vielfältig, dass ich selber das Wissen dazu nicht habe. Es ist allerdings günstig, wenn man diese Experten kennt. Die Steuerung bleibt nämlich in der eigenen Hand. In diesen rechtlichen Themen und in den Themen, die der Steuerberater behandelt, liegen sehr viele Stolpersteine. Selbstverständlich bedarf es einer guten Moderation, wenn die Höhe der Betriebsrente oder der Wert des Betriebes festgestellt werden soll. Oder in welchen Schritten und in welchen Stufen ist der Übergang aus steuerlicher Sicht zu gestalten. Wie beeinflußt die rechtliche Situation die eigenen Wünsche. Das entwickelte Vertrauen aus der bisherigen Zusammenarbeit ist nun die Voraussetzung zur Bewältigung dieser Phase. Der Berater sollte mit Überraschungen rechnen!

Ich hatte gedacht, ich hätte an diesem Tag nicht viel zu tun. Diesmal waren alle da:
Max, Anna, Franz, Niki und Tom sowie der Stb und der RA. Ich hatte (intuitiv) vorgeschlagen, erst eine Runde ohne den Stb und Ra . In dieser Runde brachte Niki zwei Themen ein, die

noch gar nicht besprochen waren: „Welche Rolle habe ich in dem zukünftigen Betrieb?“ und „Wir haben an unserem Nature Wein Projekt schon einige Jahre gearbeitet. Wie sichern wir diese Arbeit?“ Beide Punkte wurden besprochen und in das Gesamtkonzept integriert.
Es entstanden zwei Übergabe Modelle.
Hier Auszüge aus dem Protokoll vom 10.1.20:
„Modell 1: Tom mit seinen Weinen bleibt eigenständig und es wird eine zunehmende Zusammenarbeit mit Weingut XY geben. Max und Franz gehen im Jahr 2025 aus dem Betrieb. Die Bezahlung erfolgt in Form einer Betriebrente an Max und Franz. Die Höhe dieser Zahlung wird aus einem Wertgutachten für den Betrieb bestimmt und verhandelt. Weitere Einzelheiten dazu müssen steuerrechtlich und juristisch erfolgen.
Modell 2 : Im januar 2021 werden die Betriebe fusionieren, sodass eine Dreier GBR Max/Franz/Tom entsteht. Aus dieser ziehen sich Max und Franz im Jahr 2025 zurück. Weiteres siehe Modell 1“

Im zweiten Teil wurde mit Hilfe der Experten eine Abwägung der Modelle vorgenommen. Es war schnell klar, dass das Modell1 den Vorzug hatte. Stb: „allein die Gründung einer GBR (Modell2) ist viel zu teuer und aufwändig!“ Die steuerlichen und rechtlichen Aspekte beeinflußen nun den Übergabeweg natürlich massiv.
Am Ende dieses Tages wurden eine Reihe Aufgaben verteilt. Der STB wird die Modelle steuerlich prüfen und dann Vorschläge machen. Der RA wird ebenso nach rechtlicher Prüfung Vorschläge unterbreiten.
Max kümmert sich um die Bewertung des Betriebes. Anna und Franz prüfen die erbrechtliche Situation.

Am **10.7. 20 haben wir ein Meilensteingespräch** (5. Konkretisierungsstufe)mit Anna, Max, Franz, Niki und Tom geführt. Wieder haben wir mit einer gründlichen Rückmeldung angefangen. Es hatten sich eine Reihe Themen gebildet, die dringend besprochen werden mussten. Z.B. Inwieweit gibt es nach der Übergabe noch einen Einfluß der jetzigen Besitzer?

Auf der letzten Meile (vor Vertragsunterzeichnung) brauchen diese aufkommenden Themen eine besondere Aufmerksamkeit. So wurden nun regelmäßige Gespräche (alle 2 Wochen Montag) vereinbart, die auch protokolliert werden. (ich als Berater bin im Verteiler).

Es ist noch eine Strecke, bis die Betriebsübergabe abgeschlossen ist. Für mich ist es eine bewegende Geschichte, wenn unterschiedliche Menschen zu Gunsten eines gemeinsamen Ziels eigene Standpunkte überprüfen und sogar zur Disposition stellen können.
Ich selber habe bemerkt, dass meine persönliche Nähe zum Betrieb , aber auch besonders zu Max manchmal hinderlich, aber auch nützlich war. Ich werde das ein oder andere übersehen haben, hatte aber auch eine schnelle und direkte Ansprachemöglichkeit. Gerade in Familienunternehmen, in denen die Besitzer eine erhöhte Intimität untereinander pflegen, wird offensichtlich eine Art von „Vorvertrauen“ benötigt. Dieses Vorvertrauen war im Beispiel des Weingutes XY durch die schon lange währende Freundschaft zu Max, aber auch zu Franz, hergestellt. Ohne dieses wär kein Berater zugelassen worden:“ Clemens....oder keiner!“ In anderen Familiären Betriebsübergaben habe ich es ähnlich erlebt. Natürlich hat mich diese Nähe entsprechend gefordert. Also generell ist die Neutralität sehr zu empfehlen. Sie macht es leichter objektiv zu bleiben. Aber man beachte die Ausnahmen!

Angefangen beim „Tisch“ wurde es dann ja auch eine spannende Reise, die ja noch nicht zu Ende ist. Es folgen eigene Meilensteine und in ca 3 Monaten sicher noch ein Meilenstein mit mir. Es wird die endgültigen Verträge geben und .....
So gehe ich davon aus, dass die Betriebsübergabe des Weingut XY eine tolle Erfogsgeschichte bleibt.
Vielen Dank an Anna, Niki, Franz, Tom und Max, aber auch an Ingo und Hans, dass ich diese Geschichte aufschreiben durfte. Natürlich lauten alle Namen anders

Clemens Lücke im Juli 2020

Literatur

Gimeno, A; Baulenas,G; Coma-Cros, J (2010). Familiennternehmen führen – Komplexität managen. Vandenhoeck & Ruprecht
Levold,T ; Wirsching, M. (2014). SytemischeTherapire und Beratung. Carl Auer
Schlippe von, A ; Schweitzer, J . (2006). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung 2. Vandenhoeck & Ruprecht
Schlippe von, A und A. (2008). Familienunternehmen verstehen. Vandenhoeck & Ruprecht

11

nfang