

# **Hofnachfolge und Existenzgründung in der Landwirtschaft**





**Wir sorgen dafür, dass Innovationen in der deutschen Agrarwirtschaft auch wirklich ins Ziel kommen.**

Wer neue Ideen realisieren will, braucht einen langen Atem. Und eine zielgerichtete Finanzierung. Als Förderbank der Land- und Ernährungswirtschaft sorgt die Rentenbank für eine stabile Kreditversorgung in dieser zukunftsträchtigen Branche. Zusätzlich kommt der Bilanzgewinn der Rentenbank direkt der Unterstützung von agrarwirtschaftlichen Innovationen zugute. Die Mittel für unsere Förderprogramme nehmen wir an den internationalen Finanzmärkten auf - mit anhaltendem Erfolg. Deshalb können wir sagen: Der Bulle steht uns näher als der Bär.

Förderbank für die Agrarwirtschaft



**rentenbank**

# Inhalt

## Vorwort

Katrin Fischer, Bund der Deutschen Landjugend

Seite 05

## Finanzierungsmöglichkeiten

Johannes Trittel, Hanse Agro Unternehmensberatung GmbH

Seite 07

## Auf der Suche nach der „richtigen“ Bank

Gerald Hein, Deutsche Kreditbank AG

Seite 11

## Steuern und Abgaben

Stefan Walter, RA Deutscher Bauernverband

Seite 15

## Förderprogramme für Hofnachfolge und Existenzgründung

Philipp Goretzki, Landwirtschaftliche Rentenbank

Seite 19

## Konfliktbewältigung und Generationskonflikte

Angelika Haaf und Silvia Weisenberger, Landwirtschaftliche Familienberatung Würzburg

Seite 21

## Der rote Faden: Checkliste für Existenzgründungen

Bernhard Gründken, Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen

Seite 25

## Verträge in der Landwirtschaft und ihre Gestaltung

Rechtsanwalt Dr. Bernd v. Garmissen, Göttingen/Northeim

Seite 29

## Faktoren des Unternehmenserfolgs

Andreas-Hermes-Akademie

Seite 33

## Der Businessplan

Christa Janßen, shift Betriebsberatung

Seite 37

## Bedeutung von Netzwerken am Beispiel der Hofbörse Baden-Württemberg

Rolf Hoffner, Landsiedlung Baden-Württemberg GmbH

Seite 41

## Beratung als wichtige Zukunftsinvestition

Prof. Dr. Harald Grygo, Hochschule Osnabrück

Seite 43

## Weiterführende Hinweise

Seite 45

## Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner

Seite 47

## Materialien

Seite 48

**Impressum:**  
Oktober 2015

3. Auflage. Verlag und Herausgeber: Deutscher Landwirtschaftsverlag GmbH, Lothstr. 29, 80797 München, Tel. 089-12705-1, E-Mail: dlv.muenchen@dlv.de, Internet: www.dlv.de  
Redaktion: dlz agrarmagazin, Postfach 40 05 80, 80705 München, Julia Davids, Tel. 089-12705-334, Fax 089-12705-546, E-Mail: julia.davids@dlv.de, Internet: www.dlz-agrarmagazin.de  
Redaktionelle Mitarbeit: Thomas Göggerle, Karl Bockholt, Anneke Struck, Nicolette Emmerich  
Gestaltung, Layout: Daniela Mecklenburg, Alexander Lachnit  
Druck: Chiemgau-Druck, Ludwigstr. 13, 83278 Traunstein





Fotos: BDL, Foto Titel: BDL/Gräschke

# Vorwort

Katrin Fischer, Bund der Deutschen Landjugend (BDL)



Die Landwirtschaft und ihre betrieblichen Strukturen sorgen seit jeher dafür, dass die ländlichen Räume auch für junge Menschen lebenswert sind und dass sie gern in der Region bleiben. Dies ist insbesondere in der heutigen Zeit wichtig, da junge Menschen aufgrund der unzureichenden Breitbandversorgung, Überalterung und mangelnden Infrastruktur zunehmend in die Ballungsgebiete abwandern.

Längst ist die innerfamiliäre Übernahme eines landwirtschaftlichen Betriebs keine Selbstverständlichkeit mehr. Da ist es gut, dass sich für die Ausbildung in einem der Grünen Berufe neben den Hofnachfolgern aus der eigenen Familie immer häufiger auch junge Menschen entscheiden, die nicht auf einem landwirtschaftlichen Betrieb aufgewachsen sind. Die gut ausgebildeten Nachwuchskräfte stellen sich selbstbewusst der Herausforderung, eine solide Existenzgrundlage auf einem eigenen Betrieb aufzubauen.

Auf die Landwirtschaft zugeschnittene Beratungs- und Informationsangebote für die Übernahme oder Existenzgründung sind immer noch rar, sodass sich der ohnehin langwierige Prozess zusätzlich verzögert. Die Unterstützung junger Menschen, die den Schritt in die landwirtschaftliche Selbstständigkeit wagen, ist daher dringend notwendig.

Der Bund der Deutschen Landjugend (BDL) hat sich als Ansprechpartner für diejenigen etabliert, die eine Hofnachfolge oder Existenzgründung planen. Auf den Ergebnissen einer Seminarreihe zu diesem Thema basiert die Broschüre ‚Hofnachfolge und Existenzgründung in der Landwirtschaft‘. Dank der engen Zusammen-

arbeit zwischen dem größten Jugendverband im ländlichen Raum und dem Deutschen Landwirtschaftsverlag erscheint diese Broschüre nun bereits in der dritten Auflage – erneut aktualisiert und mit Hilfe der Autorinnen und Autoren auf den neuesten Stand gebracht. Folgende Inhalte werden in dem Heft aufgegriffen:

- „Ohne Moos nix los“  
Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten stehen hier im Mittelpunkt. Es geht um den Einsatz von Eigen- und Fremdkapital, den deutschen Bankenmarkt für Landwirtinnen und Landwirte, steuerrechtliche Rahmenbedingungen sowie Förderprogramme des Bundes und der Landwirtschaftlichen Rentenbank.

Seiten 7 bis 19

- „Ordnung muss sein“  
Hier werden Fragen zu Unternehmen und Organisation beantwortet. Sowohl Rechtsformen eines landwirtschaftlichen Unternehmens als auch die Vertragsgestaltung bei einer Hofübergabe spielen eine wesentliche Rolle.

Seiten 20 bis 31

- „Am Anfang steht die Idee“  
Die ersten Schritte in die Selbstständigkeit werden hinsichtlich der Vorbereitung und Beratung erörtert. Ebenso gibt es nützliche Tipps zu der Funktionsweise von Hofbörsen sowie zur Beratung mit deren Bedeutung und Vorteilen.

Seiten 32 bis 44

Wir wünschen allen, die sich auf den Weg zu ihrem eigenen Betrieb machen, viel Erfolg!



... 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.

**SEIN KINDHEITSTRAUM** hat sich erfüllt. Ingo Hiller, dessen Vater in der Textilindustrie tätig war, ist Landwirt geworden. Lange Zeit musste er gegen die Bedenken seiner Eltern kämpfen, die sich für den Sohn eigentlich eine andere Berufslaufbahn wünschten.

**STARTPUNKT FÜR DEN WEG** zum eigenen Betrieb war das Vorpraktikum für sein Agrarstudium. Auf der Suche nach einem geeigneten Betrieb wurde er fündig zwischen Tübingen und Ulm: der Heuberg Hof von Familie Walter. Inzwischen lebt Ingo Hiller seit 2005 auf dem Heuberg-Hof in Westerheim. Rund 800 m über dem Meeresspiegel genießt er den Blick auf die Schwäbische Alb. Mit Wolfgang Walter, der ohne Hofnachfolger war, gründete er 2005 die Walter & Hiller GbR. Dazu zählen mittlerweile 206 ha, davon 123 ha Acker- und 77 ha Grünland. Der Pachtanteil liegt bei rund 60 Prozent.

**ALS DIE GBR** gegründet war, startete der nun 36-jährige durch. Mit Unterstützung des erfahrenen Seniorchefs gab es auch keine Probleme für den Junglandwirt, Kredite für die notwendigen Investitionen zu bekommen. 2005 wurde eine neue Maschinenhalle errichtet. 2006 baute

er mehrere Fahrtilos und erweiterte 2007/08 den Milchviehstall. Die Leistung der Fleckviehkühe liegt bei 7.500 l. 2009 wurde die 400-kW-Biogasanlage geplant. Mit Gesellschafter Walter sind weiter insgesamt 110 kW Fotovoltaik installiert.

**EINEN EIGENEN BETRIEB** mit über 200 ha, 70 Milchkühen und 90 Mastschweinen zu leiten, übertraf Ingo Hillers kühnste Träume. Nun ist der Heuberg für ihn Heimat geworden. Mit Ehefrau Monika, die wie er die FH Nürtingen absolvierte, lebt er seinen Traum. Unten im Haus wohnt der Kompagnon mit Frau, dessen Hof er „auf Rentenbasis“ übernimmt: Für Hillers Kinder Katharina, 7, und Christian, 6, sind sie die „dritten Großeltern“.

**2014 BEWARB INGO HILLER SICH** für den Ceres-Award des *dlz* agrarmagazins und schaffte es in seiner Kategorie „Ackerbauer“ bis ins Finale. Für den Sieg hat es noch nicht ganz gereicht bei der starken Konkurrenz. Dafür hat Ingo Hiller sich einen viel größeren Traum erfüllt: den Traum vom eigenen Hof.

**AUTOREN:** Karl Bockholt/Thomas Göggerle, *dlz/dlz next*



Fotos: Ledényi, BDL

# Finanzierungsmöglichkeiten

Johannes Trittel, Hanse Agro Unternehmensberatung GmbH

Viele junge Betriebsleiter investieren bei der Hofübernahme kräftig - sei es in eine neue Lagerhalle, ein Stallgebäude oder in landwirtschaftliche Maschinen. Die Finanzierung dafür muss gut geplant werden, damit sie nicht zur Belastung wird.

Investitionen in landwirtschaftlichen Betrieben sind in der Regel mit erheblichem Kapitalbedarf verbunden. Steht in einem Betrieb eine Investition an, stellt sich meistens auch die Frage nach der Finanzierung. Die Finanzierung umfasst 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.

**Die „Goldene Bilanzregel“**

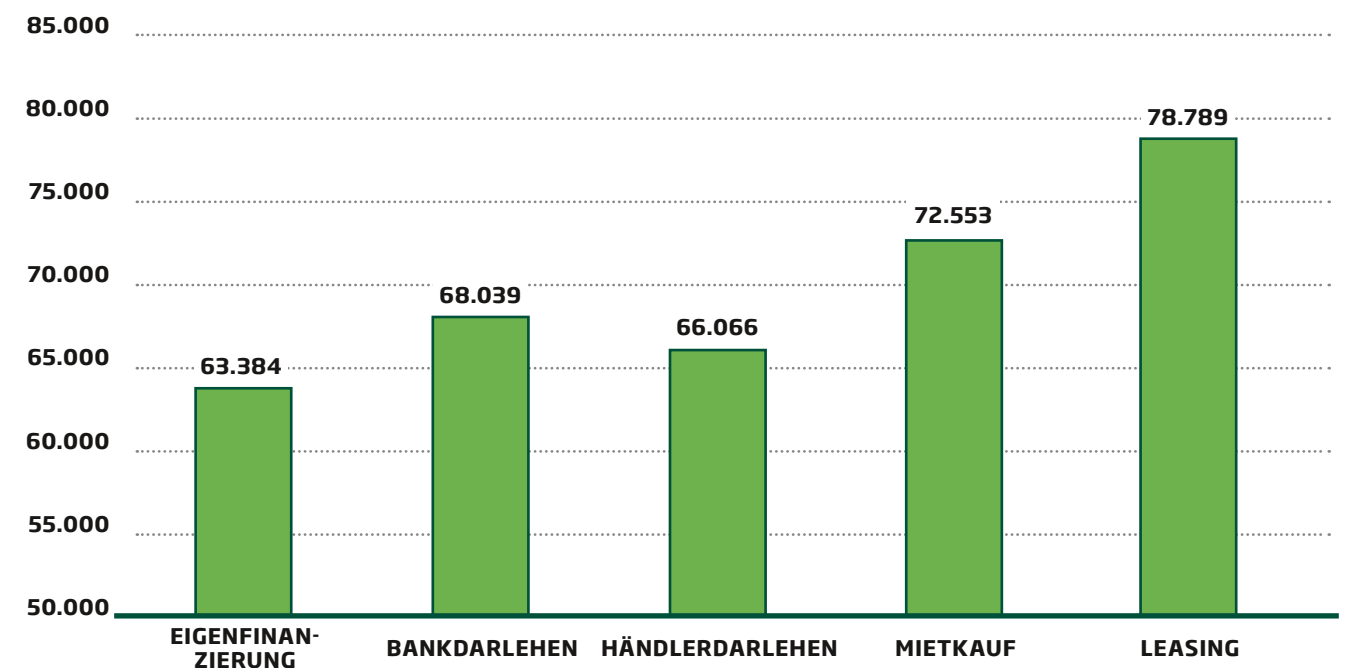
Aus Sicht der Beratung und der laufenden Unternehmensführung sind unterschiedliche Finanzierungsregeln anzuwenden, um eine optimale Kapitalstruktur, Verschuldung und Liquidität zu gewährleisten. Nach der „Goldenen Bilanzregel“ wird Anlagevermögen sowie das dauerhaft gebundene Umlaufvermögen durch Eigenkapital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

mögen 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.

**Große Investitionen gut planen**

Wird im landwirtschaftlichen Unternehmen eine rentable Großinvestition (zum Beispiel Schweine-/Milchviehstall oder Getreidelagerung) angedacht, ist, anders als bei einer Maschinenfinanzierung eines Schleppers beziehungsweise 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 Hebel-

Barwertvergleich Finanzierungsformen



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



wirkung des Fremdkapitals auf die Rentabilität des Eigenkapitals, 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 dann zu einer Überschreitung des Finanzbudgets führen können. Aufgrund der schwankenden Preise ist die Verhandlung eines Kontokorrentkredits zusätzlich zur Investitions- und Betriebsmittelfinanzierung immanant wichtig, um ausbleibende Umsätze abzufangen.

### Innen- und Außenfinanzierung

Im Bereich der Reinvestitionen 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 beziehungsweise 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).

### Welche Finanzierung passt zu mir?

Bei Betrachtung der verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten ist die Eigenfinanzierung am rentabelsten, jedoch mit dem höchsten Liquiditätsbedarf am Anfang verbunden (Abbildung). Die bessere Rentabilität der Händler- beziehungsweise Herstellerfinanzierungen gegenüber Bankfinanzierungen liegt häufig an den geringeren Zinskonditionen. Bei aggressiver Verkaufspolitik einiger Hersteller wurden in der Vergangenheit Zinsen weit unter drei Prozentpunkte im Vergleich zu Banken vorgefunden. Ein genauer Vergleich ist lohnend.

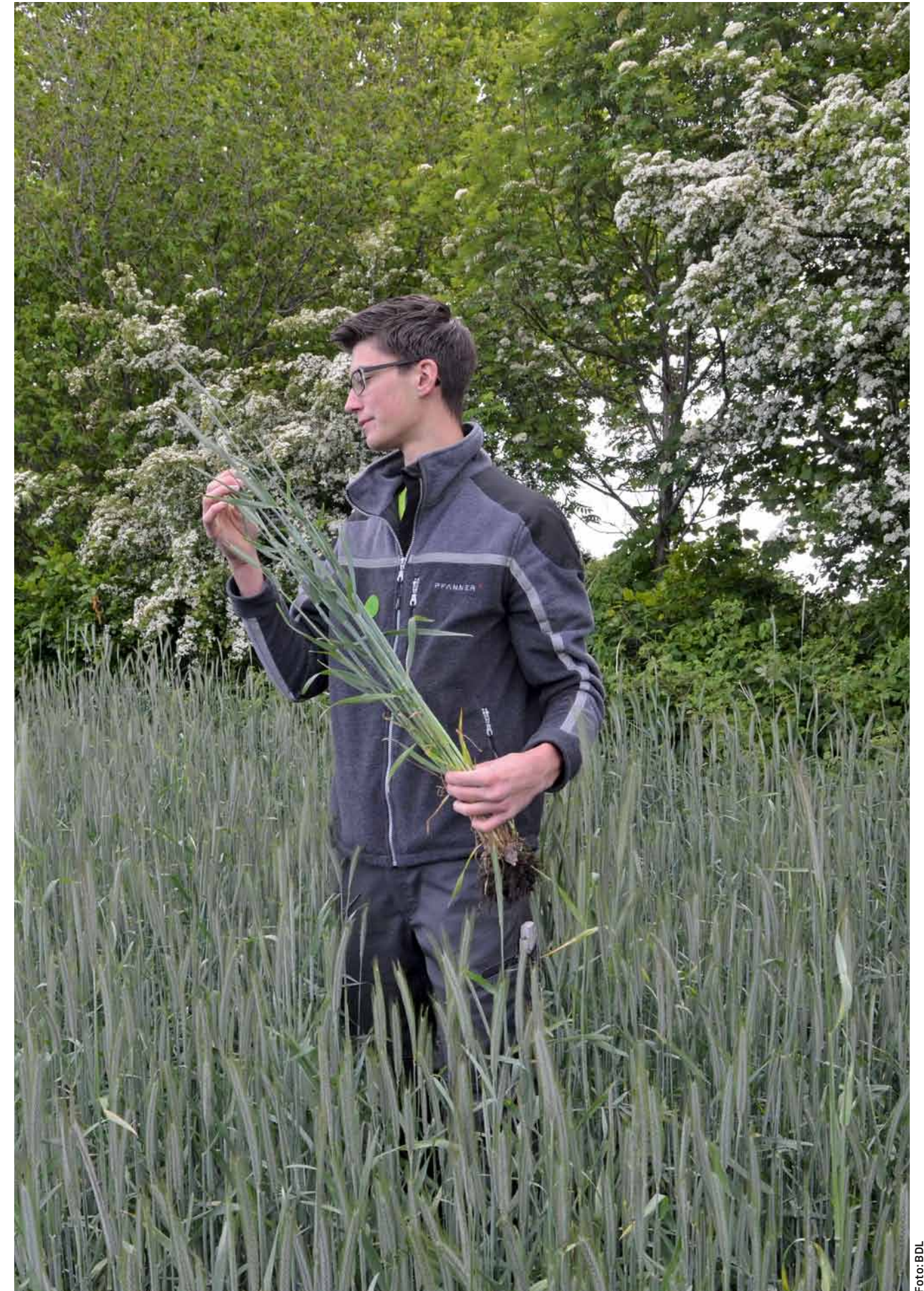
Aufgrund des höheren Risikos für den Verkäufer und der höheren Verwaltungskosten bei Mietkauf und Leasing (Bilanzierung der Maschine nicht beim Landwirt) liegt die Rentabilität unter den vorhergehenden Varianten. Der anfängliche Liquiditätsbedarf liegt unter der Eigenfinanzierung und der Händlerfinanzierung. Die Wahl der Finanzierungsform hängt in der Praxis auch von bestehenden Verträgen (Pachtverträgen, Bewirtschaftungsverträgen etc.) ab. Bei kurzfristiger Planungssicherheit sind das Risiko der Veräußerung bei der Eigenfinanzierung und die jährliche Planungssicherheit einer Leasingrate abzuwägen. So gesehen ist eine Anpassung der Finanzierungsregeln und -varianten auf jedes einzelne Unternehmen nötig, um den Praxisbezug herzustellen.

### Kredite richtig absichern

Ein entscheidendes Thema bei Kreditverhandlungen mit der Bank ist die bankübliche Absicherung der Kredite. 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.

### Beurteilung des Kreditnehmers

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, kann häufig durch einen Überbrückungskredit gedeckt werden.





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



**DEN RICHTIGEN FINDEN**

Dank des niedrigen Zinsniveaus gibt es Kredite extrem günstig. Dennoch ist die Wahl der richtigen Kreditform entscheidend für den Erfolg.

**PRINZIPIELL KANN MAN** sechs verschiedene Formen der Kreditbeschaffung unterscheiden: Der Überziehung des Girokontos sehr ähnlich ist die Aufnahme von Lieferanten- oder Händlerkrediten. Beide sind innerhalb des vereinbarten Gesamtrahmens sowohl im Abruf als auch in der Rückzahlung sehr flexibel. Ebenfalls zur Finanzierung des Tagesgeschäfts dienen die Betriebsmittelkredite. Zur Finanzierung von Investitionsgütern sollten dagegen länger laufende Kredite genutzt

werden, wie Tilgungs-, Annuitäten- oder Festdarlehen. In der *dlz next* erklärt Finanzexperte Dr. Mathias Schindler verständlich und nachvollziehbar, welcher Kredit sich für welche Investition eignet und wie Junglandwirte ihre Kredite gut und sinnvoll planen können.

**AUTORIN:** Anneke Struck in der *dlz next* Mai 2015

Vergleich der Kreditformen

	Girokonto	Händlerkredit	Betriebsmittelkredit	Tilgungskredit	Annuitätenkredit	Festkredit
<b>Nutzung für</b>	Tagesgeschäft	Warenbezug und -verkauf	Betriebsmittelfinanzierung	Finanzierung von Investitionen	Finanzierung von Investitionen, Umfinanzierung aufgelaufener Verbindlichkeiten	Finanzierung von Investitionen
<b>Vertrag</b>	ja bei Eröffnung	oft nicht	ja, einmalig oder jedes Jahr neu	ja, für jeden Kredit neu	ja, für jeden Kredit neu	ja, für jeden Kredit neu
<b>Flexibilität</b>	sehr hoch	hoch	mittel	gering, Sondertilgung möglich	gering, Sondertilgung möglich	keine
<b>Laufzeit</b>	kurzfristig	kurzfristig	kurzfristig	objektspezifische Länge	objektspezifische Länge	objektspezifische Länge
<b>Konditionen</b>	hohe Zinsen	hohe Zinsen, Andienungszwang?	mittleres Zinsniveau	niedrige Zinsen	niedrige Zinsen	niedrige Zinsen
<b>zu beachten</b>	Dispolinie nicht überziehen	Vermarktungsmöglichkeiten eventuell eingeschränkt	Anpassung an Bedarf und Tilgungsmöglichkeit	bei Zahlungsproblemen Bank vorab informieren	bei Zahlungsproblemen Bank vorab informieren	Rückzahlung muss gesichert sein
<b>Sanktionen bei Verstoß</b>	Schufa-Eintrag, zusätzliche Strafzinsen, Kündigung der Kreditlinie	zusätzliche Zinsen und Gebühren	zusätzliche Gebühren, keine Verlängerung	zusätzliche Gebühren, Tilgungsstreckung, Kündigung des Kredits	zusätzliche Gebühren, Tilgungsstreckung, Kündigung des Kredits	zusätzliche Gebühren, Kündigung des Kredits

# Auf der Suche nach der „richtigen“ Bank

Gerald Hein, Deutsche Kreditbank AG

**Den Kreditmarkt für Landwirte dominieren die regionalen Banken. Spezialisierte Institute wie beispielsweise Kreditbanken gewinnen aber zunehmend an Bedeutung. Welches ist die richtige Bank für mich?**

Die Landwirtschaft gehört zu den kapitalintensivsten Branchen. Investitionen in Ställe, Lagerhallen und Technik binden enorme finanzielle Mittel. Statistisch werden in der Landwirtschaft (ohne Boden) derzeit rund. 465.000 Euro pro Mitarbeiter benötigt. Das liegt etwa ein Drittel über dem Wert von vor 10 Jahren.

Dieser Kapitalbedarf wird im Wesentlichen aus zwei Säulen gedeckt. Hauptfinanzierungsquelle mit einem Anteil von rund zwei Dritteln ist das Eigenkapital. Im Vergleich zur gewerblichen Wirtschaft ist diese Quote relativ hoch. Der zweite wesentliche Finanzierungsbaustein sind Bankkredite. Korrespondierend zum steigenden Finanzierungsbedarf der Landwirte stieg auch das an die Branche herausgelegte Kreditvolumen. Laut Situationsbericht des DBV 2014/2015 wurden in Deutschland insgesamt 47 Mrd. Euro an Land- und Forstwirte vergeben – ein Zuwachs von gut 50 Prozent in den letzten 10 Jahren.

**Hoher Investitionsbedarf**

Das steigende Finanzierungsvolumen ist Ausdruck des Investitionsbedarfs und der Wachstumsdynamik der Branche. Viele Landwirte haben in moderne Ställe und Technik investiert und in der Regel die Produktionskapazitäten ausgebaut. Der Strukturwandel hin zu größeren „Einheiten“ ist in vollem Gange. Hierzu gehört auch der Erwerb von Flächen, dessen Kapitalbedarf sich wegen der expansiven Preisentwicklung auf dem Bodenmarkt ebenfalls deutlich erhöht hat. Nicht zuletzt ist – insbesondere im Rahmen der Unternehmensnachfolge – der Erwerb ganzer Unternehmen zu beobachten. Auch das erfordert zum Teil erhebliche finanzielle Mittel.

**Worauf basiert die Kreditentscheidung?**

Insbesondere in Wachstumsbetrieben steigen die Herausforderungen an die Genehmigung eines Kredits in der Bank. Standen früher die Kreditsicherheiten, wie Grundschulden auf Stall und Ackerflächen, im Mittelpunkt der Beurteilung, ist es heute das Unternehmenskonzept. Hintergrund ist, dass der aus Banksicht zu ermittelnde Sicherheitenwert bei Neuprojekten oftmals nicht mit der zusätzlichen Verschuldung mithält. Der Kredit muss dann auf die (erwarteten) „Überschüsse“ des Projekts/des Unternehmens abgestellt werden. Die Bank prüft also die Höhe der künftigen cash-flows des Unternehmens als dem operativen Betriebsergebnis vor Abschreibungen. Er stellt den liquiden Überschuss dar, den ein Unternehmen erwirtschaftet. Der cash-flow

dient insbesondere der Tilgung von Bankverbindlichkeiten, aber auch für Investitionen oder Entnahmen.

Der Unternehmensplanung, also der cash-flow-Erwartung, kommt eine wachsende Bedeutung zu. Dabei macht es die Vielzahl der Einflussfaktoren in der Landwirtschaft immer schwieriger, verlässliche Prognosen abzugeben. Die Erzeugerpreise für landwirtschaftliche Produkte sind immer stärkeren Schwankungen unterworfen. Gleiches gilt für die Kosten, zum Beispiel für Betriebsmittel und Futter. Wie entwickelt sich die Agrarpolitik? Sie bestimmt die Höhe der Direktzahlungen und legt Produktionsauflagen fest, die die Unternehmensergebnisse erheblich beeinflussen können.

**Auf den Unternehmer kommt es an**

Viele Faktoren hat der Landwirt selbst in der Hand. Dies gilt insbesondere für die Produktionsleistung und die Optimierung der Produktionskosten. Hier sollte jeder anstreben, zu den besten der Branche zu gehören. Voraussetzung ist, die wirtschaftlichen Eckdaten seines Unternehmens genau zu kennen. Ein betriebliches Controlling ist in vielen Betrieben damit unerlässlich. Auch der Umgang mit Angestellten gewinnt an Bedeutung. Dies erfordert auch eine soziale Kompetenz, nicht zuletzt um gute Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und diese langfristig zu binden. Gute Unternehmer setzen sich frühzeitig mit der Unternehmensnachfolge auseinander.

Die fachlichen und kaufmännischen Qualitäten des Unternehmers spielen insbesondere im Bankgespräch und für die Kreditentscheidung eine zentrale Rolle. Diese zeigt sich bereits in der Vorbereitung des Finanzierungsantrags. Eine aussagefähige Beschreibung des Vorhabens und ein schlüssiger Investitionsplan sind hier von wesentlicher Bedeutung. Dabei sollten immer auch Puffer für unvorhergesehene Kostensteigerungen eingeplant werden. Auch die Planung der Liquidität ist wichtig. Natürlich schaut sich die Bank auch die wirtschaftlichen Zahlen der Vergangenheit an. Hierzu ist sie schon Kraft Gesetzes verpflichtet. Basis sind die Jahresabschlüsse der letzten zwei Jahre. Aber auch Informationen zur aktuellen Geschäftsentwicklung, also betriebswirtschaftliche Auswertungen, interessieren die Bank. Für die Aktualität und Korrektheit dieser Unterlagen ist der Landwirt verantwortlich, auch wenn er sich Unterstützung von seinem Landwirtschafts- oder Steuerberater einholt. Erfolgreiche Landwirte haben also ihre Produktion und die Kosten im Griff, kennen die (wesent-



lichen) produktionsseitigen und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und verfolgen eine klare Strategie.

### Wie agiert die Bank?

Die zunehmende Bedeutung des Landwirtschaftssektors hat auch Einfluss auf die Geschäftspolitik vieler Banken. Waren Landwirte vor 10 bis 15 Jahren noch „Exoten“ unter den Kreditnehmern, gehören sie heute vielfach zum gefragten Klientel. Dies hat maßgeblich mit den – bedingt durch die Erzeugerpreisentwicklung der letzten Jahre – gestiegenen Gewinnerwartungen zu tun. Zudem lockt das erwähnte wachsende Finanzierungsvolumen. Nicht zuletzt gelten – bei allen Unwägbarkeiten – Kredite an Landwirte als vergleichsweise sicher. Landwirte sind in der Regel verlässliche Kreditnehmer und verfügen oftmals über eine stabile betriebliche Substanz, zum Beispiel in Form von Eigentumsflächen.

Den Kreditmarkt für Landwirte dominieren unverändert die regionalen Banken, wie Volks- und Raiffeisenbanken und Sparkassen. Spezialisierte Institute, wie zum Beispiel Kreditbanken, gewinnen aber zunehmend an Bedeutung. Viele Banken verfügen zwischenzeitlich über Agrarspezialisten. Dies ist ein wichtiges Indiz für einen Landwirt auf der Suche nach dem richtigen Geldgeber.

Gute Landwirtschaftsbanken verfolgen im Agrargeschäft langfristige Strategien. Sie müssen sich de facto zur Landwirtschaft bekennen. Das bedeutet, eine nachhaltig positive Entwicklung dieses Sektors als Grundvoraussetzung für sich zu definieren. Dieses Statement ist insbesondere in Zeiten schwacher Erzeugerpreise von Bedeutung, wie wir es bei der Milch im Jahr 2009 gesehen haben oder aktuell erleben. Nur eine echte Landwirtschaftsbank wird hier zu ihren Kunden stehen und gemeinsam die Durststrecke überwinden. Natürlich erwartet die Bank, dass zunächst der Kreditnehmer seine – oben skizzierten – Hausaufgaben gemacht hat.

### Fachspezifische Beratung

Das landwirtschaftliche Spezialwissen des Kundenbetreuers und „nachgeschalteter“ Kreditabteilungen ist insbesondere für die Beurteilung von größeren Wachstumsschritten von Bedeutung. Hier wird auf die Zukunft abgestellt. Die Prüfung und Plausibilisierung von landwirtschaftlichen Jahresabschlüssen, Naturaldaten, Betriebszweigauswertungen und Unternehmensplanungen ist für einen „Allroundbanker“ kaum darstellbar. Nicht zuletzt zeichnet sich eine gute Landwirtschaftsbank durch eine hohe fachspezifische Beratungsqualität aus. So dient auch der Agrar-

Banker dank seiner Erfahrung hier und da als Sparringspartner, wenn es um wichtige Investitionsentscheidungen geht. Er berät den Landwirt bei der Suche nach der richtigen Finanzierungsstruktur und Einbindung öffentlicher Darlehensprogramme, etwa die der Landwirtschaftlichen Rentenbank.

Die Besonderheiten in der Landwirtschaft werden bei spezialisierten Banken auch durch ein spezielles Agrarrating erfasst. Mit dem Rating misst die Bank die Ausfallwahrscheinlichkeit eines Kreditnehmers. Hier fließen alle wichtigen Informationen, vom Jahresabschluss über die Produktionskennzahlen bis hin zur Kontoführung, ein. Das Rating bildet bei vielen Banken die Grundlage für interne Finanzierungsleitplanken und die Konditionsgestaltung. Ein schlechtes Rating kann demnach zur Ablehnung des Kreditantrags führen. Gute Ratings können die Kreditentscheidung beschleunigen und sich positiv auf den Zinssatz auswirken.

### Fazit

Viele Banken haben die Landwirtschaft für sich entdeckt. Die Kreditversorgung stellt aktuell kein Problem dar. Gleichwohl ist die Landwirtschaft kein Selbstläufer. Die Qualität der Bankbeziehung zeigt sich nicht zuletzt in

schwierigen Zeiten. Eine Bank mit Landwirtschafts-Know-how wird eine Krise besser einzuschätzen wissen und nicht in Hektik verfallen.

Basis für eine stabile Geschäftsbeziehung ist und bleibt das gegenseitige Vertrauen. Der Landwirt muss darauf vertrauen können, dass seine Bank auch bei schlechten Meldungen zu ihm hält. Andererseits vertraut die Bank auf die Leistungsfähigkeit und Verlässlichkeit des Landwirts. Beides entsteht nicht über Nacht sondern ist ein über Jahre laufender Prozess. Eine langfristige, auf beiden Seiten offene Zusammenarbeit ist hierfür unerlässlich.

### TIPP: Weitere Informationen

DLG-Merkblatt Nr. 393 „Rating in der Landwirtschaft“, im Internet erhältlich als kostenloser Download unter [www.dlg.org/dlg-merkblatt\\_393.html](http://www.dlg.org/dlg-merkblatt_393.html)





# Steuern und Abgaben

Stefan Walter, RA Deutscher Bauernverband

**Land- und forstwirtschaftliche Betriebe sind von verschiedenen Steuern betroffen. Gerade für Hofübernehmer ist es wichtig, sich frühzeitig damit zu befassen, denn jeder Betrieb ist anders und es gibt keine Patentlösung, die für alle gilt.**

**S**teuern sind bei allen betriebswirtschaftlichen Fragen zu berücksichtigen, insbesondere im Rechnungswesen und 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.

## Welche Steuern betreffen mich?

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

## Gewerbe oder nicht?

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, das heißt, die Anzahl der Vieheinheiten darf einen bestimmten Schlüssel im Verhältnis zur bewirtschafteten Fläche nicht übersteigen.

## Achtung bei Sonderfällen

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.

## Die Gewinnermittlung

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.

## Welche Rechtsform?

Ein wichtiges Kriterium gerade bei Betriebsgründungen stellt die Rechtsformwahl dar, die auch steuerliche Auswirkungen hat. Hier ist zwischen Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften zu unterscheiden. Personengesellschaften 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 Personengesellschaft und einen als Kapitalgesellschaft geführten Betriebsteil sinnvoll sein. Wichtig bei der Rechtsformwahl ist es, die Gesamtsteuerbelastung auf Unternehmens- und Gesellschafterebene zu vergleichen und dabei auch außersteuerliche Aspekte, zum Beispiel Haftungsfragen, zu bedenken.

## Pauschalierung der Steuer

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 Prozent und dem ermäßigten Steuersatz von 7 Prozent (für die meisten landwirtschaftlichen Erzeugnisse) auch noch ein Pauschalierungssteuersatz von 10,7 Prozent beziehungsweise 5,5 Prozent 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 zahlreiche Formalien unbedingt zu beachten, um steuerliche Nachteile zu vermeiden.

Für Hofübernehmer spielt die Erbschaft- und Schenkungsteuer eine große Rolle, da sie bei sämtlichen unent-

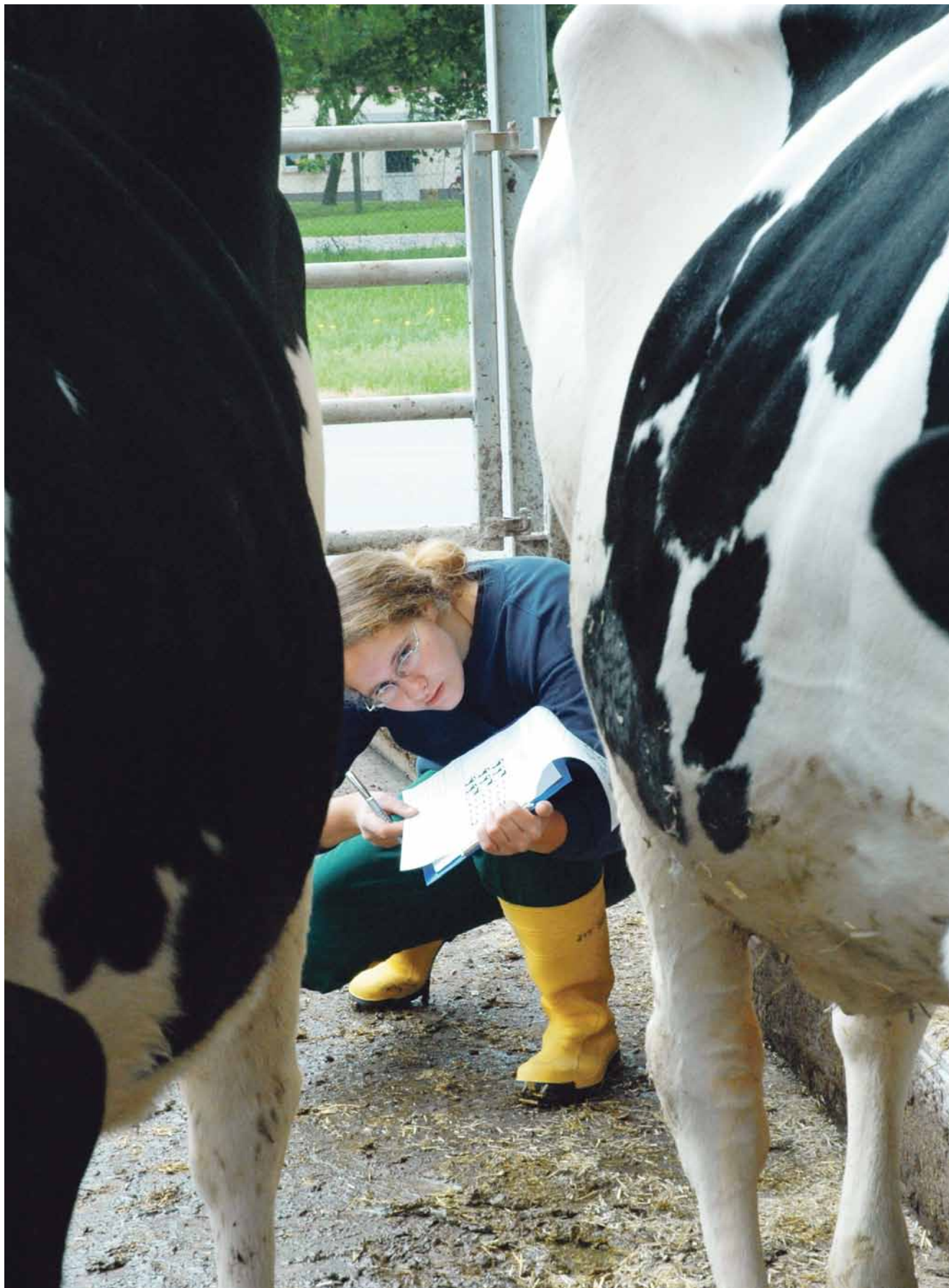






Foto: Landpixel

geltlichen Vermögensübertragungen zum Tragen kommt. In der Land- und Forstwirtschaft besteht die Möglichkeit, Betriebe unter bestimmten Voraussetzungen erbschaftsbeziehungsweise schenkungsteuerfrei zu übertragen. Hierzu sind Behaltens- und Fortführungsfristen zu beachten.

Aufgrund der relativ günstigen Bewertung landwirtschaftlichen Vermögens, der zu berücksichtigenden persönlichen Freibeträge und weitreichenden Verschonungsregeln für Betriebsvermögen ergibt sich bei der Übertragung landwirtschaftlicher Betriebe und bei deren Fortführung häufig keine Erbschaft- oder Schenkungsteuer. Eine Beratung ist hier dennoch erforderlich.

#### Der Landwirt als Arbeitgeber

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 Fehlbeträge in Anspruch genommen werden kann.

#### Weitere wichtige Steuern

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.

#### Selber informieren oder Beratung nutzen?

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.

Auf die Land- und Forstwirtschaft spezialisierte Steuerberater und Rechtsanwälte 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 Tochterunternehmen beziehungsweise Buchstellen qualifizierte Steuerberatung für land- und forstwirtschaftliche Betriebe an.

#### TIPP: Weitere Informationen



Bundesministerium für Landwirtschaft und Ernährung  
„Wichtige steuerliche Regelungen für die Land- und Forstwirtschaft“,  
im Internet abrufbar unter:  
[www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/SteuerlicheRegelungen2015.pdf](http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/SteuerlicheRegelungen2015.pdf)



aid-Heft „Besteuerung der Land- und Forstwirtschaft“,  
ISBN/EAN 978-3-8308-0858-9, 4,00 Euro,  
bestellbar im Internet unter [shop.aid.de/1247/besteuerung-der-land-und-forstwirtschaft](http://shop.aid.de/1247/besteuerung-der-land-und-forstwirtschaft)



Landwirtschaftlicher Buchführungsverband / Unternehmens- und Steuerberatung  
für Landwirte, im Internet unter [www.lbv-net.de](http://www.lbv-net.de)



Landwirtschaftliche Buchstelle e.V. / Steuerrechtliche Beratung für Landwirte,  
im Internet unter [buchstelle-sz.de/leistungen/steuerberatung](http://buchstelle-sz.de/leistungen/steuerberatung)





Foto: Davids

# Förderprogramme für Hofnachfolge und Existenzgründung

Philipp Goretzki, Landwirtschaftliche Rentenbank

**Die Landwirtschaft ist eine sehr kapitalintensive Branche. Für angehende Landwirte gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, ihre Vorhaben zu finanzieren. Die Rentenbank bietet Förderkredite speziell für die Agrarbranche.**

**D**ie Übernahme eines landwirtschaftlichen Betriebs ist eine große Herausforderung. Mit der Entscheidung zu diesem Schritt ergibt sich eine Reihe persönlicher, zwischenmenschlicher, rechtlicher und wirtschaftlicher Fragen. Vor allem ist zu klären, welche Investitionen getätigt werden sollen und welcher Finanzierungsbedarf besteht. Die Landwirtschaft ist eine sehr kapitalintensive Branche. Um einen Arbeitsplatz in der Landwirtschaft bereitzustellen, sind durchschnittlich rund 465.000 Euro nötig. Das ist wesentlich mehr als die Kapitalintensität im produzierenden Gewerbe, die bei 235.900 Euro je Arbeitsplatz liegt.

Für die angehenden Landwirte gibt es viele Möglichkeiten, ihr Vorhaben zu finanzieren. Deshalb ist es wichtig, frühzeitig über die Finanzierungsmöglichkeiten nachzudenken. Zur Auswahl stehen dabei öffentliche Förderungen, Bankdarlehen und Förderdarlehen. Über öffentliche Fördermittel, wie das Agrarinvestitionsförderprogramm (AFP) des Bundes, können direkte Zuschüsse für Investitionen beantragt werden. Für die konkrete Förderung müssen vorab die jeweiligen Länderrichtlinien und -bedingungen beachtet werden.

Bei der Inanspruchnahme von Bank- beziehungsweise Förderdarlehen sind vor allem der Businessplan und eine realistische Liquiditätsplanung wichtig. Mit einem guten Konzept kann man im Kreditgespräch und beim Rating überzeugen.

## Auf das Rating vorbereiten

Im Kreditgespräch und beim Rating gilt der Grundsatz: Je besser die wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditnehmers und je werthaltiger die gestellten Sicherheiten sind, desto niedriger ist der Zinssatz. Im ersten Schritt des Ratings wird die Bonität des Antragstellers bestimmt. Hierbei untersucht die Bank neben der wirtschaftlichen Kreditwürdigkeit unter anderem auch die Betriebsleiterfähigkeit und ermittelt beispielsweise die Ausbildung, die Unternehmensführung, das Kontoführungsverhalten oder die Inanspruchnahme von Beratungsangeboten.

Gerade an dieser Stelle sollten Junglandwirte punkten und sich als kompetente Unternehmerpersönlichkeit profilieren. Hilfreich ist dabei ein professioneller Businessplan. Im zweiten Schritt bewertet die Bank die für das Darlehen zu stellenden Sicherheiten zur Bestimmung der Besicherungsklasse. Ein neues Förderprodukt ist hierbei besonders interessant: Der Verband Deutscher Bürgschaftsbanken hat in

Zusammenarbeit mit der Landwirtschaftlichen Rentenbank ein Bürgschaftsprogramm für die Landwirtschaft entwickelt. Damit stehen zum Beispiel Nachfolgern und auch Existenzgründern weitere Kreditsicherheiten zur Verfügung. Mit einer Bürgschaft lässt sich daher die Preisklasse für das Förderdarlehen verbessern.

## Förderprogramme der Rentenbank

Die Rentenbank ist die Förderbank für die Agrarwirtschaft und die ländliche Entwicklung. Sie fördert mit Hilfe von zinsgünstigen Darlehen landwirtschaftliche Investitionen aller Art. Hofnachfolger und Existenzgründer profitieren in besonderer Weise von den Förderangeboten. Denn Landwirte unter 41 Jahren erhalten die attraktiven „LR-TOP“-Konditionen. Neben den klassischen Investitionen in Gebäude, Maschinen und Flächen sind auch Finanzierungen von Hofübernahmen oder von Betriebsmittelkäufen förderfähig.

## Darlehen nach Maß

Bei den Programmkrediten der Rentenbank läuft das Antragsverfahren ausschließlich über die Hausbank. Diese beantragt das Förderdarlehen bei der Rentenbank und zahlt es auch an die Landwirte aus. Die Laufzeiten, zwischen denen Kreditnehmer wählen können, reichen von 4 bis 30 Jahren. Zudem bietet die Rentenbank Zinsbindungsfristen bis maximal 10 Jahren an. Es können bis zu drei tilgungsfreie Anlaufjahre vereinbart werden. Darüber hinaus können sich Kreditnehmer zwischen Annuitäten- und Ratendarlehen entscheiden. Dabei sind bis zu 100 Prozent der förderfähigen Investitionskosten finanzierbar. Die maximale Darlehenssumme liegt je Antragsteller und Jahr bei 10 Mio. Euro.

**TIPP:**  
Mehr Informationen

Unter der Servicenummer 069-2107-700 erhalten Sie alle wichtigen Informationen zu den Förderangeboten der Rentenbank. Oder einfach nachschauen im Internet unter [www.rentenbank.de](http://www.rentenbank.de).



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

**Nicht immer sollte man Konflikte vermeiden. 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 überschieden 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 Hof fest 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!

**AUTORIN:** Margret Hospach in der *dlz next*

**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 musst, 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 für Landwirtschaft, Weinbau und Gartenbau (LFB), Würzburg

**Für die Übergeber ist die Loslösung vom Hof häufig eine schwere Aufgabe. Die Übernahme der Leitung wiederum stellt eine große Verantwortung und Verpflichtung für den Übernehmer dar. Dabei kommt es oft zu Konflikten.**

**D**ie Ländliche Familienberatung für Landwirtschaft, Weinbau und Gartenbau (LFB) der Diözese Würzburg 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 und so weiter.

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

**Grundregeln der Gesprächsführung**

Die Einhaltung und Einübung einiger Regeln der Gesprächs-





Foto: Landpixel

führung 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**SINNVOLL VERSICHERN**

Wer sich nicht rechtzeitig Gedanken darüber macht, welchen Versicherungsschutz er benötigt, kann schnell ein Problem bekommen. Lieber rechtzeitig für den richtigen Schutzschirm sorgen!

**WELCHEN VERSICHERUNGSSCHUTZ** brauchen junge Landwirte wirklich, wenn sie in den Betrieb einsteigen oder den Hof übernehmen?

**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)

**BAUKASTEN- ODER KOMPLETTLÖSUNG?** Bei der Entscheidung zwischen Baukasten- oder Komplettlösung kommt es natürlich auf den Inhalt des Baukastens an! Die meisten enthalten Beiwerk, das weniger sinnvoll beziehungsweise sogar überflüssig ist. Dazu zählt eine private Haftpflichtversicherung, denn der Hofnachfolger ist ohnehin samt Familie oder Lebensgefährtin beitragsfrei in der Betriebshaftpflichtversicherung versicherbar.

**JUNGE LANDWIRTE** benötigen vor allem eine gute Absicherung ihrer Arbeitskraft durch Berufsunfähigkeits- und Risikolebensversicherung. Letzteres nur, wenn sie Familie oder Kreditverantwortung haben. Wollen sie Kapitalbildung zur Altersvorsorge betreiben, sollten sie das von der Risikoversicherung getrennt tun, um flexibler zu bleiben. Die Riester-Rente ist ein sinnvoller Einstieg, um die staatlichen Zulagen zu sichern.

**AUTORIN:** Anne Dirksen, LWK Niedersachsen, in der *dlz next* Januar 2015



Foto: Köditz, Fotolia

# Der rote Faden: Checkliste für Existenzgründungen

Bernhard Gründken, Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen

Bei allem Vertragswerk, Formularen und Kleingedruckten kann man schon mal den Überblick verlieren. Hier sind die wichtigsten To Do's für Hofübernehmer.

**Finanzamt, Gemeinde****1. Anmeldung bei der Gemeinde innerhalb eines Monats nach Gründung**

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

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

**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 Staffelung)

**6. Umsatzsteuer**

- pauschale Umsatzsteuersätze von Landwirtschaft 10,7 Prozent und Forst 5,5 Prozent; Umsatzsteuer für Betriebsausgaben ist als Aufwand abzugsfähig
- Möglichkeit der Regelbesteuerung für mindestens 5 Jahre Umsatzsteuer 7 Prozent, Umsatzsteuererklärung

**7. Kfz-Steuerbefreiung**

- Befreiungsmöglichkeit, wenn ausschließlicher Einsatz

**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, Umweltschutzprogramme, 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. Veterinäramt)
- Erstanmeldung innerhalb von 14 Tagen





Foto: BDL

### Berufliche Qualifikation zum Landwirt

- Ausbildung zum Landwirt 3 Jahre
- weitergehende Qualifikationsmöglichkeiten über Fachschule
- für Gründung eines landwirtschaftlichen Betriebs nicht Voraussetzung

### Gesetzliche Vorschriften zur landwirtschaftlichen Produktion

- Düngverordnung zur Vermeidung des Eindringens von Düngemitteln in Gewässer, Ausbringung auf aufnahmefähige Böden, Aufzeichnungspflichten
- Pflanzenschutzgesetz (Sachkundenachweis, Aufzeichnungspflicht)
- 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 nachhaltiger Beitrag zum Gesamteinkommen erzielt wird.

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

Unternehmensgründung dem Sozialversicherungsträger mitteilen

#### 1. Alterskasse

- Versicherungspflicht für Landwirt, Ehegatte und mithelfender Familienangehöriger (MIFA)

- Befreiung möglich, wenn regelmäßiges außerlandwirtschaftliches 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 Produktionsverfahren
- Inanspruchnahme von Bundeszuschüssen

### INFO: Konkrete Schritte zur Betriebsgründung

#### 1. KONTAKTAUFNAHME zum Landwirtschaftsamt beziehungsweise Kreisstelle der LWK

Anspruch auf Subventionen prüfen

- > entkoppelte Betriebsprämie
- > Ausgleichszulage, Umweltprämien, Extensivierung, ökologischer Landbau
- > Gasölbeihilfeanträge an Zollverwaltung
- > Investitionsbeihilfen vor Beginn der Maßnahme beantragen und Zuwendungsbescheid abwarten

> Beratung zur Betriebsorganisation, Produktionstechnik und Investition nutzen

#### 2. ANMELDUNG bei der Berufsgenossenschaft

3. **SOZIALVERSICHERUNGSPFLICHT** überprüfen, Beratung durch Bauernverband (Alterskasse, Krankenkasse, Pflegekasse)

#### 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

**Was gehört in einen Hofübergabevertrag? Wie ist die Regelung bei weichenden Erben? Und wie gehe ich überhaupt vor? Dies sind die wichtigsten Schritte zu einer erfolgreichen Hofübernahme.**

**D**iese Broschüre soll dazu dienen, Ihnen den Ablauf einer Hofübergabe und den Inhalt eines entsprechenden Vertrags 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 der Höfeordnung beziehungsweise Anwendung der Regeln außerhalb der Höfeordnung (BGB-Landgüterrecht, § 2049 BGB) berücksichtigen.

## Nordwestdeutsche Höfeordnung (HöfeO)

### 1. Bedeutung

- Die HöfeO ist Bundesrecht, das nur für einzelne Bundesländer gilt, zum Beispiel Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein.
- Es handelt sich ausschließlich um eine Erbrechtsordnung für landwirtschaftliche Betriebe im Geltungsbereich der Höfeordnung. Außer im Erb- und Hofübergaberecht hat die HöfeO KEINE Auswirkungen.
- Es handelt sich um ein Sondererbrecht, das neben dem allgemeinen Erbrecht steht und dieses im Bereich des Hofes und Hofvermögens verdrängt.
- Die Anwendung der HöfeO ist freiwillig. Der entsprechende Hofvermerk im Grundbuch kann jederzeit

gelöscht oder bei Vorliegen der rechtlichen Voraussetzungen auch wieder eingetragen werden.

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

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

- Hof im Sinne der HöfeO kann nur sein:
  - ein landwirtschaftlicher Betrieb, der noch bewirtschaftet werden kann
  - mit einem Wirtschaftswert von mindestens 5.000 Euro beziehungsweise 10.000 Euro bei Neugründung
  - Es muss eine Hofstelle mit Wirtschafts- und Wohngebäuden vorhanden sein.
- 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 von Teilen des Hofes von Eheleuten möglich (so genannter „Ehegattenhof“ im Sinne der HöfeO).
- 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/die potenzielle Hoferbin nach seinen/ihren körperlichen und geistigen Fähigkeiten in der Lage ist, den von ihm/ihr 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 für das Verfahren.

d) Durch Ausbildung, Anstellung oder Pacht kann auch der Tatbestand der so genannten „formlosen“ Hoferbenbestimmung erfüllt sein. Dann ist der Abgeber an diese „Vertrauenszusagen“ auf eine spätere Hoferbfolge gebunden.

### 3. Formale Voraussetzungen der HöfeO

- Ein Hof im Geltungsbereich der HöfeO (zum Beispiel 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 (zum Beispiel Betriebskonten, aber auch betriebliche Schulden)
- Prämienrechte und Lieferrechte etc. (Milch- und Rübenquoten, EU-Agrarprämien etc.)
- kein Hofvermögen: selbstständiges Gewerbe, ungewidmete Vermögensanteile, Fotovoltaikanlagen etc.

### 5. Hofübergabe außerhalb der HöfeO

- Auch das Landguterrecht 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 zehn Jahren nach der Übergabe durchsetzbar ist (so genannte „Pflichtteilsergänzungsansprüche“). 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 und der Betrieb in eine gesetzliche Erbengemeinschaft fällt.

c) Landesenerbengesetze in anderen Bundesländern (zum Beispiel in Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Hessen) bieten zusätzliche rechtliche Rahmenbedingungen von Übergaben beziehungsweise Erbgängen in der Landwirtschaft.

## Die Hofübergabe und der Hofübergabevertrag

### 1. Rechtsnatur einer Hofübergabe

Bei einer Hofübergabe unter Lebenden handelt es sich rechtlich um einen Schenkungsvertrag unter Auflagen, der erbrechtlich als vorweggenommene Erbfolge eingeordnet wird.

### 2. Beteiligte einer Hofübergabe

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

## Wesentliche Bestandteile und Inhalte eines Hofübergabevertrags

### 1. Übertragung des Eigentums

- Was gehört zum Hof beziehungsweise Hofvermögen, was soll mit übertragen werden? (siehe oben unter 4. Bestandteile)
- Das hoffreie Vermögen sowie einzelne Teile des Hofes können durch Ausschluss von der Übertragung aufgenommen 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 Haushalts und des Hofes
- Naturalleistungen (um Beispiel Essen und Trinken) sind sehr unüblich geworden und werden über das Baraltenteil abgedeckt.
- Baraltenteil/Anpassungsklausel
- Hege und Pflege in engen Grenzen (Begrenzung auf Pflegestufe I)
- Übernahme von notwendigen Fahrten, wenn die Altenteiler kein Kfz mehr haben (Mobilitätszusage)

- Beerdigungskosten
- Altenteil der Großeltern beziehungsweise früheren Abgeber nicht vergessen
- Eintragung des Altenteils im Grundbuch, aber nach Möglichkeit nur auf dem Hofgrundstück (beziehungsweise Grundstück des Wohnrechts)

### 3. Abfindungen weichender Erben

- Abfindungen gem. § 12 HöfeO bei Hofübergabe
  - Die Höhe bemisst sich nach dem Hofeswert gem. der HöfeO (das 1,5-fache des aktuellen Einheitswerts) zuzüglich Zu- und Abschlägen wegen besonderer Bedingungen des Hofes.
  - Die Verteilung des Hofeswerts auf die weichenden Erben erfolgt nach den Erbquotienten, die im allgemeinen Erbrecht gelten würden.
  - Es werden finanzielle 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 grundsätzlich die weichenden Erben 20 Jahre lang anteilig an außergewöhnlichen, nicht reinvestierten Veräußerungserlösen und nicht landwirtschaftlichen Erträgen des Hofes beteiligen.
  - Es empfiehlt sich jedoch vielfach eine Modifikation der Nachabfindungsregelung.

## Verfahren einer Hofübergabe

- Beratung durch einen Fachjuristen des Landwirtschaftsrechts;
- Beratung durch einen Steuerberater;
- Abschluss des bindenden notariellen Vertrags mit allen Beteiligten;
- Genehmigungen (zum Beispiel durch das Landwirtschaftsgericht bei Anwendung der HöfeO);
- Umtragung der Eigentümer und Eintragungen ins Grundbuch (zum Beispiel Altenteil).

### TIPP: Beratung nutzen

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





... aus der Praxis, aus der *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.

**RENTABILITÄT** ist ein Begriff, der nicht immer allen klar ist. Nur weil ich einen Gewinn erwirtschaftete, heißt das nicht, dass das ordentliche Ergebnis auch langfristig passt. Als Faustzahl kann man sich merken: Für einen Betrieb sollte je nicht entlohnter Arbeitskraft ein ordentliches Ergebnis von mindestens 30.000 bis 50.000 Euro erzielt werden.

**STABILITÄT** gibt an, wie ein Betrieb auf verschlechterte Rahmenbedingungen reagiert, wenn eine Säule des Einkommens mal deutlich unter Druck gerät. Hauptkennzahlen dabei sind die bereinigte Eigenkapitalveränderung (ein durchschnittlicher Haupterwerbsbetrieb sollte mindestens 10.000 Euro vorweisen) und die Fremdkapitalde-

ckung. Für diese gibt es keinen Tabellenwert, an dem man sich orientieren kann – es kommt auf den individuellen Betrieb an. Wichtiger ist, dass der Landwirt seinen Betrieb kennt und richtig einschätzen kann.

**LIQUIDITÄT** ist schließlich die Voraussetzung, um den eigenen Betrieb erfolgreich gestalten zu können. Wenn ich meine Rechnungen schnell zahle, freut sich die Werkstatt. Ich pflege aber auch mein Ansehen als zuverlässiger Vertragspartner. Mit dem schwarzen Plus auf dem Konto kann ich Preisnachlässe (Skonti) nutzen, kann schneller reagieren und günstiger einkaufen. Voraussetzung dafür ist ein gut gefülltes Konto – also ausreichend Liquidität.

**AUTOR:** Thomas Göggerle, *dlz next*



# Faktoren des Unternehmenserfolgs

Andreas-Hermes-Akademie (AHA), Bonn

**Erfolg lässt sich planen. Zumindest kann ein Hofübernehmer seine Erfolgskriterien analysieren und definieren, woran er seinen persönlichen und betrieblichen Erfolg festmacht. Unterstützung bietet dabei das „Erfolgsrad“.**

**E**xistenzgründer in der Landwirtschaft sind als Unternehmer/-in besonders gefordert, heute mehr denn je. Im gleichnamigen AHA-Seminar beschäftigten sich die Teilnehmer darum auch zuallererst mit der Frage, was einen guten Unternehmer/eine gute Unternehmerin auszeichnet und was eigentlich Erfolg bedeutet.

## Was ist Erfolg?

Erfolg wird von jedem unterschiedlich wahrgenommen und definiert. Für den Einen ist es wirtschaftlicher Erfolg, für die meisten definiert sich Erfolg aber eher über Faktoren wie „sein eigener Herr“ sein und der damit verbundene Gestaltungsspielraum, oder Arbeit und Leben miteinander optimal verbinden zu können. Darüberhinaus gibt es auch das „Erfolgsrad“ mit unterschiedlichen Faktoren wie Entscheidungsfreude, Mut und Konsequenz, Selbstvertrauen und Motivation, die 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.

## Das „Erfolgsrad“

Diese wichtigen Faktoren, ergänzt um Zielklarheit, Konzentration und Entspannung sowie positives Image werden im „Erfolgsrad“ durch eine Selbsteinschätzung sichtbar gemacht. Wie auch bei der „Liebig’schen Tonne“, bei der der limitierende Faktor das Wachstum begrenzt, hat jeder Mensch seine Herausforderungen diesen limitierenden Faktor zu erkennen und zu bearbeiten.

Wer über eine hohe Motivation und über Selbstvertrauen verfügt, konsequent seinen Weg geht, aber an der schwierigen Beziehung zum Beispiel 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.

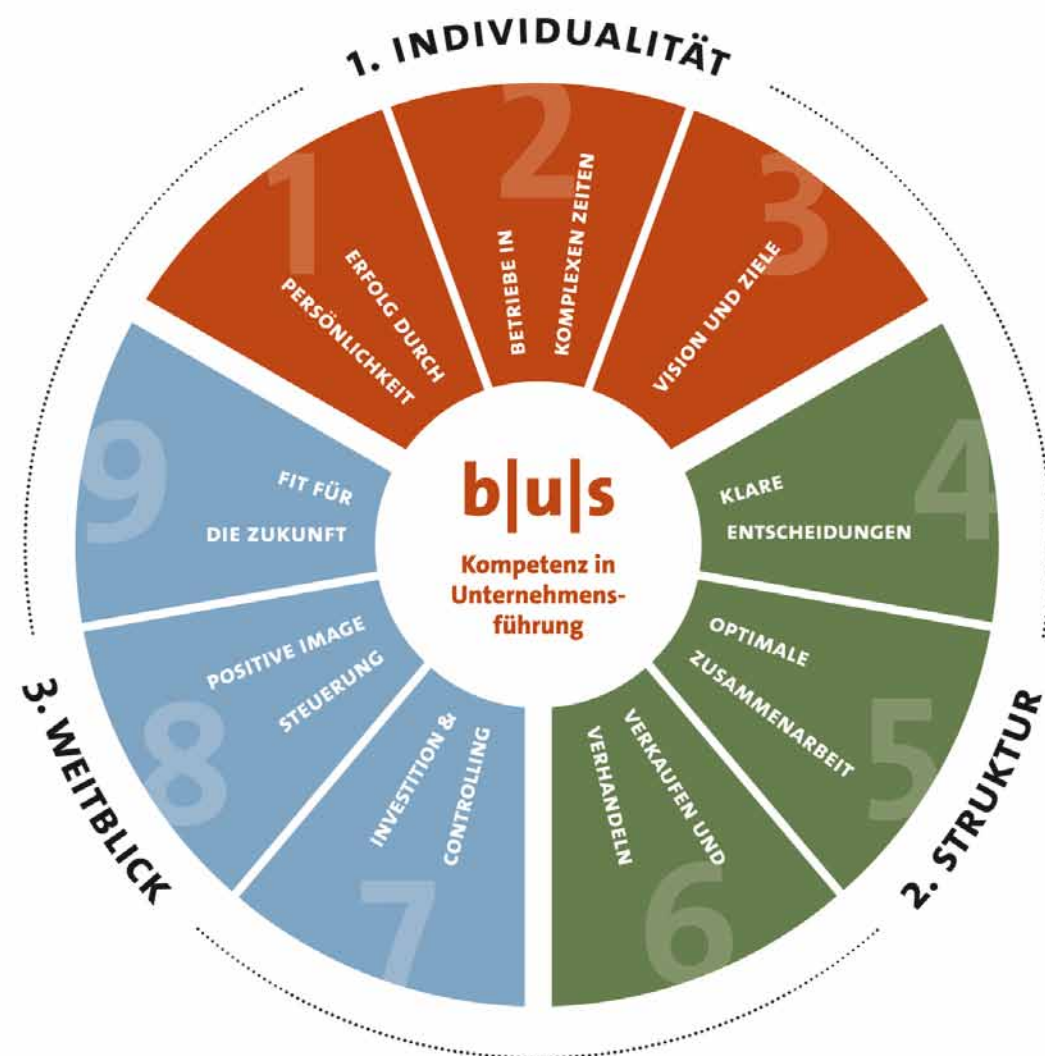
## Sich selber richtig einschätzen

Die Teilnehmer stellen bei ihrer eigenen Einschätzung in ihrem Erfolgsrad fest, dass viele Fähigkeiten und Talente vorhanden sind, aber erwartungsgemäß auch „Engpässe“. Wo diese liegen, kann jeder Einzelne für sich beantworten.

Es gilt also, mit dem Instrument „Erfolgsrad“ die kritischen Erfolgsfaktoren 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.

### Wie sehe ich die Zukunft?

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

### Was wäre wenn?

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 der Betrieb mit Hilfe des „Unternehmenshaus“ weiter aufgebaut und strukturiert werden.

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.

### Die richtigen Fragen stellen

Mit Hilfe des Unternehmenshauses stellen sich die Unternehmer die richtigen Fragen, wie beispielsweise:

- Wie möchte ich zukünftig produzieren? Eher Produkte mit hoher Spezialisierung und eher geringer Weiterverarbeitung? Oder eher eine breite Produktpalette oder hohe Weiterverarbeitung bestimmter Produkte?
- Welche Zielgruppe habe ich im Auge, welchen Markt möchte ich bedienen?
- Wenn ich eine Strategie gewählt habe: Wie kann ich mei-

nen Weg finanzieren, welche wichtigen Meilensteine ergeben sich auf meinem Weg?

- Welche Mitarbeiter benötige ich noch und wie kann ich mein Unternehmen für Mitarbeiter attraktiv machen?
- ...

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

### Fazit

Zusammenfassend betrachtet hängt der Unternehmenserfolg 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 wird auch, dass die Verantwortung für Entscheidungen immer beim Unternehmer liegt, Schuldzuweisungen darf es nicht

geben, nur klare Zielangaben und konkrete Handlungsanweisungen. Alle sind 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.

### TIPP: Ich nehm' den BUS!

Die bus-Unternehmertrainings bieten die Möglichkeit, mit anderen Betriebsleiterinnen/ Betriebsleitern die verschiedenen Erfahrungen auszutauschen, Ziele festzulegen und die eigene nachhaltige Betriebsentwicklung zu steuern.

Mehr unter: [www.andreas-hermes-akademie.de/aha-agrar/bus-trainings/](http://www.andreas-hermes-akademie.de/aha-agrar/bus-trainings/)





... 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 hatte während seiner Ausbildung 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 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 seiner

Meisterarbeit 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 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 einen 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*



Fotos: Davids, BDL

# Der Businessplan

Christa Janßen, *shift Betriebsberatung*

**Was macht einen guten Businessplan aus? Und brauche ich wirklich einen für jede Investition? Wie lang sollte er sein und ab wann brauche ich die Unterstützung eines Experten? Die wichtigsten Punkte auf einen Blick.**

**D**er Businessplan, auch Geschäftskonzept genannt, ist eine wichtige Planungsunterlage für jeden Existenzgründer oder Käufer eines bestehenden Betriebs.

## Wesentlicher Inhalt ist:

Eine aussagekräftige Beschreibung des geplanten Vorhabens, Aussagen zur geplanten Rechtsform, eine gründliche Analyse des Markts und der Marktentwicklung, ein schlüssiges Vermarktungskonzept inklusive 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.

## Zahlen einfügen

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 (zum Beispiel 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 Rentabilitätsvor-schau (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 3 Jahre, bei höherem Finanzbedarf aber auch für 5 oder 10 Jahre zu erstellen.

## Die Liquiditätsplanung

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 beziehungsweise die Pachthöhe gerechtfertigt? 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.

## Was macht einen guten Businessplan aus?

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

Einen guten Businessplan zu schreiben ist viel Arbeit, deshalb stellt sich die berechtigte Frage nach dem Nutzen eines solchen Plans. 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 Businessplans. 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.





**Selber machen**

„Das erste Mal ist am schwersten.“ Das gilt auch für das Schreiben eines Businessplans (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 (zum Beispiel der Kammer) zu besprechen.

**Fachwissen nutzen**

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 gegebenenfalls 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.

**Ein guter Plan braucht 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 etwa zwei bis drei Monate einzuplanen, um ein Konzept zu entwickeln.

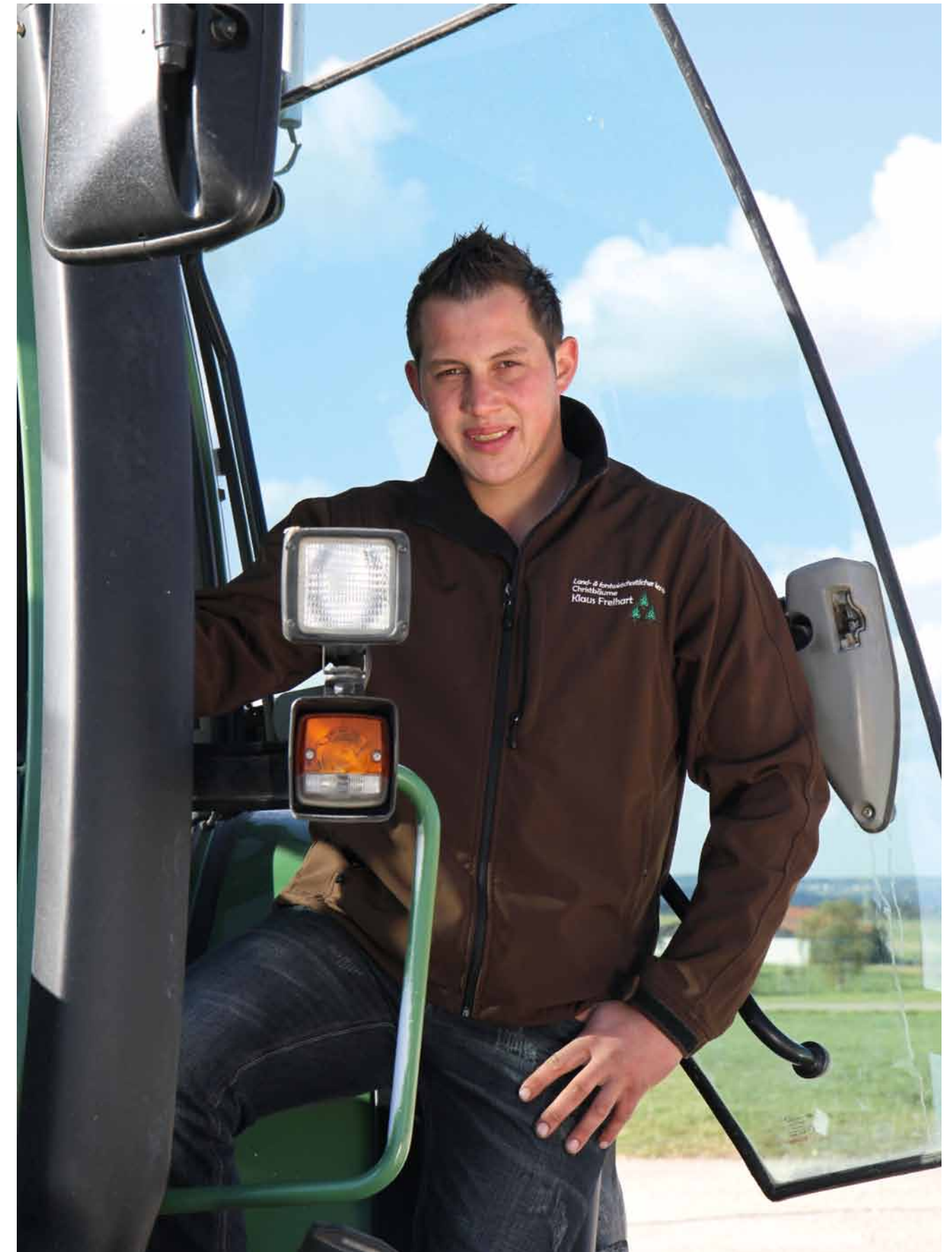
Umsatzplan: 2. Jahr (Jahr 01/02)



Mengenplanung		1. Mon.	2. Mon.	3. Mon.	4. Mon.	5. Mon.	6. Mon.	7. Mon.	8. Mon.	9. Mon.	10. Mon.	11. Mon.	12. Mon.
		Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt
Pensionspferde		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
Ausritt 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		1. Mon.	2. Mon.	3. Mon.	4. Mon.	5. Mon.	6. Mon.	7. Mon.	8. Mon.	9. Mon.	10. Mon.	11. Mon.	12. Mon.
		Nov	Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt
Pensionspferde	280 € brutto / 262 € netto	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 € brutto / 10 € netto	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €
Einzelstunden	15 € brutto / 13 € netto	504 €	504 €	504 €	504 €	504 €	504 €	504 €	504 €	504 €	504 €	504 €	504 €
Longe 30 min.	13 € brutto / 11 € netto	328 €	328 €	328 €	328 €	328 €	328 €	328 €	328 €	328 €	328 €	328 €	328 €
Ausritt geführt	18 € brutto / 15 € netto	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €	529 €
eigene Zucht	7.000 € brutto / 6.542 € netto	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Vermittlungsgebühr	1.500 € brutto / 1.261 € netto	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	2.521 €	0 €	0 €	0 €	2.521 €	0 €	2.521 €
<b>Summe (netto)</b>		<b>3.385 €</b>	<b>3.385 €</b>	<b>3.385 €</b>	<b>3.385 €</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*

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*

Fotos: Fotolia



# Bedeutung von Netzwerken: Hofbörse Baden-Württemberg

Rolf Hoffner, Landsiedlung Baden-Württemberg GmbH

**Bis vor einigen Jahren war es extrem schwierig, ohne einen elterlichen Betrieb seinen eigenen Hof zu gründen. Inzwischen gibt es eine ganze Reihe von Börsen und Beratungsangeboten, die die externe Hofübernahme möglich machen, wie die Hofbörse Baden-Württemberg.**

## 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 (zum Beispiel Hobbylandwirte etc.).

## Die Zielgruppen der Hofbörse

### Kleine Betriebe

Anbieter: Resthöfe mit geringem Eigenflächenanteil oder Landwirtschaftliche Gebäude in Dörfern  
Nachfrager: Hobbylandwirte, Interessenten für Wohnen auf dem Lande, Gastronomieprojekte, Sozialprojekte

### Mittlere Betriebe

Anbieter: Betriebe mit mittlerer Gesamtflächenausstattung (20-50 ha), Betriebe mit Investitionsstau  
Nachfrager: Neueinsteiger im Nebenerwerb, zupacht- und zukaufswillige Betriebe (vorwiegend Flächen), Nebenerwerbslandwirte, Interessenten mit Sekundärproduktion/Verarbeitung, Interessenten für Sonderkulturen

### Existenzfähige Betriebe

Anbieter: Betriebe mit Nachfolgeproblemen, krankheitsbedingt, Betriebe mit familiären Problemen, etc.  
Nachfrager: Existenzgründer, Kooperationspartner, Hofnachfolger, „Stadtvertriebene Landwirte“, expandierende Betriebe

## Allgemeiner Informationszugang

Angebote in der Hofbörse erfolgen über:

- Zentralbüro
- Homepage [www.landsiedlung.de/Hofboerse](http://www.landsiedlung.de/Hofboerse)
- Objktanfragen zu 80 Prozent über Homepage
- ca. 15 Prozent der Anfrage durch Empfehlungen von Altkunden
- detaillierte Informationen, Objekte mit Adresse
- Informationsaustausch im Vorfeld mit Nachfrager über Nutzungsbedarf, regionale Gesichtspunkte, Gebäudeeignung, Investitionsbedarf, Genehmigungsaspekte (ASVG, etc.). (genaue Ortsbeschreibung reduziert auf Kunden mit vertraglicher Bindung)
- Anbieter, die ihre Betriebe veräußern oder verpachten

wollen, erhalten eine kostenlose Informations- beziehungsweise Orientierungsberatung

## Ursache einer nichtfamiliären Hofübergabe Keine Nachfolger!

- außerlandwirtschaftliche Berufswahl der Nachkommen
- Kinderlosigkeit
- Streitigkeiten der Generationen, hohe Übernahmekosten (Altverbindlichkeiten, Auszahlung weichende Erben, etc.)
- Perspektivlosigkeit der Nachkommen (hoher Investitionsbedarf/geringe Flächenausstattung)
- familiäre oder krankheitsbedingte Probleme (Scheidung, etc.)

## Übergabeformen

- Verpachtung (Teilpacht/Gesamtverpachtung)
- Rentenbasis (selten)
- Ratenkauf (selten)
- Teilkauf
- kompletter Hofkauf
- gesamter Hofkauf mit Übernahme Altenteil
- Kauf von Resthöfen mit Zupacht Flächen

## Praktische Abläufe einer Vermittlung bei Hofnachfrager:

- Kontaktaufnahme (wichtige Phase!), Übergabeberatung, Ablaufinformationen
- Datenaufnahme und Erfassung regionaler, finanzieller und produktionstechnischer Vorstellungen
- Einschätzung zukünftiger Nutzungsperspektiven
- Abgleich von Angeboten und Nachfragewünschen, Einschätzung realistischer Übernahmekancen, sowie Abwägen von Nutzungschancen
- Begleitung von Interessenten bei Hofbesuch

## bei Hofanbieter:

- Vorgespräche mit Kunden (Informationsaustausch)
- Datenerfassung mit Fotodokumentation und detaillierten Informationen
- Gebäude- und Flächenbewertung der Hofstellen
- Werteschätzung, 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 der Gebäude und Flächen, marktorientierte Bewertung
- Einschätzung von Verwertungs- und Nutzungspotenzialen
- Abwägung von Vermarktungswegen und -strategien
- Erstellung angepasster Exposés, Information aller registrierten Kunden (Infobriefe)
- Kontakte mit Kaufinteressenten (Anrufe von neuen Interessenten), Kontaktierung von Kunden aus Kundstamm und Unterbreitung Verkäufer
- Kaufangebote analysieren und mit Anbieter Relevanz prüfen
- Vorlage von Grundinformationen über Genehmigungsverfahren und notarielle Beurkundung

**Nachfrager:**

- kundenorientierte Auswahl von Objekten
- Bewerten von Objekten, Abgleich Kosten und Nutzen, Einschätzung gesamter Investitionsbedarf und Produktionspotentiale, Informationen über Chancen und Risiken
- 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 (Agrarstrukturverbesserung); Einzelbetriebliche Förderung; Grundstücksmanagement;

- 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 Flächen- und Waldbörse: zusätzliche Ausstattung von flächenschwachen Betrieben insbesondere kleineren Betriebe; getrennte Veräußerung von Flächen bei auslaufenden Höfen, getrennte Vermarktung von betriebszugehörigen Waldstücken.

**- Vorteile der Förderberatung (AFP):**

Prüfung Förderfähigkeit; Basis für Entscheidungsfindung und Planung einer Investition; Vorab-Information der Banken und ggf. Beschleunigung Kreditierung mit besserem Rating. Mit Modifikation des Investitionskonzeptes 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, Infos Ämter für Landwirtschaft/Kammern bezüglich Genehmigungen/Infos von Landwirtschaftsämtern an aufgebende Betriebe, Soziale Beratungsdienste, Produktionsberatung bei Einstieg, Informationen über Vermarktungskanäle etc.

# Beratung als wichtige Zukunftsinvestition

Prof. Dr. Harald Grygo, Hochschule Osnabrück

## Eine gute Beratung basiert auf Vertrauen. Doch worauf müssen junge Landwirte achten, wenn sie ihren Berater auswählen? In welchen Bereichen ist Beratung notwendig oder sogar existenzentscheidend?

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.

**Am Anfang stehen viele Fragen**

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 beziehungsweise 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 beziehungsweise spätestens zu Beginn eines Gespräches diese Aspekte behandelt werden, um Unzufriedenheit vermeiden zu können.

**Die eigene Situation richtig einschätzen**

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 eigene 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

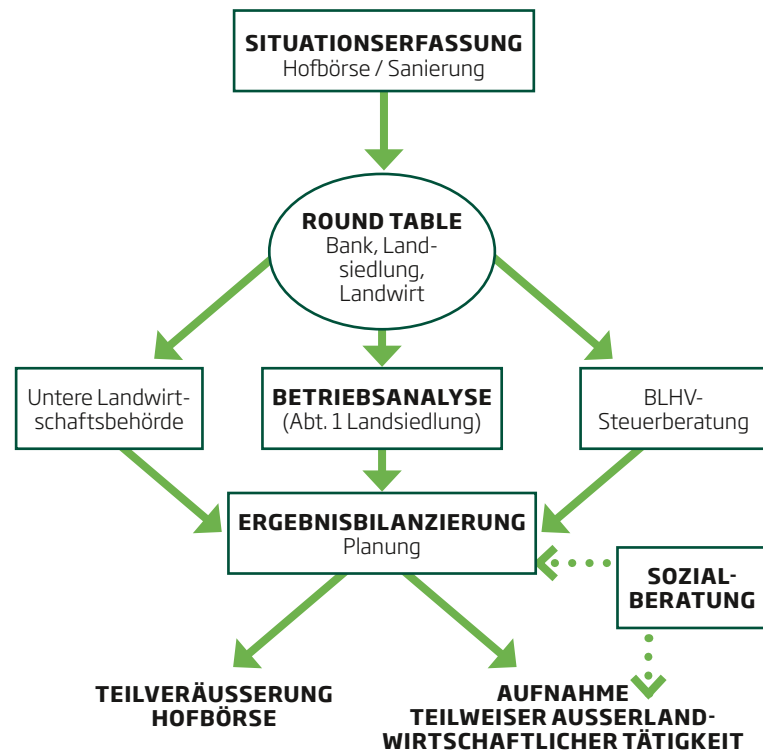


Abb.: Beispiel externe Vernetzung Hofbörse bei anstehender Insolvenz eines landwirtschaftlichen Betriebs

Quelle: Hofbörse LBBW Immobilien; BLHV: Badischer Landwirtschaftlicher Hauptverband



Fotos: Hofbörse BW, Davids



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.

### Hilfe zur Selbsthilfe

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.

### Was darf's denn kosten?

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.

### Nicht zu voreilig entscheiden

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.

### Was muss Beratung bringen?

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 zum Beispiel einer Investitionsrechnung oder Futteroptimierung möglich sein. Wenn aber gute Beratung zum Beispiel vor einer Fehlentscheidung bewahrt, Zielklarheit herbeiführen hilft oder bei der Beschaffung qualifizierter Informationen und der Erarbeitung von Alternativen unterstützt, führt diese Aussage nicht weiter.

### Make or buy?

Hier hilft der Ansatz des „make or buy“, das heißt 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.

### Aktiv mit einbringen

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“
- LWK 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“
- Wehner, R., Johansson, E. (2000): „Hof- und Landübergabe“
- aid-Heft (2013): „Hofübergabe und Existenzgründung“
- 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:

- Alles zu Hofnachfolge, Betriebsgründung und Co.: [www.landwirtschaftskammer.de/landwirtschaft/beratung/existenz](http://www.landwirtschaftskammer.de/landwirtschaft/beratung/existenz)
- Existenzgründungsportal des Bundeswirtschaftsministeriums: [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)
- Existenzgründungsportal für Frauen: [www.existenzgruenderinnen.de](http://www.existenzgruenderinnen.de)
- Förderdatenbank des Bundes: [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)
- KfW-StartGeld (Staatliche Förderbank): [www.kfw.de](http://www.kfw.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)





Foto: BDL

# Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner

## Johannes Trittel

Hanse Agro Unternehmensberatung GmbH  
Lange Laube 7, 30159 Hannover

## Gerald Hein

Deutsche Kreditbank AG  
Bereich Firmenkunden  
Fachbereich Landwirtschaft und Ernährung  
Taubenstraße 7-9, 10117 Berlin

## Rechtsanwalt Stefan Walter

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

## Philipp Goretzki

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

## Andreas-Hermes-Akademie (AHA)

Dr. Andreas Quiring und Matthias Mehner  
Godesberger Allee 66, 53175 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

Hochschule Osnabrück  
Am Krümpel 31, 49090 Osnabrück

Dieses Heft ist erhältlich beim BDL unter [www.junglandwirte.de/gruene-beruf-und-bildung](http://www.junglandwirte.de/gruene-beruf-und-bildung) oder im dlv-Shop unter [www.landeucht.de](http://www.landeucht.de).

### INFO: Herausgeber

dlz agrarmagazin  
Lothstraße 29  
80797 München  
Tel.: 089/12705-334  
Fax: 089/12705-546  
[next@dlv.de](mailto:next@dlv.de)

**dlz** next

### INFO: Veranstalter

Bund der Deutschen Landjugend (BDL)  
Projekt Junglandwirte  
Claire-Waldoff-Straße 7 10117 Berlin  
Tel.: 030/31904-253  
Fax: 030/31904-206  
[info@landjugend.de](mailto:info@landjugend.de)





# Checkliste: Sind Sie ein Unternehmertyp?

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

- |                          |                          |   |
|--------------------------|--------------------------|---|
| Ja                       | Nein                     |   |
| <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?   |

© Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, „Starthilfe - Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit“ (Auszug)

# Materialien

Erfolgsdisziplinen

1  
08101  
bus

Wie stark sind die einzelnen Erfolgsdisziplinen ausgeprägt?

Bitte schraffiere die Felder der einzelnen Erfolgsdisziplinen je nach ihrer Ausprägung.

Unternehmenshaus

1  
08101  
bus

In diesen Zimmern wird Erfolg organisiert.

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



# Materialien

Jahr I/II	Nov I	Dez I	Jan II	Feb II	Mrz II	Apr II	Mai II	Jun II	Jul II	Aug II	Sep II	Okt II
<b>Liquiditätsplanung</b>												
<b>1. Zahlungseingang aus betrieblicher Tätigkeit</b>												
Umsatzerlöse + MwSt	1.795	1.795	1.795	1.860	1.860	5.420	2.720	2.720	2.720	6.280	3.280	6.840
Einzahlung aus Darlehensauszahlungen	98.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EK	0	0	17.420	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Umsatzerlöse aus Darlehensauszahlungen	0	0	19.215	1.860	1.860	5.420	2.720	2.720	2.720	6.280	3.280	6.840
<b>Summe Einzahlungen</b>	<b>99.795</b>	<b>1.795</b>	<b>19.215</b>	<b>1.860</b>	<b>1.860</b>	<b>5.420</b>	<b>2.720</b>	<b>2.720</b>	<b>2.720</b>	<b>6.280</b>	<b>3.280</b>	<b>6.840</b>
<b>3. Zahlungsausgang</b>												
Finanzierungsleistungen	0	0	0	0	0	100	100	100	100	200	200	300
Finanzierungsleistungen	840	0	0	0	0	0	840	0	0	0	0	0
Betriebsversicherungen, Beiträge, Geb.	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Pachtzins	40	450	0	0	0	0	0	0	0	0	0	127
Büromaterial	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zeilschriften / Fachliteratur	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kfz-Kosten	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Berufsgenossenschaft	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reisekosten und Bewirtung	300	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Schmied	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tierarzt	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Futter eigene Pferde	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Telefon Internet Porto	160	0	160	0	160	0	160	0	160	0	160	0
Abwasser	140	0	140	0	140	0	140	0	140	0	140	0
Strom	500	100	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Heizung	0	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaturen / Instandhaltung	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Kosten des Geldverkehrs	323	234	161	131	196	238	351	92	244	164	194	283
Vorsteuer	0	-36	53	125	166	101	575	31	289	137	733	224
Umsatzsteuerlast	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490
Zinsen für langfristige Darlehen	250	250	250	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Zinsen für Kontokorrent	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Sonstige Auszahlungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Darlehensstilgung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investitionen (inkl. MwSt)	116.270	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Privatentnahmen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe aller Auszahlungen	120.093	2.387	2.024	1.696	2.142	2.404	4.426	1.423	2.634	2.041	2.828	2.939
Über-/ Unterdeckung	-20.298	-592	17.191	164	-282	3.016	-1.706	1.297	86	4.239	452	3.901
KK- Rahmen	23.000	23.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Beanspruchter KK	-20.298	-20.890	-3.699	-3.536	-3.817	-801	-2.507	-1.210	-1.124	3.115	3.568	7.468
Liquiditätsreserve	2.702	2.110	1.301	1.464	1.183	4.199	2.493	3.790	3.876	8.115	8.568	12.468

**dlz. einfach näher dran.**

**WEIL GERADE  
DIE ERSTEN SCHRITTE  
ENTSCHEIDEND SIND.**

Gemeinsam an der Zukunft arbeiten. Schritt für Schritt.  
Wir unterstützen Sie jeden Tag bei dem, was Sie am besten können.



**dlz. einfach näher dran.**

www.dlz-agrarmagazin.de



