

# Hofnachfolge und Existenzgründung in der Landwirtschaft





## Die deutsche Landwirtschaft geht erfolgreich ihren Weg. Mit uns.

Als Unternehmer in der deutschen Land- und Ernährungswirtschaft sind Sie zukunftsorientiert und investieren in Ihre Wettbewerbsfähigkeit. Wir von der Rentenbank unterstützen Sie dabei mit unseren maßgeschneiderten Förderprogrammen. Die Mittel dafür nehmen wir an den internationalen Finanzmärkten auf - mit anhaltendem Erfolg. Deshalb sagen wir: Der Bulle steht uns näher als der Bär.

Förderbank für die Agrarwirtschaft



**rentenbank**

## Inhalt

<b>Vorwort</b> Thomas Huschle, stellvertr. Vorsitzender des Bundes der Deutschen Landjugend	Seite 05
<b>Die BDL-Seminarreihe</b>	Seite 05
<b>Finanzierungsmöglichkeiten</b> Johannes Trittel, Hanse Agro Unternehmensberatung GmbH	Seite 07
<b>Auf der Suche nach der „richtigen“ Bank</b> Dr. Wulf-Dietmar Storm, Deutsche Kreditbank AG	Seite 11
<b>Steuern und Abgaben</b> Simon Jäckel, RA Deutscher Bauernverband	Seite 15
<b>Förderprogramme für Hofnachfolge und Existenzgründung</b> Dr. Henning Brand-Saßen, Landwirtschaftliche Rentenbank	Seite 19
<b>Konfliktbewältigung und Generationskonflikte</b> Angelika Haaf und Silvia Weisenberger, Landwirtschaftliche Familienberatung Würzburg	Seite 21
<b>Der rote Faden: Checkliste für Existenzgründungen</b> Bernhard Gründken, Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen	Seite 25
<b>Verträge in der Landwirtschaft und ihre Gestaltung</b> Rechtsanwalt Dr. Bernd v. Garmissen, Göttingen/ Northeim	Seite 29
<b>Faktoren des Unternehmenserfolgs</b> Andreas-Hermes-Akademie	Seite 33
<b>Der Businessplan</b> Christa Janßen, shift Betriebsberatung	Seite 37
<b>Bedeutung von Netzwerken am Beispiel der Hofbörse Baden-Württemberg</b> Rolf Hoffner, LBBW Immobilien Landsiedlung GmbH	Seite 41
<b>Beratung als wichtige Zukunftsinvestition</b> Prof. Dr. Harald Grygo, Fachhochschule Osnabrück	Seite 43
<b>Weiterführende Hinweise</b>	Seite 45
<b>Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner</b>	Seite 47
<b>Arbeitshilfen</b>	Seite 48

**IMPRESSUM:**  
Juni 2011

**dlz next**

**Verlag und Herausgeber:** Deutscher Landwirtschaftsverlag GmbH, Lothstr. 29, 80797 München, Tel. 089-12705-1; E-Mail: dlz.muenchen@dlv.de; Internet: www.dlv.de  
**Redaktion:** dlz agrarmagazin, Postfach 40 05 80, 80705 München, Julia Davids (next), Tel. 089-12705-334, Fax 089-12705-546, E-Mail: next@dlv.de, Internet: www.dlz-agrarmagazin.de **Redaktionelle Mitarbeit:** Nicolette Biehl und Thomas Göggerle (next); Claudia Leucht, Katja Zippel, Mirjam Schulz und Annika Koch (BDL) **Gestaltung, Layout:** Daniela Mecklenburg **Fotos:** landpixel.de; Th. Göggerle; BDL; N. Biehl; K. Strotmann; fotolia.de; K. Pitter; J. Davids



## Vorwort

*Thomas Huschle, stellvertr. BDL-Vorsitzender*

Die Landwirtschaft und ihre betrieblichen Strukturen sind von entscheidender Bedeutung für den Erhalt der ländlichen Infrastruktur und des ländlichen Raums. Die derzeitige strukturelle Entwicklung ist geprägt durch die zunehmende Abwanderung der Jugend vom Land und einer damit einhergehenden Überalterung. Die Anzahl der landwirtschaftlichen Familienbetriebe, die aus Alters- und Bonitätsgründen aufgegeben werden und innerhalb der eigenen Familie keinen Nachfolger oder Nachfolgerin finden, steigt seit Jahren – für einen nötigen Generationenwechsel fehlt manchen Betrieben schlicht der Nachwuchs. Demgegenüber können sich immer mehr junge Menschen vorstellen, in die praktische Landwirtschaft einzusteigen. Die Unterstützung junger Menschen, die den Schritt in die Landwirtschaft wagen, ist vor diesem Hintergrund dringend notwendig.

Der eigene Betrieb – für viele junge AgrarierInnen der Inbegriff für unternehmerische Freiheit, die Chance, mit den eigenen Ideen und Vorstellungen eine solide Existenzgrundlage aufzubauen. Mit einer Hofübergabe, ob inner- oder außerfamiliär, werden die Weichen für die Zukunft gestellt. Auf die Landwirtschaft zugeschnittene Beratungs- und Informationsangebote für die Übernahme oder Existenzgründung sind jedoch rar, so dass sich dieser ohnehin langwierige Prozess noch zusätzlich verzögert.

Der Bund der Deutschen Landjugend unterstützt junge Menschen bei der Hofnachfolge und Existenzgründung: mit Informationen, praktischem Handwerkszeug und durch die Vernetzung mit Gleichgesinnten sowie als Ansprechpartner für Fragen zum Thema Hofnachfolge und Existenzgründungen.

## Die BDL-Seminarreihe

In den Jahren 2008 und 2009 wurden bundesweit Seminare zum Thema „Hofnachfolge und Existenzgründungen in der Landwirtschaft“ veranstaltet. Aus dieser Seminarreihe heraus entstand die vorliegende Broschüre des BDL, die nun von der *dlz next* ergänzt und neu aufgelegt wurde.

Gleich das erste Seminar, das auf dem Gut Wehlitz in Leipzig-Schkeuditz stattfand, stand unter dem Motto „Ohne Moos nix los“ – es ging um **Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten**. An zwei Seminartagen diskutierten die Teilnehmenden gemeinsam mit den Referenten den Einsatz von Eigen- und Fremdkapital, sie erfuhren Einzelheiten über den deutschen Bankenmarkt für Landwirtinnen und Landwirte, lernten steuerrechtliche Rahmenbedingungen kennen und erhielten eine Übersicht über die Förderprogramme des Bundes und der Landwirtschaftlichen Rentenbank. **Seiten 7 bis 19**

Zum folgenden Seminar mit dem Titel „Ordnung muss sein“ trafen sich die Interessierten in der Jugendbildungsstätte Unterfranken in Würzburg und befassten sich mit Fragestel-

lungen zu **Unternehmen und Organisation**. Dabei spielten sowohl die Rechtsformen eines landwirtschaftlichen Unternehmens als auch die Vertragsgestaltung bei einer Hofübergabe eine wesentliche Rolle. Die Vorstellung einer von der Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen erstellten Checkliste für Existenzgründungen sowie der rege Austausch über generationsübergreifende Konflikte innerhalb der Familie sorgten für lebhaftes Diskussions unter den Seminarteilnehmenden. **Seiten 20 bis 31**

Den vorläufigen Abschluss der Seminarreihe bildete die Veranstaltung „Am Anfang steht die Idee“ in Kassel, in der die **ersten Schritte in die Selbstständigkeit** hinsichtlich der Vorbereitung und Beratung erörtert wurden. Dazu gehörten zum einen die Einschätzung der persönlichen Qualifikationen und die Bedeutung eines selbst verfassten Businessplans. Zum anderen wurden den Teilnehmenden die Funktionsweise von Hofbörsen sowie die Bedeutung und die Vorteile einer Beratung veranschaulicht. **Seiten 32 bis 44**

## ... aus der Praxis, aus der *dlz next*



### VON 0 AUF ÜBER HUNDERT HEKTAR

Ingo Hiller ist Jungbauer auf der Schwäbischen Alb. Ohne den Status „Landwirtssohn“ übernahm er einen Betrieb und erfüllte sich seinen Kindheitstraum.

**ALS KIND ENTSCLOSS** sich der 32-jährige Ingo Hiller, Landwirt zu werden. Dabei stammt er nicht von einem elterlichen Hof. Sein Vater arbeitet in der Textilindustrie. Lange Zeit musste er gegen Bedenken der Eltern für seine frühen Berufspläne kämpfen. Maschinen zu fahren, Kühe zu melken und Schweine zu füttern lernte Ingo Hiller auf vielen Höfen in seiner Jugend. Die Theorie zu Pflanzenbau und Produktionsökonomie büffelte er während des Studiums in Nür-

tingen. „Dass ich praktisch in der Landwirtschaft arbeiten möchte, stand für mich immer fest.“ Startpunkt auf dem Weg zum eigenen Betrieb war das Vorpraktikum für das Studium. Auf der Suche nach Praktikumsbetrieben wurde er auf der Alb zwischen Tübingen und Ulm fündig: dem Heuberghof von Familie Walter. Später half er in den Semesterferien bei der Ernte, versorgte Kühe und Mastschweine, wenn Walters ihren Jahresurlaub machten. 2005 gründeten Walter und Hiller eine GbR.

**ALS FEST STAND**, dass der Betrieb weitergeht, war für beide klar: „Jetzt starten wir durch.“ Die Jahre zuvor hat sich Seniorchef Walter mit Investitionen zurückgehalten, da der Fortbestand des Betriebs nicht gesichert war. Den Investitionsrückstand holten beide Landwirte in den folgenden Jahren schnell auf: 2005 entstand eine neue Maschinenhalle, 2006 mehrere Fahrhilfen, 2007/08 kam der Anbau an den Milchviehstall und 2009 ging die Biogasanlage mit 250 kW ans Netz. Mit Unterstützung des erfahrenen Seniorchefs gab es auch keine Probleme für den Junglandwirt, Kredite von den Banken für die Investitionen zu bekommen.

**INGO HILLER BEWIRTSCHAFTET** die Äcker, plant Anbau, Düngung und Pflanzenschutz. Wolfgang Walter ist der Techniker und macht die Buchführung. Die Biogasanlage halten beide Gesellschafter am Laufen. Im Melkstand teilen sich die Familien die Arbeit mit den rund 70 Fleckviehkühen. Einen eigenen Betrieb mit 210 ha, 70 Milchkühen und 90 Mastschweinen zu leiten, übertraf Ingo Hillers kühnste Träume. Nun ist der Heuberghof für ihn Heimat geworden.

**AUTOR:** Thomas Göggerle, in der *dlz next* März 2011



## Finanzierungsmöglichkeiten

Johannes Trittel, Hanse Agro Unternehmensberatung GmbH

Investitionen in landwirtschaftlichen Betrieben sind in der Regel mit erheblichem Kapitalbedarf verbunden. Im Wirtschaftsjahr 2007/08 betragen die Verbindlichkeiten in Haupterwerbsbetrieben im Durchschnitt 117.734 EUR/Unternehmen<sup>1</sup>. Steht in einem Betrieb eine Investition an, stellt sich meistens auch die Frage nach der Finanzierung. Die Finanzierung umfasst alle betrieblichen Prozesse zur Bereitstellung und Rückzahlung der finanziellen Mittel, die für Investitionen benötigt werden. Darunter fallen alle Maßnahmen von der Beschaffung bis zur Rückzahlung finanzieller Mittel sowie die damit verbundene Gestaltung der Zahlungs-, Informations- und Sicherungsbeziehungen zwischen den Landwirten und den Banken.

Aus Sicht der Beratung und der laufenden Unternehmensführung sind unterschiedliche Finanzierungsregeln anzuwenden, um eine optimale Kapitalstruktur, Verschuldung und Liquidität zu gewährleisten. Nach der „Goldenen Bilanzregel“ wird Anlagevermögen sowie das dauernd gebundene Umlaufvermögen durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital finanziert. Das restliche Umlaufvermögen sollte mit kurzfristigem Fremdkapital finanziert werden.

Die „Goldene Finanzierungsregel“ besagt, dass die Tilgungsdauer des aufgenommenen Kapitals der Lebensdauer der Kapitalanlage (Anschaffung) entspricht. Folglich wird für langfristige Kapitalbindung langfristiges Geld und für kurzfristige Kapitalbindung kurzfristiges Geld eingeplant.

Wird im landwirtschaftlichen Unternehmen eine rentable Großinvestition (z.B. Schweine-/ Milchviehstall bzw. in eine Getreidelagerung) angedacht, ist, anders als bei einer Maschinenfinanzierung eines Schleppers bzw. Mähdeschers, eine belastbare Gewinn- und Finanzvorausschau unabdingbar, um die Kreditgestaltung vornehmen zu können und den Kaufpreis zu werten. Wichtig ist, am Anfang mit genügend Eigenkapital zu starten. Die besondere Rolle des Leverage-Effekts, das heißt die Hebelwirkung des Fremdkapitals auf die Rentabilität des Eigenkapitals zu übertragen, sollte zur Stabilität im Unternehmen und der Risikosicherung abgewogen werden. Durch die rechtzeitigen Verhandlungen mit der Hausbank ist es realisierbar, Konditionen und Leistungen verschiedener Geldinstitute zu vergleichen. Durch mangelhafte Vorbereitung auf die Gespräche mit Geldgebern und die verspätete Beantragung öffentlicher Finanzierungshilfen werden Potenziale verschenkt. Die Erstellung eines sachgemäßen Betriebsentwicklungsplans



hilft, den Betriebsmittelbedarf abzuschätzen und finanzielle Überbelastungen durch zu hohen Kapitaldienst vorherzusehen. Gravierend ist, am Anfang keine Ersatzinvestitionen zu berücksichtigen, die zu einer Überschreitung des Finanzbudgets führen. Aufgrund der schwankenden Preise ist die Verhandlung eines Kontokorrentkredits zusätzlich zur Investitions- und Betriebsmittelfinanzierung immanent wichtig, um ausbleibende Umsätze abzufangen.

Im Bereich der Re-Investitionen bei Maschinen sollten die erforderlichen Finanzmittel aufgrund der Abschreibung als Liquidität zur Verfügung stehen (Innenfinanzierung). Ist dies nicht möglich, sollte den Ursachen nachgegangen werden. Häufig sind zu geringe Eigenkapitalbildungen bzw. Kostensteigerungen der Grund. In wachsenden Unternehmen etablierten sich im Bereich der Maschinenfinanzierung seit den 90er Jahren neben der Eigenfinanzierung auch Bankdarlehen, Händlerdarlehen, Mietkauf und vor allem Leasing (Außenfinanzierung).

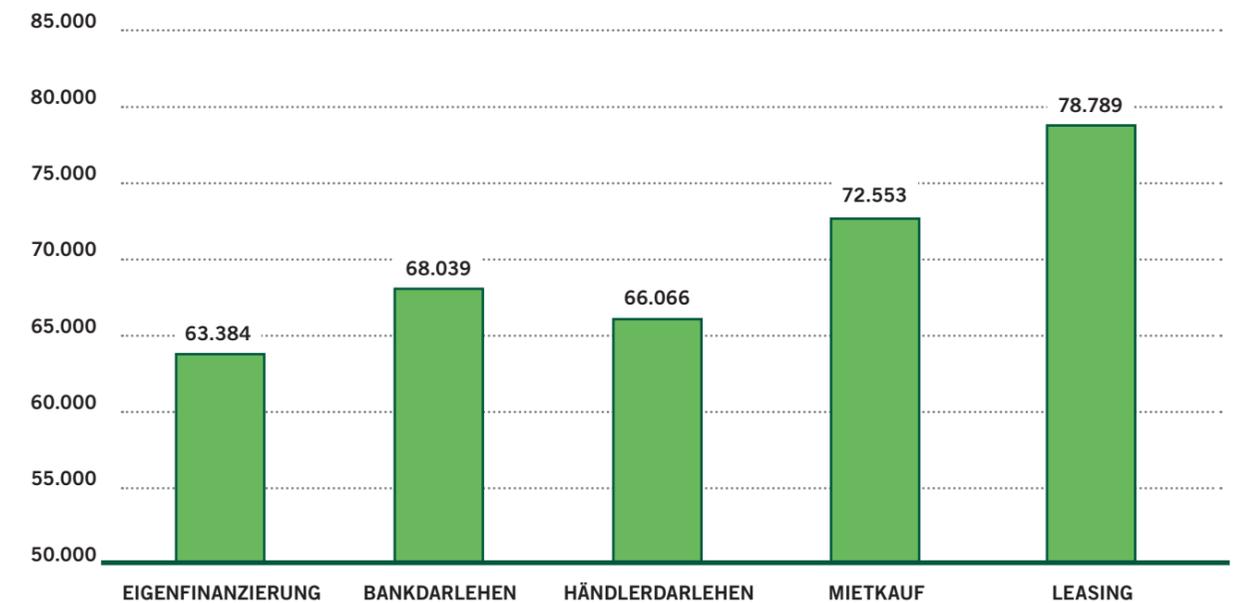
Bei Betrachtung der verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten ist die Eigenfinanzierung am rentabelsten, jedoch mit dem höchsten Liquiditätsbedarf am Anfang verbunden (Abbildung). Die bessere Rentabilität der Händler- bzw. Herstellerfinanzierungen gegenüber Bankenfinanzierungen liegt häufig an den geringeren Zinskonditionen. Bei aggressiver Verkaufspolitik einiger Hersteller wurden in der Vergangenheit Zinsen weit unter 3 Prozentpunkte im Vergleich zu Banken vorgefunden. Ein genauer Vergleich ist lohnend. Aufgrund des höheren Risikos für den Verkäufer und der höheren Verwaltungskosten bei Mietkauf und Leasing (Bilanzierung der Maschine nicht beim Landwirt) liegt die Rentabilität unter den vorhergehenden Varianten. Der anfängliche Liquiditätsbedarf liegt unter der Eigenfinanzierung und der Händlerfinanzierung. Die Wahl der Finanzierungsform hängt in der

Praxis auch von bestehenden Verträgen (Pachtverträgen, Bewirtschaftungsverträgen etc.) ab. Bei kurzfristiger Planungssicherheit ist das Risiko der Veräußerung bei der Eigenfinanzierung der jährlichen Planungssicherheit einer Leasingrate abzuwägen. So gesehen ist eine Anpassung der starren Regeln des vorhergesehenen Absatzes und der Finanzierungsvarianten auf jedes einzelne Unternehmen nötig, um den Praxisbezug herzustellen.

Ein entscheidendes Thema bei Kreditverhandlungen mit der Bank ist die bankübliche Absicherung der Kredite. Dafür verlangen die Banken üblicherweise Kreditsicherheiten. Banken setzen strenge Maßstäbe an den Wert der gebotenen Sicherheiten, weil die Kreditsicherheiten für die Bank so beschaffen sein müssen, dass aus ihrer Verwertung jederzeit eine volle Ablösung der bestehenden Darlehensverpflichtungen erfolgen kann. Zur Absicherung von Krediten benötigt der Kreditgeber bankübliche Sicherheiten. Bürgschaften, Abtretung von Forderungen, Sicherungsübereignung und die Eintragung einer Grundschuld sind möglich.

Nach § 18 des Gesetzes über das Kreditwesen (KWG) sind Kreditinstitute verpflichtet, sich die wirtschaftlichen Verhältnisse ihrer Kreditnehmer offenlegen zu lassen. Durch eine Beurteilung kann der Kreditgeber die Zinskonditionen an das Kreditausfallrisiko gestalten. Neben vorhandenen Sicherheiten wird die nachvollziehbare Unternehmensdarstellung immer wichtiger. Eine zeitnahe Buchführung, ein Benchmark des aktuellen Wirtschaftsjahres und ein Finanzplan helfen, Rationalisierungen durchzuführen. Kostenführerschaft, Produktionskompetenz und vorausschauendes Handeln sind Bestandteile eines erfolgreichen unternehmerischen Landwirts. Ein absehbarer Liquiditätsengpass, der frühzeitig mit der Bank diskutiert wird, ist häufig durch einen Überbrückungskredit gedeckt worden.

## Abbildung: Barwertvergleich Finanzierungsformen



Quelle: eigene Berechnung (Schlepper 180 PS, Kaufpreis 100 TEUR, Verkaufspreis nach 4 Jahren 50 TEUR)

<sup>1</sup> Agrarbericht 2007/08

## ... aus der Praxis, aus der *dlz next*



### BESSER PUMPEN

Um Pläne zu verwirklichen, kommt man als junger Landwirt oft nicht um einen Kredit herum. Das *dlz next*-Team hat bei einem Banker nachgefragt, worauf es bei der Kreditvergabe-/aufnahme ankommt.

**FÜR LUTZ HAAREN** (30), Spezialist für landwirtschaftliche Kunden bei der Kreissparkasse Wesermünde-Hadeln, ist in erster Linie wichtig, dass sich Junglandwirte auf das Erstgespräch gut vorbereiten. „Sie sollten das gesamte Zahlenmaterial mitbringen, genau wissen, worauf sie sich einlassen, und klare Ziele haben.“ Er empfiehlt zudem, die Wirtschaftlichkeitsberechnungen nach Möglichkeit selbst zu erstellen. „Das zeigt der Bank, dass sich der Junglandwirt mit dem Betrieb auseinandergesetzt hat und mit Zahlen umgehen kann.“

**BEIM ERSTGESPRÄCH** sollte der Junglandwirt der Bank das Investitionsprojekt selbstbewusst und ausführlich vorstellen. Ausschlaggebend sind für Haaren jedoch die Betriebsleiterfähigkeiten: „Hat der Antragsteller eine entsprechende landwirtschaftliche Ausbildung? Seit wann ist er auch aktiv an dem landwirtschaftlichen Betrieb beteiligt? Ist der Junglandwirt auf dem elterlichen Betrieb angestellt oder in einer GbR mit seinem Vater eingebunden? Gab es einen positiven Effekt auf den Hof seit seinem Einstieg, seinem aktiven Mitwirken?“

Leichter gestaltet sich die Kreditaufnahme meistens dann, wenn der Kredit über die GbR mit dem Vater aufgenommen wird. „Häufig kennen wir den elterlichen Betrieb bereits seit Längerem und wissen, wie er in der Vergangenheit geführt wurde. Außerdem tragen damit beide die Verantwortung, und der Junglandwirt ist aktiv an Gewinn oder Verlust des Hofes beteiligt.“

**FÜR HAAREN IST** oftmals eine Optimierung des bestehenden Betriebszweigs besser als die Investition in einen neuen, da dort das nötige Wissen bereits seit langem vorhanden ist und schon geringe Investitionen oder Veränderungen sich sehr positiv auswirken können. Haaren legt auch Wert darauf, dass der Junglandwirt nicht zu viel auf einmal will: neuer Hähnchenmaststall, Biogasanlage, neuer Milchviehstall etc. „Er muss sich zuerst beweisen, und die erste Investition muss sich rechnen.“

**AUTOR:** Nicolette Biehl in der *dlz next* November 2009

### 10 TIPPS ZUR KREDITAUFNAHME

- Vergleichsangebote von verschiedenen Banken einholen
- Terminwahl für Erstgespräch: nicht, wenn man im Stress ist
- Gut auf das Erstgespräch vorbereiten
- Klare Betriebsstrategie/-ziele definieren
- Planungs- und Liquiditätsrechnung vorlegen
- Selbstbewusst auftreten
- Bereit sein, Verantwortung zu übernehmen, und hinter der Investition stehen
- Wissen, welche Risiken durch die Investition entstehen können: Was passiert, wenn ich krank bin/die Pacht steigt
- Informationsaustausch mit Bank: positive und negative Veränderungen der Bank mitteilen
- Richtige Laufzeit für Investition wählen: zu kurz: Liquiditätsprobleme; zu lang: Zinsen können bei Annuitätendarlehen stark steigen



## Auf der Suche nach der „richtigen“ Bank

Dr. Wulf-Dietmar Storm, Deutsche Kreditbank AG

Die deutsche Bankenwelt wird in zunehmendem Maße von der Globalisierung beeinflusst. Die Entwicklung der Informationstechnik macht es möglich, dass sich auf dem deutschen Bankenmarkt mittlerweile fast alle großen internationalen Banken wiederfinden. Die Tätigkeit der Banken richtet sich nach den Eigentumsverhältnissen, Ertrags- und Risikozielen sowie der Wettbewerbsfähigkeit der Bank in dem jeweiligen Kundensegment.

Der deutsche Bankenmarkt für Landwirte ist von den internationalen Entwicklungen noch relativ wenig beeinflusst. Insgesamt werden ca. 3 % sämtlicher Kredite in Deutschland an Landwirte vergeben. Allerdings ist die Bedeutung der Landwirtschaft in den letzten Jahren etwas angestiegen. Dies lässt sich zum einen mit der starken Entwicklung in der deutschen Veredelungswirtschaft und zum anderen durch neue Betriebszweige wie z.B. Biogas erklären.

Den Kreditmarkt für Landwirte dominieren die regionalen Banken der Volks- und Raiffeisenbanken sowie der Sparkassen. Spezialisierte Institute wie z.B. Kreditbanken gewinnen aber zunehmend an Bedeutung. Grund dafür sind die immer größer werdenden Herausforderungen an die Banker, die landwirtschaftlichen Märkte einzuschätzen.

Ständige Veränderungen in der Politik wie z.B. Agrarreformen und auch die zunehmenden Preisschwankungen rücken auch für den Banker bei der Kreditentscheidung in den Vordergrund. Dabei wird die Entscheidung für den Kredit an den Landwirt durch schlechte Vorzeichen der Volkswirte beeinflusst. Die Volkswirte sehen die Landwirtschaft eher als innovationsschwach, stark von Verbraucherskandalen beeinflusst und wenig wettbewerbsfähig. Dies wird begleitet von einer hohen Subventionsabhängigkeit und zunehmenden Wetterextremen. Der Landwirt von heute muss daher seine Unternehmerqualitäten im Gespräch mit seinem Banker unter Beweis stellen. Denn nur so hat er die Chance, seinen Betrieb auch zukünftig auf Wettbewerbsfähigkeit zu trimmen.

Argumente für ein Wachstum mit Krediten sind eine nachhaltig gute Ertragslage und Kapitaldienstfähigkeit. Das heißt, dass der Landwirt jederzeit in der Lage ist, seinen Kreditverpflichtungen nachzukommen. Dazu gehört die fristgerechte Zahlung von Zins und Tilgung. Dafür benötigt der Landwirt auch ein ausreichendes Maß an Controllinginstrumenten, um jederzeit einen Überblick über seine finanziellen Verhältnisse zu haben. Bei langfristigen Investitionen ist darauf zu achten, dass diese auch langfristig finanziert werden. So ist zum Beispiel für den Stallbau ein Darlehen von 20 Jahren angemessen, für die Stalleinrichtung von 10 Jahren.

Ein Kreditantrag bei der Bank sollte immer langfristig geplant werden. Heutzutage ist es nicht mehr möglich, zu seiner Hausbank zu gehen und innerhalb von einem Tag seine Zusage zu bekommen. Banken haben heute viele Regeln zu beachten, um die Kreditgewährung vorzubereiten. Am Anfang stehen immer das Gespräch mit der Bank und die Übermittlung des Finanzierungswunschs. Dazu gehört in der Regel auch ein Besuch des Bankers auf dem Hof, damit er sich einen Überblick von den betrieblichen Verhältnissen verschaffen kann. Beim Bankgespräch sollte man schon einige Unterlagen bereithalten können, damit der Antrag auch schnell von der Bank bearbeitet werden kann. Grundlage sind aktuelle Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre. Dies ist die Mindestanforderung der Bank, unabhängig von der Kredithöhe und -art. Die Bank ist dazu verpflichtet, sich die wirtschaftlichen Verhältnisse des Landwirts anhand der Jahresabschlussunterlagen offenlegen zu lassen. Wenn es aus dem Jahresabschluss nicht ersichtlich ist, werden oftmals auch Unterlagen zu den bereits bestehenden Kreditverträgen sowie den Produktionsfaktoren des Betriebs verlangt. Der Banker benötigt diese Unterlagen, um Kennzahlen ermitteln zu können. Die Kennzahlen werden dann mit dem Ergebnis von Wettbewerbern verglichen, um die so genannte Bonität des Landwirts zu ermitteln. Die Bonität entspricht einer „Schulnote“, die für die Höhe der Zinszahlungen an die Bank ermittelt wird. Ist die Bonität gut, muss der Landwirt weniger Zinsen zahlen als der im Wettbewerb schlechtere Landwirt. Wenn der letzte Jahresabschluss schon länger zurückliegt, müssen

zusätzlich die wirtschaftlichen Verhältnisse anhand unterjähriger Zahlen beurteilt werden.

Für das Investitionsvorhaben sind angemessene Planungsunterlagen vorzulegen. Dies ist meistens die vom Berater vorbereitete Planungsvorausschau von mindestens drei Jahren. Aus der Planungsrechnung sollte auch die Finanzierungsstruktur hervorgehen, damit die Bank die notwendigen Kredite quantifizieren und bereitstellen kann.

Verfügt der Betrieb über mehrere Betriebszweige, ist die Erstellung und Vorstellung einer Betriebszweigabrechnung angebracht. Damit werden die Erträge und Kosten dem jeweiligen Betriebszweig eindeutig zugeordnet, und der Banker kann schneller die Bedeutung der Investition für die Rentabilität des Betriebszweiges einordnen. Bei Familienunternehmen sind auch die privaten Vermögensverhältnisse aufzuzeigen. Dies ist notwendig, da die Landwirtschaft oftmals die einzige Einkommensquelle in der Familie darstellt. Werden darüber hinaus noch Einkommen z.B. aus der Vermietung von Wohnungen oder aus der außerlandwirtschaftlichen Tätigkeit eines Familienmitglieds erzielt, stehen mehr Mittel für den landwirtschaftlichen Betrieb zur Verfügung. Dies bedeutet, dass mehr Gelder auch in die Investitionen des Betriebs zurückfließen können und diese damit den Betrieb stärken.

Für die Beurteilung des Kredits ist es gegebenenfalls auch wichtig, der Bank bereits vorhandene Verträge vorzulegen. Hier können es z.B. feste Lieferbeziehungen zum Ferkelerzeuger sein, die Verträge mit anderen Landwirten für Silomaislieferung bei der Biogasanlage oder Verträge mit einer Stärkefabrik.

Der Kreditantrag wird abgerundet durch Grundbuchauszüge, Fotos des bestehenden Betriebs und die notwendigen öffentlichen Genehmigungen, die spätestens zum Auszahlungstermin bei der Bank vorliegen müssen. Seine Unternehmereigenschaften unterstreicht der Landwirt durch eine saubere Dokumentation der Investitionsmaßnahme und auskunftreiche Informationen, die leicht verständlich sind.

Alle Informationen fließen dann bei der Bank in die Kreditentscheidung ein. Die Entscheidung sollte im Normalfall vier Wochen nach Einreichung der kompletten Unterlagen vorliegen. Nun gilt es noch, einen für den Landwirt und die Bank akzeptablen Zinssatz für den Kredit und die Sicherheiten zu vereinbaren. Sicherheiten dienen der Bank, um im Falle, dass der Landwirt nicht mehr zahlen kann, auf die finanzierten Objekte zugreifen zu können. Im Regelfall werden daher Grundschulden im Grundbuch vereinbart. Dieser so genannte Verwertungsfall tritt in der deutschen Landwirtschaft nur sehr selten ein.

Die Landwirte werden von den meisten Banken, die sich mit der Branche auskennen, als solide Kunden geschätzt. Der Landwirt sollte aber auch in der Kommunikation mit der Bank immer offen sein. Sollte es einmal nicht so gut laufen und die Kredite können nicht mehr bezahlt werden, sollte er unverzüglich das Gespräch mit der Bank suchen.

Ursachen für Zahlungsschwierigkeiten sind oftmals die zu optimistische Einschätzung des Produktionsverlaufes, Technikverliebtheit, Planungsfehler bei der Finanzierungsstruktur und das Kostenmanagement während der Investitionsphase. Besonders in der Bauphase steht der Landwirt vor der Herausforderung, neben der täglichen Arbeit auch noch den Bau zu überwachen. Dabei treten oftmals Produktionsfehler auf, die sich schnell zu Kostentreibern entwickeln können.

Zusammenfassend bleibt zu sagen, dass die deutschen Landwirte immer noch gern gesehene Kunden bei Banken sind. Gute Landwirte zeigen dies auch dem Banker und wirken überzeugend im Kreditgespräch. Damit sichert sich der Landwirt notwendige Kreditmittel, um zu wachsen. Denn nur wer in der Landwirtschaft wächst, wird auch langfristig wettbewerbsfähig sein.





## Steuern und Abgaben

*Simon Jäckel, RA Deutscher Bauernverband*

Steuern müssen bei allen betriebswirtschaftlichen Fragen berücksichtigt werden, insbesondere im Rechnungswesen, bei der Bewertung sowie der Planung von Entwicklungstendenzen. Steuerliche Vorschriften gehören zu den Rahmenbedingungen, die genauso wie Produkt- und Betriebsmittelmärkte das Handeln im landwirtschaftlichen Bereich bestimmen.

Land- und forstwirtschaftliche Betriebe sind von verschiedenen Steuern betroffen. Die wichtigsten Steuern für Hofnachfolger bzw. Existenzgründer sind die Einkommen- bzw. Körperschaftsteuer, die Umsatzsteuer sowie die Erbschaft- und Schenkungsteuer.

Grundlegend für die Besteuerung land- und forstwirtschaftlicher Betriebe ist deren Abgrenzung hin zu anderen Tätigkeiten, insbesondere zu Gewerbebetrieben. Laut Definition ist Land- und Forstwirtschaft die planmäßige Nutzung der natürlichen Kräfte des Bodens zur Erzeugung von Pflanzen und Tieren sowie die Verwertung der dadurch selbst gewonnenen Erzeugnisse. Besonders im Bereich der Tierhaltung sind zudem Vieheinheitengrenzen zur Abgrenzung zur gewerblichen Tierhaltung einzuhalten, d.h. die Anzahl der Vieheinheiten darf einen bestimmten Schlüssel im Verhältnis zur bewirtschafteten Fläche nicht übersteigen.

Weitere wichtige Abgrenzungsfragen ergeben sich im Bereich der Direktvermarktung („Hofladen“), bei Zu- und Weiterverkauf fremder Erzeugnisse, bei Weiterverarbeitung landwirtschaftlicher Produkte, bei landwirtschaftlichen Dienstleistungen, beim Maschineneinsatz außerhalb des Betriebs sowie bei den Betriebszweigen „Urlaub auf dem Bauernhof“ oder Stromerzeugung aus nachwachsenden Rohstoffen („Biogasanlagen“).

Die Einteilung, ob ein land- und forstwirtschaftlicher oder ein gewerblicher Betrieb vorliegt, hat Auswirkungen auf die meisten Steuergesetze. Die Gewerblichkeit einer Betätigung ist nicht zwingend nachteilig. Jedoch ist eine Zurechnung der Tätigkeit zur Land- und Forstwirtschaft häufig vorteilhaft.

Für steuerliche Zwecke bestehen in der Land- und Forstwirtschaft verschiedene Gewinnermittlungsmethoden, die unterschiedlich umfangreich sind: die Buchführung, die Einnahmen-Überschussrechnung und die Gewinnermittlung nach Durchschnittssätzen. Die Art der anzuwendenden Gewinnermittlung hängt im Wesentlichen von Betriebsgröße, Umsatz und Gewinn ab.

Ein wichtiges Kriterium gerade bei Betriebsgründungen stellt die Rechtsformwahl dar, die auch steuerliche Auswirkungen hat. Hier ist zwischen Personenunternehmen und Kapitalgesellschaften zu unterscheiden. Personenunternehmen unterliegen der Einkommensteuer mit ansteigend („progressiv“) ausgestaltetem Steuertarif, wohingegen Kapitalgesellschaften Körperschaftsteuer anhand eines festen Steuersatzes bezahlen. Für die „passende“ Rechtsform kann aus steuerlicher Sicht keine generelle Empfehlung ausgesprochen werden. Zwar ist, soweit nur Land- und Forstwirtschaft betrieben wird, aus steuerlicher Sicht häufig die Personengesellschaft im Vorteil. Allerdings muss die Rechtsform auf das vorgesehene Betriebskonzept passen. So kann auch eine Aufteilung des Betriebs in einen als Personenunternehmen und einen als Kapitalgesellschaft geführten Betriebsteil sinnvoll sein. Wichtig bei der Rechtsformwahl ist es, die Gesamtsteuerbelastung auf Gesellschafts- und Gesellschafterebene zu vergleichen und außersteuerliche Aspekte, z.B. Haftungsfragen, zu bedenken.

Jeder steuerbare und nicht steuerbefreite Umsatz in der Landwirtschaft ist grundsätzlich umsatzsteuerpflichtig. Für Land- und Forstwirte besteht jedoch die Möglichkeit, für land- und forstwirtschaftliche Umsätze die Steuer zu pauschalieren. Damit besteht in der Landwirtschaft neben dem Regelsteuersatz von 19% und dem ermäßigten Steuersatz von 7% (für die meisten landwirtschaftlichen Erzeugnisse) auch noch ein Pauschalierungssteuersatz von 10,7% bzw. 5,5% für forstwirtschaftliche Erzeugnisse. Durch die Möglichkeit, von der Pauschalierung zur Regelbesteuerung und umgekehrt überzugehen, kann es sinnvoll sein zu kalkulieren, welche Besteuerungsform „günstiger“ ist. So kann es gerade für neu



eröffnete Betriebe sinnvoll sein, die Pauschalierung abzuwählen. Elementar für jeden Unternehmer ist im Bereich der Umsatzsteuer zudem die korrekte Rechnungsstellung. Hier sind bestimmte Formalia unbedingt zu beachten, um steuerliche Nachteile zu vermeiden.

Für Hofübernehmer spielt die Erbschaft- und Schenkungsteuer eine große Rolle, da sie bei sämtlichen unentgeltlichen Vermögensübertragungen zum Tragen kommt. In der Land- und Forstwirtschaft besteht die Möglichkeit, Betriebe unter bestimmten Voraussetzungen erbschaft- und schenkungsteuerfrei zu übertragen. Hierzu sind Behaltens- und Fortführungsfristen zu beachten. Aufgrund der relativ günstigen Bewertung landwirtschaftlichen Vermögens, der zu berücksichtigenden Freibeträge und weitreichenden Verschonungsregeln ergibt sich bei der Übertragung landwirtschaftlicher Betriebe und Fortführung häufig keine Erbschaft- oder Schenkungsteuer. Eine Beratung ist hier dennoch unbedingt erforderlich.

Soweit der land- und forstwirtschaftliche Betrieb Fremdarbeitskräfte beschäftigt, kommen auch steuerliche Pflichten als

Arbeitgeber in Betracht. Hier spielt die vom Arbeitgeber einzubehaltende und abzuführende Lohnsteuer eine wichtige Rolle, da bei falscher Abführung der Arbeitgeber für Fehlbeiträge in Anspruch genommen werden kann. Weitere Steuerarten mit Bedeutung für Land- und Forstwirtschaft sind die Grunderwerbsteuer für Grundstückskäufe, die Grundsteuer für den Grundbesitz sowie die Kraftfahrzeugsteuer für Fahrzeuge des land- und forstwirtschaftlichen Betriebs. Bei letzterer gibt es Ausnahmen und Steuerbefreiungen für Zugmaschinen und Sonderfahrzeuge, solange diese ausschließlich für land- und forstwirtschaftliche Arbeiten verwendet werden.

Für Hofnachfolger und Existenzgründer sind Steuern eine nicht zu vermeidende Begleiterscheinung. Eine Auseinandersetzung mit den einzelnen Bereichen und eine individuelle Beratung durch Experten hierzu sind deshalb wichtig. Spezialisierte Steuerberater sind an der Zusatzbezeichnung „Landwirtschaftliche Buchstelle“ erkennbar, da diese nur bei Nachweis besonderer Sachkunde der Besteuerung land- und forstwirtschaftlicher Betriebe geführt werden darf. Auch bieten die meisten Landesbauernverbände und deren Tochterun-

ternehmen bzw. Buchstellen qualifizierte Steuerberatung für land- und forstwirtschaftliche Betriebe an.

Einen Überblick über Steuern und Abgaben in der Land- und Forstwirtschaft bietet die, leider nicht mehr auf dem aktuellsten Stand befindliche, aid-Broschüre „Besteuerung der Land- und Forstwirtschaft“. Speziell zur Erbschaft- und Schenkungsteuer gibt es vom Deutschen Bauernverband einen Leitfaden für Land- und Forstwirte zur aktuellen Erbschaftsteuerreform.

## ... aus der Praxis, aus der *dlz next*



### BESSER PUMPEN

**Torsten Rust, Landwirt aus Niedersachsen, hat nach seinem Betriebseinstieg 2008 einen Kredit aufgenommen. Daneben erhielt er eine Förderung über das AFP.**

**JUNGLANDWIRT TORSTEN RUST** hat sich sehr früh mit seinem landwirtschaftlichen Betrieb auseinandergesetzt. Bereits seit seinem Agrarstudium führt er Betriebszweiganalysen durch. Um sich optimal vorzubereiten, hat er sich im Internet erstmal die Bonitäts- und Ratingkriterien heruntergeladen, die man für eine Kreditaufnahme erfüllen muss.

**DER KREDIT** für die Investition in einen neuen Milchviehstall für 160 Milchkühe und ein Melkzentrum läuft über eine GbR, die er 2007 mit seinem Vater gegründet hat. „Von Vorteil bei den Verhandlungen war ganz klar, dass ich drei vernünftige Jahresabschlüsse bei der Bank vorweisen konnte.“ Rust ist sicher: Eine fundierte landwirtschaftliche Ausbildung ist wichtig, um grundsätzlich mit seinen Verhandlungspartnern

auf Augenhöhe zu stehen. Er selber konnte bei der Wirtschaftlichkeitsberechnung und der Erstellung des Liquiditätsplans von seinem Agrarstudium mit Schwerpunkt Ökonomie profitieren.

**NACHDEM ER** den Kredit bei seiner Hausbank aufgenommen hatte, stellte er auch sofort einen Antrag auf das Agrarinvestitionsförderprogramm (AFP). Dies aber würde er heute nicht mehr machen. „Die Förderung ist zwar nicht zu überbieten, sie ist aber auch mit sehr vielen Auflagen verbunden und schränkt den Handlungsspielraum ein.“

**INZWISCHEN HAT** der 32-Jährige den Hof übernommen. Der Vater kümmert sich jedoch weiterhin um die Mastschweine und den Ackerbau. Rust selbst betreut die Milchkühe und das Jungvieh.

**AUTOR:** Nicolette Biehl in der *dlz next* November 2009



## Förderprogramme für Hofnachfolge und Existenzgründung

*Dr. Henning Brand-Saßen, Landwirtschaftliche Rentenbank*

Die Landwirtschaft ist eine sehr kapitalintensive Branche. Um einen Arbeitsplatz in der Landwirtschaft „bereitzustellen“, sind etwa 310.000 Euro nötig. Im Produzierenden Gewerbe ist dieser Betrag gerade einmal halb so hoch. Hofnachfolger und Existenzgründer sollten sich daher frühzeitig Gedanken um die Finanzierung ihrer Betriebsentwicklungen machen, denn die Landwirtschaft ist mehr und mehr auf externe Finanzierungsquellen angewiesen.

### Gute Finanzierungsvoraussetzungen

Bei den Banken haben Landwirte meist gute Karten: Die Betriebe weisen im Durchschnitt hohe Eigenkapitalquoten auf. Dies ist ein wichtiger Maßstab der Stabilität eines Unternehmens. Zudem verfügen die Betriebe über gute Besicherungsmöglichkeiten (Grund und Boden etc.), auch wenn die Kreditsicherheiten aufgrund des zunehmenden Wachstums immer stärker „verbraucht“ werden. Daher gilt es, überlegt mit dem knappen „Produktionsfaktor Kreditsicherheit“ umzugehen.

### Wichtig: Agrarinvestitionsförderungsprogramm

Die Finanzierung über Eigenmittel, Bankdarlehen und staatliche Zuschüsse spielt bei Hofnachfolgern und Existenzgründern die größte Rolle. Es können ferner aber auch Beteiligungen (z. B. privater Personen) oder Spenden/Stiftungen zum Einsatz kommen. Eine hohe Bedeutung hat das Agrarinvestitionsförderungsprogramm (AFP) des Bundes. Hiermit werden Investitionen durch direkte Zuschüsse gefördert. Im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe Agrarstruktur und Küstenschutz (GAK) stellt der Bund hierbei den Rahmen, der dann durch die Länder ausgefüllt und konkretisiert wird. Daher ist es hinsichtlich der konkreten Förderung unerlässlich, sich die jeweiligen Länderrichtlinien und -bedingungen anzusehen. Diese sind in der Regel im Internet bei den Länderministerien oder Landwirtschaftskammern und -ämtern zu erhalten.

### Auf das Rating vorbereiten

Im Rahmen der Kreditvergabe führt die Hausbank eine Bonitätsbewertung durch, das so genannte Rating. Dabei werden u. a. die letzten drei Jahresabschlüsse analysiert. Die Analyse

der Jahresabschlüsse („quantitative Faktoren“) geht zu ca. 60 bis 70 % in die Ratingnote ein. Hierzu gehören beispielsweise die Ertragslage, die Kapital- und Vermögensstruktur sowie die Produktivität des Unternehmens. Außerdem untersucht die Bank die Betriebsleiterfähigkeit („qualitative Faktoren“) und ermittelt z. B. den Ausbildungsstand, die Unternehmensführung, das Kontoführungsverhalten oder die Inanspruchnahme von Beratungsangeboten. Gerade an dieser Stelle sollten Junglandwirte, insbesondere als Existenzgründer, punkten und sich als kompetente Unternehmerpersönlichkeit profilieren.

### Die Förderprogramme der Rentenbank

Die Landwirtschaftliche Rentenbank, als Förderbank für die Agrarwirtschaft, unterstützt Hofnachfolger und Existenzgründer auf ihrem Weg. Sie fördert mit Hilfe von zinsgünstigen Darlehen landwirtschaftliche Investitionen aller Art. Ein spezielles Förderprogramm für Hofnachfolger gibt es zwar nicht, jedoch können auch Existenzgründer und Hofnachfolger von den Förderangeboten profitieren. Landwirte unter 41 Jahren erhalten in den Programmen die attraktiven „LR-TOP“-Konditionen. Neben den klassischen Investitionen in Gebäude, Maschinen und Flächen sind auch Finanzierungen der Hofübernahme oder der Betriebsmittelkäufe förderfähig. Liquiditätsengpässe aufgrund von Marktverwerfungen, Tierseuchen und Naturgewalten können ebenfalls finanziert werden. Und letztlich bringt die Rentenbank innovative Projekte in der Landwirtschaft mit Darlehen voran, die zu besonders attraktiven Konditionen (derzeit nominal 1,5 % pro Jahr) angeboten werden. Die Darlehen müssen über die Hausbank beantragt werden. Diese führt auch das Rating durch und untersucht die Sicherheitssituation. Auf der Basis dieser Bestandteile wird der Kredit einer von elf Preisklassen (A-K) zugeordnet. Dies hat gerade für Existenzgründer einen entscheidenden Vorteil: Auch Kreditnehmer mit geringeren Sicherheiten können so einen Förderkredit der Rentenbank erhalten!

Melden Sie sich doch einfach bei uns – unsere Berater stehen Ihnen unter der Service-Nummer 069-2107-700 gerne Rede und Antwort. Informationen zur Rentenbank finden Sie auch im Internet unter [www.rentenbank.de](http://www.rentenbank.de).

... aus der Praxis, aus der *dlz next***SCHÖNER STREITEN**

**Kommunikationsprofi Margret Hospach verrät, warum streiten auch Spaß machen kann.**

**SPÄTESTENS WENN** die Scherben fliegen, ist klar: Dieser Streit ist außer Kontrolle geraten. Häufiger Stein des Anstoßes ist die Hofübergabe. Da hat der Junglandwirt den Hof zunächst gepachtet, um den Eltern den Übergang in die Rente zu ermöglichen. Alles läuft bestens – bis der Hofnachfolger heiratet, den Betrieb vergrößern oder überschrieben haben will. Weigert sich der Vater, kommt es zu Streit – manchmal so heftig, dass die Familie zerbricht oder der Junior wegzieht. Für eine besonders kurze Lunte sorgen vor allem Veränderungssituationen in der Familie oder Schicksalsschläge, aber auch stark belastende Situationen oder große Ereignisse. Es hilft, wenn Sie diese Zeit als eine Art Ausnahmezustand betrachten. Jeder ist in der Haupterntezeit gestresst und übernächtigt, vor dem Hoffest angespannt und nervös. Schwamm drüber, wenn es da einmal etwas lauter zugeht – nach dem Tag X ist doch meist wieder alles gut!

**EINE GRUNDLEGENDE VORAUSSETZUNG** für ein faires und konstruktives Streitverhalten ist die wirkliche Bereitschaft, sich auf diesen Prozess einzulassen. In der Praxis heißt das: den anderen tatsächlich verstehen wollen und gegebenenfalls sogar die eigene Position ein Stück weit verlassen. Geht jemand von Anfang an in den Streit mit der Absicht, keinen Schritt von seiner Position abzuweichen, ist ein faires Streiten gar nicht erst möglich.

**ZUM ERFOLG IM BETRIEB** gehört ein gutes Miteinander; beides verlangt Investition. Erweitern Sie Ihre bisherigen Kompetenzen, damit Streiten eine lohnenswerte Auseinandersetzung wird!

**AUTOR:** Margret Hospach in der *dlz next* November 2009

**CHECKLISTE RICHTIG STREITEN**

- Halten Sie Blickkontakt.
- Formulieren Sie „Ich-Botschaften“ (Ich habe das Gefühl, bei mir ist das so angekommen, dass...).
- Vermeiden Sie „Du-Botschaften“ (du bist, du muss, du solltest, ...).
- Verzichten Sie auf Vorwürfe und Verallgemeinerungen (Nie kann ich Euch recht machen; immer meckerst du; du tust nie; du hast ständig...).
- Unterbrechen Sie den anderen nicht.
- Signalisieren Sie durch Kopfnicken oder einsilbiges Zustimmung (aha oder hm), dass Sie konzentriert bei der Sache sind.
- Fassen Sie wichtige Aussagen des anderen zusammen und überprüfen Sie, ob Sie Ihr Gegenüber richtig verstanden haben.
- Sagen Sie nicht einfach „Nein“, sondern erläutern Sie Ihre Haltung.
- Überhören Sie angreifende Bemerkungen und lassen Sie „den Stier an sich vorbeilaufen“.
- Kontrollieren Sie Ihre Lautstärke; laut werden oder gar Schreien führt schnell in Eskalation.
- Geben Sie eigene Fehler zu.
- Bleiben Sie beim Thema.

**Konfliktbewältigung und Generationskonflikte**

Angelika Haaf und Silvia Weisenberger, Landwirtschaftliche Familienberatung Würzburg

Die Landwirtschaftliche Familienberatung der Diözese Würzburg (LFB) begleitet Landwirte und Familien bei Entscheidungsfindungen in Konfliktsituationen mit betrieblichem oder familiärem Hintergrund.

In Vorbereitung auf eine Hofübernahme kann es sehr wichtig sein, Konflikte als Teil der Kommunikation zu erkennen und den Umgang mit diesen über die persönlichen Erfahrungen hinaus als konstruktive Möglichkeit zu erleben und zu erfahren. Der erste Schritt dabei ist, die eigene Herkunft und Geschichte zu reflektieren und die eigenen Konfliktbewältigungsstrategien zu erkennen.

**Worum geht es?**

Konflikte stellen infrage, treiben Entwicklung und Veränderung voran. Sie tragen zur Abgrenzung und Identitätsfindung bei. Gefühlsmäßige und räumliche Nähe erleichtert oder erschwert den Umgang miteinander. Beispiele aus der Beratungspraxis der LFB Würzburg zeigen die unterschiedlichen Wahrnehmungen von Hofübergebern und Hofübernehmern auf.

Die jeweilige Verbundenheit mit dem Hof, Nähe und Abstand in der Beziehung zwischen den Generationen spielen zum Teil eine wichtige Rolle und müssen geklärt werden. Für die Übergeber ist die Loslösung vom Hof, vom bisherigen Arbeits- und Lebensfeld häufig eine schwere Aufgabe. Die Übernahme der Leitung wiederum stellt eine große Verantwortung und Verpflichtung für den Übernehmer dar. Das Verständnis und die gegenseitige Wertschätzung für geleistete Arbeit spielen für eine gelingende Übergabe eine große Rolle.

**Nähe, Abstand, Gleichrangigkeit**

Die Anerkennung der Gleichrangigkeit der beteiligten Personen ist eine Voraussetzung für den konstruktiven Umgang mit Konflikten. Bei innerfamiliären Hofübergaben ist es wichtig, die gegenseitigen Abhängigkeiten genau zu betrachten und zu thematisieren. Trotz besserer Ausbildungssituationen sind die gegenseitigen Abhängigkeiten auch heute noch häufig dieselben geblieben. Gleichrangigkeit verhindert das

Einsetzen von Machtmitteln: Der Übergeber kann den Zeitpunkt der Übergabe alleine oder mit dem Übernehmer bestimmen. Die natürliche Ungleichheit bei einer Hofübergabe der Eltern/ Übergeber und der Kinder/ Hofnachfolger muss in Verhandlungen angesprochen und geklärt werden.

**Miteinander reden – Gesprächsfähigkeit**

- Wie reden die Betroffenen miteinander?
- Werden Probleme vertagt und ein „günstiger Zeitpunkt“ abgewartet?

Es braucht die Beteiligung und Gesprächsfähigkeit beider Parteien/ Partner. Solange eine Partei eine Lösung diktieren will, gibt es keine Erfolge.

Die Gesprächsführung kann über die Vereinbarung von Regeln vereinfacht werden:

- einander ausreden lassen,
- die andere Meinung gelten lassen,
- sich für emotionale Ausbrüche im Nachhinein entschuldigen usw.

Jede am Konflikt/ Gespräch beteiligte Person trägt die Verantwortung, das auszudrücken, was ihr wichtig ist. Dazu kommt die Bereitschaft, die Wünsche und Ängste des Gegenübers zu glauben und zu akzeptieren.

**Es sind die Fragen...**

Auseinandersetzungen/ Konflikte werden häufig auf zwei Ebenen ausgetragen. Zum einen gibt es konkrete Anlässe, zum anderen liegen dahinter oft grundsätzliche Bedürfnisse der Einzelnen.

Der Blick ist zu richten auf die Fragen:

- Worum streiten wir?
- Wie gehen wir miteinander um?
- Wie reden wir miteinander?
- Welche Redensarten wählen wir?

Ein Beispiel: „Dazu fehlt dir die notwendige Erfahrung.“ Diese Formulierung kann ein Gespräch schon verhindern. Zur Ver-



meidung des Gesprächsabbruches könnte die Antwort lauten: „Welche Erfahrungen bräuchte ich denn deiner Ansicht nach dafür?“

#### Grundregeln der Gesprächsführung

Die Einhaltung und Einübung einiger Regeln der Gesprächsführung wirken unterstützend für eine gelingende Kommunikation:

- auf das Gespräch vorbereiten,
- dem Anderen respektvoll begegnen,
- Erwartungen klären,
- Informationen zum Thema im Vorfeld einholen,
- im Hier und Jetzt, beim Thema bleiben,

- einander zuhören und Rückmeldungen geben.  
Dies sind nur einige Kriterien für ein hilfreiches Gespräch.

Kriterien für gelingendes Miteinander:

- ein aufmerksamer Umgang miteinander,
- die Achtsamkeit und Wertschätzung des Gegenübers,
- den Gesprächspartner in den Blick nehmen,
- die Anerkennung des Anderen, auch bei unterschiedlichen Ansichten respektieren sich die Partner.

#### Und zum Schluss: Niemand ist perfekt.

Es kann bei allem guten Willen vorkommen, dass keine Einigkeit erzielt werden kann. In diesem Falle besteht immer die

Möglichkeit, die Vermittlung durch Dritte in Anspruch zu nehmen. Angefragt werden können:

- die sozioökonomische Beratung des Amtes für Landwirtschaft
- Vertreter und Beratungsstellen des Bauernverbands oder die Landwirtschaftliche Familienberatung der Kirchen.

#### TIPP: Buchempfehlung

FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN (2006):

MITEINANDER REDEN 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation.

MITEINANDER REDEN 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation.

... aus der Praxis, aus der *dlz next*

**dlz** next

### STOLPERFALLE

Die Hofübernahme steht kurz bevor und es scheint alles geregelt zu sein. Nein. Stopp. Wie sieht es eigentlich mit den Versicherungen aus? *dlz next* hat die wichtigsten Fragen und Antworten.

„MIST, VERDAMMTER!“ Junglandwirt Andreas sitzt auf dem Boden des Melkstands. Der rechte Arm hängt herab, die Schulter schmerzt höllisch – ausgekugelt. Mal wieder eine Kuh, die beim Anlegen des Melkgeschirrs um sich getreten hat. Und diesmal hat sie getroffen. Welche Versicherung springt jetzt ein? Wer zahlt den Betriebsshelfer? Was ist, wenn an der Schulter eine dauerhafte Schädigung bleibt? Viele Fragen, die sich unter einer einzigen zusammenfassen lassen: Welchen Versicherungsschutz brauchen junge Landwirte wirklich?

### ALS

- Angestellter auf dem elterlichen Betrieb (sozialversicherungspflichtig oder als Mifa): Berufsunfähigkeitsversicherung mit Nachversicherungsgarantie, Krankentagegeldversicherung
- Angestellter auf einem Fremdbetrieb: Berufsunfähigkeitsversicherung mit Nachversicherungsgarantie
- Gesellschafter (mit Eltern): Berufsunfähigkeitsversicherung mit Nachversicherungsgarantie
- Eigentümer, Pächter: Berufsunfähigkeitsversicherung
- Familienvater: Berufsunfähigkeitsversicherung, Risikolebensversicherung (Höhe in Abhängigkeit von der rechtlichen Stellung)

**AUTOR:** Anne Dirksen, LWK Niedersachsen, in der *dlz next* Mai 2010



## Der rote Faden: Checkliste für Existenzgründungen

Bernhard Gründken, Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen

### Finanzamt, Gemeinde

#### 1. Anmeldung bei der Gemeinde innerhalb eines Monats nach Gründung

- bei Gewinnerzielungsabsicht
- Fragebogen zur steuerlichen Erfassung
- Erteilung einer Steuernummer, Anlage L

#### 2. Einheitswertberechnung

- Einheitswert aus Wirtschaftswert und Wohnwert als Berechnungsgrundlage
- für Grundsteuer, Wasser- und Bodenverband, Umlage der LWK
- für Abfindungshöhe nach HöfeO, steuerliche Abgrenzung
- Buchführungspflicht, ...

#### 3. Buchführungspflicht

- wenn mehr als 500.000 Euro Umsatz oder
- wenn mehr als 25.000 Euro Wirtschaftswert
- wenn mehr als 50.000 Euro Gewinn

#### 4. Gewinnermittlung für das Wirtschaftsjahr

- nach Durchschnittssätzen (§ 13 a EstG), nicht buchführungspflichtig: LF < 20 ha, < 50 Vieheinheiten, < 1.000 Euro Sondernutzungen
- nach Überschussrechnung, nicht buchführungspflichtig und nicht nach Durchschnittssätzen (Zufluss-/Abflussprinzip)
- durch Schätzung (zwar buchführungspflichtig, aber keine Buchführung)
- Buchführung durch Betriebsvermögensvergleich

#### 5. Einkommensbesteuerung

- Abgrenzung Landwirtschaft vom Gewerbe nach Flächenausstattung umgerechnet in Vieheinheiten (degressive Staffellung)

#### 6. Umsatzsteuer

- pauschale Umsatzsteuersätze von Landwirtschaft 10,7 % und Forst 5,5 %
- Umsatzsteuer für Betriebsausgaben ist als Aufwand abzugsfähig

- Möglichkeit der Regelbesteuerung für mindestens 5 Jahre Umsatzsteuer 7 %, Umsatzsteuererklärung

#### 7. Kfz-Steuerbefreiung

- Befreiungsmöglichkeit, wenn ausschließlicher Einsatz für Landwirtschaft
- nachhaltiger Rohertrag > 1.500 Euro/Jahr, BG Beitrag für > 1 ha LF
- für NE-Landwirt nur, wenn mit einem HE-Landwirt vergleichbar

### Zollamt – Agrardieselvergütung, [www.zoll.de](http://www.zoll.de)

- Gasölverbilligung von 21,48 Cent/Liter
- Auszahlung ab 50 Euro
- Erstattung Biodiesel 18,59 Cent/Liter, Pflanzenöl 18,45 Cent/Liter.

### Landwirtschaftskammer, Landwirtschaftsamt

- Pflichtmitgliedschaft bei LWK, Umlage nach Einheitswert
- Aufgaben: Beratung, Aus- und Fortbildung, Bewilligungsbehörde
- Agrarförderung: Entkoppelte Betriebsprämien, Umweltprogramme, Investitionsförderung über Agrarinvestitionsförderprogramm (AFP)

### Agrarinvestitionsförderprogramm (AFP)

- Zuschüsse für Investitionen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit oder Verbesserung der Produktions- und Arbeitsbedingungen
- Nachweis beruflicher Fähigkeiten
- Nachweis einer Eigenkapitalbildung, Buchführungspflicht
- Beurteilung über Investitionskonzept

### Förderung nach Diversifizierungsrichtlinie

- Zuschuss für Investitionen im Bereich der Einkommens- und Erwerbsalternativen

### Tierseuchenkasse, Viehverkehrsverordnung

- nach Tierseuchengesetz in Verbindung mit Viehverkehrsverordnung



- Meldepflicht für Viehbestände bei der TSK (evtl. Veterinär-  
amt)
- Erstanmeldung innerhalb von 14 Tagen

#### **Berufliche Qualifikation zum Landwirt**

- Ausbildung zum Landwirt 3 Jahre
- weitergehende Qualifikationsmöglichkeiten über die Fach-  
schule
- für Gründung eines landw. Betriebes nicht Voraussetzung

#### **Gesetzliche Vorschriften zur landwirtschaft- lichen Produktion**

- Düngeverordnung zur Vermeidung des Eindringens von  
Düngemitteln in Gewässer, Ausbringung auf aufnahmefähige  
Böden, Aufzeichnungspflichten
- Pflanzenschutzgesetz (Sachkundenachweis, Aufzeichnungs-  
pflicht)
- Tierschutzverordnung, Tierhaltungsverordnungen
- Tierkennzeichnung

#### **Kauf- bzw. Pachtpreise für landwirtschaftliche Flächen**

- bei Ämtern oder Kreisstellen der LWK Preissammlung
- Gutachterausschuss der Kreise ([www.gutachterausschuss.nrw.de](http://www.gutachterausschuss.nrw.de))

#### **Bauen im Außenbereich**

- Unternehmen der LuF sind für Baumaßnahmen privilegiert
- Bauvorhaben im Außenbereich nur zulässig, wenn
  - > öffentliche Belange nicht entgegenstehen,
  - > Erschließung gesichert ist,
  - > das Bauvorhaben einem LuF Betrieb dient,
  - > das Bauvorhaben nur einen untergeordneten Teil der  
Betriebsfläche einnimmt.
- Privilegierung liegt nur dann vor, wenn
  - > ein Unternehmen der LuF bereits betrieben wird,
  - > der Betrieb auf Dauer ausgerichtet ist,
  - > durch die Bewirtschaftung ein angemessener und nachhal-  
tiger Beitrag zum Gesamteinkommen erzielt wird.

#### **Landwirtschaftliche Sozialversicherungen ([www.lsv.de](http://www.lsv.de))**

Unternehmensgründung dem Sozialversicherungsträger mit-  
teilen

##### **1. Alterskasse**

- Versicherungspflicht für Landwirt, Ehegatte und MIFA
- Befreiung möglich, wenn regelmäßiges außerlandwirtschaft-  
liches Einkommen
- Mindestgröße 8 ha LF, 75 ha Forst, Zuschüsse möglich

##### **2. Krankenkasse**

- Versicherungspflicht siehe Alterskasse
- automatisch Mitglied der Pflegekasse (PK)

##### **3. Berufsgenossenschaft**

- Träger der landwirtschaftlichen Unfallversicherung
- Mindestfläche ca. 0,25 ha
  - Beiträge berechnen sich nach Arbeitsbedarf je Produktions-  
verfahren
  - Inanspruchnahme von Bundeszuschüssen

#### **INFO: Konkrete Schritte zur Betriebsgründung**

- 1. KONTAKTAUFNAHME** zum Landwirtschaftsamt bzw.  
Kreisstelle der LWK  
Anspruch auf Subventionen prüfen
  - > entkoppelte Betriebsprämie
  - > Ausgleichszulage, Umweltprämien, Extensivierung, ökolo-  
gischer Landbau
  - > Gasölbeihilfeanträge an Zollverwaltung
  - > Investitionsbeihilfen vor Beginn der Maßnahme beantra-  
gen und Zuwendungsbescheid abwarten

- Beratung zur Betriebsorganisation, Produktionstechnik und  
Investition nutzen
- 2. ANMELDUNG** bei der Berufsgenossenschaft
- 3. SOZIALVERSICHERUNGSPFLICHT** überprüfen, Beratung  
durch Bauernverband (Alterskasse, Krankenkasse, Pflege-  
kasse)
- 4. ANMELDUNG** bei der Gemeinde
- 5. STEUERLICHE FRAGEN** mit einem landwirtschaftlichen  
Steuerbüro klären



## Verträge in der Landwirtschaft und ihre Gestaltung

Rechtsanwalt Dr. Bernd v. Garmissen, Göttingen/ Northeim

Diese Broschüre soll dazu dienen, Ihnen den Ablauf einer Hofübergabe und den Inhalt eines entsprechenden Vertrages in seinen Grundzügen zusammenzufassen. Die Information hat nicht den Anspruch von Vollständigkeit und dient ausschließlich der Vorbereitung einer nachfolgenden, ausführlichen individuellen Vertragsbegleitung. Lassen Sie sich bitte rechtzeitig beraten.

Die Information soll sowohl Hofübergaben unter Anwendung bzw. Nichtanwendung der Regeln der Höfeordnung berücksichtigen.

### Nordwestdeutsche Höfeordnung (HöfeO)

#### 1. Bedeutung

- a) Die HöfeO ist Bundesrecht für einzelne Bundesländer, z.B. Niedersachsen, NRW, Schleswig-Holstein.
- b) Es handelt sich ausschließlich um eine Erbrechtsordnung für landwirtschaftliche Betriebe im Geltungsbereich. Außer im Erb- und Hofübergaberecht hat die HöfeO KEINE Bedeutung.
- c) Es handelt sich um ein Sondererbrecht, das neben dem allgemeinen Erbrecht steht und dieses im Bereich des Hofes verdrängt.
- d) Die Anwendung der HöfeO ist freiwillig. Der entsprechende Hofvermerk im Grundbuch kann jederzeit gelöscht oder bei Vorliegen der rechtlichen Voraussetzungen auch wieder eingetragen werden.

e) Im Bereich der HöfeO gibt es keinen Unterschied zwischen Betriebs- und Privatvermögen (Wohnhaus).

#### 2. Inhaltliche Voraussetzungen für einen Hof im Sinne der HöfeO

- a) Hof im Sinne der HöfeO kann nur sein:
  - ein landwirtschaftlicher Betrieb, der noch bewirtschaftet werden kann
  - mit einem Wirtschaftswert von mindestens 5.000 bzw. 10.000 Euro
  - es muss eine Hofstelle mit Wirtschafts- und Wohngebäuden vorhanden sein
- b) Eigentumsverhältnisse
  - Zwingend ist, dass der Betrieb vor und nach der Übergabe nur einer natürlichen Person gehört (hierin liegt überhaupt der Sinn der HöfeO!).
  - Ausnahmsweise ist die gemeinsame Eigentümerschaft des gesamten oder Teile des Hofes von Eheleuten möglich (sog. sogenannter Ehegattenhof im Sinne der HöfeO).
- c) Wirtschaftsfähiger Hoferbe
  - Erforderlichkeit: Die Wirtschaftsfähigkeit wird immer dann verlangt, wenn als Hoferbe nicht der Ehegatte oder ein minderjähriges Kind eingesetzt wird. Einem Minderjährigen kann nicht vorgehalten werden, noch keine entsprechende Ausbildung zu haben.
  - Definition der Wirtschaftsfähigkeit: Die HöfeO verlangt, dass der potenzielle Hoferbe nach seinen körperlichen und



geistigen Fähigkeiten in der Lage ist, den von ihm zu übernehmenden Hof selbstständig ordnungsgemäß zu bewirtschaften. Der Nachweis einer landwirtschaftlichen Ausbildung führt immer zur Erfüllung der Wirtschaftsfähigkeit, ist aber nicht zwingend. Je mehr Erben sich um die Hoffolge streiten, desto wichtiger ist die Wirtschaftsfähigkeit des Einzelnen.

### 3. Formale Voraussetzungen der HöfeO

- Ein Hof im Geltungsbereich der HöfeO (z.B. Niedersachsen).
- Eintragung eines Hofvermerks auf dem Deckblatt des Grundbuchblattes (ein Grundbuchauszug ist über das Grundbuchamt beim zuständigen Amtsgericht erhältlich).

### 4. Bestandteile eines Hofes gemäß der HöfeO

- jegliches landwirtschaftliche Grundvermögen sowie die Hofstelle mit Wirtschaftsgebäuden und Wohnhaus
- jegliches tote und lebende Hofinventar
- betriebliche Beteiligungen und Anteile (Genossenschaften, Realverbandsanteile etc.)
- das sonstige Betriebsvermögen (z.B. Betriebskonten, aber auch betriebliche Schulden)
- Prämienrechte und Lieferrechte etc. (Milch- und Rübenquoten, EU-Agrarprämien etc.)

### 5. Hofübergabe außerhalb der HöfeO

- Auch das Landguterbrecht des BGB (§§ 2049, 2312 BGB) privilegiert landwirtschaftliche Betriebe bei der Übergabe an einen Nachfolger, indem nicht der Verkehrswert, sondern der Wirtschaftswert bei der Berechnung der Ausgleichszahlungen zwischen den Erben angenommen wird und ein Abfindungsanspruch erst nach dem Tod des Abgebers innerhalb von 10 Jahren nach der Übergabe durchsetzbar ist (so genannte Pflichtteilergänzungsansprüche). Jedoch sind die Ansprüche der „weichenden“ Erben hier unter Umständen deutlich höher als bei der HöfeO. Es sollte versucht werden, die Ansprüche der Miterben bereits in einem Hofübergabevertrag abschließend zwischen allen Beteiligten zu regeln.
- Das Zuweisungsverfahren nach dem Grundstücksverkehrsgesetz, sofern keine Verfügung von Todes wegen vorliegt.
- Landesenerbengesetze in anderen Bundesländern (z.B. in Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Hessen) bieten

zusätzliche rechtliche Rahmenbedingungen von Übergaben bzw. Erbgingen in der Landwirtschaft.

## Die Hofübergabe und der Hofübergabevertrag

### 1. Rechtsnatur einer Hofübergabe

Bei einer Hofübergabe unter Lebenden handelt es sich rechtlich um eine Schenkung unter Auflagen, die erbrechtlich als vorweggenommene Erbfolge eingeordnet wird.

### 2. Beteiligte einer Hofübergabe

- der Abgeber als früherer Hofeigentümer,
- der Annehmer,
- der Ehegatte als möglicher Mitberechtigter am Altenteil,
- die weichenden Erben (gesetzliche Miterben).

## Wesentliche Bestandteile und Inhalte eines Hofübergabevertrages

### 1. Übertragung des Eigentums

- Was gehört zum Hof bzw. Hofvermögen, was soll mit übertragen werden? (s.o. unter Bestandteile)
- Das hoffreie Vermögen sowie einzelne Teile können durch Ausschluss von der Übertragung ausgenommen werden.
- Übergang von Rechten und Pflichten sowie aller vorhandener vertraglichen und grundbuchlichen Belastungen des Betriebs zum Stichtag (meistens zum 1.7. eines Jahres zum Beginn eines neuen Wirtschaftsjahres).

### 2. Mögliche Bestandteile eines Altenteils

- Wer ist Berechtigter?
  - der Abgeber
  - dessen Ehepartner unter Verzicht auf eigene Abfindungsansprüche als weichender Erbe
- Vereinbarung eines Wohn- oder Nießbrauchrechts auf dem Hof für den Abgeber und den Ehepartner
- Bei der Verabredung eines Wohnrechts für die Altenteiler ist es üblich, dass alle Nebenkosten sowie der Strom von dem Annehmer übernommen werden.
- Mitbenutzungsrechte der Abgeber an den gemeinschaftlichen Einrichtungen des Haushaltes
- Naturalleistungen (z. B. Essen und Trinken) nur soweit nicht unumgänglich
- Baraltenteil / Anpassungsklausel
- Hege und Pflege in engen Grenzen (Pflegeversicherung)

- Übernahme von notwendigen Fahrten, wenn die Altenteiler kein Kfz mehr haben
- Beerdigungskosten
- Altenteil der Großeltern bzw. früheren Abgeber nicht vergessen
- Eintragung des Altenteils im Grundbuch, aber nach Möglichkeit nur auf dem Hofgrundstück (bzw. Grundstück des Wohnrechts)

### 3. Abfindungen weichender Erben

- Abfindungen gem. § 12 HöfeO
  - Die Höhe bemisst sich nach dem Hofeswert gem. HöfeO (1,5-fache des aktuellen Einheitswerts) zuzüglich Zu- und Abschläge wegen besonderer Bedingungen des Hofes.
  - Die Verteilung des Hofeswerts erfolgt nach den Anteilen, die im allgemeinen Erbrecht gelten würden.
  - Es werden Vorleistungen angerechnet, die nur die weichenden Erben schon vor Hofübergabe als Abfindung aus dem Hof erhalten haben.
- Nachabfindungen gem. § 13 HöfeO
  - Gesetzliche Regelung gem. HöfeO: Der Hoferbe muss grund-

sätzlich die weichenden Erben 20 Jahre lang anteilig an außergewöhnlichen, nicht reinvestierten Veräußerungserlösen beteiligen.

- Es empfiehlt sich jedoch vielfach eine Modifikation der Nachabfindungsregelung.

## Verfahren einer Hofübergabe

- Beratung durch einen Fachmann des Landwirtschaftserbrechts;
- Beratung durch einen Steuerberater;
- Abschluss des bindenden notariellen Vertrags mit allen Beteiligten;
- Genehmigungen (z.B. durch das Landwirtschaftsgericht bei Anwendung der HöfeO);
- Umtragung der Eigentümer und Eintragungen ins Grundbuch (z.B. Altenteil).

Vergessen Sie bitte nicht, sich im Zusammenhang einer Hofübergabe zusätzlich zu den sozialrechtlichen, steuerlichen, pachtrechtlichen und versicherungsrechtlichen Belangen zu informieren bzw. beraten zu lassen.



... aus der Praxis, aus der *dlz next*

**dlz** next

### BETRIEBSZAHLEN FEST IM GRIFF

Arbeiten auf dem Acker und im Stall macht oft mehr Freude, als im Hofbüro mit Zahlen zu jonglieren. Die wirtschaftlichen Kennzahlen im Betrieb zu kennen, ist trotzdem wichtig und hilft, Entscheidungen für die Zukunft des Betriebs zu treffen.

**JUNGLANDWIRT** Bernd Mannsperger rechnet oft. Manchmal schnell und grob, manchmal genau. Ihm ist es wichtig, seine Kosten ungefähr im Kopf zu haben, vor allem bei stark schwankenden Erzeugerpreisen. „Wir müssen uns mit unseren Zahlen auseinandersetzen, um frühzeitig die Chance zu haben, die richtigen Entscheidungen zu treffen.“ Er weiß so schon lange vor dem Buchführungsabschluss, wo er wirtschaftlich mit seinem Ackerbau- und Schweinemastbetrieb steht. Über seine Betriebskennzahlen denke er oft nach, wenn er mit dem Traktor unterwegs ist.

**IM WINTER** hat er mehr Zeit, oder besser: nimmt sich mehr Zeit. „Dann sitze ich am PC und rechne alles genau durch, so dass ich weiß, wo die Reise hingehet.“ Mannsperger rechnet hauptsächlich mit einem MS-Excel-Programm, das er während seines Studiums in Triesdorf kennen lernte. Für jedes Produktionsverfahren rechnet er die Deckungsbeiträge aus. Um zukünftige Investitionen planen und abschätzen zu können, baut er darauf die Vollkostenrechnung auf.

**FÜR SEINE** Diplomarbeit erfasste Bernd Mannsperger intensiv eigene Daten aus seinem Betrieb. Er notierte beispielsweise die Kosten für Tierarzt, Pflanzenschutz, Reparaturen oder allgemeine Ausgaben des Betriebs, anstatt diese aus Tabellen abzulesen. „Meine Erfahrung damit war, dass diese nicht wesentlich von Standardwerten wie beispielsweise des KTBL abweichen.“ Für die Zukunft wird er diese Werte ohne schlechtes Gewissen nutzen, wenn er gerade keine eigenen Zahlen parat hat.

**AUTOR:** Thomas Göggerle, in der *dlz next* März 2011



## Faktoren des Unternehmenserfolgs

*Andreas-Hermes-Akademie, Bonn-Röttgen*

Existenzgründer in der Landwirtschaft sind als Unternehmer/-in besonders gefordert, heute mehr denn je. Im gleichnamigen Seminar beschäftigten sich die Teilnehmer darum auch zuallererst mit der Frage, was eine/-n gute/-n Unternehmer/-in auszeichnet. Viele Faktoren konnten zusammengetragen werden, von denen Entscheidungsfreude, Mut und Konsequenz, Selbstvertrauen und Motivation für die Teilnehmer besonders im Vordergrund standen. Die zielgerichtete Motivation hilft, die unweigerlich auftretenden Rückschläge zu verkraften und daraus Lösungen zu entwickeln. Die guten, klaren Beziehungen sind gerade auf Mehr-Generationen-Betrieben oft von existenzieller Bedeutung und können nur mit Akzeptanz und Respekt gelebt werden.

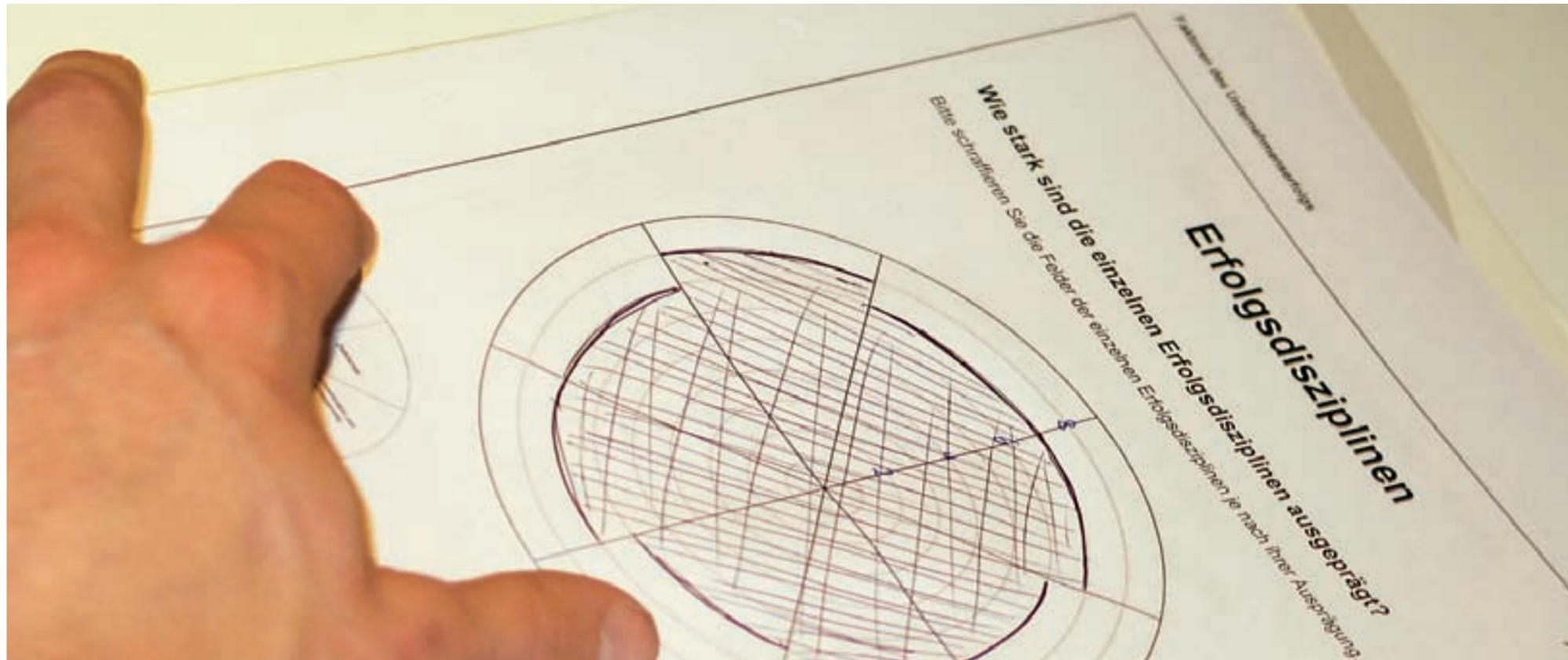
Diese wichtigen Faktoren, ergänzt um Zielklarheit, Konzentration und Entspannung sowie positives Image finden sich im so genannten „Erfolgsrad“ wieder. Wichtige Erfolgsfaktoren von Menschen können mit Hilfe des Erfolgsrads durch Selbsteinschätzung schnell sichtbar gemacht werden. Jeder Mensch hat aber Herausforderungen in Teilen des Erfolgsrads zu bewältigen, die eine Unwucht im Rad bedeuten, mit der Folge, dass es holpert. Wer motiviert ist, über Selbstvertrauen verfügt, konsequent seinen Weg geht, aber an der schwierigen

Beziehung z.B. zu einem mitwirtschaftenden Elternteil leidet, wird in seinem Erfolg hinter den Möglichkeiten zurückbleiben und umgekehrt. Sind alle Erfolgsfähigkeiten im Lot, kann sich der Unternehmer nachhaltig entwickeln.

Die Teilnehmer stellten bei ihrer eigenen Einschätzung in ihrem Erfolgsrad fest, dass viele Fähigkeiten und Talente vorhanden sind, aber erwartungsgemäß auch „Engpässe“. Wo diese lagen, musste jeder Einzelne für sich beantworten. Es galt also, mit dem Instrument „Erfolgsrad“ die Stärken und Schwächen sichtbar zu machen und die eigenen Ansatzpunkte für Verbesserungen in der praktischen Arbeit auf dem Hof zu ermitteln, damit das eigene Rad rund läuft.

Existenzgründer brauchen vor allem Ziele. Ziele für den Betrieb, aber auch Ziele für das eigene Leben. Um sich dem wirklichen Ziel zu nähern, sind Fragen hilfreich, wie die Teilnehmer selbst feststellen konnten. Auf die von Trainer Ralf Keller gestellte Frage, wo die Teilnehmer in 10 bis 15 Jahren stehen wollen, kam so mancher ins Grübeln. Über konkrete Fragen wie: „Was will ich in 10 Jahren verdienen? Möchte ich mit Tieren arbeiten oder noch lieber mit Menschen? Möchte ich lieber eine geregelte 40-Stunden-Woche





**TIPP:**  
Ich nehm' den BUS!

Die bus-Unternehmertrainings bieten die Möglichkeit, mit anderen Betriebsleiterinnen/ Betriebsleitern die verschiedenen Erfahrungen auszutauschen, Ziele festzulegen und auf die eigene Unternehmensvision hin zu arbeiten.

oder arbeite ich gerne auch 60 bis 70 Stunden im eigenen Betrieb?“ konnten sich die Teilnehmer dann besser an ihre Ziele annähern.

Das Was-Wäre-Wenn-Szenario unterstützte, die eigene Arbeit in einen größeren Rahmen zu stellen und Wege danach zu beurteilen, wie nah sie den Betreffenden zum erstrebten Ziel führen.

Sind die Ziele geklärt, kann das Unternehmen gebaut werden. Trainer Keller verglich das Unternehmen mit einem 9-Zimmerhaus.

Wie in meinem Wohnhaus, freuen sich die Bewohner, wenn alle Zimmer hell und freundlich möbliert sind. Was bedeutet dieses Bild aber für Unternehmer?

Ihre Zimmer heißen nicht Schlafzimmer oder Wohnzimmer, sondern Markt – Struktur – Finanzen – Produkte – Ziele –

Arbeit – Prozesse – Standort/Ressourcen – Know-how und sollten jedes für sich „aufgeräumt“ sein.

**Beispiele für Fragen, die Unternehmer sich darum stellen sollten:**

**- Produkte**

Produziere ich die richtigen Produkte, die der Markt fordert? In guter, gleich bleibender Qualität, in ausreichender Menge? Wo kann ich wachsen, biete ich vielleicht noch Urlaub auf dem Bauernhof an? Habe ich die Kompetenz, diesen Betriebszweig aufzubauen?

**- Finanzen**

Erwirtschafte ich genügend Gewinn, um meinen Betrieb weiterentwickeln zu können und meine Familie zu ernähren? Wenn nicht, was kann ich daran ändern? Welche Kennzahlen benötige ich, um den Erfolg in finanziellen Fragen messen zu können?

Alle Zimmer sind eng miteinander verzahnt und weisen eine gegenseitige Wechselwirkung auf, keines sollte dunkel und unmöbliert bleiben.

Zusammenfassend betrachtet hängt der Unternehmenserfolg ganz eng mit der Persönlichkeit des Unternehmers/ der Unternehmerin zusammen. Die eigenen Stärken und Schwächen kennen, die Stärken stärken und für die Schwächen eine Lösung zu finden, ist die Aufgabe in der Entwicklung der Unternehmerpersönlichkeit. Fachlich sind die heutigen jungen Unternehmer überwiegend bestens ausgebildet. Die große Herausforderung auf den landwirtschaftlichen Familienbetrieben stellt eher die zwischenmenschliche Ebene dar. Die Teilnehmer fühlten sich dabei vor allem von der Zusammenarbeit zwischen den Generationen und in ihren Beziehungen herausgefordert. Herausgearbeitet wurde auch, dass die Verantwortung für Entscheidungen immer beim Unternehmer liegt, Schuldzuweisungen darf es nicht geben, nur klare Zielangaben und konkrete Handlungsanweisungen. Alle waren

sich einig, dass Herausforderungen lösungsorientiert begegnet werden sollte. Wer dann noch sein Ziel kennt, geht automatisch den richtigeren Weg. Mit dieser Orientierung versehen, konnten die angehenden Existenzgründer und/oder Hofübernehmer an die Umsetzung gehen.

... aus der Praxis, aus der *dlz next***MEIN PLAN, MEIN ERFOLG**

Schweinezüchter Johannes Müller verrät, warum und wie er einen Geschäftsplan erstellt hat, und gibt Tipps, worauf Landwirte achten sollten.

**JUNGLANDWIRT** Johannes Müller (25) hatte während seiner Ausbildung (2002-2005) zum Landwirt die Idee in die Schweinezucht einzusteigen. Damals führte er den eigenen Ackerbaubetrieb mit 10 ha noch im Nebenerwerb. Im Bereich Tierhaltung startete er damit von 0 auf 100. Dabei tauchten natürlich auch einige Fragen auf wie: Soll er bauen oder besser nicht? Kann er sich das Vorhaben leisten? Rentiert es sich überhaupt? Antworten darauf lieferte ihm der Businessplan.

**IN DER LANDWIRTSCHAFTSSCHULE** Fürstenfeldbruck fing Johannes Müller an, seinen Plan von der Zuchtsauenhaltung in die Tat umzusetzen. In seiner Semesterarbeit 2007 verglich er den Neubau eines Zuchtsauenstalls für 150 Zuchtsauen konventionell und 100 Zuchtsauen biologisch. Im selben Jahr stellte Müller eine Bau-Voranfrage für den geplanten Zuchtsauenstall und erhielt einen positiven Bescheid. Um Erfahrungen zu sammeln, pachtete er für drei Jahre einen Stall und hielt dort 20 Zuchtsauen. Müller rückte im Laufe seiner Planung wieder davon ab, Bioferkel erzeugen zu wollen. Er erstellte in seine Meisterarbeit 2008 mit einem Betriebsplanungsprogramm einen Businessplan für den Stallneubau mit 250 Zuchtsauen konventionell – 100 mehr als ursprünglich geplant. Für spezielle Arbeitsspitzen kalkulierte er Aushilfskräfte mit ein. „Auch meine Eltern und Geschwister rechnete ich hierbei mit ein. Einen Lehrling einzustellen wäre anfangs finanziell einfach nicht möglich.“ Für die ausführliche Planung ließ er sich Zeit. Müller besuchte Kurse und hörte mehrere Experten. „Denn auf die kann man einfach nicht verzichten.“ Er holte Firmenangebote für den Zuchtsauenstall ein. Anschließend rechnete er verschiedene Szenarien durch. „Ich habe mal geschaut, welche Kosten ich



wie ansetzen muss. Bei den Zuchtsauen bin ich schließlich von einem Einkaufspreis von 300 Euro ausgegangen und bei den Ferkeln habe ich eine Verkaufspreis von 56 Euro angesetzt.“ Zudem benötigte er noch mehr Fläche für die 250 Zuchtsauen. Zu den bereits bestehenden 10 ha Ackerfläche pachtete er noch weitere 21 ha hinzu. „Der Businessplan hat mir geholfen, ein Gefühl für die Zahlen zu bekommen, das war auch bei den Kreditgesprächen mit der Bank von Vorteil. Denn größere Investitionen lassen sich ohne Aufnahme von Fremdkapital kaum noch bewerkstelligen.“

**AUTOR:** Wilfried Schmid, Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL), in der *dlz next* November 2010

**Der Businessplan**

Christa Janßen, *shift Betriebsberatung*

Der Businessplan, auch Geschäftskonzept genannt, ist eine wichtige Planungsunterlage für jeden Existenzgründer oder Käufer eines bestehenden Betriebes.

**Wesentlicher Inhalt ist:**

Eine aussagekräftige Beschreibung des geplanten Vorhabens, Aussagen zur geplanten Rechtsform, eine gründliche Analyse des Markts und der Marktentwicklung, ein schlüssiges Vermarktungskonzept inkl. der dahinterstehenden Marketingvariablen (Preis, Produkt, Kommunikation und Vertrieb).

Je nach Vorhaben sollten ergänzend Aussagen zum erforderlichen Personal und zur Einrichtung und zum Standort (Beispiel Hofladen oder Hofcafé) gemacht werden.

In einem zweiten Teil wird das Ganze mit Zahlen unterfüttert. Ausgehend von den geplanten Investitionen (oder dem Kaufpreis für den Betrieb als Ganzes) und weiterem Kapitalbedarf für die Gründung (z.B. Anwalts-, Beratungs-, Anmeldekosten) und als Reserve, bis die ersten Einnahmen fließen. Im Ergebnis der Überlegungen weiß man, wie viel Geld benötigt wird, und kennt dann auch die Höhe des erforderlichen Kredits.

Die wichtigste Planungstabelle ist die Rentabilitätsvorschau (auch Gewinn- und Verlust-Rechnung genannt.) Hier werden die erwarteten Umsätze den Kosten gegenübergestellt und als Ergebnis zeigt sich der geplante Gewinn oder Verlust. Diese Berechnung ist mindestens für drei Jahre, bei höherem Finanzbedarf aber auch für fünf oder zehn Jahre zu erstellen.

Eine weitere Berechnung, die für ruhigen Schlaf sorgen kann, aber auch von den Kreditgebern erwartet wird, ist die so genannte Liquiditätsplanung. Hierbei geht es um eine vorausschauende Übersicht über die Geldzu- und -abflüsse. Im Kern geht es darum, sicherzustellen, dass der Betrieb jederzeit seinen fälligen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann.

Bei einer geplanten Betriebsübernahme sollten die folgenden Aspekte zusätzlich betrachtet werden: Ist der Betrieb zukunftsfähig? Ist der geforderte Kaufpreis bzw. die Pachthöhe gerecht-

fertigt? Wie viel zusätzliche Investitionen sind erforderlich (wegen des häufig vorzufindenden „Investitionsstaus“ oder aus konzeptionellen Gründen)?

Auf der Grundlage dieser Beschreibungen und Berechnungen kann dann abschließend eine Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken des Vorhabens vorgenommen werden.

Je nach Adressatenkreis ist ein Businessplan etwa 20 Seiten zzgl. Anhang stark.

Einen guten Businessplan zu schreiben, ist viel Arbeit, deshalb stellt sich die berechtigte Frage nach dem Nutzen eines solchen Planes. All diejenigen, die einen Kredit oder Fördermittel benötigen, haben keine Wahl: Ein Businessplan ist eine Grundvoraussetzung für die Beantragung. Es gibt aber noch weitere überzeugende Gründe für das Schreiben eines Businessplanes. Ich halte ihn für ein sehr geeignetes Instrument,



um ein Vorhaben strukturiert zu durchdenken. Es wird klarer, worauf man sich einlässt, welche Chancen und Risiken bestehen. Am Ende hat man eine Entscheidungsgrundlage, die auch zu einem „Nein, ich mach es doch nicht oder zumindest nicht so“ stehen kann. Darüber hinaus konnte ich oft beobachten, dass das Schreiben eines Geschäftskonzepts für Nicht-Betriebswirte wie ein BWL-Crash-Kurs ist.

„Das erste Mal ist am schwersten.“ Das gilt auch für das Schreiben eines Businessplanes (und ich rate Ihnen dazu, Ihren Businessplan selber zu schreiben). Aber auf kompetente Unterstützung sollten Sie keinesfalls verzichten.

Insbesondere bei der Analyse und Einschätzung des Markts hilft es, die Fülle an verfügbaren Informationen mit einem Experten (z.B. der Kammer) zu besprechen.

Auch bei der Erstellung des Zahlenwerks ist es besonders bei der Umsatzplanung hilfreich, sich Expertenrat einzuholen. Denn hier spielen auch Erfahrung und Fingerspitzengefühl neben solidem Fachwissen eine Rolle. Fachberater und ggf. Steuerberater wären hier die richtigen Ansprechpartner.

Planen Sie ausreichend Zeit ein, um Ihren Businessplan zu schreiben. Nicht nur die Informationsrecherche zum Markt kann recht aufwändig sein. Auch das Zusammentragen von Kostenangeboten und Vertragskonditionen (Was kostet ein Steuerberater? Welche Versicherungen bieten was? Was kosten Werbung, eine Website usw.) kostet Zeit.

Außerdem ist es ratsam, Zwischenschritte „einfach mal sacken zu lassen“ und notwendigen Entscheidungen Zeit zum Reifen zu geben. Auch das Gegenlesen durch Experten und Berater braucht seine Zeit.

Alles in allem ist es realistisch, mindestens ca. zwei bis drei Monate einzuplanen, um ein Konzept zu entwickeln.

## UMSATZPLAN: 2. Jahr (Jahr 01/02)

### Mengenplanung

	1. Mon. Nov	2. Mon. Dez	3. Mon. Jan	4. Mon. Feb	5. Mon. Mrz	6. Mon. Apr	7. Mon. Mai	8. Mon. Jun	9. Mon. Jul	10. Mon. Aug	11. Mon. Sep	12. Mon. Okt
Pensionsperfe	6	6	6	6	6	8	8	8	8	10	10	12
Gruppenstunden 45 min.	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Einzelstunden	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Longe 30 min.	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Austritt geführt	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
eigene Zucht	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vermittlungsgebühr	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2

### Umsatzplanung

	Preise brutto	Preise netto	1. Mon. Nov	2. Mon. Dez	3. Mon. Jan	4. Mon. Feb	5. Mon. Mrz	6. Mon. Apr	7. Mon. Mai	8. Mon. Jun	9. Mon. Jul	10. Mon. Aug	11. Mon. Sep	12. Mon. Okt
Pensionsperfe	280 €	262 €	1.570 €	1.570 €	1.570 €	1.570 €	1.570 €	2.093 €	2.093 €	2.093 €	2.093 €	2.617 €	2.617 €	3.140 €
Gruppenstunden 45 min.	12 €	10 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €
Einzelstunden	15 €	13 €	504 €	504 €	504 €	504 €	504 €	504 €	504 €	504 €	504 €	504 €	504 €	504 €
Longe 30 min.	13 €	11 €	328 €	328 €	328 €	328 €	328 €	328 €	328 €	328 €	328 €	328 €	328 €	328 €
Austritt geführt	18 €	15 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €
eigene Zucht	7.000 €	6.542 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Vermittlungsgebühr	1.500 €	1.261 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	2.521 €	0 €	0 €	0 €	2.521 €	0 €	2.521 €
<b>Summe (netto)</b>			<b>3.385 €</b>	<b>6.430 €</b>	<b>3.909 €</b>	<b>3.909 €</b>	<b>3.909 €</b>	<b>6.953 €</b>	<b>4.432 €</b>	<b>7.476 €</b>				
Summe (brutto)			3.840 €	3.840 €	3.840 €	3.840 €	3.840 €	7.400 €	4.400 €	4.400 €	4.400 €	7.960 €	4.960 €	8.520 €
Gesamtumsatz Jahr 01/02 netto			53.943 €											



... aus der Praxis, aus der *dlz next***GRÜNDEN STATT ERBEN**

Rund sechs bis acht Prozent der landwirtschaftlichen Betriebe werden heute außerfamiliär übergeben oder neu gegründet.

**DIE MÖGLICHKEITEN** für den Einstieg in die Landwirtschaft sind vielfältig. So können bestehende Betriebe auch außerhalb der Familie weitergeführt werden. Dies kann formal per Hofübergabevertrag geschehen. Ebenso möglich ist die langfristige Pacht von bestehenden Betrieben. Dafür haben sich Nina und Sebastian Kill vom Bärenbrunnerhof entschieden. Die beiden wollten ursprünglich gern auf einen Milchviehbetrieb nach Norddeutschland. Gelandet sind sie nun in der Pfalz und betreiben dort auf einem Biolandbetrieb Mutterkuhhaltung mit einer weiteren vielfältigen Tierhaltung, Ackerbau und Direktvermarktung. Die beiden haben den Hof langfristig gepachtet und das lebende und tote Inventar abgelöst. Die ehemalige Betriebsleiterin lebt mit auf dem Betrieb, hat dort ihre eigene Wohnung und arbeitet immer wieder auf

dem Betrieb mit. Die „Altbäuerin“ betont aber auch, dass dies nur durch klare Absprachen oder auf die Bitte der Jungen hin gelänge. Denn ein selbstständiges Mitmischen würde nur zu Generationenkonflikten führen. Ebenso hilfreich und wichtig kann die Aufteilung von Aufgabenbereichen sein, insbesondere dann, wenn Jung & Alt den Hof noch eine Zeitlang gemeinsam bewirtschaften. Ihren Hof fanden Nina und Sebastian über die Hofbörse [www.hofgruender.de](http://www.hofgruender.de).

**TIPPS FÜR EXISTENZGRÜNDER**

Viele Existenzgründer haben ähnliche Voraussetzungen: knappe Kapitaldecke, schwieriger Zugriff auf Land und meist sehr hohe Motivation bei begrenzten ökonomischen Erwartungen. Daher

- produzieren sie eher arbeits- als flächenintensiv,
- wirtschaften sehr marktorientiert, zum Beispiel durch Direktvermarktung,
- bevorzugen Wirtschaftsformen, mit denen zusätzliche Fördermittel akquiriert werden können und
- bevorzugen Wirtschaftsformen, die ihrer besonderen Motivation entsprechen und zu Erwerbskombinationen neigen (innerhalb des Betriebs durch Diversifizierung; innerhalb der Familie durch außerlandwirtschaftliche Einkommensquellen).

Weitere Beispiele für gelungene Existenzgründungen und außerfamiliäre Hofübergaben finden sich auf [www.hofgruender.de](http://www.hofgruender.de). Hier gibt es auch zahlreiche Tipps für den Einstieg und Hinweise auf Unterstützungsmöglichkeiten.

**AUTOR:** Christian Vieth, Universität Kassel-Witzenhausen, in der *dlz next* Januar 2011

**Bedeutung von Netzwerken: Hofbörse Baden-Württemberg**

Rolf Hoffner, LBBW Immobilien Landsiedlung GmbH

**Allgemeine Erläuterungen zur Hofbörse**

Die Hofbörse ermöglicht (in Abstimmung mit der Landwirtschaftsverwaltung) eine strukturelle Weiterentwicklung der Landwirtschaft bei optimalem Einsatz und größtmöglicher Schonung bestehender Betriebe. Frei werdende landwirtschaftliche Anlagen und Betriebe sollen vorrangig landwirtschaftlicher Produktion zugeführt werden. Ziel der Hofbörse kann auch die sinnvolle Nachnutzung durch außerlandwirtschaftliche Nutzung sein (z.B. Hobbylandwirte etc.).

**Die Zielgruppen der Hofbörse****Kleine Betriebe**

Anbieter: Resthöfe oder Gebäude in Dörfern

Nachfrager: Hobbylandwirte, Interessenten für Wohnen auf dem Lande, Gastronomieprojekte, Sozialprojekte

**Mittlere Betriebe**

Anbieter: existenzschwache Betriebe, veraltete Betriebe

Nachfrager: Neueinsteiger, zupacht- und zukaufswillige Betriebe, Nebenerwerbslandwirte, Interessenten mit Sekundärproduktion, Sozialprojekte

**Existenzfähige Betriebe**

Anbieter: Betriebe mit Nachfolgeproblemen etc.

Nachfrager: Existenzgründer, Kooperationspartner, Hofnachfolger, Kommunen, „Stadtvertriebene“

**Allgemeiner Informationszugang**

Angebote in der Hofbörse erfolgen über:

- Zentralbüro und Außenstellen
- Homepage [www.Landsiedlung.de](http://www.Landsiedlung.de)

Die Informationen beinhalten keine Anbieter- und Nachfragerkoordinaten.

- Objektanfragen zu 80 % über Homepage
- detaillierte Informationen, Objekte mit Adresse

(genaue Lage reduziert auf Kunden mit vertraglicher Bindung)

- Anbieter, die ihre Betriebe veräußern oder verpachten wollen, erhalten eine kostenlose Informationsberatung

**Ursache einer nichtfamiliären Hofübergabe**

Keine Nachfolger!

- außerlandwirtschaftliche Berufswahl der Nachkommen
- Kinderlosigkeit
- Streitigkeiten der Generationen
- Perspektivlosigkeit der Nachkommen (hoher Investitionsbedarf/ geringe Flächenausstattung)

**Übergabeformen**

- Verpachtung (Teilpacht/ Gesamtverpachtung)
- Rentenbasis
- Ratenkauf
- Teilkaufl
- kompletter Hofkauf
- Kauf von Resthöfen mit Zupacht Flächen

**Praktische Abläufe einer Vermittlung****bei Hofnachfrager:**

- Kontaktaufnahme (wichtige Phase!)
- Datenaufnahme und Erfassung regionaler, finanzieller und produktionstechnischer Vorstellungen
- Abgleich von Angeboten und Nachfragerwünschen
- Abstimmung mit dem Anbieter über Kundenbesuch
- Betreuung von Anbieter und Nachfrager bei Betriebsbesuchen

**bei Hofanbieter:**

- Vorgespräche mit Kunden (Informationsaustausch)
- Datenerfassung mit Fotodokumentation und detaillierten Informationen
- Gebäude- und Flächenbewertung
- Werteinschätzung, Information über Vermittlungschancen
- Ausarbeitung der Außendarstellung (Exposés, Website)
- Koordination und Abstimmung mit Nachfragen

Der Zeitraum für das Aufnahmeverfahren und Abschluss des Verfahrens variiert zwischen 14 Tagen und einem Monat.

**Das Service-Paket der Hofbörse**

Anbieter:

- kompetente Beratung: Abwägungsprozess bis Übergabe
- fachlich fundierte Aufnahme, marktorientierte Bewertung
- Einschätzung von Verwertungs- und Nutzungspotenzialen
- Formulierung klarer Vermarktungswege und -strategien
- Erstellung angepasster Exposés
- Suche und Betreuung von Kaufinteressenten
- Information und Analyse von Kaufangeboten
- Vorlage von Grundinformationen für die Betreuung bei Behörden und notarielle Beurkundung

Nachfrager:

- kundenorientierte Auswahl von Objekten
- Bewerten von Objekten
- Informieren und Beraten über Finanzierungsmöglichkeiten und -modelle
- erste Beratung über Fördermaßnahmen
- Betreuen von Betriebsentwicklungsplänen zur Risikominimierung und als Beurteilungsgrundlage für Banken
- Unterstützen beim Abstimmungsprozess mit Behörden
- gesamte Prozessbegleitung bis hin zur notariellen Beurkundung

**Vernetzungen der Hofbörse**

In house:

- Bodenfonds; Investitionsberatung, einzelbetriebliche Förderung; Grundstücksmanagement; Flurneuordnung (Landnutzung, Agrarstrukturverbesserung); Gemeindeentwicklung
- Chancen einer internen Vernetzung: Ausstattung von kleinen Betrieben mit zusätzlichen Flächen im Rahmen der Agrarstrukturverbesserung; Aufkauf von Flächen bei der Veräußerung insbesondere von Resthöfen; Zuführung von Flächen an erworbene Höfe nach Ausübung Vorkaufsrecht und Grundstücksverkehrsgesetz
- Chancen der Vernetzung mit hauseigener Flächenbörse: zusätzliche Ausstattung von flächenschwachen Betrieben insbesondere kleinere Betriebe; getrennte Veräußerung von Flächen bei auslaufenden Höfen
- Vorteile einer internen Investitionsberatung: Prüfung Förderfähigkeit; Basis für Entscheidungsfindung und Planung einer Investition; Vorab-Information der Banken und ggf. Beschleunigung Kreditierung mit besserem Rating
- Mit Modifikation des Inko kann Planungsgrundlage (forecast) für Bewirtschaftung geschaffen werden.

Vernetzung mit externen Experten:

- Gebäude- und Flächenbewertung; detaillierte Investitionsrechnung und Risikokalkulation; bauliche Bewertung und Vermittlung von Architekten; Vermittlung externer steuerlicher Fachkompetenz; soziale Beratung (Bauernverband „Familie und Betrieb“)

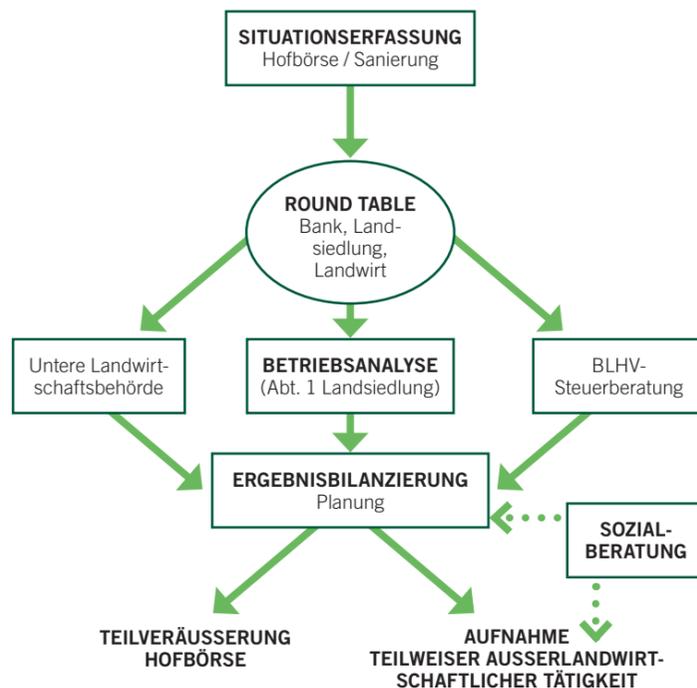


Abb.: Beispiel externe Vernetzung Hofbörse bei anstehender Insolvenz eines landwirtschaftlichen Betriebs

Quelle: Hofbörse LBBW Immobilien; BLHV: Badischer Landwirtschaftlicher Hauptverband

**Beratung als wichtige Zukunftsinvestition**

Prof. Dr. Harald Grygo, Fachhochschule Osnabrück

Die Nutzung einer qualifizierten Beratung stellt, nicht nur im Rahmen einer Existenzgründung, eine wichtige, oftmals existenzielle Zukunftsinvestition dar. Allerdings ist die Bandbreite dessen, was an Aktivitäten im Alltag als „Beratung“ bezeichnet wird, sehr groß, die damit verbundenen Vorstellungen und Erwartungen sehr vielfältig. Mit einer Beratung können Kosten entstehen, die von Null bis zu einigen Tausend Euro pro Tag reichen und dies verbunden mit einem Risiko, dass sowohl der Verlauf der Beratung als auch die möglichen Ergebnisse eventuell nicht zufriedenstellend sind und damit der Nutzen dieser Beratung in Frage gestellt wird.

Um jeweils klären zu können, was gute Beratung ist, was diese kosten darf (oder muss) und wann Beratung hilfreich sein kann, sind von den Nachfragern nach Beratung im Vorfeld einige Fragen zu klären. Wenn bereits (positive) Beratungserfahrungen vorliegen kann dies gegebenenfalls selbstständig erfolgen, ansonsten erfolgt diese Klärung zu Beginn einer guten Beratung.

Der Wunsch nach Beratung wird ausgelöst durch einen Bedarf an Informationen, durch Orientierungsschwierigkeiten in einer neuen bzw. komplexen Umwelt, aber auch durch das Entstehen von Unsicherheiten oder Risiko. Die Reaktionen

von Entscheidern auf das Eintreten derartiger Situationen sind jedoch sehr vielfältig. Beeinflusst von zum Beispiel Vorkenntnissen, Erfahrungen, vorliegendem Problemtypen, dem Selbstverständnis, Rollenerwartungen, dem individuellen Problemlöseverhalten und anderem mehr, entstehen sehr unterschiedliche menschliche Verhaltensweisen, um eine Situation zu bewältigen, ein Problem zu bearbeiten oder eine Entscheidung herbeizuführen. Diese Vorgänge beeinflussen meist unbewusst ein Gespräch zwischen Beratern und Klienten, daher sollten vor bzw. spätestens zu Beginn eines Gespräches diese Aspekte behandelt werden, um Unzufriedenheit vermeiden zu können.

Welche Problematik liegt vor – ist klar, welche Ziele es zu erreichen gilt, ist die Ausgangssituation bekannt, oder gilt es zu bearbeiten, wie in einer bekannten Situation ein gewünschtes Ziel optimal erreicht werden kann? Ist sich der Klient seiner Situation bewusst, kann er diese für andere nachvollziehbar formulieren und kennt er seine persönlichen Stärken und Schwächen? Wie sind seine Erfahrungen und wie ist seine Erwartungshaltung bezüglich Berater und Beratungsprozess? Bei Klärung der Gesprächssituation und der Beratungselemente muss sich der Berater den Klienten anpassen und nicht umgekehrt. Je besser die Klienten erkennen und verstehen,



was im Rahmen einer Beratung abläuft, desto besser verstehen sie ihre eigene Situation und können in Folge ihre Ziele selbstständig und selbstverantwortlich erreichen.

Generell gilt: In einer Beratungssituation treffen (mindestens) zwei prinzipiell gleichwertige Menschen aufeinander, mit dem Ziel, die beim Klienten vorliegenden Fragen und Probleme gemeinsam so zu bearbeiten, dass die Situation durch den Klienten dauerhaft und zufriedenstellend selbstständig gelöst werden kann.

Gute Beratung qualifiziert die Klienten, sie kann „Hilfe zur Selbsthilfe“ sein, aber zunehmend wird Beratung auch im Sinne von Ressourcenerweiterung oder Outsourcing in Anspruch genommen. Dabei kann das Erscheinungsbild und die Funktion der „Beratung“ von quasi gutachterlicher Tätigkeit, bei der bestimmte Sachverhalte festgestellt werden, mit allen Zwischenstufen bis hin zum Coach reichen, bei dem der Unternehmer als Mensch mit seinem Handeln im Mittelpunkt steht.

Als Quellen für Informationen und Beratung stehen im Bereich Landwirtschaft den Interessenten sehr viele kostenpflichtige, aber auch sehr kostengünstige bis kostenfreie Möglichkeiten zur Verfügung. Neben den Klassikern wie zum Beispiel Landwirtschaftskammern, Ämter oder Beratungsringe stehen auch der Handel, die Industrie oder Bildungseinrichtungen oder Forschungsinstitute als Ansprechpartner zur Verfügung.

Unabhängig von den vorliegenden Fragestellungen, Problemtypen oder Zielen gibt es für Beratungsgespräche einen sachlogischen Ablauf, der beachtet werden und erkennbar sein sollte. Oftmals, und nicht nur im Verkauf, wird zu schnell über mögliche Lösungen, deren Vorteile und Realisierung diskutiert, ohne zuvor die Ausgangssituation, die Rahmenbedingungen, die Problematik und die Ziele besprochen und geklärt zu haben.

Der Klient muss die bei ihm vorliegenden Probleme erkannt und verstanden haben, er muss die Ursachen kennen und verstehen, sich seiner Ziele bewusst sein, den oder die Wege zur Erreichung seiner Ziele jeweils mit Vor- und Nachteilen sowie

Chancen und Risiken kennen, damit er bzw. sie sich selbstverantwortlich für die persönlich optimale Lösung entscheiden kann und mit dieser Lösung auch zufrieden ist. Falls erforderlich, ist Beratung gerade für die Klärung dieser Sachverhalte essentiell.

Zur Beurteilung des Nutzens von Beratung wird oftmals gesagt, dass die Beratung mehr „bringen“ muss als sie kostet. Dies mag bei einigen wenigen Sachverhalten, wie z.B. einer Investitionsrechnung oder Futteroptimierung möglich sein. Wenn aber gute Beratung z.B. vor einer Fehlentscheidung bewahrt, Zielklarheit herbeiführen hilft oder bei der Beschaffung qualifizierter Informationen und der Erarbeitung von Alternativen unterstützt, führt diese Aussage nicht weiter.

Hier hilft der Ansatz des „make or buy“, d.h. entscheiden zwischen „selbst machen“ oder „zukaufen“. Theoretisch könnte sich jeder Klient die Informationen seiner potenziellen Berater selbst beschaffen, wenn er sich entsprechend qualifiziert und informiert. Diese Zeit und Möglichkeiten bestehen aber häufig nicht und insofern kann abgewogen werden, was selbst als Vorbereitung oder zur Umsetzung getan werden kann und wobei externe Unterstützung gewünscht oder benötigt wird. Der erforderliche Aufwand ist zu kalkulieren und daraus können die Kosten ermittelt werden. Hierbei sollte sich ein Klient auch die Frage beantworten, was ihm die Beratung wert ist.

Gute Beratung führt zu Zufriedenheit. Damit diese entstehen kann, sind spätestens im Beratungsprozess die Erwartungen und Beurteilungskriterien transparent zu machen. Zufriedenheit kann vereinfacht als Quotient aus Bewertung/Erwartungen formuliert werden. Ist die Bewertung einer Situation oder eines Ergebnisses höher als die Erwartungen, besteht Zufriedenheit; ist die Bewertung geringer als die Erwartungen, besteht Unzufriedenheit. Dies kann und muss der Klient beeinflussen.

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, wie ein Klient seinen Nutzen von Beratung erhöhen kann. Wesentlich ist auf alle Fälle, dass die Beratung nicht „konsumiert“ wird, sondern dass sich die Klienten aktiv einbringen und ihre Beratung gestalten.

## Weiterführende Hinweise

### Publikationen:

- Hiller, G., Horn, W. (2007): „Verpachtung und Übergabe landwirtschaftlicher Betriebe“
- Landwirtschaftskammer Niedersachsen (2010): „Gesetzliche Vorgaben bei der Gründung eines landwirtschaftlichen Betriebes“
- Lohner, J. (2004): „Recht für Landwirte in Frage und Antwort“
- Ruffer, A., Jäckel, S. (2009): „Die neue Erbschaft- und Schenkungsteuer für land- und forstwirtschaftliche Betriebe“
- von Thun, F. (2006): „Miteinander reden 1 und 2“
- Wehner, R., Johansson, E. (2000): „Hof- und Landübergabe“
- aid-Heft (2009): „Besteuerung der Land- und Forstwirtschaft“
- aid-Heft (2007): „Hofübergabe inner- und außerfamiliär“
- aid-Heft (2003): „Rechtsformen landwirtschaftlicher Unternehmen“
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2009): „Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit“

### Im Internet:

- Existenzgründungsportal des Bundeswirtschaftsministeriums: [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)
- Bundesweite Gründerinnen-Agentur (bga): [www.gruenderinnenagentur.de](http://www.gruenderinnenagentur.de)
- Förderdatenbank des Bundes: [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)
- KfW-StartGeld (Staatliche Förderbank): [www.kfw-mittelstandsbank.de](http://www.kfw-mittelstandsbank.de)
- Existenzgründerforum: [www.existenzgruenderforum.de](http://www.existenzgruenderforum.de)
- Online-Beratung: [www.gruendungsstarter.de](http://www.gruendungsstarter.de)

### Veranstaltungen:

- deGUT – Deutsche Gründer- und Unternehmertage: [www.degut.de](http://www.degut.de) (jährlich)





## Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner

Johannes Trittel  
Hanse Agro Unternehmensberatung GmbH  
Lange Laube 7, 30159 Hannover

Dr. Wulf-Dietmar Storm  
Deutsche Kreditbank AG  
Bereich Firmenkunden, Fachbereich Landwirtschaft und Ernährung  
Taubenstraße 7-9, 10117 Berlin

Rechtsanwalt Simon Jäckel  
Deutscher Bauernverband e.V.  
Steuerpolitik / Steuerrecht, Justiziar  
Claire-Waldoff-Straße 7, 10117 Berlin  
Angestellte des Deutschen Bauernverbandes dürfen keine individuelle Rechts- oder Steuerberatung durchführen. Bauernverbandsmitglieder mit diesbezüglichen Anfragen können sich aber an die für sie zuständige Geschäftsstelle des jeweiligen Landesbauernverbandes wenden.

Dr. Henning Brand-Saßen  
Landwirtschaftliche Rentenbank  
Agribusiness  
Hochstraße 2, 60313 Frankfurt

Angelika Haaf  
Landwirtschaftliche Familienberatung Würzburg  
Katholische Landvolkbewegung Diözese Würzburg  
Ottostraße 1, 97070 Würzburg

Bernhard Gründken  
Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen  
Unternehmens- und Arbeitnehmerberatung  
Nevinghoff 40, 48147 Münster

Rechtsanwalt Dr. Bernd v. Garmissen  
Friedländer Weg 7, 37085 Göttingen/ Northeim

Ralf Keller  
Trainer der Andreas Hermes Akademie (AHA)  
In der Wehrhecke 1, 53125 Bonn  
Christa Janßen  
shift Betriebsberatung  
Platanenstraße 70, 15366 Hoppegarten OT Hönow

Rolf Hoffner  
LBBW Immobilien Landsiedlung GmbH Flächenmanagement/ Grundstücksentwicklung  
-Hofbörse-  
Olgastraße 86, 70180 Stuttgart

Prof. Dr. Harald Grygo  
Fachhochschule Osnabrück  
Am Krümpel 31, 49090 Osnabrück

### INFO Veranstalter

Bund der Deutschen Landjugend (BDL)  
Claire-Waldoff-Straße 7  
10117 Berlin  
Tel.: 030/ 31 904-253  
Fax: 030/ 31 904-206  
info@landjugend.de



## Checkliste: Sind Sie ein Unternehmertyp?

Je öfter Sie mit „ja“ antworten, desto eher erfüllen Sie die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Existenzgründung.

- |                          |                          |   |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <b>JA</b>                | <b>NEIN</b>              |   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Können Sie sicher sein, dass Sie nicht aus der Not heraus gründen, sondern weil Sie davon überzeugt sind, dass die berufliche Selbständigkeit das Richtige für Sie ist? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Welche Ziele wollen Sie mit Ihrer beruflichen Selbständigkeit erreichen? Sind diese Ziele realistisch?  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Haben Sie Ihre Geschäftsidee gut durchdacht und sind Sie von Ihren Erfolgsaussichten überzeugt?   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Haben Sie mit Ihrer Familie besprochen, was sich für Sie durch Ihre Selbständigkeit ändern wird?  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bewahren Sie einen kühlen Kopf, auch wenn es hektisch zugeht?   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Setzen Sie Ihre selbst gesteckten Ziele auch um?  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Kennen Sie Ihre persönlichen Grenzen und Ihre Leistungsfähigkeit?   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sind Sie in der Lage, das Für und Wider von Risiken einzuschätzen und auf dieser Grundlage zu entscheiden?  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Verfügen Sie über persönliche Kontakte, die Sie auch für Ihre berufliche Selbständigkeit nutzen können?   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Können Sie ruhig schlafen, auch wenn Sie kein festes Einkommen haben?   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sind Sie bereit, auch wenn es nicht zu den angenehmen Aufgaben gehört, sich über Finanzierungsmöglichkeiten zu informieren?   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Verfügen Sie über nachweisbare Qualifikationen, um andere davon zu überzeugen, dass Sie ein „Meister Ihres Fachs“ sind?   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sorgen Sie dafür, dass Sie fachlich immer auf dem neuesten Stand sind?  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Verfügen Sie über kaufmännisches oder betriebswirtschaftliches Know-how?  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Wissen Sie, wo Sie sich Informationen und Rat holen können?   |

## Arbeitshilfen

### Erfolgsdisziplinen

**Wie stark sind die einzelnen Erfolgsdisziplinen ausgeprägt?**  
Bitte schraffiere die Felder der einzelnen Erfolgsdisziplinen je nach ihrer Ausprägung.

### Unternehmenshaus

**In diesen Zimmern wird Erfolg organisiert.**

**Zimmer des Unternehmenserfolges**

<b>Markt</b> Wie bearbeiten wir unsere Märkte ?	<b>Finanzen</b> Wie sieht's aus im Portemonnaie ?	<b>Arbeit</b> Alle „Mann“ an Bord ?
<b>Struktur</b> Wer hat es hier zu sagen ?	<b>Ziele</b> Wissen wir, wohin die Reise geht ?	<b>Know-how</b> Wie bleiben wir auf dem Laufenden ?
<b>Produkte</b> Machen wir DAS richtige ?	<b>Standort/ Ressourcen</b> Liegen wir richtig ?	<b>Prozesse</b> Machen wir ES richtig ?



