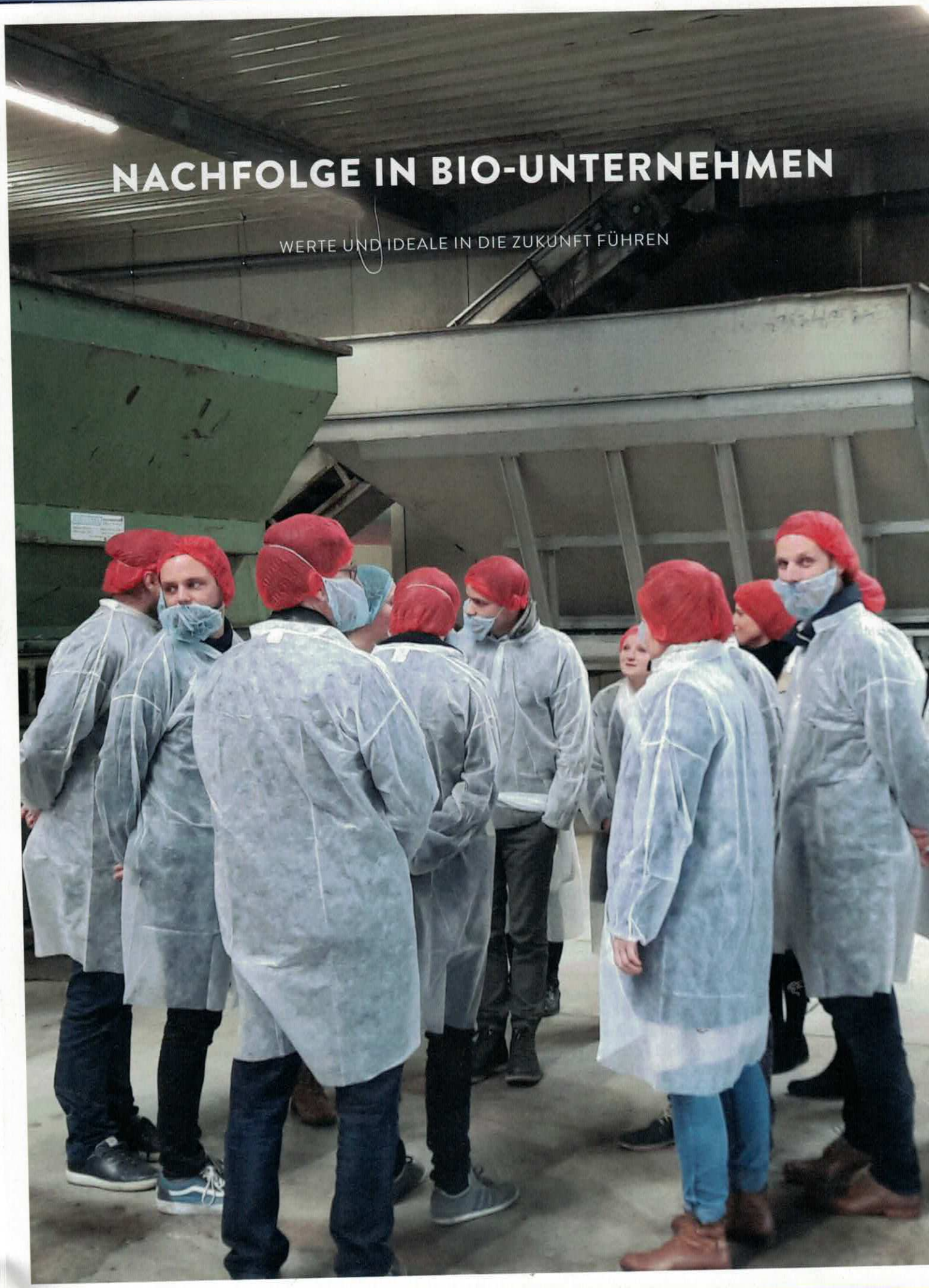
# NACHFOLGE IN BIO-UNTERNEHMEN

WERTE UND IDEALE IN DIE ZUKUNFT FÜHREN



AUTORIN: ANNE BAUMANN
ist Mitarbeiterin der Assoziation ökologischer Lebensmittelhersteller und betreut den Arbeitskreis „Junge AöL"

## „Mit einem beherzten Vorgehen kann der Generationswechsel gelingen."

Mehr als eine halbe Million Familienunternehmen werden sich bis 2023 mit einem Generationswechsel beschäftigen. Für 2019 stehen gut 100.000 Nachfolgen an, wie Erhebungen der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) zeigen. Doch diese Nachfolge läuft keineswegs immer reibungslos: Inhaber schieben die Übergabe auf, viele Unternehmen scheitern laut „Wirtschaftswoche" tatsächlich daran. Und was machen die Bios? Stecken metertief in einer Übergabephase. Die Pionierunternehmen sind schon längst aus den Kinderschuhen herausgewachsen. Aus ihnen sind Betriebe mit bis zu 300 oder mehr Mitarbeitern geworden und wer mit großem Erfolg die Höfe und Unternehmen aufgebaut hat, übergibt nun an die kommende Generation.

Vor allem in der Biobranche werden mit einem Unternehmen nicht nur Management und Anteile übergeben, sondern auch Werte und Ideale. Denn diese haben die Pioniere dazu gebracht, ihre Firma zu gründen, aufzubauen und zum Erfolg zu führen. Dabei war anfangs nicht immer klar, wohin der Öko-Weg gehen würde. Ziel war es schließlich, dem konventionellen Mainstream etwas entgegenzusetzen und zu zeigen, dass man Nahrung auch so produzieren kann, dass man Pflanze, Tier und Umwelt schont. Es galt, Lebendiges zu erhalten und den Kindern eine enkeltaugliche Welt zu hinterlassen.

Und heute? Bioprodukte sind in der Mitte der Gesellschaft angekommen und werden global eingekauft und gehandelt. Die Aufgaben, die nun auf die Gründerkinder, Enkel, Nichten, Neffen und Geschäftspartner zukommen, sind nicht weniger herausfordernd und haben an Komplexität keinesfalls abgenommen. Die Generation, die nun nachkommt, trägt die alten Werte der Ökoszene in sich, hat sie inhaliert, ist damit aufgewachsen. Und dennoch muss sie diese in eine neue Zeit transportieren und dafür sorgen, dass sich etablierte Unternehmen an dem diffizilen Markt halten. Dabei beschäftigen die Jungunternehmer Fragen, wie: Wie sieht das Bio-Unternehmen der Zukunft aus? Wie weit darf es wachsen? Wie gehen wir mit neuen Absatzmärkten um? Kann man auch qualitativ wachsen? Wie schaffen wir es, uns auf den Kern des Geschäfts zu konzentrieren und trotzdem zeitgemäß und flexibel zu bleiben?

### Wie finde ich heraus, ob ich geeignet bin?

Diese Fragen spielen in einer Übergabephase bereits eine wichtige Rolle, denn nur wer Visionen hat, traut sich eine verantwortungsvolle Führungsaufgabe zu. Bevor ein Nachfolger seine Aufgabe in der Biobranche übernimmt, gilt es für ihn (oder sie) generell, einige wichtige Fragen zu klären:

**Der Bio-Gedanke**

- Warum interessiere ich mich für den Betrieb?
- Vertrete ich die ökologischen Werte, für die das Unternehmen steht?
- Möchte ich meinen eigenen Fußabdruck hinterlassen?
- Besitze ich eine Leidenschaft für Bio? Habe ich eine Vorstellung, was Bio für mich bedeutet?
- Was muss mir wichtig sein, um mich in der Branche zu positionieren?
- Bin ich als Person nachhaltig?
- Brenne ich für dieses Themengebiet?
- Übernehme ich Verantwortung für die Wertschöpfungskette?

**Persönliche Entfaltung**

- Habe ich Gestaltungsmöglichkeiten, um mich selbst zu verwirklichen? Welche Neuerungen kann ich ins Unternehmen einbringen?
- Habe ich Visionskraft? Habe ich eine Vorstellung von dem Bio-Markt und seiner Zukunft?

**Führungskompetenz**

- Welche fachliche und kaufmännische Qualifikation habe ich?
- Habe ich Führungserfahrung? Besitze ich Führungskompetenz?
- Kann ich mit Mitarbeitern umgehen?
- Bin ich entscheidungsfreudig?
- Kann ich Rückschläge verkraften?
- Bin ich risikobereit unter Wahrung kaufmännischer Vorsicht?
- Bin ich aufgeschlossen für neue Ideen und zeige Eigeninitiative?
- Kann ich motivieren, aber auch mit Kritik umgehen?
- Steht meine Familie hinter dem Vorhaben?
- Kenne ich Branche, Preisgestaltung, Wettbewerber und Vertriebswege?
- Besitze ich genügend betriebswirtschaftliche Kenntnisse bzw. ausreichend Grundlagen?

**LEITFADEN NACHFOLGE**

Der Leitfaden der jungen AöL ist online abrufbar unter:
**https://www.aoel.org/wp-content/uploads/2019/05/Leitfaden_Bio-Jungunternehmer.pdf**

## Wie kann die Übergabe gelingen?

Liest sich aus den Antworten die Richtung Nachfolge, stellt sich natürlich die Frage: „Wie gelingt ein Nachfolgeprozess und Übergang tatsächlich?" In der Assoziation ökologischer Lebensmittelhersteller gründete sich bereits vor drei Jahren eine Gruppe junger Leute als „Junge AöL", um sich genau dieser Frage zu widmen. Nach drei Jahren intensiven Austauschs und dem Einbezug externer Coaches, Wissenschaftler und Pioniere, entschloss sich der Arbeitskreis, die Ergebnisse und persönlichen Geschichten zusammenzutragen und einen „Leitfaden zur Nachfolge junger Bio-UnternehmerInnen" herauszubringen. Darin werden Fragen behandelt, wie „wie es zur Unternehmensnachfolge kommt", „wer NachfolgerIn wird", „wie löse ich familiäre Konflikte" oder „wie finde ich heraus, ob ich geeignet bin". Zu jeder dieser Fragen erzählt ein Nachfolger von seinen persönlichen Erfahrungen und gibt Tipps an eine kommende Generation. So schreibt Arlend Huober (Huober Brezel), dass „Druck im Hinblick auf die Unternehmensnachfolge genau das Gegenteil bewirkt hätte". Der Lebensweg führte den jungen Mann stattdessen zunächst in die sozialpädagogische Arbeit und die als selbstständiger Trainer und Dozent, bevor er „nach über zehn Jahren ungezwungen ins Unternehmen mündete". Auch Lisana und Catalina Hartl von „Münchner Kindl Senf" schlugen zunächst ganz andere Wege als Schreinerin und Kunststudentin ein, bevor sie in den Verarbeitungsbetrieb zurückkehrten und nun gemeinsam mit ihrem Vater die Geschäfte führen. Leonhard Wilhelm (Rapunzel) verschlug es nach dreizehn Jahren im Unternehmen hinaus in die Welt, um dort zu lernen, dass jeder selbst sich und sein Umfeld frei gestalten kann und konnte so seine Führungsrolle gestärkt angehen.

## Wie kommt es zur Unternehmensnachfolge?

Lange geplant war der Übergang bei Familie Ehrnsperger, Eigentümer der Neumarkter Lammsbräu, da er bereits in die siebte Ge-

*Frau Maxion, wann war Ihnen klar, dass Sie in die Geschäftsleitung einsteigen?*

Vor gut zehn Jahren bin ich zu der Naturata AG gewechselt und konnte durch viel Engagement bereits 2015 im Vorstand des Unternehmens tätig werden. Dort konnte ich aktiv die Zukunft des Bio-Pioniers mitgestalten und war schnell in viele überbetriebliche Themen eingebunden. Als sich 2017 angedeutet hat, dass ich im folgenden Jahr alleinige Vorständin der Naturata AG werde, habe ich mich noch einmal deutlich intensiver mit den verschiedenen Aufgabengebieten beschäftigt.

*Wie lief der Prozess? Welche Herausforderungen haben sich Ihnen gestellt?*

Bei mir war es keine klassische Übergabe wie in einem Familienunternehmen. Da es sich bei der Naturata AG um eine Aktiengesellschaft handelt, haben die Aktionäre und der Aufsichtsrat darüber entschieden, dass ich künftig allein das Unternehmen führen werde. Da ich schon einige Jahre bei Naturata war, verlief der eigentliche Prozess der Übergabe reibungslos und unkompliziert. Für mich selbst hat sich allerdings mehr verändert als anfänglich vermutet. Ich

Naturata

musste mich erst an die Gesamtverantwortung und die neuen Aufgaben gewöhnen, was mir aber innerhalb weniger Wochen gut gelungen ist.

*Wie waren die Reaktionen intern bzw. auf Seiten der Kunden und Lieferanten?*

Ein großer Vorteil war natürlich, dass ich bereits eine sehr gute Bindung zu den Kolleginnen und Kollegen hatte und die Prozesse sowie Produkte des Unternehmens sehr gut kannte. Auch extern hat meine langjährige Erfahrung beim Bio-Pionier einiges erleichtert: Kunden und Lieferanten kennen und schätzen mich. Dass ich neue Vorständin wurde, hat also für Kontinuität und Sicherheit gesorgt. Ich lege deshalb auch großen Wert darauf, bestehende Prozesse und Impulse zu nutzen, um Entwicklungen im Bereich Nachhaltigkeit und Klimaschutz weiter voranzutreiben und mich noch stärker für einen verantwortungsvollen Umgang mit Kunden, Mitarbeitern und Partnern einzusetzen. Denn wir bei Naturata möchten eben für „Mehr als Bio" stehen.

*Welche Tipps haben Sie für angehende Führungskräfte?*

Für mich war immer das Wichtigste, mir selbst treu zu bleiben und nicht eine Rolle zu spielen. Das hat letztendlich dazu geführt, dass mich die Branche so offen aufgenommen hat und ich bald intensiv an der Neuausrichtung des Unternehmens mitwirken konnte. •

INTERVIEW: MICHAEL OLBRICH-MAJER

neration ging. Um einen sauberen Übergang zu ermöglichen, wurde zunächst die Generalbevollmächtigte Susanne Horn eingesetzt, was es Sohn Johannes Ehrnsperger erlaubte, „eine fundierte kaufmännische und technische Ausbildung zu durchlaufen" und sich auf die künftige Aufgabe vorzubereiten. So mancher Generationsübergang geschieht aber nicht lang geplant, sondern muss ganz unvorbereitet, z.B. durch den plötzlichen Tod des Vorgängers erfolgen, wie bei Franziska und Fabian Breisinger (AOT) oder Oliver Freidler (Alb-Gold). Als der Senior starb, war den Freidler-Brüdern klar, „dass viel Arbeit auf uns wartet und wir in sehr kaltes Wasser springen würden. Eine schwierige Situation, zumal andere Begleiter aus der Branche das weitere Vorgehen von Alb-Gold kritisch beäugten." Mittlerweile haben die Brüder es auch mit Hilfe der Mutter geschafft, das Unternehmen zu übernehmen und erfolgreich zu führen.

Einige Jungunternehmer stehen noch ganz am Anfang der Übergabe, wie Jasmin Maiwald (Govinda), die schon „als Baby am Schreibtisch der Mutter in den Hörer gequasselt hat" oder Waschnüsse geklopft und Pakete verpackt hat. Da es der Mutter nicht so gut ging, kehrte Jasmin früher ins Unternehmen zurück und verantwortet nun Marketing und Personalwesen. Aaron Drosihn von Tofutown steht auch noch am Beginn der Übergabe, verantwortet aber bereits heute ein großes Projekt der Firma im Ausland.

## Wie gehe ich mit Eltern und Geschwistern um?

Konfliktpotenzial in einer Übergabe birgt nicht nur das neue Verhältnis zu den Eltern, sondern auch das Verhältnis zu Geschwistern, Partnern und anderen Familienmitgliedern muss geklärt sein. Christian Rabeler (Rabeler Fruchtchips) sorgte gemeinsam mit seinem Vater für eine klare Aufgabenverteilung innerhalb der Familie, genau wie Andreas Eder (Biohofbäckerei Mauracher) und Christoph und Stephan Winzer (bionahrungsmittel GmbH): „Hinsicht-

voelkel

Drei Söhne führen gemeinsam die Geschäfte mit dem Vater und dem Finanzchef Christian Harder (nicht im Bild), v.r.n.l.: Senior Stefan Voelkel mit Jacob, Jurek (Marketing & Vertrieb), Boris (Einkauf) und David Voelkel, der in der Produktion arbeitet.

***Lieber Boris, drei Voelkel-Söhne verantworten heute die Geschäftsführung des Unternehmens mit: Wann war Dir klar, dass Du einsteigst?***

Es gab diesen Moment nicht. Von Kindesbeinen bin ich mit dem Unternehmen verwachsen, habe mich, seit ich denken kann, nach meinen Möglichkeiten eingebracht. Ich denke, die Ausbildung zum Industriekaufmann hat entschieden, dass ich kein Krisenreporter wurde oder anderen Träumereien nachgehe.

***Wie lief der Prozess dahin?***

Die Gründung der zwei Unternehmensstiftungen hat das möglich gemacht und war impulsiert durch das Buch „Kapital=Geist". Wir wurden von dem anthroposophisch geprägten Anwalt Stephan May begleitet. Dieser Prozess ging etwa ein Jahr, bis wir schließlich 2011 das Kapital der Voelkel GmbH an eine Unternehmensträgerstiftung, die Voelkel Stiftung und eine gemeinnützige Stiftung, Verantwortung für Mensch und Natur, übertragen haben.

***Was sagte die Belegschaft? Was die Kunden bzw. Lieferanten?***

Es hat gedauert, bis unsere Lieferanten, Kunden, Mitarbeitenden und auch ich selbst die ganze Tragweite der Entscheidung greifen konnten. Heute ist es wirklich ein starkes Statement, dass das Unternehmen sich selbst gehört, nicht verkäuflich ist, familiengeführt bleibt und das Kapital für die inhaltlichen Ziele arbeitet, für eine gute Sache und nicht zur persönlichen Bereicherung Einzelner.

***Was war das Schwierigste?***

Das Schwierigste war für mich dabei, dass ich gern festgelegt hätte, ein Vetorecht und Mitbestimmung zu haben, unabhängig von meiner Tätigkeit oder Nichttätigkeit im Unternehmen. Das ließ sich nicht einrichten. Auch hätte das Ganze etwas transparenter ablaufen können. Wir sind aber alle froh, diesen Schritt gegangen zu sein.

INTERVIEW: MICHAEL OLBRICH-MAJER

lich der Nachfolge müssen die vom Einzelfall abhängigen Faktoren wie Persönlichkeit, Ziele, Stärken und die gegenseitige Achtung berücksichtigt werden", schreiben sie.

## Wer folgt nach: Familie oder externer Partner?

Sollte aus dem Kreis der Familie niemand Interesse zeigen, so werden oft Führungskräfte oder andere Vertraute angefragt. Markus Pscheidl (Kramerbräu Saaten und Öle) klärte seine Stellung, in dem er dafür sorgte, „mit den gleichen Rechten und Pflichten ausgestattet zu sein" wie die anderen Gesellschafter. „Das Vertrauensverhältnis zwischen den bisherigen Eignern und mir wurde durch diese Maßnahme gefestigt." Für Liane Maxion von Naturata war neben einer intensiven Einarbeitung entscheidend, dass sie bereits seit zehn Jahren im Unternehmen tätig war: „Meine Wahl als Nachfolge hat so auch für Kontinuität und Sicherheit gesorgt, indem ich die Werte und Führungsprinzipien weiter fortgeführt habe."

Nicht nur als Übernehmender selbst können Unternehmenseinsteiger bzw. -nachfolger sich Hilfe von außen holen, sondern auch in juristischen oder anderen Beratungsfragen. Sophie Schweisfurth (Herrmannsdorfer Landwerkstätten) berichtet von einer gelungenen Übergabe mit Hilfe eines Coaches und Lukas Heck (Taifun-Tofu) freute sich über juristische Beratung bei der gefundenen Stiftungslösung. Denn auch darum geht es bei einer Nachfolge: neben der Führungsverantwortung muss auch das unternehmerische Vermögen übertragen werden. Das kann unentgeltlich, durch eine Schenkung oder Erbschaft geschehen, entgeltlich durch den Verkauf des Unternehmens oder durch die Trennung von Eigentum und Management, wenn Entscheidungen verzögert oder eine vollständige Übertragung des Eigentums vermieden werden sollen. Neben diesem einmaligen Vorgang kann das Unternehmen auch schrittweise übertragen werden, z. B., wenn die Nachfolger zunächst Mitgesellschafter werden.

Eine Übergabe ist sicherlich keine leichte Aufgabe und auch die Branchenherausforderungen, die vor der neuen „Bio-Generation" liegen, müssen bewältigt werden. Doch mit einem beherzten Vorgehen kann der Generationswechsel gelingen, genauso wie das Vorhaben, die Unternehmung im Einklang mit Mensch und Natur zu gestalten. •