

Unternehmensnachfolge und -krisen

Zusammenfassung der
51. Betriebswirtschaftlichen Fachtagung Gartenbau

vom 09. bis 11. September 2013
in Berlin

Diese Schrift enthält Vorträge, die während der 51. Betriebswirtschaftlichen Fachtagung Gartenbau unter dem Leitthema

Unternehmensnachfolge und –krisen

am 09. September 2013 in Berlin gehalten wurden.

Das Seminar wurde vom Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. organisiert und durchgeführt und am 10. und 11. September 2013 im Rahmen des Zukunftskongresses Gartenbau fortgesetzt. Die Ergebnisse des Zukunftskongresses werden beim BMELV auf der Seite http://www.bmelv.de/DE/Landwirtschaft/Pflanze/Garten-Weinbau/Zukunftsstrategie/zukunftsstrategie_node.html dokumentiert.

Zusammenstellung und Textverarbeitung:

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.

Herausgeber:

Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.
Herrenhäuser Str. 2
30419 Hannover
Internet: <http://www.zbg.uni-hannover.de>
E-Mail: zbg@zbg.uni-hannover.de

Gefördert durch:



Bundesministerium für
Ernährung, Landwirtschaft
und Verbraucherschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

und die zuständigen Ministerien der Bundesländer sowie die Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen.



Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.
an der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover
Herrenhäuser Str.2 · 30419 Hannover · Tel. 0511-762-5409

Tagungsprogramm

51. Betriebswirtschaftliche Fachtagung

9. September 2013 in Berlin

Erwin Schrödinger-Zentrum Adlershof der Humboldt-Universität zu Berlin,
Rudower Chaussee 26, 12489 Berlin

Unternehmensnachfolge und -krisen

Montag, 9. September 2013

- 09.00 Uhr** **Begrüßung und Vorstellungsrunde**
Dr. Bernd Hardeweg, ZBG Hannover
- 09.15 Uhr** **Ursachen von Krisen und Veränderungsnotwendigkeit in deutschen Gartenbauunternehmen**
Torsten Wolf, Landwirtschaftskammer NRW, Gartenbauzentrum Straelen, Straelen
- 10.15 Uhr** **Unternehmensnachfolge als Herausforderung für Gartenbauunternehmen**
RA Hartmut Salomon, Burkart, Völlinger & Partner, Karlsruhe
- 11.15 Uhr** **Pause**
- 11.45 Uhr** **Strategische Planung und Analyse als Erfolgsfaktor zur Bewältigung von Krisen**
Jürgen Forster, Gartenbau-Unternehmens-Beratungsgesellschaft mbH, Frankfurt
- 12.45 Uhr** **Mittagspause**
- 14.00 Uhr** **Familiäre Faktoren – Nachfolge ohne Krise**
Stefan Mair, Technische Universität München
- 15.00 Uhr** **Der Umgang mit Widerständen in Veränderungsprozessen und Krisen**
Kristin Röschmann, Kompetenznetzwerk „Neue Konfliktkultur“, Berlin
- 16.00 Uhr** **Pause**
- 16.30 Uhr** **Change Management Prozess**
Andrea Streese, Kick Consulting GmbH, Berlin
- 18.00 Uhr** **Ende**

Inhaltsverzeichnis

Tagungsbeiträge

- **Ursachen von Krisen und Veränderungsnotwendigkeit in deutschen Gartenbauunternehmen**
Torsten Wolf
Landwirtschaftskammer NRW, Gartenbauzentrum Straelen..... 7

- **Unternehmensnachfolge als Herausforderung für Gartenbauunternehmen**
RA Hartmut Salomon
Burkart, Völlinger & Partner, Karlsruhe..... 17

- **Strategische Planung und Analyse als Erfolgsfaktor zur Bewältigung von Krisen**
Jürgen Forster
Gartenbau-Unternehmens-Beratungsgesellschaft mbH, Frankfurt..... 31

- **Familiäre Faktoren – Nachfolge ohne Krise**
Stefan Mair
Technische Universität München..... 33

- **Der Umgang mit Widerständen in Veränderungsprozessen und Krisen**
Kristin Röschmann
Kompetenznetzwerk „Neue Konfliktkultur“ Berlin..... 45

- **Change Management Prozess**
Andrea Streesse
Kick Consulting GmbH, Berlin..... 57

Anhang

- **Liste der Referenten**..... 77
- **Liste der Teilnehmer**..... 79

Tagungsbeiträge

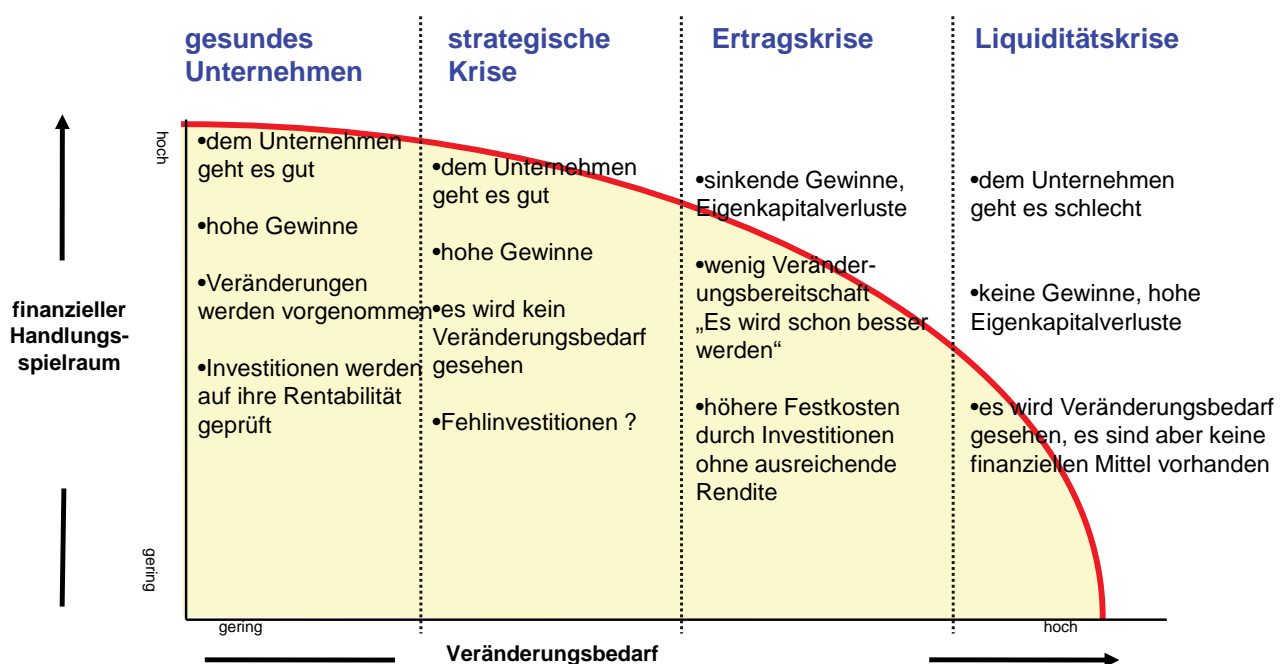
Ursachen von Krisen und Veränderungsnotwendigkeiten in deutschen Gartenbauunternehmen

51. Betriebswirtschaftliche Fachtagung, Berlin

Torsten Wolf

Beratungsleiter und Berater für Betriebswirtschaft
der Landwirtschaftskammer NRW
Versuchszentrum Gartenbau Straelen / Köln-Auweiler
torsten.wolf@lwk.nrw.de

Möglicher Verlauf einer Unternehmenskrise



verändert nach Fieseler

Krisenursachen

1. externe Krisenursachen
2. interne Krisenursachen
3. private Krisenursachen

externe Krisenursachen

1.1 stagnierender / rückläufiger Markt

=> rückläufige Nachfrage führt zu sinkenden Preisen
und geringeren Margen (vgl. Frühjahr 2013)

1.2 strukturelle Überkapazitäten

- => veränderte Standortbedingungen oder technische Innovationen können selbst bei stabilen Märkten zu Überkapazitäten führen
- => Beispiele: Topfstauden (durch moderne Containerstellflächen) oder Beet- und Balkonpflanzen (durch einfache Kulturführung)



externe Krisenursachen

1.3 hohe Wettbewerbsintensität

- ⇒ viele Produzenten, geringe Markteintrittsbarrieren und wenige, große Kunden
- ⇒ dadurch nimmt der Preisdruck weiter zu

1.4 unzureichendes Marktpotential

- ⇒ von jungen Unternehmen wird oft das vorhandene Marktpotential überschätzt
- ⇒ Beispiel: Existenzgründungen im Galabau

externe Krisenursachen

1.5 regulatorisches Umfeld

- ⇒ z. B. Verfügbarkeit von Saison-AK, erhöhte Energie- (CO₂-) Steuer,...
- ⇒ dadurch entsteht in vielen Betrieben ein Anpassungsbedarf

1.6 höhere Gewalt

- ⇒ unvorhersehbare Schadensereignisse wie EHEC (2011 im Gemüsebau), Viroide in Solanum-Arten (2008 – 2010), Vulkanausbruch (Eyjafjallajökull, Island 2011), Hochwasser/Überflutungen
- ⇒ versicherbar ?



interne Krisenursachen

2.1 unklare strategische Ausrichtung

- ⇒ ist die Auswahl der Produkte und Kunden an den eigenen betrieblichen Ressourcen ausgerichtet (oder an der Tradition) ?
- ⇒ gibt es ein relevantes Alleinstellungsmerkmal ?
- ⇒ ist eine durchgängige Betriebs- und Finanzierungsplanung vorhanden?
- ⇒ angemessene Betriebsentwicklung (mit entsprechenden Investitionen)?

2.2 komplexes Produktprogramm

- ⇒ entstehen durch eine breite Produktpalette Produktivitätsverluste, höhere Beschaffungskosten,... ?
- ⇒ oder wird dadurch eine größere Risikostreuung erreicht ?

interne Krisenursachen

2.3 Kundenabhängigkeit

- ⇒ z.B. Betriebe mit großem Umsatzanteil Auftragsproduktion (z.B. Landgard → Praktiker, Max Bahr,...) oder Absatzzentrale Krefeld (Lidl), ...

2.4 operative Ineffizienz

- ⇒ Kostennachteile gegenüber den Wettbewerbern (veraltete Produktionsprozesse u. -programme, Investitionsstau, unpassende Mitarbeiterstruktur,...)



interne Krisenursachen

2.5 unzureichendes Controlling

- ⇒ fehlende Transparenz und Aktualität von Finanzdaten; dadurch fehlen wichtige Steuerungsinformationen für die Unternehmer
- ⇒ so sind Vor- und Nachkalkulationen nicht möglich und evtl. Fehlentwicklungen werden zu spät erkannt

2.6 nicht tragfähige Finanzstruktur

- ⇒ viele Bereiche im Gartenbau sind sehr kapitalintensiv und viele Betriebe haben eine schwache Eigenkapitalquote (evtl. durch teure, unrentable Investitionen; nicht selten auch aus Betriebsübergabe)
- ⇒ wenig / keine Reserven, um Umsatzdefizite auszugleichen
- ⇒ häufig Vorfinanzierung der Produktion über Kredite (KK, Lieferanten,...)

interne Krisenursachen

2.7 unzureichende Managementqualitäten

- ⇒ fehlende Bereitschaft oder Fähigkeit, notwendige Entscheidungen konsequent zu treffen und umzusetzen (Nachfolger kommen im Gartenbau fast immer aus der Familie; gute Ausbildung wichtig)

2.8 geringe Unternehmensgröße bzw. Umsatzstärke

- ⇒ Kundenanforderungen (z.B. bzgl. Liefermenge, -service) sind für kleinere Betriebe immer schwieriger zu erfüllen
- ⇒ Gewinnmargen bei den einzelnen Produkten werden geringer, so dass für den gleichen Gewinn steigende Umsätze erwirtschaftet werden müssen

interne Krisenursachen

2.9 ineffiziente Unternehmensstruktur

⇒ in vielen Fällen passen die Strukturen eines Familienbetriebes, der ein starkes Wachstum hinter sich hat, nicht mehr (Aufbau- und Prozessorganisation,...)



private Krisenursachen

3.1 private Krisenursachen

- ⇒ Unternehmen und Familie sind im Gartenbau fast immer eng verbunden, deshalb haben private Krisen (Scheidungen, schwere Erkrankungen bzw. Unfälle, Todesfälle) meist auch unmittelbare Auswirkungen auf das Unternehmen
- ⇒ auch ungeklärte Nachfolgeregelungen gehören zu möglichen privaten Krisenursachen
- ⇒ Konflikte zwischen den Generationen
- ⇒ unangemessene Privatentnahmen

Veränderungsnotwendigkeiten

allgemein:

- ⇒ Bereitschaft frühzeitig externe Unterstützung einzuholen
- ⇒ betriebliche Gegebenheiten konsequent auf das Umfeld (insbesondere Vermarktungssituation) anpassen
- ⇒ verstärkte Planungs- und Controllingaktivitäten
- ⇒ Veränderungsbedarf ist in Krisenfällen häufig in der Person des Unternehmers gegeben; Änderungen von Einstellung und Verhalten möglich?

Die Wertschätzung für gartenbauliche Produkte muss allgemein gestärkt werden!

Betrieb A

- Topfpflanzen
- ca. 18.500 m² GH
- + 12 ha Freiland (an 3 Standorten)
- Senior ca. 65, Junior Anfang 30

Liquiditätskrise wegen:

- fehlende Betriebsleitung
- zu hohe Entnahmen
- falsche Finanzstruktur



Betrieb A

eingeleitete Konsolidierungsmaßnahmen:

- ⇒ Betriebsübergabe
- ⇒ Neuordnung der Verbindlichkeiten inkl. Entschuldung durch Veräußerung von außerbetrieblichem Vermögen des Seniors
- ⇒ konsequente Trennung von privaten und betrieblichen Ausgaben
- ⇒ Optimierung der Aufwandstruktur (verstärkte eigene Jungpflanzenvermehrung, Straffung der Lohnaufwendungen)

inzwischen:

- ⇒ Abbruch von ca. 6.000 m² alter GH-Fläche und Neubau von 7.500 m²
- ⇒ Betriebsstandort in NL soll wegfallen und die Kapazitäten am Stammbetrieb intensiviert und erweitert werden



Betrieb B

- Topfpflanzen, Endverkauf
- ca. 4.500 m² GH
- + 0,5 ha Freiland
- Senior ca. 63 (krank), Junior Mitte 30

Erfolgs- bzw. Liquiditätskrise wegen:

- mangelnder Unternehmerfähigkeiten
- veralteter Betriebsstrukturen
- unzureichender Rentabilität



Betrieb B

eingeleitete Konsolidierungsmaßnahmen:

- ⇒ Betriebsübergabe an Junior (inkl. Betriebsleiter- und Altenteilerwohnhaus)
- ⇒ Umstellung auf Nebenerwerb (vorübergehend war eine Produktionserweiterung geplant)
- ⇒ Konzentration im Anbau auf Passiflora und Jasmin
- ⇒ Endverkauf ausschließlich im Frühjahr (März/April – Juni)

inzwischen:

- ⇒ unselbständige Tätigkeit angetreten; erste Ernüchterung
(Zeitmanagement: Familie – Betrieb – Anstellung)



Betrieb C

- Topfpflanzen
- ca. 8.500 m² GH
- BL Mitte 50
- kein Nachfolger

Liquiditätskrise wegen:

- Vermarktungsstruktur
- Produktpalette
- Krankheit Betriebsleiter



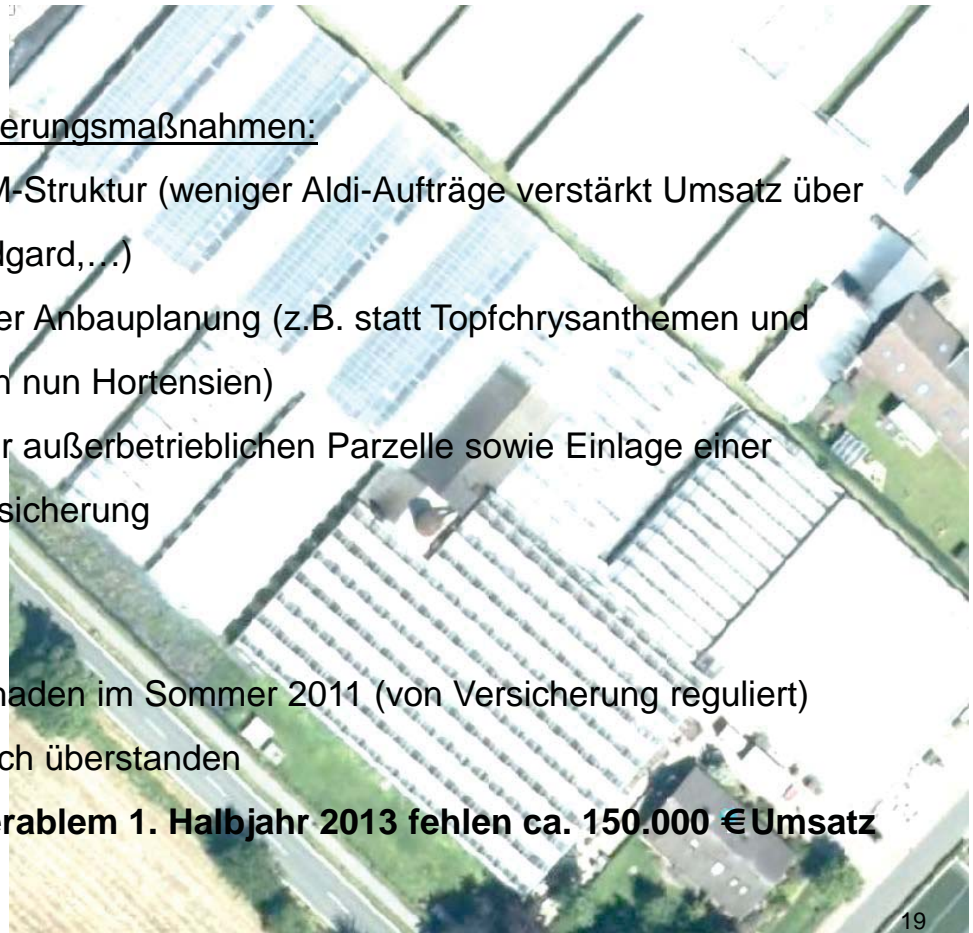
Betrieb C

eingeleitete Konsolidierungsmaßnahmen:

- ⇒ Anpassung der VM-Struktur (weniger Aldi-Aufträge verstärkt Umsatz über Großhändler, Landgard,...)
- ⇒ Umstellungen in der Anbauplanung (z.B. statt Topfchrysanthen und Weihnachtssternen nun Hortensien)
- ⇒ Entschuldung einer außerbetrieblichen Parzelle sowie Einlage einer fälligen Lebensversicherung

inzwischen:

- ⇒ heftiger Hagelschaden im Sommer 2011 (von Versicherung reguliert)
- ⇒ Hüft-OP erfolgreich überstanden
- ⇒ **aber: nach miserablem 1. Halbjahr 2013 fehlen ca. 150.000 € Umsatz**



Resümee

- ⇒ vielfältige Krisenursachen, häufig in Kombinationen auftretend
- ⇒ Veränderungs- bzw. Handlungsbedarf ist ebenso individuell und fallabhängig
- ⇒ ...den Weg aus der Krise zu finden und zu gehen braucht ähnlich lange, wie es gedauert hat, in die Krise zu gelangen
- ⇒ Bereitschaft des Unternehmers zu Veränderungen ist erste und wichtigste Voraussetzung zur Krisenbewältigung

„Probleme kann man niemals mit der selben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind!“ (Albert Einstein)

Beispielfall:

```

    graph TD
      E[Ehemann, 65 Jahre] --- T1[T 1 med. techn. Assistentin]
      E --- T2[T 2 Lehrerin]
      E --- S[Sohn, 32 Jahre verheiratet, 2 Kinder Gärtnormeister]
      E --- EF[Ehefrau, 65 Jahre]
  
```

Vermögensverhältnisse Ehemann:

- Gartenbaubetrieb
- 15 Arbeitnehmer (6 Festangestellte, 9 geringfügig Beschäftigt, nämlich 450,00 €-Kräfte)
- Betrieb mit 2 ha Eigentum, Ortsrandnähe, Buchwert: 2,00 €/m², Verkehrswert: 500.000,00 €, nach zu erwartender Baulandumlegung 300,00 €/m²
- Ertragswert 20.000,00 €
- 2 Immobilien im Wert von jeweils 500.000,00 € (Verkehrswert = Teilwert)

Vermögensverhältnisse Ehefrau:

- kein nennenswertes Vermögen

STPOBRIGHT | BIRKMEYER + VOLLINGER & PARTNER - ANHILBERSGUT 5 - 5040 KARLSRUHE

Gestaltungsvarianten im Überblick

| Modell | Vermögen / Einkünfte |
|--------------------------|---|
| 1 Aufnahme-Modell | GbR-Gründung - teilweise Übertragung - Rückbehalt Sonder-BV Teilung der Erträge |
| 2 Nießbrauchs-Modell | Vollübertragung Rückbehalt Erträge; Unterfall: „Rheinische Hofübergabe“ (Vorbehaltsnießbrauch) |
| 3 Versorgungs-Modell | Vollübertragung Rückbehalt Versorgungsleistungen |
| 4 Gleichstellungs-Modell | Vollübertragung Geldausgleich für Übergeber oder Geschwister |

STPOBRIGHT | BIRKMEYER + VOLLINGER & PARTNER - ANHILBERSGUT 5 - 5040 KARLSRUHE

Gestaltungsformen (die hier behandelt werden)

```

    graph TD
      A["(Voll-)Entgeltliche Übertragung  
meistens: An fremde Dritte"] --- B["Betriebsverpachtung im Ganzen"]
      B --- C["Übergabevertrag (unentgeltliche Übertragung, z. B. durch vorweggenommene Erbfolge = Schenkung) innerhalb der Familie"]
  
```

- zivilrechtlicher Vertrag muss ausführlich alles regeln
- Steuerrecht: Einkommensteuerliche und schenkungsteuerliche (= erbschaftsteuerliche) Probleme beachten/Fehler vermeiden

STPOBRIGHT | BIRKMEYER + VOLLINGER & PARTNER - ANHILBERSGUT 5 - 5040 KARLSRUHE

Gestaltungsvarianten im Überblick

| | |
|---|---|
| 5 Verkaufs-Modell | Vollübertragung |
| 6 Pacht-Modell | keine Übertragung Einkünfterzielung durch Pächter Steuerlich: Verpächterwahlrecht |
| 7 Unentgeltliche Übertragung / Übertragung gegen Unterhaltsleistungen | Buchwertfortführung („Fußstapfentheorie“) |

STPOBRIGHT | BIRKMEYER + VOLLINGER & PARTNER - ANHILBERSGUT 5 - 5040 KARLSRUHE

Verkaufsmodell (Kaufvertrag)

- ❖ bedeutet einen klaren Schnitt
- ❖ keine „persönlichen“ Verknüpfungen mehr zwischen den Vertragsparteien
- ❖ ggf. Verkauf gegen Leibrente (bei fehlendem Kapital des Käufers)
- ❖ Mindestinhalte des Kaufvertrages
 - Vertragsparteien exakt definieren
 - Kundenstamm (Anlage zum Kaufvertrag)
 - Umsatz – und Gewinnzahlen
 - genaue Bezeichnung des verkauften Inventars (Anlage zum Kaufvertrag)
 - beim Verkauf von Grundstücken: Wurden Erschließungs- oder Anliegerbeiträge berücksichtigt
 - Anzahl Arbeitnehmer; welche Arbeitnehmer werden übernommen?
 - Wettbewerbsverbote
 - Abwicklungsmodalitäten bei Anfechtung / Rücktritt (Gewährleistungsrechte)
 - Reduzierung / Rückzahlung des Kaufpreises bei „Kundenschwund“ / Umsatzrückgang
 - Verkaufsgewinn (Verkaufspreis abzüglich Buchwerte) unterliegt der Einkommensteuer, nach Vollendung des 55. Lebensjahres bzw. bei Erwerbsunfähigkeit halber Steuersatz (siehe §§ 16 Abs. 4, 34 EStG)

STÖBERGHEITENBERGER + VOLLINGER & PARTNER – ANHILBERSGUT 5 – 7040 KARLSRUHE

Betriebsverpachtung im Ganzen

- ❖ wenn Pächter („Käufer“) kein ausreichendes Kapital besitzt
- ❖ Vorkaufsrecht Pächter
- ❖ lange Vertragslaufzeiten (mindestens fünf Jahre), meist 10 Jahre mit Verlängerungsoption zu Gunsten des Pächters
- ❖ Pachtvertrag sollte sich nur auf die Immobilien (also Grundstücke) beziehen
- ❖ mobiles Anlagevermögen (Maschinen und Geräte) und Umlaufvermögen (Warenbestände, Pflanzenbestände) sollten verkauft werden (Problem: Bewertung)
- ❖ viel Streitpotential während der Pachtzeit, insbesondere gegen Ende bei Rückgabe (fehlende Investitionsbereitschaft des Pächters, insbesondere bzgl. der baulichen Substanz)
- ❖ **Daher:** Kauf / Verkauf präferieren, ggf. geringeren Kaufpreis akzeptieren, Nebenkosten exakt fixieren.

STÖBERGHEITENBERGER + VOLLINGER & PARTNER – ANHILBERSGUT 5 – 7040 KARLSRUHE

Beispielfall:

Die 2 ha wurden Bauland, Wert mithin 6 Mio.
abzüglich Buchwert 40.000,00 €
Differenz 5.960.000,00 €
Im Übrigen entsprechen sich Aktiv- und Passivvermögen
Gewinn mithin 5.960.000,00 €
Steuersatz ca. 45 %
Einkommensteuer 2.682.000,00 €
Bei Anwendung § 16 Abs. 4 EStG ca. 1.780.000,00 €

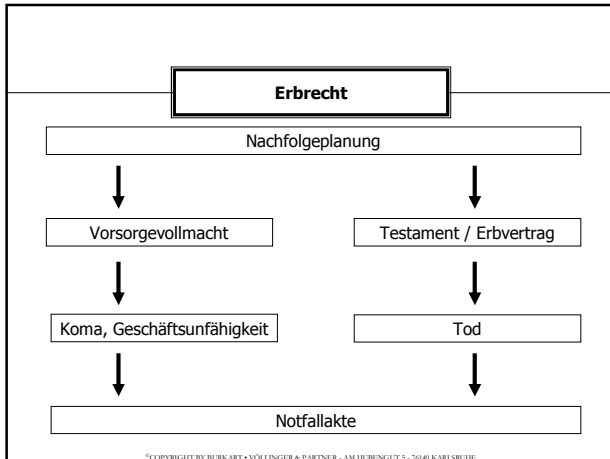
STÖBERGHEITENBERGER + VOLLINGER & PARTNER – ANHILBERSGUT 5 – 7040 KARLSRUHE

Übergabevertrag (= Schenkung)

Zivilrechtlich zu beachten:

- ❖ Erbrecht
- ❖ Familienrecht / eheliches Güterrecht
- ❖ Gesellschaftsrecht

STÖBERGHEITENBERGER + VOLLINGER & PARTNER – ANHILBERSGUT 5 – 7040 KARLSRUHE



Erbrecht

Zurück zum Beispielfall:

- ❖ M stirbt, ohne ein Testament zu hinterlassen und ohne seinen Betrieb im Rahmen eines **Übergabevertrags** an den Sohn übertragen zu haben. Wie ist die **rechtliche Situation**?
- ❖ Folge: Erbengemeinschaft, die auseinandergesetzt werden muss.

M ♂ - F (1/2)

```

    graph TD
      A[M ♂ - F (1/2)] --> B[Sohn (1/6)]
      A --> C[T 1 (1/6)]
      A --> D[T 2 (1/6)]
  
```

STREIBERHOFER BERKERT + VOLLINGER & PARTNER - ANWALTSBURO FÜR ERBRECHT - 7040 KARLSRUHE

Erbrecht

- ❖ Das Koma eines Familienmitgliedes kann verheerender sein, als sein Tod, insbesondere, wenn die betreffende Person vermögend bzw. Inhaber eines Unternehmens ist.
- ❖ Im Todesfall gibt es die Erben, die (meistens) handlungsfähig sind.
- ❖ Im Falle der Geschäftsunfähigkeit (Koma) ist zunächst einmal alles offen!

STREIBERHOFER BERKERT + VOLLINGER & PARTNER - ANWALTSBURO FÜR ERBRECHT - 7040 KARLSRUHE

Erbrecht / Familienrecht

Abwandlung Beispielfall:

- ❖ Der Mann verstirbt nicht, sondern liegt nach einem Schlaganfall / Autounfall im Koma.
- ❖ Frage: Können Nachlassgegenstände (Eigentum des Mannes) verkauft werden? Beispielsweise sollte am 21.02.2012 ein Grundstück an einen Bauträger veräußert werden. Die Verhandlungen laufen seit einem Jahr.
- ❖ **Antwort:** Nein, die Vermögensverwaltung ist blockiert!

STREIBERHOFER BERKERT + VOLLINGER & PARTNER - ANWALTSBURO FÜR ERBRECHT - 7040 KARLSRUHE

Erbfolge (ohne Testament)

1. Wert 1,5 Mio. €
2. Nach Baualanumlegung 7 Mio. €

M ♂ - F ♀ 750.000,00 €
(3,5 Millionen €)

| K 1 | K 2 | K 3 |
|--------------|--------------|--------------|
| 1/6 | 1/6 | 1/6 |
| 250.000,00 € | 250.000,00 € | 250.000,00 € |
| 1,66 Mio. € | 1,66 Mio. € | 1,66 Mio. € |
| 1/12 | 1/12 | 1/12 |

Der Pflichtteil ist die Hälfte des gesetzlichen Erbteils.

Frau:

- a) 1/2 pauschal (erbrechtliche Lösung)
- b) 1/4 + Zugewinn (familienrechtliche Lösung)

STÖBERGHEITZ BURKHART VOLLINGER & PARTNER ANWALTSBURO FÜR ERBRECHT UND VERTRÄGE

Erbfolge

Bei minderjährigen Kindern als Miterben:

- ❖ Es ist unter Umständen die Zustimmung des Familiengerichts unter
- ❖ Benennung eines Ergänzungspflegers erforderlich.
- ❖ Kommt es zu keiner Einigung: Teilungsversteigerung
- ❖ Konsequenz: Es muss auf jeden Fall ein Testament / Erbvertrag errichtet werden, jeder sollte eine Vorsorgevollmacht (besser: Generalvollmacht) und eine Notfallakte besitzen.
- ❖ Im Übergabevertrag müssen Rückübertragungsklauseln enthalten sein!

STÖBERGHEITZ BURKHART VOLLINGER & PARTNER ANWALTSBURO FÜR ERBRECHT UND VERTRÄGE

Erbfolge

- ❖ Erbschaftsteuerliche Freibeträge beachten!
- ❖ Ohne Testament entsteht eine Erbengemeinschaft.
- ❖ Über Vermögensgegenstände kann nur gemeinschaftlich verfügt werden.
- ❖ Was ist, wenn ein Miterbe die Zustimmung hartnäckig verweigert (oft sind Ehepartner / Lebensgefährten das Problem).
- ❖ Möglich ist nur die gemeinsame Verfügung aller Miterben.
- ❖ Aber: Jeder Erbe kann über seinen Anteil verfügen (notariell).
- ❖ Folge: Familienfremde dringen in die Erbengemeinschaft ein (Familiengeheimnis!).
- ❖ Beendigung der Erbengemeinschaft
 - Vereinbarung der Miterben (Erbauseinandersetzungsvertrag)
 - Erbauseinandersetzungsanordnung – Auseinandersetzungsklage
 - Berücksichtigung von Teilungsanordnungen / Vermächtnissen

→ Unbedingt:

Testament errichten bzw. Übergabe rechtzeitig durchführen

STÖBERGHEITZ BURKHART VOLLINGER & PARTNER ANWALTSBURO FÜR ERBRECHT UND VERTRÄGE

Übergabe landwirtschaftlicher Betriebe

Inhaltsverzeichnis

Zuwendung

- § 1 Grundbuchstand
- § 2 Übergabe
- § 3 Auffassung
- § 4 Fahrnis, Forderungen, Dauerschuldverhältnisse
- § 5 Weitere Grundstücke und Rechte
- § 6 Besitz, Nutzungen, Lasten und Gefahr
- § 7 Gewährleistung

STÖBERGHEITZ BURKHART VOLLINGER & PARTNER ANWALTSBURO FÜR ERBRECHT UND VERTRÄGE

Übergabe landwirtschaftlicher Betriebe

Übergabebedingung

- § 1 Altenteilsregelungen, etc.
- § 2 Rükckerwerbsrecht
- § 3 Gleichstellung und Abfindungsregelung
- § 4 Erbeinsetzung

Schlussvorschriften

- § 1 Salvatorische Klausel
- § 2 Kosten und Steuern
- § 4 Ausfertigung der Abschriften
- § 5 Notarielle Durchführungsvollmacht

STREIBER & PARTNER ANWALTSBURO FÜR RECHTSANWÄLTE

Sonderfall: Hofübergabe

Abweichend von den dargestellten allgemeinen Regelungen gibt es im landwirtschaftlichen Bereich eine abweichende Gesetzeslage.

Ziel:

Zuweisung an nur einen Erben, um die Hofteilung zu vermeiden / Abfindung weicher Erben nicht nach dem Verkehrswert, sondern nach dem Ertragswert.

Es gibt leider kein bundesweit einheitliches Recht der Hofübergabe. Vielmehr gibt es

- die Höfeordnung (Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Hamburg)
- landesrechtliche Anerbengesetze (Rheinland-Pfalz, Bremen, Hessen, Teile des ehemaligen Landes Baden, Nord-Württemberg, Nord-Baden, Süd-Württemberg)
- Landgüterrecht des BGB, §§ 2049, 2312 BGB i. V. m. Grundstücksverkehrsgesetz (Bayern, Berlin und Saarland, neue Bundesländer)

STREIBER & PARTNER ANWALTSBURO FÜR RECHTSANWÄLTE

Übergabe landwirtschaftlicher Betriebe

Pflichtteilsregelungen, Ausgleich unter Abkömmlingen

- § 1 Pflichtteilsverzicht des Übernehmers
- § 2 Pflichtteilsverzicht des Erschienenen
- § 3 Wechselseitiger Verzicht der Übergeber
- § 4 Erbeinsetzung

STREIBER & PARTNER ANWALTSBURO FÜR RECHTSANWÄLTE

Sonderfall: Hofübergabe

§ 2049 BGB:

Hat der Erblasser angeordnet, dass einer der Miterben das Recht haben soll, ein zum Nachlass gehörendes Landgut zu übernehmen, so ist im Zweifel anzunehmen, dass das Landgut zu dem Ertragswert angesetzt werden soll.

Der Ertragswert bestimmt sich nach dem Reinertrag, dem das Landgut nach seiner bisherigen wirtschaftlichen Bestimmung bei ordnungsmäßiger Bewirtschaftung nachhaltig gewähren kann.

§ 2312 BGB:

Der Ertragswert ist auch für die Berechnung des Pflichtteils maßgebend.

STREIBER & PARTNER ANWALTSBURO FÜR RECHTSANWÄLTE

**§§ 13, 14, 15, 16
Grundstücksverkehrsgesetz:**

- Gehört ein landwirtschaftlicher Betrieb einer durch gesetzliche Erbfolge entstandenen Erbengemeinschaft, so kann das Gericht auf Antrag eines Miterben die Gesamtheit der Grundstücke, aus denen der Betrieb besteht, ungeteilt einem Erben zuweisen. ...
- Grundstücke, für die nach ihrer Lage und Beschaffenheit anzunehmen ist, dass sie in absehbarer Zeit anderen als landwirtschaftlichen Zwecken dienen werden, sollen von der Zuwendung ausgenommen werden.
- Die Zuweisung ist nur zulässig, wenn der Betrieb ... und seine Erträge ohne Rücksicht auf die privatrechtlichen Belastungen im Wesentlichen zum Unterhalt einer bäuerlichen Familie ausreichen.
- Der Betrieb ist dem Miterben zuzuweisen, dem er nach dem wirklichen oder mutmaßlichen Willen des Erblassers zugeordnet war.
- Wird der Betrieb einem Miterben zugewiesen, so steht insoweit den übrigen Miterben anstelle ihres Erbteils ein Anspruch auf Zahlung eines Geldbetrages zu, der den Wert ihres Anteils an den zugewiesenen Betrieb entspricht. Der Betrieb ist zum Ertragswert (§ 2049 BGB) anzusetzen.

STODERGHITZ BURKHART VOLLINGER & PARTNER - ANHILERSGUT 5 - 7040 KARLSRUHE

**Sonderfall:
Hofübergabe**

Unternehmensertrag

| | |
|-----------------------|--------------------|
| ➤ Verkaufserlöse | 200.000,00 € |
| ➤ Entnahmen | 5.000,00 € |
| ➤ Bestandsveränderung | 20.000,00 € |
| ➤ a. o. Erträge | 10.000,00 € |
| ➤ Subventionen | <u>10.000,00 €</u> |
| | 245.000,00 € |

STODERGHITZ BURKHART VOLLINGER & PARTNER - ANHILERSGUT 5 - 7040 KARLSRUHE

**Sonderfall:
Hofübergabe**

Landgut:

Landgüter sind (auch) Erwerbsgartenbaubetriebe

Die Begriffe „Ertragswert“ und „Reinertrag“ werden unterschiedlich ausgelegt.

Folgende Berechnung dürfte anzuerkennen sein:

$$\text{Ertragswert} = \text{Jahresertrag} \times \text{Multiplikator}$$

STODERGHITZ BURKHART VOLLINGER & PARTNER - ANHILERSGUT 5 - 7040 KARLSRUHE

**Sonderfall:
Hofübergabe**

Unternehmensaufwand

| | |
|--|-------------------|
| ➤ Betriebsmittel / Treibstoffe / Heizung | 120.000,00 € |
| ➤ Sonstiger Aufwand (Steuern / Beiträge / Steuer- und Rechtsberatung) | 15.000,00 € |
| ➤ Abschreibung | 25.000,00 € |
| ➤ Pachtzins | <u>5.000,00 €</u> |
| | 165.000,00 € |

STODERGHITZ BURKHART VOLLINGER & PARTNER - ANHILERSGUT 5 - 7040 KARLSRUHE

**Sonderfall:
Hofübergabe**

- > Rohertrag 80.000,00 €
- > abzüglich Fremdlohn 20.000,00 €
- > abzüglich Lohnausgleich Familienangehörige 40.000,00 €
- > Reinertrag 20.000,00 €

20.000,00 € x Multiplikator 18 (Baden-Württemberg)
= Wert 360.000,00 €

20.000,00 € x Multiplikator 25 (Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, Hessen)
= 500.000,00 €

STPOBERGHEITENBERGHEIT & PARTNER - AM HUBENSGUT 5 - 7040 KARLSRUHE

**Beispielfall:
Erbchaftsteuerliche Werte**

Der Sohn erhält den landwirtschaftlichen Betrieb (Wert 500.000,00 €).
Der Rest geht auf die Ehefrau und die beiden Töchter über.

→ Keine erbschaftssteuerliche Belastung / im Fall der Hofübergabe
keine schenkungssteuerliche Belastung (§§ 13a, 13b ErbStG)

Würde der Betrieb bereits übergeben (unter Verzicht auf erbrechtliche Ansprüche), verbleibt ein Wert von 1 Million. Daran ist die Ehefrau mit 1/2, jede Tochter 1/4 beteiligt. Die Ehefrau erhält mithin wertmäßig 500.000,00 €, jede Tochter 250.000,00 €.

STPOBERGHEITENBERGHEIT & PARTNER - AM HUBENSGUT 5 - 7040 KARLSRUHE

**Beispielfall:
Erbchaftsteuerliche Werte**

- > Wert Gesamtnachlass: 500.000,00 €
(landwirtschaftlicher Betrieb)

ACHTUNG:
Der Ertragswert nach § 2049 BGB ist nicht identisch mit dem Ertragswert nach § 163 ff. BewG, sondern wird wegen der Besonderheiten eines jeden Einzelfalls nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen ermittelt (Palandt, BGB-Kommentar, 71. Auflage 2012, § 2049 Rn. 2).

- > Immobilie 500.000,00 €
- > Immobilie 500.000,00 €
- 1.500.000,00 €

Anspruch Ehefrau 1/2 750.000,00 €
Anspruch pro Kind 250.000,00 €

Pflichtteilsanspruch Ehefrau:
(= die Hälfte des gesetzlichen Erbanspruchs) mithin 375.000,00 €
Jedes Kind 125.000,00 €

STPOBERGHEITENBERGHEIT & PARTNER - AM HUBENSGUT 5 - 7040 KARLSRUHE

**Erbchaftsteuerliche Freibeträge
ab 2009**

| | | |
|----------------|-----------------------------|--------------|
| Steuerklasse 1 | Ehegatte | 500.000,00 € |
| | Kind | 400.000,00 € |
| | Enkel | 200.000,00 € |
| im Erbfall | Eltern | 100.000,00 € |
| Steuerklasse 2 | Eltern, Geschwister | 20.000,00 € |
| Steuerklasse 3 | eingetragener Lebenspartner | 500.000,00 € |
| | übriger Erwerber | 20.000,00 € |

STPOBERGHEITENBERGHEIT & PARTNER - AM HUBENSGUT 5 - 7040 KARLSRUHE

Aktuelle Erbschaftsteuersätze

| Wert des Vermögens abzüglich Freibetrag von: | Steuerklasse I | | | | Steuerklasse II | Steuerklasse III |
|--|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|--------------------|
| | Ehegatten, Lebenspartner | Kinder | Enkel | Eltern | Geschwister | alle übrigen Erben |
| | 500.000 € | 400.000 € | 200.000 € | 100.000 € | 20.000 € | 20.000 € |
| Steuersatz bei einem Vermögen | | | | | | |
| bis 75.000 | 7 % | 7 % | 7 % | 7 % | 15 % | 30 % |
| bis 300.000 | 11 % | 11 % | 11 % | 11 % | 20 % | 30 % |
| bis 600.000 | 15 % | 15 % | 15 % | 15 % | 25 % | 30 % |
| bis 6.000.000 | 19 % | 19 % | 19 % | 19 % | 30 % | 30 % |
| bis 13.000.000 | 23 % | 23 % | 23 % | 23 % | 35 % | 50 % |
| bis 26.000.000 | 27 % | 27 % | 27 % | 27 % | 40 % | 50 % |
| ab 26.000.000 | 30 % | 30 % | 30 % | 30 % | 43 % | 50 % |

STÖBERLEHNER BURKHART VOLLINGER & PARTNER - ANHILBERSGUT 5 - 7040 KARLSRUHE

Verschonungsregelung

- Der Gesetzgeber hatte die Absicht, die Besteuerung von Betriebsvermögen weitestgehend zu vermeiden. Hierfür existieren zwei sogenannte Verschonungsregelungen:

- (1) Regelverschonung mit 85 % und
- (2) Optionsverschonung mit 100 %

STÖBERLEHNER BURKHART VOLLINGER & PARTNER - ANHILBERSGUT 5 - 7040 KARLSRUHE

Begünstigung Betriebsvermögen

- Gesetzgeber will Betriebsvermögen von der Erbschaftsteuer befreien
- Gründe:
 - Weiterführung des Betriebs soll möglich sein
 - Arbeitsplätze sollen erhalten werden
 - Zukünftig Einnahmen bei Einkommensteuer, Umsatzsteuer, Gewerbesteuer sollen geschützt werden.
- Begünstigtes Betriebsvermögen im Sinne des §§ 13a, 13b ErbStG: Betriebe, Teilbetriebe, Mitunternehmeranteile sowie Anteil an Kapitalgesellschaften über 25 % des Nennkapitals

STÖBERLEHNER BURKHART VOLLINGER & PARTNER - ANHILBERSGUT 5 - 7040 KARLSRUHE

Regelverschonung 85 %

- Wertabschlag von 85 % auf den Betriebsteil sowie die Betriebswohnungen, gleitender Freibetrag für kleine und mittlere Betriebe in Höhe von 150.000,00 €. Voraussetzung Übertragung von begünstigten Vermögen
- Keine Änderung der Vermögenseigenschaft
- Einhalten der Lohnsummenregelung, soweit mehr als 20 Mitarbeiter beschäftigt sind
- Verwaltungsvermögen ist kleiner als 50 %
- Beispiel: Wert des Betriebsteils und der Betriebswohnungen 1 Mio. € abzgl. Wertabschlag 85 %, verbleiben 150.000,00 € abzgl. Freibetrag kleiner und mittlerer Betrieb, verbleiben 0,00 €.
- Der Freibetrag kann innerhalb von 10 Jahren nur einmal geltend gemacht werden.

STÖBERLEHNER BURKHART VOLLINGER & PARTNER - ANHILBERSGUT 5 - 7040 KARLSRUHE

Optionsverschonung 100 %

- Voraussetzung begünstigtes Vermögen wird übertragen.
- Einhaltung der Vorhaltefristen
- Die Lohnsummenregelung wird eingehalten. Soweit mehr als 20 Mitarbeiter beschäftigt werden
- Das Verwaltungsvermögen beträgt weniger als 10 %

Folge: Wertabschlag 100 % vom Wirtschaftsteil sowie den Betriebswohnungen.

Beispiel: Wert des Wirtschaftsteils und der Betriebswohnung 5 Mio. € abzgl. Wertabschlag 100 %, zu versteuernder Wert: 0,00 €.

Folge: Insgesamt durch Regelverschonung und Optionsverschonung wird bei einer Vielzahl der übertragenen landwirtschaftlichen Betriebe eine nahezu vollständige Steuerfreistellung erreicht, ohne die persönlichen Freibeträge angreifen zu müssen.

STODERRECHT FÜR BÜROKAMMERN, VOLLINGNER & PARTNER - ANHILBERSGUT 5 - 7493 KARLSRUHE

Familienrecht / eheliches Güterrecht

Mit dem Tag der Heirat ändert sich die gesamte (familienrechtliche) Rechtslage.

Folgende Rechtsansprüche entstehen:

- ❖ Zugewinnausgleichsansprüche
- ❖ Unterhaltsansprüche
- ❖ Ansprüche auf Versorgungsausgleich
- ❖ Die Rechtsprechung zur Wirksamkeit von Eheverträgen ist „im Fluss“. Die Wirksamkeitskontrolle unterliegt einer „Gesamtschau“, die sich am Einzelfall orientiert.
- ❖ Wer heiratet und keinen Ehevertrag schließt, lebt im Güterstand der Zugewinnngemeinschaft.
- ❖ Konsequenz: Ausgleich des Vermögenszuwachses eines jeden Ehepartners seit Beginn der Ehe.

STODERRECHT FÜR BÜROKAMMERN, VOLLINGNER & PARTNER - ANHILBERSGUT 5 - 7493 KARLSRUHE

Verschonungsregelung

- Allen Begünstigungen ist gemein, dass beim Erwerber eine sogenannte Behaltefrist von fünf Jahren im Falle der Regelverschonung bzw. von sieben Jahren im Falle der Optionsverschonung erfüllt werden muss. Soweit der Betrieb vor diesem Zeitpunkt aufgegeben wird oder erhebliche Vermögensteile veräußert oder entnommen werden, wird im Nachhinein die Begünstigung anteilig versagt.
- Wichtig: Als schädliche Verwendung zählt beispielsweise auch die Einbringung in einen Gewerbebetrieb.
- Schädlich sind in beiden Varianten Übernahmen von 150.000,00 € und mehr.

STODERRECHT FÜR BÜROKAMMERN, VOLLINGNER & PARTNER - ANHILBERSGUT 5 - 7493 KARLSRUHE

Familienrecht / eheliches Güterrecht

Beispiel Zugewinnausgleich:

Vermögen des Ehemannes zu Beginn der Ehe 20.000,00 €

Vermögen der Ehefrau zu Beginn der Ehe 60.000,00 €

Vermögen des Ehemannes bei Beendigung der Ehe:

Ehemann: 100.000,00 €

Ehefrau: 60.000,00 €

Zugewinn 80.000,00 € → der Ehemann hat 40.000,00 € an die Ehefrau zu zahlen.

STODERRECHT FÜR BÜROKAMMERN, VOLLINGNER & PARTNER - ANHILBERSGUT 5 - 7493 KARLSRUHE

Beispielfall:

Der Vater überträgt den Betrieb auf den Sohn. Nach der Übertragung werden die 2 ha Eigentumsflächen zu Bauland, Veräußerungsabsicht.

§ 1376 Abs. 4 BGB:

Ein land- und forstwirtschaftlicher Betrieb ... ist mit dem Ertragswert anzusetzen, wenn ... eine Weiterführung oder Wiederaufnahme des Betriebs ... erwartet werden kann; die Vorschrift des § 2049 Abs. 2 ist anzuwenden.

Folge:

Im Fall der Scheidung wird u. U. vom Endvermögen (vereinfacht: 6 Mio. €) das Anfangsvermögen (unterstellt: Verkehrswert 500.000,00 €) abgezogen, Zugewinn mithin 5.500.000,00 €, eigentlich zur Hälfte ausgleichspflichtig.

STÖBERGHEITENBERGER + VOLLINGER & PARTNER - ANWALTSBURO FÜR ERBENRECHT, FAMILIENRECHT UND VERTRAGSRECHT

Unternehmer als Zugewinnausgleichszahler:

Die Existenz des Unternehmens kann gefährdet sein, insbesondere wenn keine Liquidität zur Auszahlung des Zugewinns vorhanden ist.

- ❖ Außerdem: Verkauf von Grundstücken führt zu einer zusätzlichen Steuerbelastung
- ❖ Wertberechnungen sind äußerst umstritten, dauern lange und können viel Geld kosten.
- ❖ Konsequenz: Den Zugewinnausgleichsanspruch ausschließen bzw. **modifizieren** (z. B. das Unternehmensvermögen herausnehmen oder den Zugewinnausgleichsanspruch deckeln).

STÖBERGHEITENBERGER + VOLLINGER & PARTNER - ANWALTSBURO FÜR ERBENRECHT, FAMILIENRECHT UND VERTRAGSRECHT

Beispielfall:

Folge:

Der Zugewinnausgleichsanspruch der Ehefrau kann den Betrieb ruinieren, vor allem, weil

- das Geld nicht liquide vorhanden ist,
- deshalb Grundstück verkauft werden müssen,
- daraus eine erhebliche Steuerbelastung entsteht.

Problem:

Behandlung der latenten Steuerlast.

Der BGB akzeptiert eine pauschalierte Abzinsung von 25 % (im Einzelfall sehr umstritten und streitbehaftet, siehe auch Aufsatz in: NJW 16/2012, Seite 1111 ff.).

STÖBERGHEITENBERGER + VOLLINGER & PARTNER - ANWALTSBURO FÜR ERBENRECHT, FAMILIENRECHT UND VERTRAGSRECHT

Unterhalt

- ❖ Die Ehepartner sind sich gegenseitig zum Unterhalt verpflichtet, wenn der andere Ehepartner unterhaltsbedürftig ist, also nicht selbst arbeiten kann.
- ❖ Fallbeispiele: Betreuung von Kindern, die noch keine drei Jahre alt sind; Krankheit; Schwerbehinderung.
- ❖ Der Ausschluss des Unterhalts ist möglich. Die Höhe und der Zeitraum sind begrenzt.
- ❖ Versorgungsausgleich (Rentenansprüche): die Differenz der während der Ehe entstandenen Versorgungsansprüche (Renten, Pensionen) wird ausgeglichen.

STÖBERGHEITENBERGER + VOLLINGER & PARTNER - ANWALTSBURO FÜR ERBENRECHT, FAMILIENRECHT UND VERTRAGSRECHT

Grundsätzliche Probleme bzgl. der Auslegung von Eheverträgen:

- ❖ Wurde eine „Nottlage“ der Ehefrau ausgenutzt (z. B. Schwangerschaft) um sie zur Unterzeichnung des Ehevertrages zu bewegen, ist dieser nichtig.
- ❖ Es ist auf das „Ehebild“ abzustellen.
- ❖ Wurde während der Ehe, auch stillschweigend (konkudent) vereinbart, dass der Ehevertrag modifiziert wird (z. B. mehrere Kinder), ist der Ehevertrag anzupassen.
- ❖ Der „Schwächere“ darf nicht über Gebühr benachteiligt werden („ein Himmel voller Geigen“).

STODERGRUBER BURKHART VOLLINGER & PARTNER ANWALTSBURO FÜR RECHTSANWÄLTE

Erwerb von Gesellschaftsrechten bzw. –anteilen

Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR bzw. GdB)

- ❖ Der Tod eines Gesellschafters führt zur Beendigung der GbR.
- ❖ Das ist teilweise nicht gewollt, führt zur „unfreiwilligen Betriebsaufgabe“.

OHG / KG

- ❖ Beim Tod eines Gesellschafters wird die Gesellschaft fortgesetzt.
- ❖ Bei OHG und KG führt der Tod eines Gesellschafters nicht zur Auflösung der Gesellschaft.

GmbH

- ❖ Die Gesellschaftsanteile gehen auf die Erben über.
- ❖ Die GmbH existiert unabhängig von Gesellschafterbestand fort.

STODERGRUBER BURKHART VOLLINGER & PARTNER ANWALTSBURO FÜR RECHTSANWÄLTE

Zustimmungserfordernis des Ehepartners

- ❖ Zustimmungserfordernis des einen Ehegatten, wenn der andere über sein Vermögen im Ganzen verfügen will (15 %-Grenze bei „kleineren“ Vermögen, 10 %-Grenze bei „größeren“ Vermögen; 30 % sind immer ausreichend).
- ❖ Im Ehevertrag sollte diese Norm (§ 1365 BGB) abbedungen werden.
- ❖ Schenkungen bzw. Erwerbserwerb sind nicht zugewinnausgleichspflichtig, wohl deren Wertsteigerungen.
- ❖ Surrogate von Vermögensgegenständen, die nicht zugewinnausgleichspflichtig sind, sollten ebenfalls nicht zugewinnausgleichspflichtig sein.

STODERGRUBER BURKHART VOLLINGER & PARTNER ANWALTSBURO FÜR RECHTSANWÄLTE

Erwerb von Gesellschaftsrechten bzw. –anteilen

Haftung allgemein

- ❖ Jeder GbR-Gesellschafter haftet für alle Verbindlichkeiten der GbR.
- ❖ Dies gilt auch für die Gesellschafter der OHG und die persönlich haftende Gesellschaft der KG.
- ❖ Eintretende Gesellschafter „übernehmen“ die volle Haftung.
- ❖ Ausgeschiedene Gesellschafter haften bis zu fünf Jahre nach ihrem Ausscheiden weiter.
- ❖ Die Haftung kann im Innenverhältnis modifiziert werden, nach außen nicht.

Haftung nach steuerlichen Vorschriften

- ❖ Gesetzliche Vertreter natürlicher und juristischer Personen haften für Ansprüche aus dem Steuerschuldverhältnis (Steueranspruch, Anspruch auf steuerliche Nebenleistung, §§ 69, 34, 35 AO).
- ❖ Wird ein Unternehmen übereignet, so haftet der Erwerber für Steuern, die im Betrieb angefallen sind, beschränkt auf den Bestand des übernommenen Vermögens.

STODERGRUBER BURKHART VOLLINGER & PARTNER ANWALTSBURO FÜR RECHTSANWÄLTE

Vererbung von Gesellschaftsanteilen

- ❖ In jedem Gesellschaftsvertrag sollten Nachfolgeregelungen fixiert sein.
- ❖ Fortsetzungsklausel: Besagt, dass die Gesellschaft ohne den verstorbenen Gesellschafter fortgeführt wird, der verstorbene Gesellschafter mithin ausscheidet und die Erben lediglich einen Abfindungsanspruch erhalten.
- ❖ Einfache Fortsetzungsklausel: Besagt, dass die Gesellschaft mit allen Erben fortgeführt wird (häufig unerwünscht!).
- ❖ Qualifizierte Fortsetzungsklausel: Besagt, dass die Gesellschaft mit einem bestimmten Erben fortgesetzt wird, beispielsweise mit einem, der die fachlichen Voraussetzungen mitbringt.

STUDIENRECHT BY BERKERT + VOLLINGER & PARTNER - ANHILBERSGUT 5 - 7040 KARLSRUHE

Beispielsfall: Arbeitnehmer

Beschäftigt werden 15 Arbeitnehmer, 6 Festangestellte, 4 geringfügig Beschäftigt.

Frage:

Findet das Kündigungsschutzgesetz Anwendung?

Dieses besagt:

- Auszubildende werden nicht mitgezählt
- Arbeitnehmer mit nicht mehr als 20 Wochenstunden = 0,50 AK
- Arbeitnehmer mit nicht mehr als 30 Wochenstunden = 0,75 AK

STUDIENRECHT BY BERKERT + VOLLINGER & PARTNER - ANHILBERSGUT 5 - 7040 KARLSRUHE

Betriebsübergang aus arbeitsrechtlicher Sicht

- ❖ Der Betriebsübernehmer tritt in alle Rechte und Pflichten ein, die zwischen dem Betriebsübergeber und den Arbeitnehmern zum Zeitpunkt des Übergangs bereits bestanden, § 613a BGB.
- ❖ Ein Arbeitnehmer, der beispielsweise 20 Jahre beschäftigt war, hat eine Kündigungsfrist von sieben Monaten zum Ende eines Kalendermonats. Diese „lange“ Kündigungsfrist geht auf den Übernehmer über.
- ❖ Langjährige Arbeitsverhältnisse können insbesondere dann sehr belastend werden, wenn das **Kündigungsschutzgesetz** Anwendung findet (10-Arbeitnehmer-Regelung bzw. 5-Arbeitnehmer-Regelung für Zeiträume vor dem 01.01.2004).

STUDIENRECHT BY BERKERT + VOLLINGER & PARTNER - ANHILBERSGUT 5 - 7040 KARLSRUHE

Beispielsfall Arbeitnehmer:

Hier:

6 Festangestellte = 6 AK

9 geringfügig Beschäftigte (450,00 €-Kräfte) = $9 \times 0,5 = 4,5$ AK

Mithin Anzahl der Arbeitnehmer: 10,5 AK

Folge:

Das Kündigungsschutzgesetz findet Anwendung.

Weitere Folge:

Kündigungen sind nur erschwert möglich, nämlich nur dann, wenn personenbedingte, verhaltensbedingte oder betriebsbedingte Kündigungsgründe vorliegen.

STUDIENRECHT BY BERKERT + VOLLINGER & PARTNER - ANHILBERSGUT 5 - 7040 KARLSRUHE

Betriebsübergang aus arbeitsrechtlicher Sicht

- ❖ Sinn und Zweck: Besitzstandwahrung der Arbeitnehmer.
- ❖ Erhaltung der Funktionsfähigkeit und Kontinuität des Betriebes durch Fortbestand der eingearbeiteten Belegschaft.
- ❖ Manifestierung von Haftungsregelungen für Arbeitnehmeransprüche gegen den alten und neuen Betriebsinhaber.
- ❖ Die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses wegen des Betriebsübergangs ist unwirksam.
- ❖ Gilt auch für freigestellte Arbeitnehmer, Arbeitnehmer in Elternzeit und befristete Arbeitsverhältnisse.

STREIBERIGHT BY BIRKMEYER, VOLLINGER & PARTNER - ANHANGENUTZ 5 - 2019 KARLSRUHE

Betriebsübergang aus arbeitsrechtlicher Sicht

Informationsgründe:

- ❖ Unterrichtung über die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Übergangs.
- ❖ Unterrichtung über geplante Änderungen / Maßnahmen
- ❖ Arbeitnehmer können den Betriebsübergang widersprechen, was zur Folge hat, dass sie Arbeitnehmer des bisherigen Arbeitgebers bleiben
- ❖ Risiko des Arbeitnehmers: der bisherige Arbeitgeber kann betriebsbedingt kündigen.
- ❖ Ohne Widerspruch gehen die Arbeitsverhältnisse über

STREIBERIGHT BY BIRKMEYER, VOLLINGER & PARTNER - ANHANGENUTZ 5 - 2019 KARLSRUHE

Betriebsübergang aus arbeitsrechtlicher Sicht

Voraussetzung:

- ❖ Betriebsinhaberwechsel (Änderung der Organisations- und Leitungsmacht; nicht: Rechtsformwechsel)
- ❖ Rechtsgeschäftlicher Übergang: Kauf-, Pacht-, Nießbrauchs- und Schenkungsverträge, Vermächtnisse usw.
- ❖ Informationspflicht des Arbeitgebers über den Betriebsübergang

STREIBERIGHT BY BIRKMEYER, VOLLINGER & PARTNER - ANHANGENUTZ 5 - 2019 KARLSRUHE

Strategische Planung und Analyse als Erfolgsfaktor zur Bewältigung von Krisen

Zusammenfassung des Vortrages am 09.09.2013 anlässlich der „51. Betriebswirtschaftlichen Fachtagung“

Der typische Verlauf einer Krise in einem Unternehmen lässt sich schematisch in drei Phasen einteilen: Strategiekrise, Erfolgskrise und Liquiditätskrise. In der überwiegenden Zahl der Beratungsfälle unseres Unternehmens befinden sich die Gartenbaubetriebe bereits in der letzten Phase, der Liquiditätskrise, die dann entweder kurzfristig gelöst wird oder die Insolvenz des Unternehmens nach sich zieht. Da es sich in der Regel um Einzelunternehmen oder Personengesellschaften handelt, folgt der Insolvenz des Unternehmens auch die private Insolvenz des Unternehmers.

Beratung im Hinblick auf die strategische Ausrichtung eines Gartenbauunternehmens findet nur in Ausnahmefällen statt. Unter strategischer Planung wird allgemein die Entwicklung eines langfristig ausgerichteten Plans zur Erreichung eines Ziels unter Berücksichtigung der verfügbaren Mittel verstanden.

Im Gartenbau sind einige Besonderheiten zu nennen, die gerade längerfristige Planungen sehr schwierig machen,: hoher Kapitaleinsatz, ausgeprägtes Saisongeschäft und damit hoher unterjähriger Finanzierungsbedarf, starker Konkurrenzkampf und Preisdruck, Witterungsabhängigkeit der Produktion und des Absatzes.

Gerade im Jahr 2013 ist aufgrund des für den Gartenbau sehr ungünstigen Wetterverlaufes mit einem wirtschaftlich sehr schlechten Jahr zu rechnen, der für einige Betriebe auch zur Insolvenz führen könnte.

Bei den Krisenursachen sind externe Faktoren (Nachfragerückgang, Insolvenz wichtiger Kunden, neue Konkurrenten u.a.) und interne Faktoren (Mangelnde betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Fehlinvestitionen, unzureichende Kalkulationen u.a.) zu unterscheiden. In der Praxis ist festzustellen, dass in den meisten Fällen das Zusammentreffen von verschiedenen Faktoren zu einer existentiellen Krise führen.

In einer Krise sind die Hauptbeteiligten in erster Linie der Unternehmer und in der Regel die Hausbank. Für den Unternehmer steht das wirtschaftliche Überleben im Vordergrund. Bei der Hausbank ist die Interessenlage wesentlich komplexer und als Außenstehender auch nicht sofort einzuschätzen. Im Krisenfall wird jedes Kreditinstitut zunächst versuchen, das Risiko eines finanziellen Verlustes zu reduzieren. Gleichzeitig spielt aber immer auch die Risikominimierung für die handelnden Personen eine Rolle: auf welcher Grundlage wurden

und werden Kredite vergeben und sind alle internen und externen Vorschriften beachtet worden? Daher ist es sehr wichtig, die für die Bank erforderlichen Unterlagen rechtzeitig, vollständig und möglichst detailliert vorzulegen. Unvollständige oder falsche Angaben in einer Krise gegenüber der Hausbank werden letztlich immer zur Kündigung der Geschäftsbeziehung durch die Hausbank führen. Die Erstellung banktauglicher Unterlagen (Planrechnungen, Sanierungskonzepte) ist auch eine der Hauptaufgaben einer betriebswirtschaftlichen Beratung.

Vor dem Hintergrund der nüchternen betriebswirtschaftlichen Analyse sollte auch nie vergessen werden, dass die Belastung des Unternehmers in einer Krise nicht zu unterschätzen ist. Oftmals sind irrationale Handlungen des Unternehmers auf die Stressbelastung der Unternehmerfamilie zurückzuführen.

In einer Krisensituation wechseln ab einer gewissen Stufe die Zuständigkeiten der Betreuung durch die Hausbank. Mitarbeiter der Intensivbetreuung (Problemkreditbetreuung u.a.) überwachen ein Kreditengagement wesentlich genauer als die Mitarbeiter im normalen Kundengeschäft. Auch muss man sich auf einen „raueren“ Umgangston einstellen. Aber gerade die Mitarbeiter der Intensivbetreuung sind eher bereit, bei einer sachlichen und betriebswirtschaftlich sinnvollen Argumentation, dabei zu helfen, ein Unternehmen zu sanieren. Zur Sanierung können die Hausbanken u.a. durch Tilgungsstreckung, Tilgungsaussetzung, Gewährung von günstigen Zinssätzen oder in Einzelfällen durch Erlass von Krediten beitragen.

Die Überwindung von Krisen in Unternehmen hängt von vielen Faktoren ab. Aber ohne eine gute Zusammenarbeit des Unternehmens mit der Hausbank und der Beratung und einem schlüssigen Konzept wird eine Sanierung nicht gelingen.

Jürgen Forster

GUB Gartenbau-Unternehmens-Beratungsgesellschaft mbH

Haus des hessischen Gartenbaus

An der Festenburg 33 60389 Frankfurt/Main

Tel. (069) 90 47 76 -77 Fax. (069) 90 47 76 -99

Internet: www.gub.biz Mail: J.Forster@gub.biz

51. Betriebswirtschaftliche Fachtagung
9. September 2013 in Berlin

Familiäre Faktoren – Nachfolge ohne Krise

Dipl.-Ing.agr.Univ. Stefan Mair

LS Ökonomik des Gartenbaus und Landschaftsbaus
Prof. Dr. Vera Bitsch

Krise:

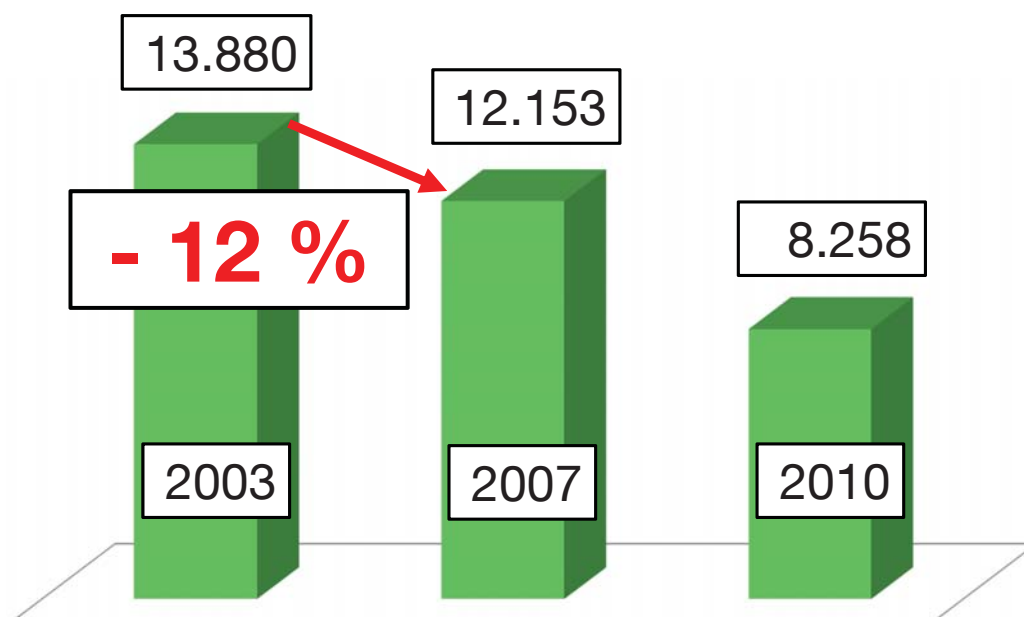
schwierige Lage, Situation, Zeit [die den Höhe-
und Wendepunkt einer gefährlichen
Entwicklung darstellt]; Schwierigkeit, kritische
Situation; Zeit der Gefährdung,.....

älter Crisis = < griechisch krísis = Entscheidung,
entscheidende Wendung,.....

Gliederung

- Strukturdaten Gartenbau
- Ergebnisse aus einer Vorstudie zum Thema betriebliche Entscheidungsprozesse
- Ratgeber zur Betriebsnachfolge
- methodische Vorgehensweise zur Analyse familiärer Faktoren bei der Betriebsnachfolge
- erste Ergebnisse
- Fazit und Ausblick

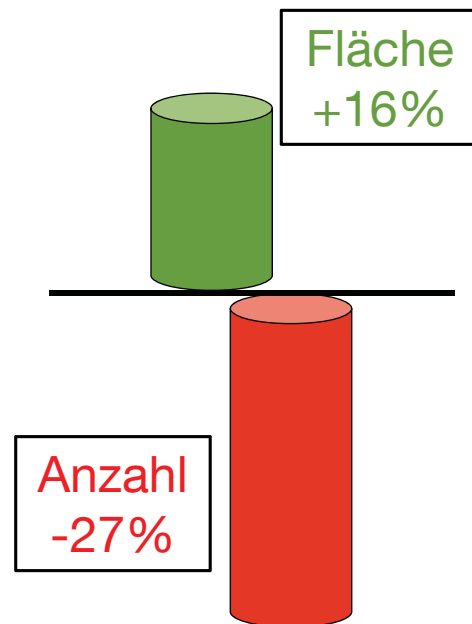
Anzahl der Gartenbaubetriebe



Quelle: Statistisches Bundesamt, BMELV, Agrarstrukturerhebung 2010

Anzahl und Fläche der Gartenbaubetriebe Entwicklung 1994 – 2005

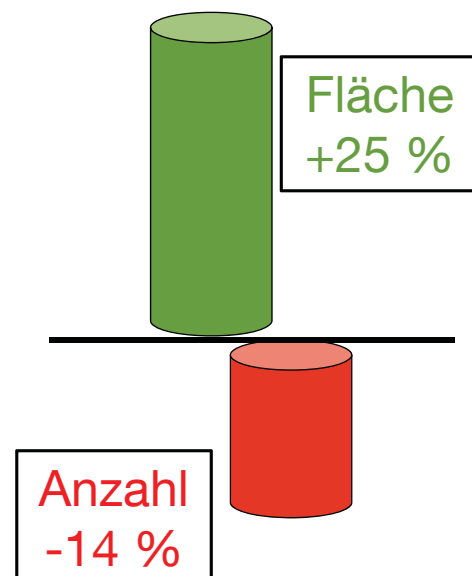
Anteil der
Betriebseinnahmen
aus dem Gartenbau
50% bis < 75 %



Quelle: Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik 10/2006

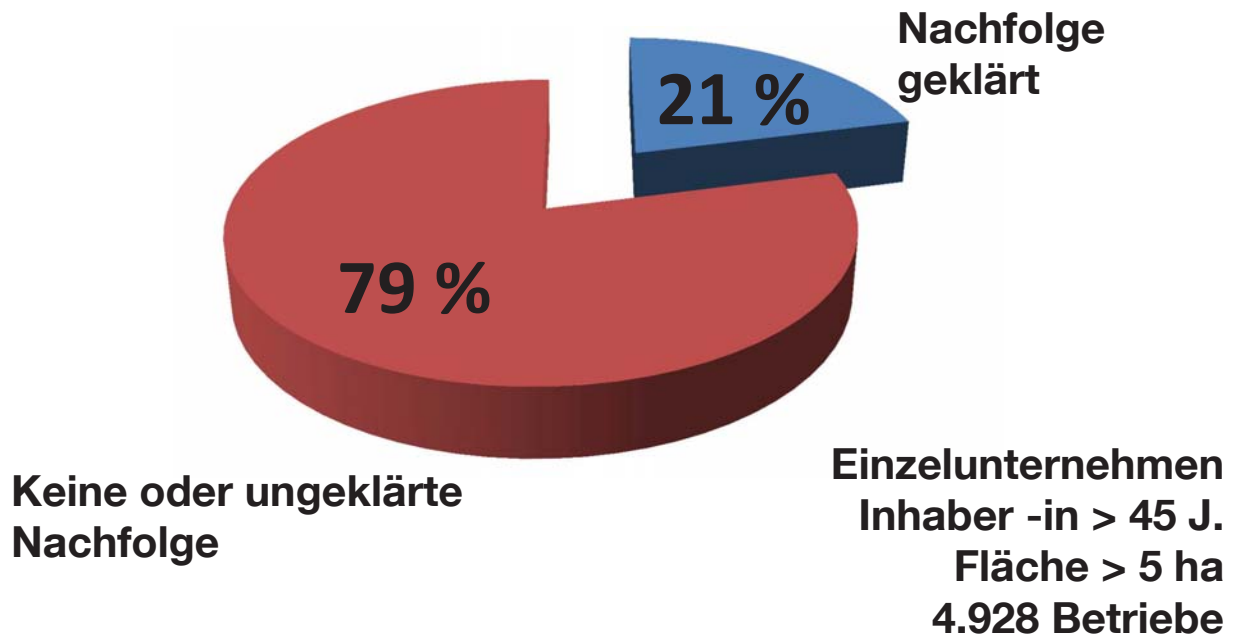
Anzahl und Fläche der Gartenbaubetriebe Entwicklung 1994 – 2005

Anteil der
Betriebseinnahmen
aus dem Gartenbau
75% bis 100 %



Quelle: Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik 10/2006

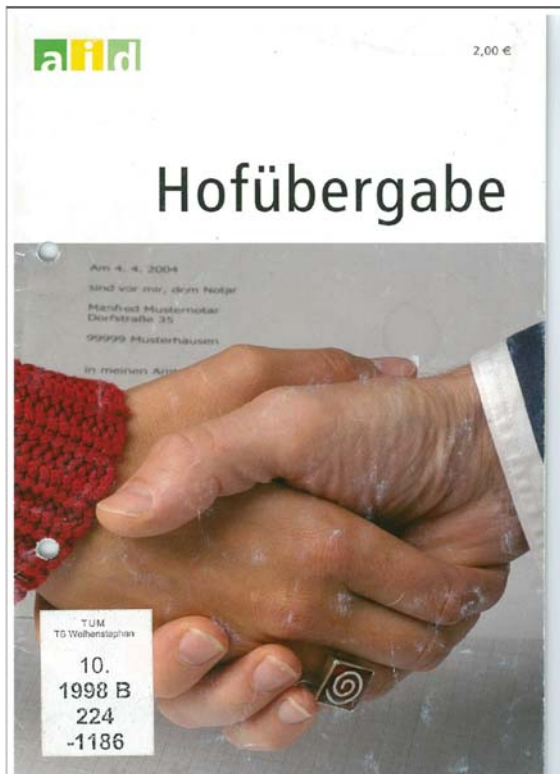
Betriebsnachfolge



Quelle: Statistisches Bundesamt, Landwirtschaftszählung 2010

Ergebnisse aus einer Vorstudie zum Thema betriebliche Entscheidungsprozesse

- ❖ leitfadengestützte Interviews mit 5 Experten
- ❖ Welche Art von betrieblichen Entscheidungen sind momentan aktuell?
 - Investitionen
 - Technik
 - Anbau
 - Betriebsnachfolge



- Wirtschaftlichkeit
- Recht
- Versicherungen
- Finanzierung
- Übergabegestaltung
- Qualifikation
- **Familiäre Faktoren**
 - **Konfliktpotential**
 - **Weichende Erben**
 - **Söhne u. Töchter gleichermaßen geeignet**

Methodische Vorgehensweise zur Analyse familiärer Faktoren bei der Betriebsnachfolge

Forschungsfragen

- ❖ Wie läuft der Prozess “Nachfolge” ab?
- ❖ Wer ist wann und wie am Entscheidungsprozess beteiligt?
- ❖ Wie lassen sich familiäre Konfliktpotenziale entschärfen?

Methodische Vorgehensweise zur Analyse familiärer Faktoren bei der Betriebsnachfolge

- ❖ Zweistufige, qualitativ-empirische Untersuchung
- ❖ Experteninterviews - themenfokussiertes Gespräch
- ❖ Interviewleitfaden mit offenen Fragen
z.B. „ Wann haben Sie sich erste Gedanken zur Thematik Nachfolge gemacht?“
- ❖ aktuell wurden in 3 Betrieben 4 *Entscheider* interviewt
- ❖ Inhaltsanalyse und Theoriebildung

Methodische Vorgehensweise zur Analyse familiärer Faktoren bei der Betriebsnachfolge

- Transkription der aufgezeichneten Interviews mit Hilfe der Transkriptionssoftware



- Verarbeitung und Analyse der Daten mit Hilfe der Software ATLAS.ti



ATLAS.ti

Experten - ATLAS.ti

Project Edit Documents Quotations Codes Memos Networks Analysis Tools Views Windows Help

P-Docs 1 .rtf (17) Quotes 9:7 da spielt viel Alternative Ene. (72:72) Codes Stadium der E. (2-0) Memos

P 9: l.12.rtf

063
064 **E2:Genau, und kann dann letztenendes dann auch bedeuten, dass der Junior sich dann überlegt ob er da einsteigt in einen Betrieb der ja eigentlich nicht seiner ist. Von den Gedanken her. #00:06:15-1#**

065
066 **I:Wenn der eine andere Entwicklung nimmt wie er dann, wenn die Freiheit dann praktisch nicht mehr da ist. Sowohl finanziell, als auch (..) vom Platz her. #00:06:23-9#**

067
068 **E2:Von der Ausrichtung her, genau, ja. #00:06:25-9#**

069
070 **I:Was mich noch interessiert ist, in welchem Stadium der Entscheidung jetzt der Kontakt, auch jetzt zu Ihnen aufgenommen wird. Sind die schon relativ weit oder holen sich die erst einmal auch Informationen ein, oder sagen die, haben die schon mehr oder weniger zwei, drei Ideen und sagen dann: sagen Sie uns, oder helfen Sie uns bitte schön jetzt da jetzt auszusuchen was wir jetzt machen sollen oder in welchem Stadium sind die denn eigentlich so in der Mehrzahl wenn die (..) Beratung ansuchen? #00:06:50-5#**

071
072 **E2:Das ist jetzt ganz, ganz unterschiedlich. Also wir haben ja auch bei uns auch Technikberatung mit dabei, habe ich jetzt vorher noch nicht gesagt, ja spielt viel Alternative Energien und Blockheizkraftwerke zum Beispiel eine Rolle. Und die kommen in dem Stadium zu uns (..) des öfteren, wenn man sagt die haben schon mit Firmen Kontakt aufgenommen. Wir schauen uns dann diese Angebote an und überlegen dann auch, macht das Sinn oder nicht. (...überlegt) Im Bereich, ja das ist, das streut sehr, sehr stark. Also manche beziehen uns gleich von Anfang an mit ein. Hat auch oft zu tun dann mit der Förderung, weil wenn ich irgendwelche Investitionen tätige dann muss ich ja bevor ich überhaupt irgendetwas in Angriff nehmen förderungstechnisch das ja abgleichen das Ganze. Also die kommen relativ früh dann auf uns zu, auch schon vor den ersten Angeboten und dann gibt es wirklich welche, die kommen auf den letzten Drücker, dann. #00:07:42-9#**

073
074 **I:Interessant, aber Ihnen, ich denke mal, Ihnen wäre es am liebsten, wenn die halt praktisch (..) in der ersten Phase #00:07:49-0#**

075
076 **E2:Macht am meisten Sinn #00:07:49-2#**

077
078 **I:bei Ihnen aufschlagen. #00:07:50-7#**

Entscheider

Tätigkeitsbeschreibung

Beratungsthemen

Stadium der E.

Beratungsanfrage

Beratungsanfrage

Stadium der E.

Methodische Vorgehensweise zur Analyse familiärer Faktoren bei der Betriebsnachfolge

| Code (Schlüsselwörter) | Beschreibung |
|------------------------|---|
| Entscheider | Textstellen u./o. Passagen die Aussagen zum „Entscheider“ bzw. den Beteiligten machen |
| Verlauf | Textstellen u./o. Passagen die Aussagen zum zeitl. Verlauf der Entscheidung treffen |
| Vorbereitung | Textstellen u./o. Passagen mit Aussagen zur Vorbereitung der |
| Beratung | Textstellen u./o. Passagen mit Angaben zur Inanspruchnahme von Beratung |
| Familie | Textstellen u./o. Passagen..... |

Methodische Vorgehensweise zur Analyse familiärer Faktoren bei der Betriebsnachfolge

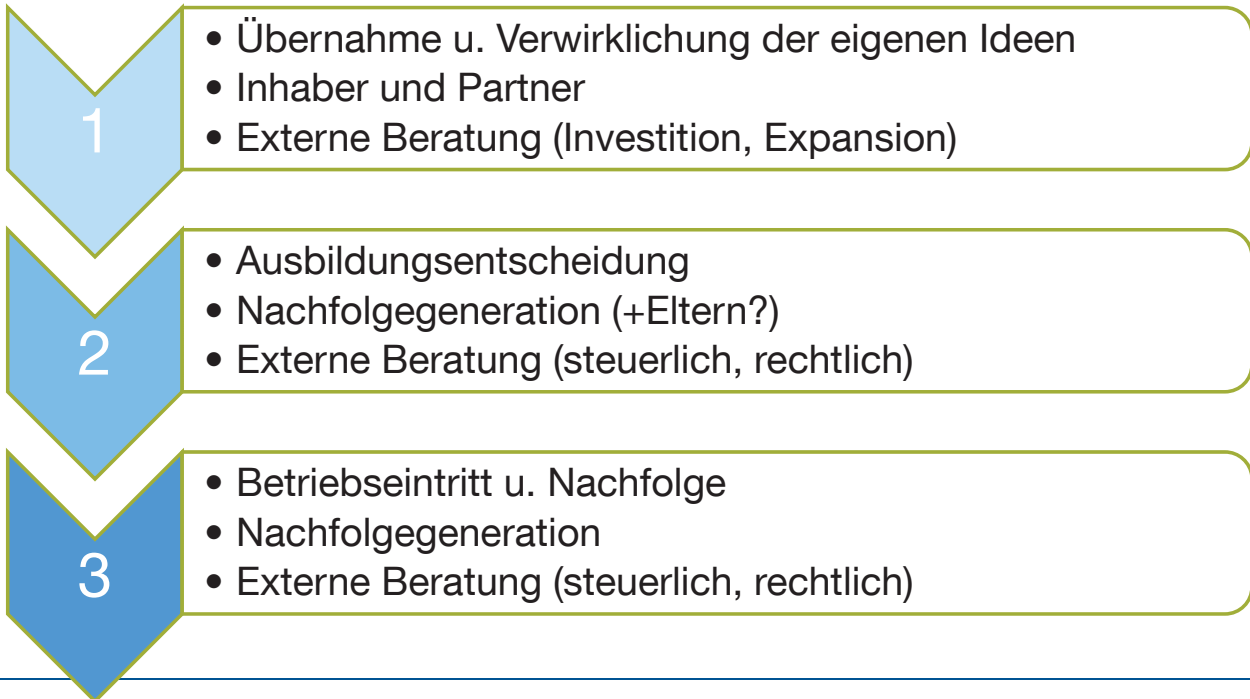
| Code (Schlüsselwörter) | Beschreibung |
|------------------------|--|
| S1: | „ aber in erster Linie also, unser Sohn, meine Frau, ich natürlich meistens dann auch noch der Steuerberater.“ |
| J2: | „ich wollte es mir halt zu der Zeit noch vielleicht noch ein wenig schöner machen,..., ein bisschen ruhiger angehen lassen das Ganze .“ |
| S1: | „ Sie wissen das sehr gut, dass man eine Betriebsnachfolge nie irgendwie forcieren, nicht mal, nicht mal anschieben kann da bringt gar nichts,..“ |
| | das Ganze, wie das Ganze ablaufen soll, sondern auch die gefühlstechnische Lage von meinem Vater gut erkannt.“ |
| J1: | „ die holt einen auch wieder ein bisschen runter wenn, wenn es mal nicht so läuft, oder, oder wieder, baut dich wieder auf ,...“ |

Erste Ergebnisse:

Wie läuft der Prozess “Nachfolge” ab?

- Voraussetzung: Wirtschaftlichkeit
- “Nach der Übergabe ist vor der Übergabe”
- durchläuft verschiedene Phasen

Erste Ergebnisse: Phasen im Prozess der Nachfolge



Erste Ergebnisse: Anforderungen an Berater

Senior 1:

„..die Beratung müsste viel mehr arbeiten mit den Übergebern, mit den Alten. Die müssen uns Alten dazu bringen, dass das erstrebenswert erscheint.....“

Senior 2:

„Ich habe mir jetzt eigentlich mit noch gar keinem unterhalten, weil ich meine eigene Philosophie habe und meine eigene Meinung habe, so wie ich es machen will, so wie ich es mir vorstelle, so werde ich das auch machen.“

Erste Ergebnisse: Anforderungen an Berater

Junior 1:

„...grundsätzlich der wo es übernehmen mag, denke ich mal, der muss es auch mögen, das ist mal das allererste, der muss den Betrieb haben mögen“

Junior 2:

„...dass halt das menschliche von der abgebenden Generation beachtet wird. wir haben schon verschiedene Berater da gehabt und nie war der Vater soweit. Aber da mit dem Team hat das gepasst!“

3. Fazit

Stefan Mair
0160 94445 835
stefan.mair@tum.de

- Betrieb auf dem neuesten Stand halten
 - dabei Handlungsspielraum erhalten
- Thema Nachfolge ansprechen
 - bei allen Beteiligten,
 - **zu verschiedenen Gelegenheiten**
- Vorbildfunktion der abgebenden Generation
- Nachfolger frühzeitig einbinden
 - klare Aufgabenverteilung

4. Ausblick

- Weitere Interviews mit Experten
 - Weitere Interviews mit “Entscheidern”
 - Auswertung und Theorieentwicklung
-

Umgang mit Widerständen in Veränderungsprozessen und Krisen

Kristin Röschmann

51. Betriebswirtschaftliche
Fachtagung Gartenbau
Montag, 09. September 2013

Definition „Widerstand“

„Widerstand ist die Verweigerung des Gehorsams oder das aktive oppositionelle Handeln gegen Obrigkeit.“

Agenda

1. Gründe für Widerstand
2. Erscheinungsformen
3. Wo können Widerstände auftauchen?
4. Auslöser für Unsicherheiten und Ängste
5. Prozess der Veränderung
6. Umgang mit Widerstand
7. Effekte des bewussten Umgangs mit Widerstand

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de



Gründe für Widerstand

- „Nicht-verstehen“
- Sachliche Gegenargumente
- Unsicherheit/ Angst

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de



Wie äußert sich Widerstand?

- Umsetzung wird problematisiert/ ist fehlerhaft
 - Fehlinterpretation von Anweisungen
 - Sich „Dumm-und-Hilflos-Stellen“
 - Sachliche Gegenargumente
 - „Abtauchen“, Passivität, Rückzug
 - Dienst nach Vorschrift
 - Mobilisieren von Verbündeten
 - Unter Umständen: Kündigung
- Sehr unterschiedliche Erscheinungsformen

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de



Wo tauchen Widerstände auf?

- Veränderungsprozesse
- Nachfolgeprozesse
- operatives Geschäft/ Tagesgeschäft

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de



Veränderungsprozesse

- Dienen der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und der Rentabilität
- Anlässe
 - externer Druck
 - interner Druck

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de

Nachfolgeprozess

- Erscheinungsform:
 - Passivität/ Rückzug
- Gründe:
 - Unsicherheiten und Ängste
 - bezogen auf den Inhalt
 - bezogen auf das Verfahren

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de

Operatives Geschäft/ Tagesgeschäft

- Erscheinungsformen:
 - Vermehrte Pausen
 - „Dienst nach Vorschrift“

- Gründe:
 - Sachliche Gegenargumente
 - Eintönigkeit der Tätigkeit
 - Rückenschmerzen

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de

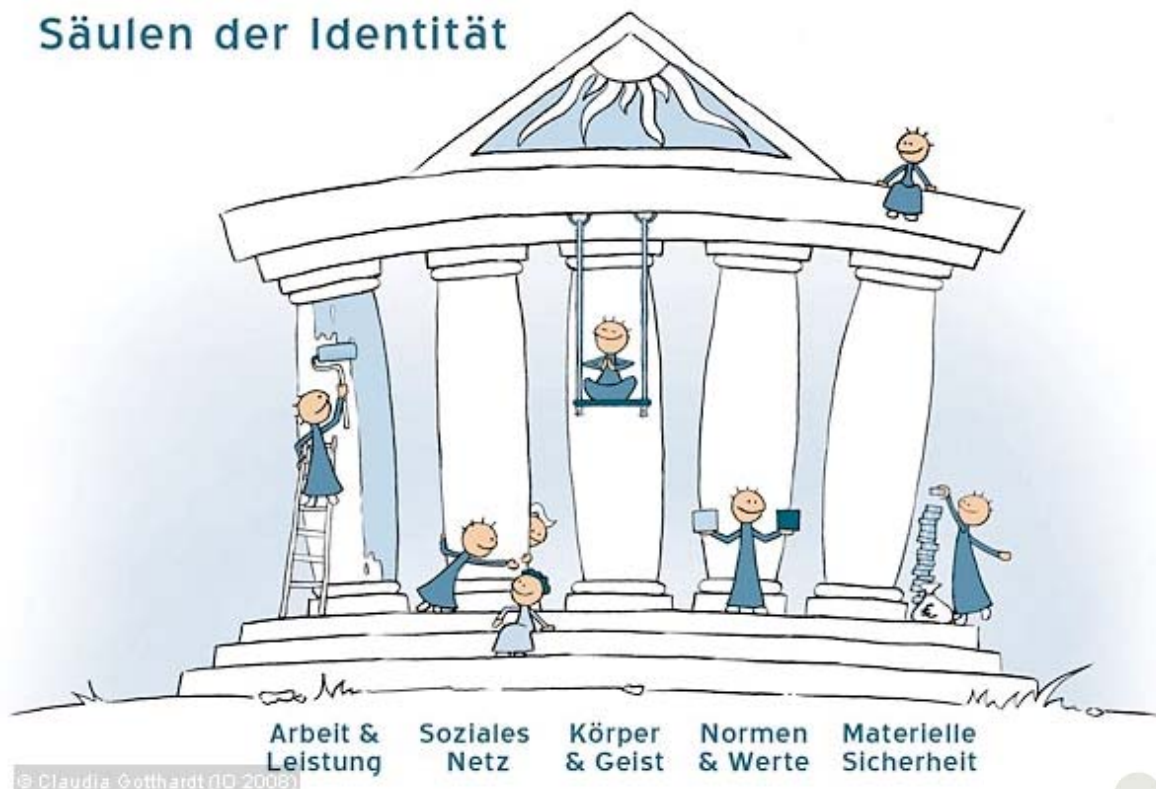
Zwischenergebnis

- Gründe für Widerstände:
 - „Nicht-Verstehen“
 - sachliche Gegenargumente“
 - Unsicherheiten/ Ängste
- Widerstände können uns überall begegnen und haben sehr unterschiedliche Erscheinungsformen
- Faustregel: Je tiefgreifender die Veränderung, desto eher & größer der Widerstand.

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de

Säulen der Identität



09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de

Kompetenznetzwerk
Neue Konfliktkultur
 Konfliktlösungen im Mittelpunkt

Veränderungskurve



09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de

Kompetenznetzwerk
Neue Konfliktkultur
 Konfliktlösungen im Mittelpunkt

Umgang mit Widerständen

- Information und Aufklärung
- Begründung
- Dialog/ Beteiligung
- Entscheidung

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de

Umgang mit Widerständen - Werkzeuge

- Information/ Aufklärung und Begründung
 - Mitarbeitergespräche
 - Aushänge
 - Intranet
 - etc.

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de

Umgang mit Widerständen - Werkzeuge

➤ Dialog/ Beteiligung

- Mitarbeitergespräche
- Mitarbeiterbefragungen
- Workshops
- etc.

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de

Umgang mit Widerständen - Werkzeuge

➤ Entscheidung

- klar/ eindeutig
- nachvollziehbar
- verständlich, nicht unbedingt einverständlich

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de

Einsatz der Werkzeuge

➤ „Nicht-Verstehen“

- ✓ Kann durch Information/ Aufklärung und Begründung begegnet werden

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de

Einsatz der Werkzeuge

➤ Sachliche Gegenargumente

- ✓ Können durch Information/ Aufklärung, Begründung und Dialog/ Beteiligung gehört und in der Lösung berücksichtigt werden

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de

Einsatz der Werkzeuge

➤ Unsicherheiten und Ängste

- ✓ Können durch Dialog/ Beteiligung gehört und gegebenenfalls berücksichtigt werden.
- ✓ Entscheidend ist das Gefühl „Gehört-zu-werden“, nicht ob die Ängste und Befürchtungen genommen werden.

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de

Einsatz der Werkzeuge

➤ Entscheidung

- ✓ Am Ende muss eine klare und begründete Entscheidung stehen!

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de

Zeitpunkt des Einsatzes - Präventiv

➤ Vorteil:

- Widerstände können verhindert oder abgeschwächt werden.

➤ Aber:

- Keine Veränderungen ohne Widerstände
- Widerstände als Indiz, dass auf sachlicher oder emotionaler Ebene Unstimmigkeiten bestehen.

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de



Zeitpunkt des Einsatzes - Kurativ

➤ Ursachenforschung:

- Mitarbeitergespräche
- Workshop

➤ Wenn Widerstände bemerkbar sind, nicht gegen diese gehen, sondern mit ihnen.

➤ Dem Prozess Zeit einräumen.

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de



Effekte

- ✓ Verständnis bezogen auf die Veränderung
- ✓ Sachargumente können einbezogen und Lösungen angepasst werden.
- ✓ Unsicherheiten/ Ängste können gehört und berücksichtigt werden.
- ✓ Verständnis bezogen auf die Entscheidung
- ✓ Trennung von Mitarbeitern

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kristin Röschmann LL.M., M.A. (Mediation)
Hasenheide 9
10967 Berlin

Tel.: 030 – 6939343

E-Mail: roeschmann@neue-konfliktkultur.de

www.neue-konfliktkultur.de

09.09.13

Kristin Röschmann www.neue-konfliktkultur.de



Change Management Prozess

51. Betriebswirtschaftliche Fachtagung des ZBG

Erwin Schrödinger-Zentrum Adlershof, Humboldt-Universität,
Rudower Chaussee 26, 12489 Berlin

9.09.2013 | Autorin: Andrea Streese kick Consulting

Agenda 9.9.2013 Fokus „Unternehmensnachfolge und –krisen“

- 09.00 Uhr Begrüßung und Vorstellungsrunde, Dr. Bernd Hardeweg, ZBG Hannover
- 09.15 Uhr Ursachen von Krisen und Veränderungsnotwendigkeit in deutschen Gartenbauunternehmen, Torsten Wolf, Landwirtschaftskammer NRW, Gartenbauzentrum Straelen, Straelen
- 10.15 Uhr Unternehmensnachfolge als Herausforderung für Gartenbauunternehmen, RA Hartmut Salomon, Burkart, Völlinger & Partner, Karlsruhe
- 11.15 Uhr Pause
- 11.45 Uhr Strategische Planung und Analyse als Erfolgsfaktor zur Bewältigung von Krisen, Jürgen Forster, Gartenbau-Unternehmens-Beratungsgesellschaft mbH, Frankfurt
- 12.45 Uhr Mittagspause
- 14.00 Uhr Familiäre Faktoren – Nachfolge ohne Krise, Stefan Mair, Technische Universität München
- 15.00 Uhr Der Umgang mit Widerständen in Veränderungsprozessen und Krisen, Jacqueline Napral, Deutsches Kompetenzzentrum, Berlin (angefragt)
- 16.00 Uhr Pause
- **16.30 Uhr Change Management Prozess, Andrea Streese, Kick Consulting GmbH, Berlin**
- 18.00 Uhr Ende

Über kick:



| | |
|-------------------------|---|
| Gründungsjahr: | 1999 |
| Standorte: | Berlin Ladbergen (Münster) Nürnberg |
| Geschäftsführer: | Jan Mees Wolfgang Schoppenhorst |
| Partnerkreis: | 5 Gesellschafter |
| Berater/Trainer: | Für Kick: arbeiten insgesamt 40 Festangestellte und Freiberufler |

Unsere Arbeitsschwerpunkte:

- Change Management
- Project Management
- Performance Management

Unsere Branchenkompetenz:

- Automobil- und Zuliefererindustrie, Maschinenbau,
- Getränkeindustrie, Banken, Handel, Logistik,
- Versicherungswirtschaft, Öffentliche Verwaltung,
- Energiewirtschaft, Entsorgungswirtschaft, ÖPNV,
- Kultureinrichtungen

Unser Name:

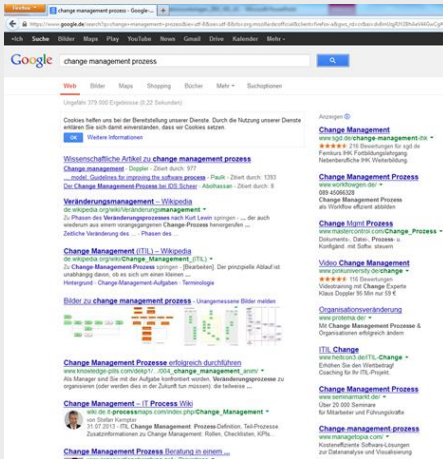
Der Name „KICK:“ ist für uns Programm. Wir wollen Anstöße geben, Energie freisetzen und Mut machen. Oft hören wir den Satz: „Wir brauchen einen Kick!“. Dann sind wir zur Stelle.

Inhalte



- Begriffsbestimmung, Einordnung etablierter Ansätze
- Change Management versus Projekt Management
- ADKAR
- Change Management Prozess
- Rollen, Funktionen und Aufgaben
- Erfolgsfaktoren
- Die Rolle der Führung
- Zieldimensionen und Evaluierungssystem
- Maßgeschneiderte Prozessarchitektur auf Basis der Risikoeinschätzung
- Reifegradmodell

Der Change Management Prozess ist bisher kein standardisierter Begriff oder normiertes Verfahren.



379.000 Fundstellen bei Google-Suche nach „Change Management Prozess“

In den USA anerkannte Change Management Modelle



| Name | Psychologie | Business | Wissenschaft | Research | Beratung | Drei Stufen Modelle | Emotionale Modelle | Prozess-Modell |
|-----------------------|-------------|----------|--------------|----------|----------|--|--|---------------------------------|
| | | | | | | | | |
| Arnold van Gennep | | | | | | Trennungs-, Schwellen-, Angliederungsriten | | |
| Kurt Lewin | x | | x | | | Auftauen, Bewegen, Einfrieren | | |
| Virginia Satir | x | | x | | (x) | | Status Quo, Resistance, Chaos, Integration, New Status Quo | |
| Elisabeth Kübler-Ross | x | | x | | | | Fünf Phasen des Sterbens, Change Kurve | |
| William Bridges | x | | | | x | Ending, Neutrale Zone, New Beginnings | | |
| Richard Beckhard | | x | | | x | Present, Transition, Future | | Organizational Transitions |
| Todd Jick | | x | x | | | | | The Ten Commandments of CM |
| Daryl R. Conner | | x | | | x | Present, Transition, Desired | | Managing of the Speed of Change |
| Ann Salerno | x | | | | x | | Change Cycle | |
| LaMarsh | | x | | | x | Current, Desired, Delta | | Managed Change Model |
| John Kotter | | x | x | | | | | 8-Stufen Prozess |
| Ackermann-Anderson | | x | | | x | Upstream, Midstream, Downstream | | Change Leaders Roadmap |
| Prosci | | x | | x | | Current, Transition, Future | | CM Process |

Prosci, Loveland, Colorado, USA
www.change-management.com



kick:
 BERLIN LADBERGEN NÜRNBERG

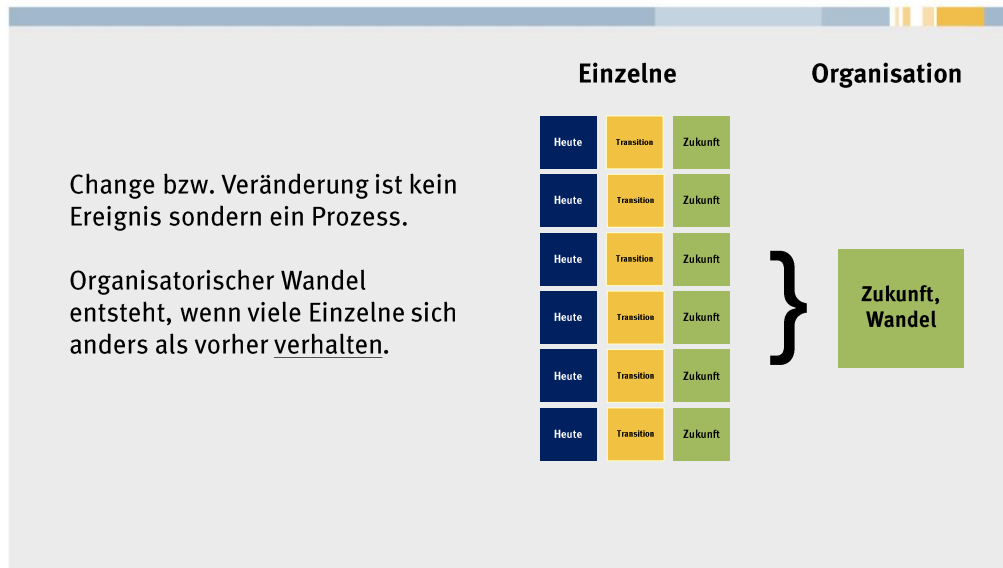
- Unabhängiges Research Unternehmen im Change Management Bereich
- 1994 gegründet
- Sieben Benchmark Reports „Best Practices in Change Management“
 - 1998: 102 Teilnehmer
 - 2012: 650 Teilnehmer
 - 2000 Organisationen aus 65 Ländern haben sich beteiligt
- Mehr als 9000 Fachleute sind in der Prosci Change Management Methodik zertifiziert
- 2/3 der Fortune 100 Unternehmen nutzen Prosci Change Management Modelle und Tools
- Offene und kostenlose Change Management Webinare und Tutorials

Change Management gemäß Prosci ist...

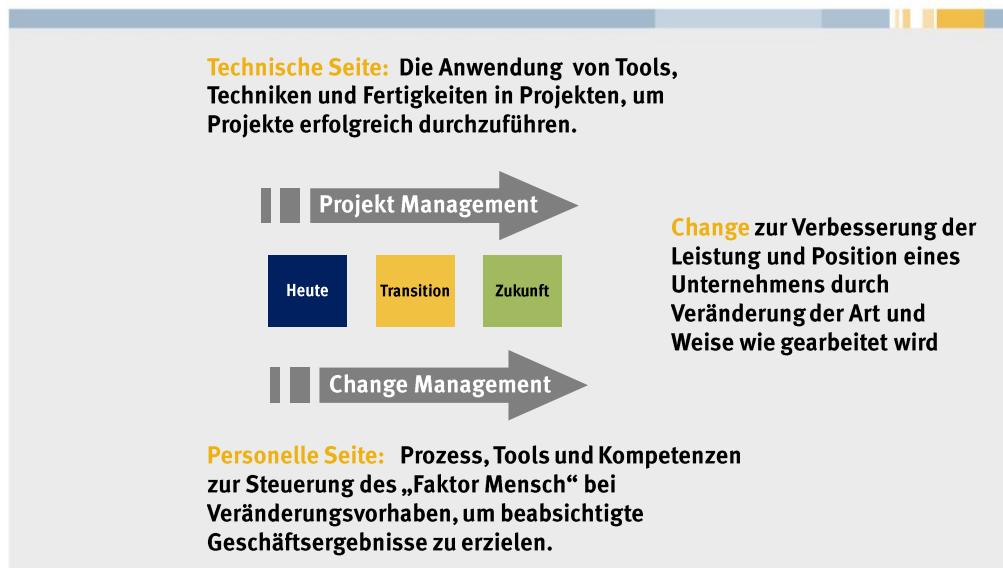
kick:
 BERLIN LADBERGEN NÜRNBERG



Verständnis von Change



Change erfordert Projekt und Change Management



Ein schönes und solides Schiff bauen



Alles Erforderliche tun, um die Leute an Bord zu holen



ADKAR* 5 Bausteine für erfolgreiche Veränderungen

Awareness

Desire

Knowledge

Ability

Reinforcement



Bewusstsein, dass der Wandel dringend und erforderlich ist.

Wunsch, die Veränderung umzusetzen, sich zu engagieren und zu beteiligen.

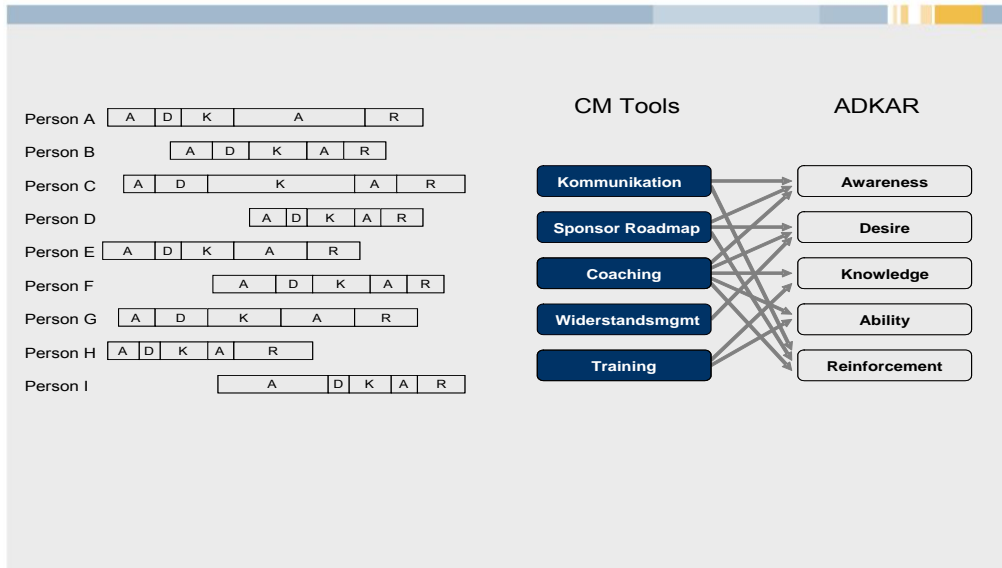
Wissen, wie im veränderten Tätigkeitsfeld gearbeitet werden soll.

Fähigkeit, die erforderlichen Kenntnisse einzusetzen und das Verhalten anzupassen.

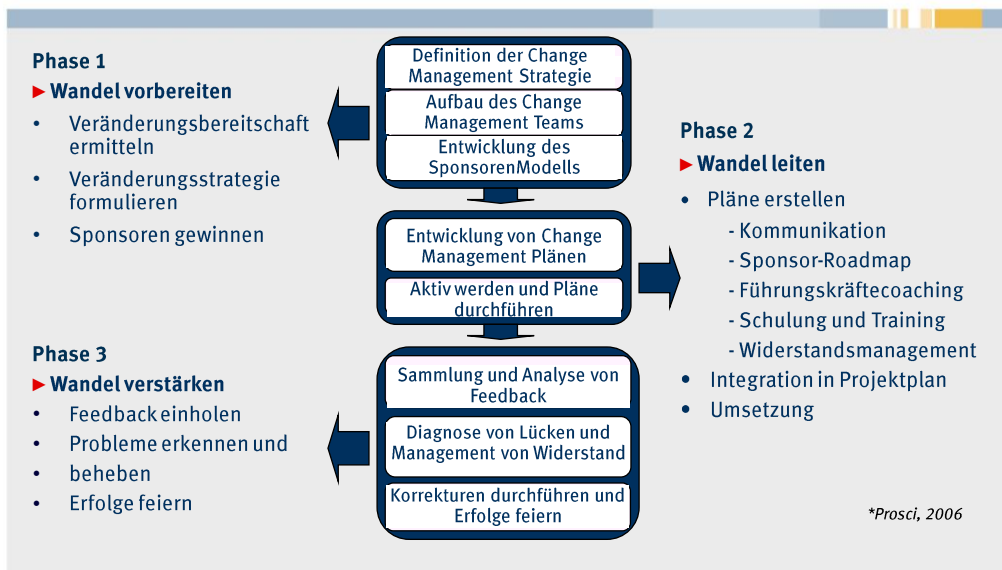
Festigung, um die Veränderung zu verstärken und aufrechtzuerhalten.

*© Prosci 2006 CM Modell von J. Hiatt 12

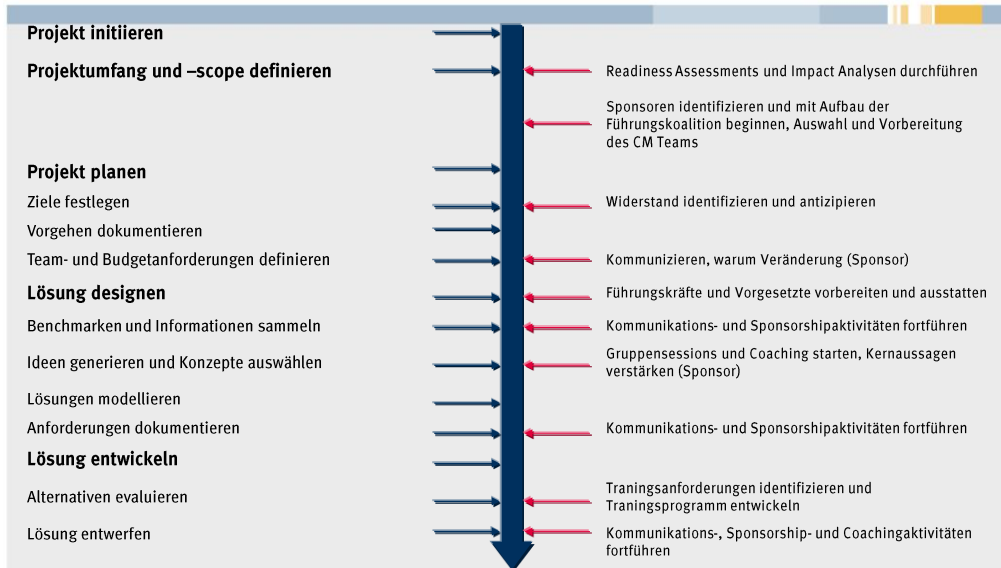
Kopplung von ADKAR und CM Tools



Change Management Prozessmodell*



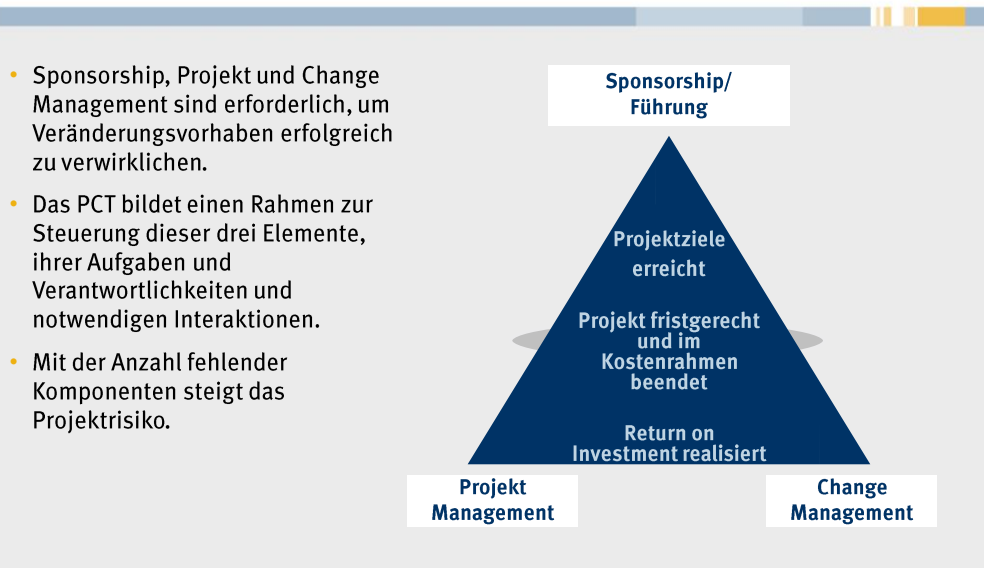
Projekt- und Change Management integrieren



Organisatorischer Wandel ist ein Gemeinschaftswerk und erfordert ein System von verzahnten „Machern“



Project Change Triangle (PCT) von Prosci

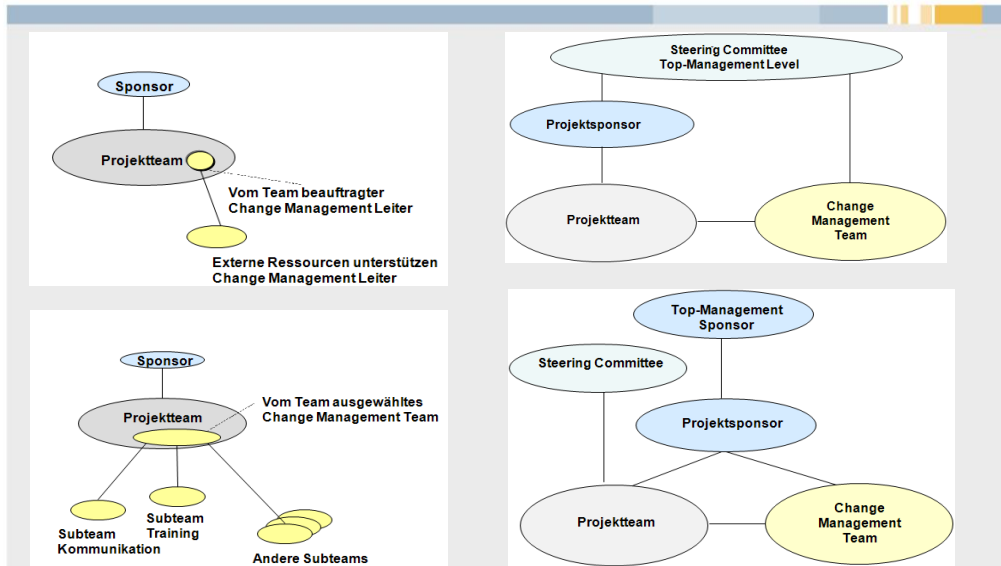


PCT Einschätzung der Funktionen und Erfolgsaussichten von Veränderungsprojekten

Skala: 1 = schwach 2 = adäquat 3 = herausragend

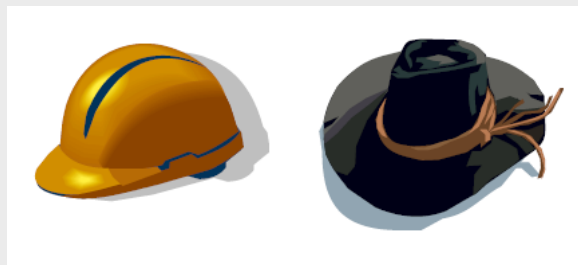
| Sponsorship / Führung | Projektmanagement | Change Management |
|--|--|--|
| Die Veränderung hat einen Sponsor auf der Top-Leitungs-Ebene. | Die Veränderung ist klar definiert. Ihre Auswirkungen und der künftige Sollzustand sind beschrieben. | Mit dem Projekt ist ein strukturierter Change Managementansatz verknüpft. |
| Der Sponsor hat die erforderliche Weisungsbefugnis hinsichtlich Personal, Prozessen und Systemen, um die Veränderung zu autorisieren und zu finanzieren. | Das Projekt hat einen klar definierten Wirkungsbereich. | Die Charakteristika der Veränderung und die Auswirkungen auf die Organisation wurden bewertet. |
| Der Sponsor ist bereit und fähig, zur Realisierung der Veränderung Führungskräftekoalitionen zu bilden und Widerstände von Führungskräften und Teamleitern zu managen. | Das Projekt hat spezifische Zielsetzungen, die den Erfolg definieren. | Die Veränderungsbereitschaft der Organisation wurde beurteilt.. |
| Der Sponsor will aktiv und sichtbar das Projektteam und das Projekt über seine gesamte Laufzeit unterstützen. | Projektmeilensteine wurden definiert und eine Terminplanung erstellt. | Bereiche, in denen Widerstand zu erwarten ist, wurden identifiziert und spezielle Taktiken entwickelt. |
| Der Sponsor wird Probleme auflösen und Entscheidungen treffen, die mit der Terminplanung, dem Wirkungsbereich und den Ressourcen des Projekts zusammenhängen. | Ein Projektleiter wurde verpflichtet, um die Projektressourcen und Aufgaben zu managen. | Ein Change Managementteam wurde gebildet und eine Change Managementstrategie einschließlich Sponsorenmodell entwickelt.. |
| ff | ff | ff |

Modell und Größe des CM Teams und Sponsorenmodell bestimmen, Beispiele



Kann jemand ein guter Projekt und Change Manager zugleich sein?

- Praktisch innerhalb eines Projekts?
- Im übertragenen Sinne unter Berücksichtigung der Rollenanforderungen und besonderen Kompetenzen, Fertigkeiten und Verantwortung?



Wesentliche Faktoren für den Gesamterfolg

1. Aktives und sichtbares Sponsorship durch das Top-Management
2. Häufige und offene Kommunikation
3. Strukturierter Change Management Ansatz
4. Ausstattung mit Change Management Ressourcen und finanziellen Mittel
5. Mitarbeiterbeteiligung und –engagement
6. Engagement und Unterstützung des Mittel-Managements

** Proscis Benchmarking report – 2012* edition*

Aktives und sichtbares Sponsorship durch Top-Management

Erfolgsfaktor Nr. 1

Autorität und Glaubwürdigkeit des Sponsors



Mitarbeiter beobachten Führungskräfte.

Sie nehmen das Verhalten der Führungskräfte als Indiz für die Wichtigkeit des Projektes und die Bereitschaft der Organisation sich zu verändern.

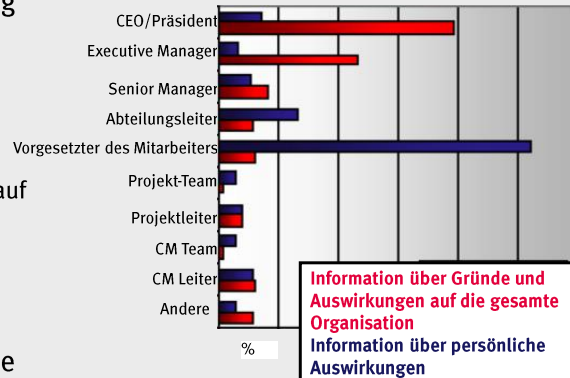
Die drei wichtigsten Aufgaben des Sponsors

1. Aktive und sichtbare Teilnahme am Projekt.
2. Aufbau einer Koalition unter den Führungskräften der Organisation und Management von Widerständen.
3. Direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern.

Attribute erfolgreicher Veränderungskommunikation

- Erklärt die Gründe und Dringlichkeit der Veränderung aus Organisationssicht
- Übermittelt, was die Veränderung für den Mitarbeiter bedeutet:
 - Wie wird sich die Veränderung auf mich auswirken?
 - Was werde ich zukünftig ander(e)s machen?
 - Was habe ich davon?
- Ist ehrlich und klar: Sagen Sie was Sie wissen und geben Sie zu, was Sie nicht wissen.

Bevorzugte Sender der Mitarbeiter



* Daten aus „Prosci's 2007 Best Practices im Change Management“ Benchmarking Studie

Führung versus Management

Führung bzw. Change Leadership ist nicht dasselbe wie Management. Management zielt gemäß Kotter auf die Handhabung von Komplexität durch Planung, Organisation und Kontrolle. Leadership hingegen auf die Mobilisierung und Führung von Menschen.

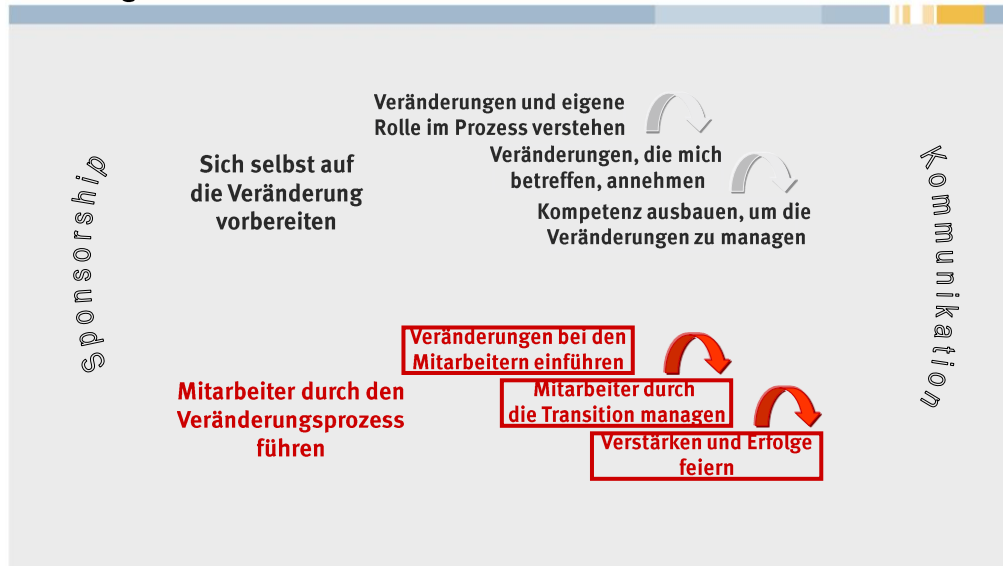
1. Eine **Richtung vorgeben**, d.h. eine Vision der Zukunft entwickeln und die Strategien zur Erreichung dieser Vision erläutern.
2. Die beteiligten **Menschen auf das gemeinsame Ziel hinführen**, indem man sich die Kooperation jener Gruppen sichert, die die Vision verstehen und erreichen wollen.
3. **Motivieren und begeistern**, d.h. die Mitarbeiter trotz politischer, bürokratischer und finanzieller Barrieren in die richtige Richtung leiten, indem man an grundlegende menschliche Bedürfnisse, Werte und Emotionen anknüpft.



Nixhöhlenführung Quelle:Wikimedia Commons

Change Management Guide für Führungskräfte nach Prosci

kick:
BERLIN LADBERGEN NÜRNBERG



Zieldimensionen von Veränderungsvorhaben Beispiel „Einführung elektronische Akte und Vorgangsbearbeitung“

kick:
BERLIN LADBERGEN NÜRNBERG

| Projektmanagement | Change Management |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Arbeitspakete planen und fertigstellen 2. Anforderungen an Funktionalität und Qualität erfüllen 3. Zeit- und Kostenrahmen einhalten | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bewusstsein für Erfordernis und Dringlichkeit der Veränderung schaffen 2. Zustimmung gewinnen und Beteiligung 3. Kenntnisse vermitteln 4. Routinierte Nutzung erreichen 5. Nachhaltigkeit und Verstärkung sicherstellen |
| Organisation | Mitarbeiter |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Prozesse deutlich beschleunigen 2. Gemeinsame Ordnung herstellen 3. Effizienz erhöhen 4. Neue Formen der Zusammenarbeit eröffnen 5. Zu einer der modernsten Verwaltungen bundesweit werden | <ol style="list-style-type: none"> 1. Zeitaufwand für Recherchen reduzieren, schneller richtige Auskünfte geben 2. Rechtssicherheit erhöhen 3. Fristen- und Termintreue verbessern 4. Zusammenspiel optimieren, mehr Wissen austauschen 5. Einarbeitungszeit bei Vertretung reduzieren 6. Flexibilität mobiler Arbeitsplattform nutzen |

Ziel- und Evaluierungssystematik „Getan wird, was gemessen wird!“



Projektmanagement

1. Arbeitspakete planen und fertigstellen
2. Anforderungen an Funktionalität und Qualität erfüllen
3. Zeit- und Kostenvorhaben einhalten

Organisation

1. Prozesse deutlich beschleunigen
2. Gemeinsame Ordnung herstellen
3. Effizienz erhöhen
4. Neue Formen der Zusammenarbeit eröffnen
5. Zu einer der modernsten Verwaltungen bundesweit werden

Change Management

1. Bewusstsein für Erfordernis und Dringlichkeit der Veränderung schaffen
2. Zustimmung gewinnen und Beteiligung
3. Kenntnisse vermitteln
4. Routinisierte Nutzung erreichen
5. Nachhaltigkeit und Verstärkung sicherstellen

Mitarbeiter

1. Zeitaufwand für Recherchen reduzieren, schneller richtige Auskünfte geben
2. Rechtsicherheit erhöhen
3. Fristen- und Termintreue verbessern
4. Zusammenspiel optimieren, mehr Wissen austauschen
5. Einarbeitungszeit bei Vertretung reduzieren
6. Flexibilität mobiler Arbeitsplattform nutzen

Ziele

- Projektmanagement
- Change Management
- Unternehmen
- Mitarbeiter

Soll/Ist Abgleich Zielerreichung

- Kritische Leistungs- und Erfolgsindikatoren
- Zielwerte / Messwerte
- Messmethoden
- Repräsentativität

Messinstrumente

- Fragebogen Mitarbeiter
- Fragebogen Führungskräfte
- Fragebogen Kunden
- ...

| Ziele und KPI | Messverfahren | | | | | Zielwert pos. Anteil | Anwesenheit Befragte | Antw.quoten %/BA |
|--|---------------|------|----|-------------|---------|----------------------|----------------------|------------------|
| | Nutzer | AJRL | AM | Vertriebler | Support | | | |
| ZM 2 Zustimmung gewinnen und Partizipation <small>Einzelbeteiligte Experten: Die Beschäftigten der Ministerialverwaltung haben grundsätzlich den Wunsch mit EL/DOK 60 zu arbeiten.</small> | | | | | | | | |
| AM 21 Individuelle Interessen werden durch die Leistungsgröße angemessen berücksichtigt, ggf. werden Konflikte und Widersprüche beseitigt. | | 1,22 | | | | 25% | | |
| AM 22 Bewertungsbildung wird automatisch mit EL/DOK 60 arbeiten zu werden. | | | | | | 80% | | |
| AM 23 2-3 Mitarbeiter beschuldigen, dass EL/DOK 60 zu arbeiten wollen. | | 3,2 | | | | 70% | | |

Risikobewertung anhand Change Readiness der Organisation und Merkmalen des Veränderungsvorhabens



Charakteristika der Organisation

Veränderungs-resistenz

Veränderungs-bereitschaft

| | |
|------------------|------------------|
| mittleres Risiko | hohes Risiko |
| geringes Risiko | mittleres Risiko |

klein schrittweise groß radikal, umwälzend

Charakteristika der Veränderung

Maßgeschneiderte Kommunikation

| | | Veränderung | | |
|--------------|-----------------------|---------------------|--|---|
| | | klein, schrittweise | groß, radikal | |
| Organisation | veränderungsresistent | Sender | Mittelmanagement, direkte Vorgesetzte | Höchste Ebene der Organisation (CEO, Geschäftsführer und Vorgesetzte) |
| | | Frequenz | moderat | Sehr häufige Kommunikation mit sorgfältig gestalteten und terminierten Botschaften |
| | | Weg | Vorzugsweise face-to-face, schriftliche Informationen akzeptabel | Vorzugsweise face-to-face, alternativ Audio und Video Broadcast, schriftliche Kommunikation aufs Minimum begrenzt |
| | veränderungsbereit | Sender | Projektteam und Vorgesetzte | Höchste Ebene der Organisation (CEO, Geschäftsführer und Vorgesetzte) |
| | | Frequenz | gering | häufige Kommunikation mit sorgfältig terminierten Botschaften |
| | | Weg | Memos, email, face-to-face | Vorzugsweise face-to-face, schriftliche Informationen akzeptabel |

Maßgeschneidertes Widerstandsmanagement

| | | Veränderung | | |
|--------------|-----------------------|---------------------------------|-------------------------------|--|
| | | klein, schrittweise | groß, radikal | |
| Organisation | veränderungsresistent | Reaktionsgeschwindigkeit | langsam | Schnell und entschieden |
| | | Schwere der Folgen | anfangs gering, dann steigend | schwerwiegend |
| | | Widerstandsmanagement Strategie | reaktiv | Widerstand antizipieren und proaktiv managen |
| | | Primärer Coach | Vorgesetzter | Direkter Vorgesetzter, oberster Linienverantwortlicher |
| | veränderungsbereit | Reaktionsgeschwindigkeit | langsam | moderat |
| | | Schwere der Folgen | gering | anfangs moderat, letztlich schwerwiegend |
| | | Widerstandsmanagement Strategie | reaktiv | reaktiv |
| | | Primärer Coach | Vorgesetzter oder Projektteam | Direkter Vorgesetzter, oberster Linienverantwortlicher |

Change Management Reifegrad Modell nach Prosci

| | | | | |
|----------------|----------------------------|---|--|---|
| Stufe 5 | Organisationskompetenz | Change Management Kompetenz auf allen Organisationsebenen evident, strategische Ressource, Wettbewerbsvorteil | Kontinuierlicher Verbesserungsprozess etabliert | Profitabilität und Reaktionsvermögen am höchsten |
| Stufe 4 | Organisatorische Standards | Einsatz organisationsweiter Standards und Methoden, um Veränderungen zu managen und zu führen | Gemeinsamer Ansatz und abgestimmtes Vorgehen |  |
| Stufe 3 | Mehrere Projekte | Umfassender Ansatz für den Einsatz von Change Management in etlichen Projekten | Erkennbare Muster für bewährte Praktiken | |
| Stufe 2 | Einzelne Projekte | Einsatz einiger Change Management Elemente in besonderen Projekten | Uneinheitliche Nutzung vieler unterschiedlicher Taktiken | |
| Stufe 1 | Ad hoc oder fehlend | Kaum oder keine Anwendung von Change Management | Abhängigkeit von Personen ohne formale Pläne oder Methodik | Fehlgeschlagene Projekte, Umsatz- und Produktivitätsverluste am höchsten |

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!
Kontakt

Andrea Streese

Senior Consultant, Trainer

kick: Consulting GmbH

Gardeschützenweg 70a, D-12203 Berlin

phone: +49 (030) 843 06 600

mobile: +49 (0151) 291 352 48

eMail: andrea.streese@kick-consulting.com

www.kick-consulting.com



Anhang

Liste der Referentinnen und Referenten

| Name | Dienststelle | Dienstsitz | Telefon e-mail |
|---------------------------|---|------------------------------|---|
| Forster, Jürgen | Gartenbau-Unternehmens-Beratungsgesellschaft | 60389 Frankfurt am Main | 069-90477677 j.forster@gub.biz |
| Mair, Stefan | Lehrstuhl Ökonomik des Gartenbaus und Landschaftsbaus, TU München | 85354 Freising-Weihenstephan | 08161/71-2541 Stefan.mair@tum.de |
| Röschmann, Kristin | Kompetenznetzwerk „Neue Konfliktkultur“ | 10967 Berlin | 030-6939343 roeschmann@neue-konfliktkultur.de |
| Salomon, Hartmut | Burkart, Völlinger & Partner | 76149 Karlsruhe | 0721/9773-313 salomon@burkart-voellinger.de |
| Streese, Andrea | Consulting GmbH | 12203 Berlin | 030-8430660 Andrea.streese@kick-consulting.com |
| Wolf, Torsten | Landwirtschaftskammer NRW Gartenbauzentrum Straelen | 47638 Straelen | 02834/7041-57 Torsten.wolf@lwk.nrw.de |

Liste der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

| Name | Dienststelle | Dienstszitz | Telefon Email |
|--------------------------|---|---------------------|---|
| Baron, Joachim | Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. | 30419 Hannover | 0511/762-5376 baron@zbg.uni-hannover.de |
| Busch, Wolfgang | Landwirtschaftskammer Hamburg | 21037 Hamburg | 040/781291-51 Wolfgang.busch@lwk-hamburg.de |
| Eckhard, Frank | Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie | 01326 Dresden | 0351/2612357 Frank.eckhard@smul.sachsen.de |
| Engelke, Christian | Engel & Engelke | 31675 Brückeberg | 05722/3325 c.engelke@en-gelke.de |
| Fieseler, Jörg | Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein | 25373 Ellerhoop | 04120/7068-100 jfieseler@lksh.de |
| Gottwald-Viertel, Monika | Landwirtschaftskammer NRW, Referat 35 | 53229 Bonn | 0228/703-1567 Monika.gottwald-viertel@lwk.nrw.de |
| Gross, Nicole | Regierungspräsidium Karlsruhe | 76247 Karlsruhe | 0721/926-2765 Nicole.gross@rpk.bwl.de |
| Hafner, Claudia | Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten | 84034 Landshut | 0871/975189-560 Claudia.hafner@aelf-la.bayern.de |
| Hardeweg, Bernd | Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. | 30419 Hannover | 0511/762-19209 hardeweg@zbg.uni-hannover.de |
| Hartl, Sabrina | Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten | 86316 Friedberg | 0821/26091-231 poststelle@aelf-au.bayern.de |
| Held, Franziska | Landwirtschaftskammer NRW, Gartenbauzentrum Köln-Auweiler | 50765 Köln | 0221/5340-167 Franziska.held@lwk.nrw.de |
| Herrmann, Hella | LVG Heidelberg | 69123 Heidelberg | 06221/748474 Hella.herrmann@lvq.bwl.de |
| Hübner, Uta | Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten | 90763 Fürth | 0911/99715400 Uta.huebner@aelf-fu.bayern.de |
| Kraushaar, Lutz | Sachverständigenbüro | 13187 Berlin | 030/49301345 Lutz.kraushaar@t-online.de |
| Kunde, Susanne | Hochschule Osnabrück Agrarwissenschaften | 49090 Osnabrück | 0541/969-512 s.kunde@hs-osnabrueck.de |
| Lentz, Wolfgang | HTW Dresden, Landbau/Landespflege | 01326 Dresden | 0351/462-2502 lentz@htw-dresden.de |
| Meyerding, Stephan | Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. | 30419 Hannover | 0511/762-2669 meyerding@zbg.uni-hannover.de |
| Niehues, Richard | Landwirtschaftskammer NRW, Gartenbauzentrum Straelen | 50765 Köln-Auweiler | 0221/5340-160 Richard.niehues@lwk.nrw.de |

51. Betriebswirtschaftliche Fachtagung Gartenbau 2013

| | | | |
|------------------|---|------------------------|---|
| Reise, Kerstin | Beratung Gartenbau Landwirtschaft | 12683 Berlin | 030/67896440 Reise@beratung-gartenbau.com |
| Riedemann, Linda | Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. | 30419 Hannover | 0511/762-17940 Riedemann@zbg.uni-hannover.de |
| Röhrig, Maren | Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. | 30419 Hannover | 0511/762-2669 roehrig@zbg.uni-hannover.de |
| Sander, Gerd | Bayerische Landesanstalt für Weinbau und Gartenbau | 97209 Veitshöchheim | 0931/9801-318 Gerd.sander@lwg.bayern.de |
| Simma, Hermann | Staatliche Fachschule für Gartenbau | 84036 Landshut | 0871/9521-211 Hermann.simma@fsa- sc.bayern.de |
| Thewes, Elmar | Landwirtschaftskammer für das Saarland | 66822 Lebach | 06881/928-104 Elmar.thewes@lwk-saarland.de |
| Wicke, Margret | DLR Rheinpfalz | 53359 Rheinbach | 02225/98087-37 Margret.wicke@dlr.rlp.de |
| Witt, Sandra | Regierungspräsidium Freiburg, Referat 33 | 79098 Freiburg | 0761/208-1290 Sandra.witt@rpf.bwl.de |
| Wulff, Juliane | Regierungspräsidium Tübingen, Referat 33 | 72072 Tübingen | 07071/757-3365 Juliane.wulff@rpt.bwl.de |
| Würth, Michael | Regierungspräsidium Freiburg, Referat 33 | 79114 Freiburg | 0761/208-1288 Michael.wueth@rpf.bwl.de |
| Zunker, Mareile | Landratsamt Ludwigsburg | 71640 Ludwigsburg | 07141/144-4936 Mareile.zunker@landkreis- ludwigsburg.de |