

# Das große Erbe

**Die Bio-Pioniere aus Verarbeitung und Handel machen Platz für ihre Nachfolger. Veränderungen am Markt stellen die Jungunternehmer vor große Herausforderungen.**

In Fürstfeldbruck herrscht geschäftiges Treiben. In der kleinen Senfmanufaktur „Münchner Kindl“ müssen Testprodukte, wichtige Unterlagen, PR-Material und ein riesiger selbstgebauter Stand verstaut werden. Die Messe Biofach steht an. Lisana und Catalina Hartl haben bis zuletzt alle wichtigen Materialien zusammengetragen und sind jetzt gerüstet für die Reise nach Nürnberg. Die beiden Hartls haben sich 2015 auf den Weg in die Geschäftsleitung des Bioland-Partners Münchner Kindl Manufaktur gemacht, die bis dato Vater Theo Hartl innehatte. Eine große Aufgabe, die in diesem Jahr in die komplette Übergabe gehen soll. Die Hartls sind nicht die einzige Familie in der Bio-Herstellerzene, bei denen der Generationenwechsel ansteht.

Mitarbeitern und Kunden, die die jungen Hersteller bewältigen müssen.

## Den eigenen Weg finden

„Es ist nicht immer leicht, die Balance zwischen Familie und Beruf zu finden. Ich versuche, meine Rolle mehrere Wochen im Voraus zu planen und habe eine Partnerin an meiner Seite, die mir mit Rat und Unterstützung beisteht“, sagt Oliver Freidler, einer der Geschäftsführer des Bioland-Partners Alb-Gold. Der junge Familienvater pendelt wieder einmal zwischen Riesa und Trochtelfingen, zwei Produktionsstandorten seines väterlichen Unternehmens. Ab und zu sein kleiner Sohn auch mitreisen.

Freidler ist 2010 nach dem plötzlichen Tod seines Vaters ins Unternehmen eingestiegen. Er und Bruder André waren gerade mit ihrem Studium fertig und wollten eigentlich außerhalb der Firma Erfahrung sammeln, als sie ins kalte Wasser springen mussten und recht schnell die Führung im Betrieb übernehmen. „Ich hatte neben meinem Studium mehrfach im Unternehmen gejobbt und dadurch viele nützliche Erfahrungen gesammelt. Trotzdem mussten wir einmal einen Überblick bekommen, mit den Mitarbeitern in Kontakt treten und sie später von den eigenen Ideen überzeugen, ohne die bisherigen über Bord zu werfen. Das war sicherlich die größte Herausforderung für uns“, so Freidler.

## Gleichgesinnte in einem Boot

Fragen der Mitarbeiterführung sind elementar für einen Jungunternehmer. „Wie kann ich mir Respekt verdienen und nicht mehr nur als ‚Sohn oder Tochter‘ abgestempelt werden? Wie schaffe ich es, dass sich meine Mitarbeiter im Unternehmen entfalten und ihr volles Potenzial nutzen?“ Um diesen Fragen auf den Grund zu gehen, haben Oliver Freidler und Lisana Hartl zusammen mit anderen Bio-Herstellern 2016 das Netzwerk der „Jungen AöL“ (Assoziation ökologischer Lebensmittelhersteller) gegründet. Dort tauschen sie sich mit anderen Jungunternehmern aus der Branche aus. Die kommen beispielsweise aus den Bio-Unternehmen Rapunzel, Huob Brezel, Herrmannsdorfer Landwerkstätten und dem markter Lammsbräu.

Dabei steht oft die Nachfolgesituation in dem eigenen Familienunternehmen im Mittelpunkt des Austauschs. Einige dieser Familien haben einen externen Berater oder Geschäftsführer eingesetzt, um den Nachfolgeprozess zu begleiten. Dabei kann auch juristischer Beistand nötig sein, etwa zur Absicherung der Vermögensgegenstände. Sie ist die zentrale



*Junge Unternehmer aus der Bio-Branche haben 2016 die Junge AöL gegründet*

*Foto: A. Baumann*

Die Bio-Branche hat sich professionalisiert. Die Zeit des Ausprobierens ist vorbei. Aus Pionierbetrieben sind Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern geworden. Die Nachfolgeneration tritt ein großes Erbe an. Eine neue Generation von jungen Unternehmern, oft aus der eigenen Familie, übernimmt nun die Verantwortung. Das ist nicht immer leicht. Herausforderungen im Unternehmen betreffen oft auch das persönliche Umfeld der meist inhaber- und familiengeführten Herstellerbetriebe. Hinzu kommen Themen wie die Digitalisierung, Veränderungen am Markt oder Probleme in der Rohstoffsicherung, Verhandlungen mit

ausforderung bei der Unternehmensnachfolge, da der Abgebende die Möglichkeit hat, den Werdegang seines Unternehmens über seinen eigenen Tod hinaus zu gestalten. So müssen einerseits private Dinge wie Testament, Erb- und Ehevertrag, aber auch geschäftliche Angelegenheiten wie ein Gesellschaftervertrag, Arbeitsverträge und eine Vertretungsregelung geregelt werden.

### Bildung als Schlüssel der Ernährungskultur

In einem Worldcafé der AöL vergangenen Herbst haben Freidler und Hartl zusammen mit anderen Jungunternehmern erste Szenarien für die Zukunft von Bio im Jahr 2050 entworfen. Es ergab sich, dass die Öko-Herstellerbranche Bildung als einen wichtigen Schlüssel der Ernährung sieht. So könne es künftig eine Art „Zweiklassenernährung“ geben mit Lebensmitteln aus dem Labor oder dem 3D-Drucker auf der einen, Bio-Lebensmitteln und Trends wie Urban Gardening auf der anderen Seite. Im Markt spiegelt sich das durch eine Zweiteilung in Slow Food versus Convenience-Produkte wider, so die Annahme.

Der Wunsch der jungen Hersteller geht vor allem dahin, dass Bio durch die Internalisierung der Kosten günstiger wird und regionale Lebensmittel wieder eine große Rolle spielen. Außerdem muss Nachhaltigkeit Thema in allen Schulen sein und Bodenfruchtbarkeit als Schlüssel für die Zukunft kommuniziert werden. Deswegen engagieren sich die Jungunternehmer auch für Biodiversität und Nachhaltigkeit.

### Netzwerke schaffen und leben

Qualität wird 2050 vor allem über Geschmack und den Gesundheitsnutzen definiert. Die Rohstoffsicherung wird in Zukunft immer wichtiger. Nicht nur die Erzeugung, sondern auch der Einkauf von Rohstoffen wird schwieriger. Das heißt, dass nicht mehr nur Europa um Öko-Rohstoffe ringt, sondern beispielsweise zunehmend auch die USA und Asien. Unternehmen sollen in Zukunft vor allem auch identitätsstiftende Organisationen sein, die von der starken Vernetzung mit Kunden und Mitarbeitern leben.

Auch Lisana Hartl hat das Gefühl, dass sich der Markt heutzutage sehr schnell entwickelt und nicht immer zum Positiven. „Früher ging es noch mehr um Bio an sich und um die ganze Bewegung dahinter. Da ging es um die Umwelt und Regionalität. Erst viel später kam für den Verbraucher die Frage des Geschmacks auf“, sagt sie. Und heute müsse ein Bio-Lebensmittel immer billiger werden. Es gehe eben nicht mehr nur um Ideale, sondern vor allem darum, am Markt zu bestehen, resümiert Hartl. Der Bio-Markt allein würde das

Unternehmen momentan nicht ernähren. Deswegen muss die Manufaktur auch Händler außerhalb des Fachhandels beliefern.

Hartls ganz persönliche Herausforderung im Nachfolgeprozess war vor allem der Aufbau der Bereiche Marketing und Vertrieb, die es vorher in der Senfmanufaktur nicht gegeben hatte. In der Öffentlichkeitsarbeit setzt sie aktuell stark auf Instagram, Facebook und weitere soziale Netzwerke, um ihren Kunden zu zeigen, wer sie ist und wer hinter ihren Produkt steckt. „Ich will deutlich machen, dass wir gute Projekte vorantreiben, wie den Mischfruchtanbau, die Bruderhähne und vieles mehr“, so Hartl.

Bei Alb-Gold fehlt es vor allem in der Herstellung oft an guten Fachkräften. „Der Beruf des Nudelmachers stirbt nach und nach aus“, so Freidler. „Für uns ist es momentan schwierig, gute Lebensmitteltechniker zu finden und zu halten. Besonders in Riesa, wo große Konzerne ihren Mitarbeitern sehr viel mehr Lohn bezahlen.“ Aktuell sind 450 Mitarbeiter in der Firmengruppe beschäftigt, denen Oliver und André Freidler viel Vertrauen entgegenbringen. Sie lassen den Mitarbeitern bei vielen Entscheidungen freie Hand und versuchen sie durch diese Freiheit zu motivieren, eigene Verantwortung zu übernehmen.

Wohin die Reise der beiden Jungunternehmer geht, ist aktuell noch nicht abzusehen. Sie sind in die Verantwortung gegangen und stellen sich den Herausforderungen, die da kommen. Einig sind sie sich darüber, dass sie in einem sich schnell verändernden Markt ihre ökologischen Ziele wie Fairness, Verantwortung, Transparenz, Lebendigkeit und Ganzheitlichkeit und den Wert des Lebensmittels stärken wollen. Dazu wollen die Jungunternehmer Netzwerke schaffen und leben, in Verbänden aktiv sein, den Wettbewerb hinterfragen, nachhaltiges Wirtschaften fördern und leben, Partner finden und Vertrauen aufbauen, Bildung voranbringen, ihre Produkte und Herstellung erlebbar machen. Der Weg, der vor ihnen liegt, wird spannend.

**„Es geht nicht mehr nur um Ideale, sondern vor allem darum, am Markt zu bestehen“**

Lisana Hartl

Anne Baumann

Assoziation ökologischer Lebensmittelhersteller (AöL)