

Wie gestalte ich meinen Weg?

Ein Leitfaden zur Nachfolge
junger Bio-Unternehmer





1 WARUM GIBT ES DIESEN LEITFADEN?

Ein Unternehmen zu übergeben ist ein vielfältiger und spannender Prozess. In einem Arbeiterbetrieb der Biobranche werden nicht nur Management und Anteile übergeben, sondern vor allem auch Werte und Ideale.

Ein Blick zurück auf die Gründer vieler Pionierunternehmen oder die Umsteller traditioneller Familienbetriebe zeigt: die jungen Unternehmer wussten nicht immer, wohin ihr Weg sie führt: da wurde viel probiert, es galt hauptsächlich „anders“ zu sein, als der Mainstream und wachsam mit der Welt und ihren Geschöpfen umzugehen. Diese Idee haben die Bio-Pioniere salonfähig gemacht, sie haben Themen wie Nachhaltigkeit und Biodiversität in die Köpfe der Menschen gebracht.

Und heute? Die Zeit des Ausprobierens ist vorbei. Aus Pionierbetrieben sind Unternehmen mit 300 und mehr Mitarbeitern geworden.

Bio ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen und hat sich im globalen Markt etabliert. Die kommende Generation steht nun vor der Herausforderung, „Bio“ erfolgreich weiterzuentwickeln und dabei an den eigenen Werten festzuhalten. Für diejenigen, die nun gestalten dürfen, warten große Aufgaben, aber auch große Chancen. Doch bevor die Söhne, Töchter, Nichten, Neffen, Geschäftspartner und Freunde so richtig loslegen, gilt es vor allem, eine Übergabe zu schaffen, die allen gerecht wird. Das ist wahrlich nicht immer leicht, doch es kann gelingen.

Eine Gruppe von Jungunternehmer aus der Assoziation ökologischer Lebensmittelhersteller (AÖL) hat diesen Weg beherzt beschritten und möchte ihn nun teilen. Wir wollen zeigen, wie sich Nachfolge gestalten kann, welche Herausforderungen es bei einer Übergabe gibt und wie die Jungen AÖLer diese Aufgabe gemeistert haben.

Dabei sprechen wir junge Unternehmer aus der Biobranche an, die sich auch mit Nachfolge- und Generationsfragen beschäftigen. Wir schreiben in einem Mix aus sachlicher Beschreibung und persönlichen Zitaten. Die im Leitfaden gewählte männliche Form schließt immer gleichermaßen alle Geschlechter ein.

Wir wünschen viel Freude beim Lesen,
ANNE BAUMANN UND DIE JUNGE AÖL



2 WIE KOMMT ES ZUR UNTERNEHMENSNACHFOLGE?

Die Unternehmensnachfolge beschreibt einen Prozess des personellen Wechsels in einem Wirtschaftsunternehmen. Das kann der Übergang der Managementverantwortung auf einen angestellten Geschäftsführer oder Vorstand in einer Nicht-Familiengesellschaft sein, der Verkauf eines eignergeführten Unternehmens, die Errichtung einer Stiftung, die Verpachtung des Unternehmens oder die Ablösung eines Familienangehörigen durch eines oder mehrere Kinder oder junge Verwandte.

Die Unternehmensnachfolge kann ganz geplant stattfinden, indem ein Nachfolger aus der Familie, aus dem Unternehmen oder von außerhalb gesucht wird.



JOHANNES EHNSPERGER, NEUMARKTER LAMMSBRÄU:

Die Unternehmensnachfolge bei Neumarkter Lammsbräu war ein langfristig geplanter Prozess, der bereits in die siebte Generation ging. Zwischen meinem Vater, Franz Ehrnsperger, und mir besteht ein Altersunterschied von 44 Jahren. Eine direkte Übergabe unserer Brauerei wäre daher eine zeitliche Herausforderung geworden. Entweder hätte mein Vater länger als gewollt das operative Geschäft führen, oder ich hätte bereits sehr früh ins Unternehmen einsteigen müssen.

Daher haben wir uns entschieden, die Alterslücke zwischen 6. und 7. Generation durch eine externe Geschäftsführung zu füllen. Mit Susanne Horn hatten wir dafür eine perfekte, zu unserem Wertesystem passende Generalbevollmächtigte gefunden, die über 10 Jahre das operative Geschäft der Neumarkter Lammsbräu mit großem Erfolg geführt hat.

Dies ermöglichte es zum einen meinem Vater, sich nach und nach aus dem Tagesgeschäft zurückzuziehen. Zum anderen konnte ich eine fundierte kaufmännische und technische Ausbildung durchlaufen und mich auf meine künftige Aufgabe vorbereiten. Außerdem konnten wir durch dieses Nachfolgemodell mit Sicherheit den einen oder anderen Konflikt, der bei der direkten Übergabe von Vater auf Sohn entsteht, vermeiden.



Die Nachfolge kann aber auch gänzlich ungeplant geschehen, ausgelöst beispielsweise durch Ehescheidungen, Streitigkeiten in der Inhaberschaft oder dem plötzlichen Entschluss der Unternehmer zum Aufhören. Ungeplant kann eine Übergabe aber auch sein, indem der Vorgänger krank geworden ist, einen Unfall hatte oder sogar gestorben ist. In einem solchen Fall muss eine Übernahme durch den neuen Juniorchef sehr plötzlich erfolgen, was keinesfalls immer leicht ist.

Hier hilft es beispielsweise, sich Hilfe aus dem Familienkreis oder dem der Mitarbeiter und leitenden Angestellten zu suchen, da diese spontane Übergabe letzten Endes nur gemeinsam bewältigt werden kann.

OLIVER FREIDLER, ALB GOLD:

Aufgrund des plötzlichen Todes unseres Vaters, sind mein Bruder und ich gemeinsam im Jahr 2010 in das Unternehmen Alb Gold eingestiegen. Wir hatten unser Studium zu diesem Zeitraum bereits beendet. Mit den grundsätzlichen Abläufen innerhalb des Unternehmens waren wir zwar vertraut, jedoch nicht in den Details. Uns war demnach klar, dass viel Arbeit auf uns wartete und wir in ein sehr kaltes Wasser springen würden. Eine schwierige Situation, da zudem andere Begleiter aus der Branche das weitere Vorgehen von Alb Gold kritisch beäugten. Es war eine spannende und intensive Zeit, in der mein Bruder und ich unter Dauerstrom standen.

Die Mitarbeiter kannten wir schon unser ganzes Leben lang. Allerdings war das Arbeitsverhältnis plötzlich ein Neues. Plötzlich waren wir ihre Chefs. Unsere Strategie war, das Unternehmen nicht im Alleingang zu führen, sondern die Expertise und Erfahrung der Mitarbeiter miteinzubeziehen und ihnen mit hoher Wertschätzung zu begegnen. So wurden die Kollegen bei Entscheidungsprozessen eingebunden und immer wieder ein Konsens erarbeitet. Heute sind wir beide immernoch Mitglied der Geschäftsleitung und auch unsere Mutter ist involviert. Wir genießen ein gutes Ansehen innerhalb der Firma und die Geschäfte laufen überwiegend gut. Ich denke mein Bruder und ich sind den richtigen Weg gegangen und wir bereuen bis heute nichts. Das ist das Wichtigste für uns.

In der Biobranche ist der Generationswechsel ein großes Thema. Sollte eine Übergabe nicht gelingen, so droht den Unternehmen eine Stilllegung, weil sich kein geeigneter Nachfolger finden lässt. Die Frage nach der Sicherung des Unternehmens und der Arbeitsplätze durch eine geeignete Nachfolgeregelung wird in einigen Betrieben zu spät erkannt oder eine Regelung immer wieder aufgeschoben.

Die rechtzeitige und systematische Vorbereitung der Unternehmensnachfolge ist eine wesentliche Voraussetzung für den dauerhaften Erhalt des Betriebs. Doch was tun, wenn noch gar keine Chance bestand, die Nachfolge langfristig vorzubereiten? Dann müssen die Nachfolger schnell einspringen. Den Betrieb dann zu übernehmen ist keinesfalls leicht, doch es kann gelingen, wenn alle Beteiligten zielgerichtet und gemeinsam arbeiten.



FRANZISKA BREISINGER, ALL ORGANIC TREASURES:

Unsere Unternehmensnachfolge war grob geplant, als mein Bruder Fabian sein duales Studium mit dem Praxisteil in unserem Unternehmen startete. Ein knappes Jahr danach erhielt unser Vater die Diagnose Krebs. Ab diesem Zeitpunkt war eine Einarbeitung, wie sie für so einen Schritt nötig gewesen wäre, nicht mehr möglich. Sporadisch war unser Vater noch greifbar, doch defacto übernahm Fabian schnell die wichtigen Aufgaben im Tagesgeschäft. Seine Frau Nicole wirkte ebenfalls mit im Geschäft. Kurz vor dem Tod unseres Vaters fragte er mich, ob ich ins Unternehmen einsteigen möchte und mir vorstellen könnte, gemeinsam mit ihm zu arbeiten. Mein Eintreten war nicht geplant und ich habe diese Entscheidung aus dem Bauch heraus getroffen. Da Fabian die Geschäftsführung übernahm, hatte ich Zeit, nach und nach an meiner zunehmenden Verantwortung zu wachsen.

Die ersten Jahre bestanden aus einem anstrengenden, nervenaufreibenden Findungsprozess, der noch lange nicht vorbei ist. So eng miteinander zu arbeiten ist auf allen Ebenen anspruchsvoll: persönlich, geschäftlich und familiär. Doch trotz all und gerade wegen unserer Stärken und Schwächen haben wir ein gemeinsames Ziel, das uns zusammenhält.

3 WER WIRD NACHFOLGER: FAMILIE ODER EXTERNER PARTNER?

In der ersten Phase einer Übergabe besorgt sich der Unternehmer Informationen zu dem Nachfolgesprozess und den nötigen Vorbereitungen. Zudem sollte die Familie in die Pläne eingeweiht und sensibilisiert werden.

Die Nachfolger zu suchen und auszuwählen, gehört zu den entscheidenden Phasen des Prozesses. Im Familienkontext kann das besonders herausfordernd sein, schließlich spielen emotionale und persönliche Komponenten eine wesentliche Rolle. So können einerseits die Erwartungen der Übergebenden an ein Familienmitglied höher sein, als die Erwartungen an Dritte womöglich sein würden. Andererseits kann es auch vorkommen, dass die Kinder andere berufliche Wege einschlagen, so dass für beide Seiten genau zu prüfen ist, ob ein tatsächliches Interesse an der Unternehmensnachfolge besteht.



ARLEND HUOBER, HUOBER BREZEL:

Die Übertragung der Verantwortung an die nächste Generation innerhalb der Familie setzt eine neue Qualität in der Eltern-Kind-Beziehung voraus. Es gilt, das familiäre Interagieren bewusst zu reflektieren und, wenn notwendig, zu verändern. Persönlich habe ich die Erfahrung gemacht, dass es wichtig ist, als heranwachsender Mensch den eigenen Lebensfragen nachgehen zu dürfen. Meine Eltern wussten darum und nahmen auf meine berufliche Entscheidungsfindung keinen direkten Einfluss. Sie wussten auch, dass Druck im Hinblick auf einen Unternehmenseinstieg bei mir genau das Gegenteil bewirkt hätte.

In meinem Fall führte mich mein Lebensweg in die sozialpädagogische Arbeit und die Begründung meiner beruflichen Selbstständigkeit als Trainer und Dozent. Dieser selbstgewählte Weg und der damit einhergehende Abstand zum Familienunternehmen ließen mich heranreifen und veränderten so auch die Qualität der Beziehung zu meinen Eltern, speziell die zu meinem Vater.

Als dann mein Lebensweg nach über 10 Jahren ungezwungen ins Unternehmen mündete, konnten wir auf eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen. Dieses Vertrauen stärkte mich ganz wesentlich in der Ergreifung meiner verantwortungsvollen Aufgabe.

WER WIRD NACHFOLGER: FAMILIE ODER EXTERNER PARTNER



Wenn niemand aus der Familie Interesse zeigt, bietet sich auch eine familienexterne Person als Nachfolger an. Diese kann aus dem Kreis der Gesellschafter sein, der Führungskräfte oder der leitenden Mitarbeiter. Ein Nachfolger oder eine Nachfolgerin aus dem Unternehmen hat in der Regel den Vorteil, dass er mit den Besonderheiten der Firma bereits sehr gut vertraut ist und die notwendigen Führungsqualitäten schon unter Beweis gestellt hat. Nebenbei gibt eine Übergabe innerhalb des Unternehmens auch den Mitarbeitern eine gewisse Sicherheit, da Kontinuität gewahrt bleibt.

Sollte kein potenzieller Nachfolger bekannt sein, so kann man das Unternehmen auch zur Übernahme anbieten, in dem andere Unternehmer aus der gleichen oder einer anderen Branche angesprochen werden. Gerade in der Biobranche kennen sich die Kollegen aus den Pionierunternehmen oftmals sehr gut, so dass eine Einschätzung leichter fallen kann.

MARKUS PSCHIEDL, KRAMERBRÄU SAATEN UND ÖLE:

Im Jahr 2012 verstarb unser Geschäftsführer völlig unerwartet. Wir standen vor der Frage: Was passiert nun? Wer kennt sich aus? Wer hat die nötigen Kontakte? Um mit diesen Problemen umzugehen, haben die Eigner die Entscheidung getroffen, mich als Nicht-Familienmitglied, aber langjähriger Mitgeschäftsführer in den Kreis der Gesellschafter aufzunehmen.

Meine Herausforderung war es dann, nicht ein Gesellschafter „zweiter Klasse“ zu werden, sondern mit den gleichen Rechten und Pflichten, aber auch Chancen und Risiken ausgestattet zu sein. Dazu ist es erforderlich, die kaufmännischen Rahmenbedingungen der Anteilsübernahme nach den Gesichtspunkten des sogenannten „Drittvergleichs“ zu gestalten. Zudem mussten im Vorfeld sämtliche vorhandenen eignerrelevanten Strukturen bereinigt werden.

Das Vertrauensverhältnis zwischen den bisherigen Eignern und mir wurde durch diese Maßnahme gefestigt, denn schließlich bin ich jetzt „einer von ihnen“ und treffe erforderliche Entscheidungen auch aus der Perspektive eines Eigentümers. Das war ein wichtiger Schritt – nicht nur für mich, sondern es setzte auch gegenüber den Mitarbeitern und externen Geschäftspartnern ein eindeutiges Signal in Richtung Stabilität des Unternehmens.

LIANE MAXION, NATURATA:

Da es sich bei Naturata um eine Aktiengesellschaft handelt, war es bei mir keine typische Übergabe innerhalb der Familie. Am Ende haben die Aktionäre sowie der Aufsichtsrat darüber entschieden. Da ich bereits seit 2015 mit im Vorstand tätig war, wurde ich schon in viele überbetriebliche Themen eingebunden. Bei der eigentlichen Übergabe Mitte 2018 zum alleinigen Vorstand wurde diese Involvierung bereits ein halbes Jahr zuvor nochmals deutlich intensiviert und ich wurde in komplett alle Themen durch meinen Vorgänger einbezogen.

Ein paar Wochen vor dem eigentlichen Wechsel haben wir dann nochmal intensiv ganze Themenblöcke wie beispielsweise alle Einkaufsthemen, alle Aktionärsthemen, etc. im Detail besprochen. Wir hatten einen Themenplan festgelegt und uns je Thematik einen halben Tag eingeplant.

Das hat mir sehr geholfen für einen guten Überblick und auch um neue Details kennenzulernen. Aber am Ende war der wichtigste Aspekt, dass ich bereits seit 10 Jahren im Unternehmen tätig war. Kolleginnen und Kollegen, Prozesse, Produkte – alles war mir bereits bekannt. Auch andersherum hat das vieles vereinfacht: alle im Unternehmen kannten mich schon. Meine Wahl als Nachfolge hat so auch für Kontinuität und Sicherheit gesorgt, indem ich die Werte und Führungsprinzipien weiter fortgeführt habe. Niemand musste befürchten, dass jemand kommen würde, der alles umkrempeln und neu organisieren will. Daher lief der eigentliche Wechsel recht harmonisch ab. Größere, nach außen sichtbare Veränderungen gab es daher auch nicht, da ich schließlich die erfolgreiche Strategie der letzten Jahre weiter fortgeführt habe.

Für mich persönlich hat sich jedoch schon etwas geändert. Es fühlt sich anders an, die Gesamtverantwortung für das ganze Unternehmen zu spüren. Ich musste erstmal lernen, damit umzugehen und für mich selbst einen Weg zu finden, wie ich intern und extern wahrgenommen werden möchte. Das ging allerdings auch sehr schnell und nach ca. einem Monat war ich in meiner neuen Rolle vollends angekommen.

WENDELIN BLANKERTZ, DONATHMÜHLE:

Da ich mich aus einem ganz fachfremden Metier in die Verantwortung gestellt habe, galt es zunächst, die Firma in all ihren Facetten über Einkauf, Vertrieb, Betriebswirtschaft, Mitarbeiterführung, Marketing und jeder Menge Altlasten kennenzulernen. Da ich ziemlich bald in die Führungsaufgabe kam, war hier keine Zeit zum Ausprobieren. Die Entscheidungen bezüglich der künftigen Ausrichtung und dem Ausbau im Markt mussten „just in time“ gefällt werden, ohne sogleich die komplette Tragweite überblicken zu können.

Diese Tatsache brachte für die Unternehmung interessante Fortschritte mit sich. Die Entscheidungen kamen nicht primär aus betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, sondern aus meiner Begeisterung für diese älteste Bio-Mühle, mit ihren über 90 Jahren gewachsenen und tief verwurzelten Beziehungen zu ihren Landwirten.

„Donath“

Die Herausforderungen der Geschäftsleitung sind in einem kleinen Betrieb auch die Herausforderungen der Mitarbeiter. Schließlich müssen sie die Entscheidungen und die damit einhergehenden Änderungen im Betriebsablauf mittragen und umsetzen. Die dadurch entstandenen Neuerungen waren nicht für jeden tragbar. Insofern musste ich ein nahezu komplett neues Team aufbauen, das sich den kommenden Aufgaben mit voller Hingabe und Überzeugung stellte. Die Firma musste sich nahezu neu erfinden. Und da die Mitarbeiter stets das wichtigste Kapital einer Firma sind, ging es hier um (fast) alles.

Doch das Risiko hat sich gelohnt, denn diejenigen, die dadurch ihren Weg zu uns gefunden haben, wussten nun um die neuen Herausforderungen und besaßen den nötigen Enthusiasmus, um die Firma voranbringen zu können. Eines der wichtigsten Instrumente, um dies zu erreichen, war die aktive Teilhabe der Mitarbeiter an Entscheidungen und dann auch am Erfolg.









4 WIE FINDE ICH HERAUS, OB ICH GEEIGNET BIN?

Unabhängig davon, ob die Nachfolge mit einem Familienmitglied oder einer externen Person geregelt werden soll, muss der Übernehmende bestimmten Anforderungen entsprechen und die Werte des Bio-Unternehmens mittragen. Dazu gehört die kaufmännische und fachliche Kompetenz, aber auch die Persönlichkeit. Es ist egal, ob Jemand von intern oder extern ein Unternehmen übernimmt – es handelt sich in der Regel um eine Existenzgründung.

Deswegen sollten sich junge Menschen überlegen, ob sie das wirklich möchten und die unternehmerischen Qualitäten besitzen.

Um das herauszufinden, bieten sich für den Nachfolgenden folgende Fragen an:

1. 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?

2. 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?



3. 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?

WIE FINDE ICH HERAUS, OB ICH GEEIGNET BIN

LEONHARD WILHELM, RAPUNZEL:

Ich bin seit mittlerweile 15 Jahren im elterlichen Unternehmen tätig. Ich habe mich ursprünglich um den Rohstoffverkauf gekümmert und seit ca. 2010 auch aktiv um den Rohwareneinkauf. Die Themen und Werte der Firma habe ich quasi von Kindesdasein an inhaliert. Das Jahr 2016 war von starken Veränderungen geprägt, die mit Hochs und Tiefs verbunden waren. Körper und Geist fingen an zu rebellieren, wollten sich neu orientieren und justieren. Das hat mich am Ende dazu veranlasst, „Abstand“ von meinem bisherigen Leben, der Arbeit und dem Umfeld zu nehmen.

Die Auszeit von 10 Monaten war richtig und wichtig für mich als Mensch und angehende Führungskraft.



„Rapunzel“

Über die USA, Indien, Spanien und über die vielen guten Gesprächspartner, über Skateboarding, Yoga, Mediationen und Selbstreflektion habe ich mich - auch dank eines sehr guten Coaches und der Zeit für mich selbst - neu justieren gelernt.

Nur durch den nötigen Abstand und der Adlerperspektive zu allem konnte ich „wortwörtlich“ zu mir selbst finden und mein Leben neu ausrichten, um am Ende alles selbst in die Hand nehmen zu dürfen und zu können. Die Erkenntnis, einzusehen, dass man sein Leben selbst gestalten kann und sollte, ist unbezahlbar – denn ohne diese Erkenntnis warten wir lange auf Veränderungen. Ein Generationswechsel ist für niemanden leicht, weder für den oder die Übergebenden, noch für den Übernehmenden, also in dem Falle für mich. Dies hat auch mein Vater in meiner Abwesenheit lernen dürfen. Es gibt nur ein Miteinander – das hat uns schon in der Vergangenheit gestärkt und wachsen lassen. Als ich nach meiner Weltreise in das Unternehmen zurückkam, war mir und auch meiner Familie klar, dass die Zeit jetzt für mich gekommen ist, Stück für Stück ein Teil der Geschäftsführung zu werden und Verantwortung für das große Ganze zu übernehmen. Doch, ich werde nicht einfach in die Fußstapfen meiner Eltern treten, sondern meine eigenen Spuren setzen. Denn: wir haben unser Leben selbst in der Hand. Wenn man das einmal verstanden hat, dann geht man achtsamer und sinnvoller mit unserer Zeit, mit unserer Energie und Liebe um. Es ist ein Geschenk des Lebens, der Gestalter seines eigenen Lebens zu werden!

WIE FINDE ICH HERAUS, OB ICH GEEIGNET BIN



In den Pionierunternehmen der Biobranche haben junge Nachfolger, vor allem aus dem eigenen Familienkreis, die Werte des elterlichen Betriebes meist schon „mit der Muttermilch aufgesogen“. Sie sind in dem Unternehmen groß geworden und kennen die ökologische Lebensweise. Ihnen ist bekannt, warum sich ihre Eltern für die Existenzgründung entschieden haben und welche starke Leidenschaft sie für Bio besaßen oder besitzen, um erfolgreich zu sein.

Das Wissen und die eigene Überzeugung für Bio allein reichen jedoch nicht aus, um als Führungskraft zu überzeugen. Ob man Verantwortung übernehmen kann und möchte, ob die Bereitschaft zur Weiterentwicklung, Eigeninitiative und Risikobereitschaft vorhanden ist, muss jeder junge Mensch für sich selbst herausfinden und die Aufgaben dann übernehmen, wenn für ihn oder sie die Zeit tatsächlich gekommen ist.

JASMIN MAIWALD, GOVINDA:

„Gefühlt war ich wirklich schon immer ein Teil von Govinda, ich habe als Baby am Schreibtisch meiner Mutter in den Hörer gequasselt, mein Taschengeld später mit Waschnüssen klopfen oder Pakete packen verdient. Trotzdem hat meine Mutter mir immer Freiraum gelassen, so dass ich BWL studiert habe und erst einmal in einer anderen Firma aktiv war. Der Einstieg bei Govinda vor eineinhalb Jahren war dennoch gar nicht geplant, ich wollte mir deutlich mehr Zeit lassen und noch viele Erfahrungen sammeln. Jedoch ging es meiner Mama nicht gut, so dass ich auf „begrenzte Zeit“ ins Unternehmen zurückgekommen bin, um zu helfen. Doch daraus wurde für mich die Leidenschaft für meinen Job.“

Eine Übergabe gibt es in dem Sinne noch nicht, jedenfalls nicht offiziell. Ich fühle mich auch noch nicht erfahren genug und meine Mama ist glücklicherweise wieder sehr fit. Aber nach und nach schenkt sie mir mehr Handlungsfreiheit und Vertrauen in jeglichen Bereichen, so dass ich aktuell das Marketing und Personalwesen verantworte.

Wir besprechen alle Schritte zusammen, ich versuche ihr überall zu helfen, wo es geht und lerne jeden Tag dazu. Wir ergänzen uns wirklich sehr in unseren Fachbereichen. Natürlich habe ich oft den Eindruck, dass mich unser Umfeld als Juniorchefin ansieht, aber soweit bin ich noch nicht. Ich gehe Schritt für Schritt voran und möchte so gesehen, die 'Revolution von unten starten'.

WIE FINDE ICH HERAUS, OB ICH GEEIGNET BIN

CHRISTIAN RABELER, RABELER FRUCHTCHIPS:

Die Fragen nach der fachlichen und kaufmännischen Qualifikation bewegen viele junge Unternehmer. Denn nicht nur die eigene Leidenschaft für Bio und der Wunsch nach Gestaltungsmöglichkeiten und Selbstverwirklichung spielen bei der Übernahme einer verantwortungsvollen Aufgabe eine große Rolle. Vor allem die fachliche Kompetenz kann helfen, ein Verständnis über die Managementaufgaben hinaus für die Mitarbeiter und deren tägliche Arbeit zu gewinnen.



Deswegen steigen viele Nachfolger, sollte die Möglichkeit bestehen, in einem Bio-Verarbeitungsbetrieb beispielsweise in der Produktion ein. Die dortigen Vorgänge und Notwendigkeiten sozusagen „am eigenen Leib“ zu erfahren, kann bei der späteren Führungsaufgabe immens helfen.

Als ich ins elterliche Unternehmen eingestiegen bin, habe ich erst einmal lange Zeit in der Produktion gearbeitet und die dortigen Prozesse und Inhalte komplett verinnerlicht. Die Schichtleiter waren damals meine Vorgesetzten. Das hat sich mittlerweile natürlich geändert und war für uns alle ein ungewohnter Schritt. Trotzdem hatte ich gerade in der Produktion schnell einen guten Stand bei meinen Mitarbeitern, da sie mein Fachwissen sehr schätzten.

Aber es gab auch Bereiche in Verwaltung oder Management, in denen ich mich erst beweisen musste und zeigen, dass hinter dem, was ich tue, Herz und Verstand stecken. Spannend wurde es in der Gestaltung des Unternehmens auch nochmal mit meinem Vater, da wir vor allem in der technischen Weiterentwicklung ganz unterschiedliche Perspektiven hatten. Und auch wenn es immer noch Reibungen gibt, haben wir uns mittlerweile gut zusammengerauft und Dank unseres neuen Produktionsgebäudes eine sinnvolle Aufgabenteilung gefunden.

Das Gebäude verantwortet nun vorwiegend mein Vater, genauso wie die finanzielle Seite, so dass ich mich um das operative Tagesgeschäft und die Betriebsleitung kümmern kann. Meine Mutter verantwortet Einkauf und Verwaltung. Im nächsten Jahr wird noch mein Bruder ins Unternehmen einsteigen, so dass hier auch Aufgaben innerhalb der Familie weiterverteilt werden können.

5 WIE GEHE ICH MIT ELTERN UND GESCHWISTERN UM?

Nachfolgeprozesse sind für viele Akteure in der Biobranche neu. Es gibt durchaus langjährig familiengeführte Betriebe, aber auch viele Pionierunternehmen, die das erste Mal vor einer Nachfolge stehen. Daher werden soziale und psychologische Aspekte oftmals unterschätzt, obwohl sie alle Beteiligten betreffen: den Unternehmer und seine Familie, den potenziellen Nachfolger, die Mitarbeiter, Lieferanten sowie Kunden.

So können beispielsweise die Abgebenden ihr „Lebenswerk“ nur schwer loslassen oder sich nicht vorstellen, wie es ohne ihre Erfahrungen weitergehen soll. Solche Unternehmen sind oft von der Persönlichkeit ihrer Inhaber stark geprägt.



AARON DROSIHN, TOFUTOWN:

Die Übergabe war in meiner Familie selten ein Thema. Meine ältere Schwester hat früh entschieden, nicht ins Unternehmen einzusteigen. Ich war hingegen schon immer sehr interessiert und habe schließlich in der Produktion, sozusagen am Fließband, angefangen mitzuarbeiten, um Schritt für Schritt mehr Verantwortung zu übernehmen. Im Management angekommen, war es nicht immer leicht für mich, Entscheidungen zu treffen.

Diskussionen im Unternehmen mit der Familie wurden schnell privat, anstatt wirklich sachlich zu bleiben. Eigene Projekte oder Veränderungen waren für mich als Nachfolger schwer durchzusetzen. Die Geschäftsführung nach 30 Jahren zu teilen und perspektivisch abzugeben, war für meinen Vater sicherlich eine neue und vollkommen ungewohnte Situation.

Doch wir haben eine gute Lösung gefunden, in der ich mich selbst entfalten kann: momentan betreue ich ein Projekt im Ausland und bin thematisch und örtlich vom Standort in Deutschland entfernt. Diese klare Abtrennung unserer Bereiche funktioniert für uns nun sehr gut und ich konnte mir genügend Freiraum schaffen, um selbstständig zu handeln.

Die Pioniere der Branche haben ganz neue Wege geschaffen, um zu zeigen, dass ein schonender Umgang mit unseren Ressourcen auch als wirtschaftendes Unternehmen möglich ist. Dafür mussten sie in den Anfängen von „Öko“ viel Kritik und Spott einstecken.

Mittlerweile ist „Bio“ am Markt etabliert und wird bei Verbrauchern immer beliebter, da die Notwendigkeit einer ökologischen Wende unübersehbar scheint. Umso schwieriger ist es für die Erbauer der Branche, ihr Lebenswerk abzugeben und zu spüren, wie ihre Nachfolger die kommenden Herausforderungen allein meistern. Doch es kann gelingen.



LISANA UND CATALINA HARTL, MÜNCHNER KINDL:

Unsere Unternehmensübergabe lief und läuft zunächst etwas unstrukturiert, da zum Zeitpunkt des Generationswechsels zwischen meinem Vater, meiner Schwester und mir, unser umsatzstärkster Kunde weggebrochen ist und wir lange nicht wussten, ob es überhaupt weiter geht. Mein Vater hatte Angst, uns Kindern einen Scherbenhaufen zu hinterlassen und der Plan, dass er sich sukzessiv aus dem operativen Geschäft zurückziehen wollte, war erstmal auf Eis gelegt. Diese unsichere Zeit hat uns als Firma und Familie sehr belastet und gefordert.

Nach einiger Zeit haben meine Schwester und ich begriffen, dass unser Vater die Firma in so einer Situation nicht abgeben kann. Das war nicht leicht zu akzeptieren. Ich wäre in dieser Zeit gerne mehr in Prozesse und maßgebliche Entscheidungen eingebunden gewesen, die unser Vater aus Angst heraus oft im Alleingang getroffen hat.

Nach zwei Jahren harter Arbeit haben wir es geschafft, den großen Verlust wieder auszugleichen und die Firma hat sich erholt, was uns natürlich sehr freut. Unser Vater kann nun Stück für Stück loslassen. Unsere Übernahme wird trotz allem nicht ohne Hindernisse ablaufen. Deswegen ist es wichtig, dass sich jeder Einzelne in solchen Zeiten hin und wieder eine kleine Auszeit nehmen kann, um wieder Energie zu schöpfen. Wenn alle zusammenarbeiten, ist das auf jeden Fall zu schaffen.

Nicht zu unterschätzen ist in Familienkontexten auch die Frage nach der Rolle der Geschwister: wollen sie im Unternehmen mitgestalten? Wie ist die Aufteilung von Aufgaben und Eigentum unter den Kindern?

STEPHAN UND CHRISTOPH WINZER, BIO-NAHRUNGSMITTEL GMBH:

Hinsichtlich der Nachfolge müssen die vom Einzelfall abhängigen Faktoren, wie Persönlichkeit, Ziele, Stärken und die gegenseitige Achtung berücksichtigt werden. Je nachdem wie diese Faktoren zu beurteilen sind, ist es möglich, das Unternehmen nur einem Nachfolger aus dem Geschwisterverbund zu übertragen oder eben eine anteilmäßige, gleichwertige Aufteilung zu treffen.



Hiervon wiederum unabhängig ist die Frage, ob die Geschäftsführung gemeinsam oder von einer Person ausgeübt wird. Bei all diesen unterschiedlichen Herangehensweisen dürfen auch mögliche Ausstiegsszenarien von Anteilsinhabern und Familienmitgliedern nicht außer Acht gelassen werden.

Das Unternehmen Bio-Nahrungsmittel GmbH wurde 1979 von unserem Vater, Christian Winzer, gegründet. Wie es in Familienunternehmen häufig üblich ist, waren wir, Christoph und Stephan Winzer, bereits während unserer Ausbildung im Unternehmen präsent.

Seit Abschluss unserer Ausbildung übernehmen wir in unterschiedlichen Bereichen Verantwortung. Somit stehen wir am Beginn des Prozesses der Unternehmensnachfolge. Da wir als Geschwister beide interessiert sind, das Unternehmen weiter zu führen, wird diese Aufgabe in Zukunft von uns beiden gemeinsam bewältigt werden.

Der Vorteil einer gemeinsamen Übernahme mit den Schwestern und Brüdern ist sicherlich, dass sich die verantwortungsvollen Aufgaben der Unternehmensführung gut aufteilen lassen. Im besten Falle geschieht dies so, dass sich jedes Familienmitglied in seiner neuen Rolle wohl fühlt und diese auch seinem oder ihrem Charakter entspricht.

ANDREAS EDER,
BIOHOFBÄCKEREI MAURACHER:



Bei der Diskussion um die Rolle von Geschwistern in der Übergangsphase gibt es viele unterschiedliche Ansätze und Herangehensweisen.

Meiner Meinung nach hängt der Erfolg einer guten und nachhaltigen Unternehmensnachfolge nicht von der Frage ab, wie Gesellschaftsanteile und Führungsbereiche aufgeteilt werden, sondern vielmehr von persönlichen Aspekten. In unserer Biohofbäckerei haben wir gemeinsam eine Lösung gefunden, die für alle Familienmitglieder gepasst hat, eine Lösung, in der sich jeder wiedergefunden hat.

So sind meine Schwestern beispielweise in Buchhaltung, Personal, Marketing und Social Media aktiv, während ich die Gesamtverantwortung für das Unternehmen übernommen habe. Jeder hat seine Stärken in einem bestimmten Feld, das er oder sie nun ausführen kann. Dabei haben wir es geschafft, dass Neid oder Konkurrenz keine Rolle gespielt haben, was meiner Meinung nach die wichtigste Komponente überhaupt ist.

Wir als Familie haben ein gemeinsames Ziel vor Augen, also können wir diesen Übernahmeprozess auch gemeinsam schaffen. Ich persönlich wollte schon immer etwas machen, das auch Sinn hat. Ich bin gern selbstständig und arbeite mit Menschen zusammen. Ich bin fasziniert von der Natur, ihren Kreisläufen und dem Leben in unserer Nahrung. Das gilt es zu erhalten und unsere Zukunft zu gestalten.

Für alle Fälle kann es in Familienkontexten durchaus hilfreich sein, kompetente externe Beratung zu nutzen. Das kann in Form einer Unternehmens- oder Steuerberatung oder einer Rechtsanwaltschaft sein. Berater oder Coaches können in den verschiedenen Phasen des Übergabeprozesses sehr wertvoll sein und sollten bestenfalls von Anfang an einbezogen werden.

**SOPHIE SCHWEISFURTH, HERRMANNSDORFER
LANDWERKSTÄTTEN:**



Mein Onkel Karl Schweisfurth, seine Frau Gudrun und ich haben von Anfang an gewusst, dass wir im Generationenwechsel Unterstützung brauchen werden, um in unseren Gesprächen nicht in das Tagesgeschäft abzurutschen. Zu diesem Zeitpunkt war noch nicht klar, dass mein Mann Mathias in das Unternehmen mit einsteigt.

Er hat daher als gelernter Unternehmensberater zunächst eine Art Moderatorenrolle übernommen. Nachdem er sich entschloss, mich in der Geschäftsführung zu unterstützen, haben wir uns einen externen Moderator für unsere Übergabegespräche gesucht. Als dann die ersten Konflikte auftraten und es auch mal „zur Sache ging“, haben wir das Institut für Philosophie und Leadership an Board geholt. Die Coaches führten dann sowohl mit unseren leitenden Mitarbeitern, als auch mit uns vieren, Karl Schweisfurth als abgebender Geschäftsführer und seiner Frau Gudrun, Mathias und mir, Einzelgespräche. Die wichtigen Fragen waren dabei immer: „Wollen wir das wirklich und wenn ja, was braucht es dazu?“

Offengesagt haben wir uns in einem ersten Schritt ausschließlich mit der Verantwortungsübergabe beschäftigt, nicht jedoch mit Erbe, Anteilen oder Besitzrechten. Meines Erachtens hat es dem Prozess enorm geholfen. Im Mai 2018 haben wir den Generationswechsel mit unserem Team, unseren Kunden und Freunden auf unserem Hof gefeiert und konnten auf eine intensive und spannende Zeit zurückblicken, die natürlich noch lange nicht vorbei ist. Ich freue mich auf alles Kommende.

6 WIE GEHE ICH MIT MITARBEITERN UND GESCHÄFTSPARTNERN UM?

Was die Belegschaft angeht, so sollte diese frühzeitig in die Veränderungsprozesse eingebunden werden. Dabei ist ein offenes Ohr für die Mitarbeiter und ihre eventuellen Unsicherheiten eminent wichtig, sowohl in Gruppen- als auch in Einzelgesprächen, um für Vertrauen und Motivation zu sorgen.

Auch wesentliche Geschäftspartner sollten über die Unternehmensnachfolge informiert werden, um Kontakte aufrechtzuerhalten und Kunden und Lieferanten weiterhin an das Unternehmen zu binden. Dasselbe gilt für die Finanzierungspartner.



BENJAMIN PROFANTER, NATUR-BACKSTUBE PROFANTER:

Nachfolger, die sprichwörtlich im Unternehmen aufgewachsen sind, werden von langjährigen und altgedienten Mitarbeitern oft noch in ihrer vormals kindlichen Rolle gesehen. In der Übergabephase gilt es deshalb, rechtzeitig die neue Hierarchie und das Organigramm den Mitarbeitern offen und in direkten, positiven Gesprächen darzulegen. Neben den leitenden Mitarbeitern empfiehlt es sich, diesen Prozess für die gesamte Belegschaft zu planen und durchzuführen. Ich persönlich habe die Erfahrung gemacht, dass externe Stakeholder und Kunden mit dem Junior als Nachfolger und neuer Führungsperson meist auf Anhieb besser zurechtkommen, als betriebsinterne Mitarbeiter.

Deswegen war es mir wichtig, dass ich den Mitarbeitern nicht einfach als neuer Chef vorgesetzt werde: stattdessen ist es unerlässlich, mögliche Konfliktpotentiale rechtzeitig zu erkennen und diese proaktiv anzusprechen und zu lösen. Dabei spielt auch der Übergebende eine zentrale Rolle, da es seine Aufgabe ist, den Mitarbeitern die Motivation und die positiven Aspekte der Übergabe darzulegen, aber auch den notwendigen Respekt für den Nachfolger einzufordern. Dazu gehört es auch, sich nicht gegen den Sohn ausspielen zu lassen, sondern stets zu ihm zu stehen und Unklarheiten in kleiner Runde zu klären. Für mich als Nachfolger selbst ist es wichtig, meine neue Verantwortung mit Demut gegenüber den Mitarbeitern anzunehmen und mit Kompetenz und Kollegialität zu punkten, anstatt die neue Befehlsgewalt auszuspielen.

WIE GEHE ICH MIT MITARBEITERN UND GESCHÄFTSPARTNERN UM

7 WAS MUSS JURISTISCH GEKLÄRT WERDEN?

Die Unternehmensübergabe passiert ganz individuell und unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen. Neben der Führungsverantwortung muss dabei 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, bspw. wenn der Nachfolger zunächst Mitgesellschafter wird.

Auch Stiftungslösungen können für Sicherheit und Erhalt des Unternehmens sinnvoll sein.

Daneben müssen der Unternehmenswert geschätzt, sein Kaufpreis ermittelt und Verträge geprüft und abgeschlossen werden (Unternehmenskaufvertrag, Kauf von Anteilen, Ehevertrag, Testament etc.)



LUKAS HECK, HECK-UNTERNEHMENSSTIFTUNG - GESELLSCHAFTERIN DER TAIFUN-TOFU GMBH:

Schon zur Jahrtausendwende versprach unser Vater der Belegschaft, die Taifun-Tofu GmbH nicht zu verkaufen. Sein Anliegen bestand darin, die geschaffene Wertekultur über sein Ableben hinaus bestehen zu lassen. Um dies umzusetzen, entschied er sich für eine Stiftungsgründung im Jahre 2014. Als Söhne wirkten wir dabei von Beginn an mit, wohnten Treffen mit Beratungsorganisationen juristischer, steuerlicher, verwaltungstechnischer Natur bei und unterstützten unseren Vater bei seinem Wunsch – mental sowie juristisch. Mental, da uns bewusst ist, dass er Taifun-Tofu aufgebaut hat und wir seine Zukunftsvision für das Unternehmen teilen. Juristisch, da wir selbst Gespräche mit den begleitenden Beratungen führten und wir letztlich die gemeinsame Entscheidung trafen, bei einem Notar von unserem Pflichtanteil des Unternehmenserbes abzutreten.

Für mich persönlich schaffte die Stiftungsgründung die Freiheit, keine kurzfristige Entscheidung zur Nachfolge mit dem Austritt meines Vaters treffen zu müssen. Vielmehr sorgte sie dafür, vorerst meinen eigenen Weg bestreiten zu können. Es liegt mir viel daran, die Zusammenhänge innerhalb unserer Gesellschaft zu verstehen. In meiner Ausbildung bei Taifun-Tofu lernte ich den Sektor Wirtschaft kennen. Für die Einflussfaktoren aus Wissenschaft betreffend Nachhaltigkeit, Politik und Soziologie stoße ich in meinem Studium auf neue Erkenntnisse, und sehe darin weiter Vertiefungspotenzial. Überdies hilft mir die Praktische Philosophie und allen voran die Ethik dabei, einen besonderen Blick auf unser Leben zu werfen. In dieser weitläufigen Pluralität will ich Instrumente finden, um in Zukunft selbst ein gemeinschaftliches, intersektorales Zusammenleben zu gestalten.

WAS MUSS JURISTISCH GEKLÄRT WERDEN

8 WEITERE INFOS GESUCHT? BUCHTIPP „DEUTSCHLANDS BIO-PIONIERE“

Mit dem „Rückzug“ der Öko-Pioniere befindet sich eine Ära wertorientierter Betriebsführung im Umbruch. Den Herausforderungen der Nachfolge und Übergabe von Unternehmen an die nächste Generation haben sich Prof. Dr. Christian Herzig und Matthias Middendorf von der Universität Kassel gewidmet.

Das Buch „Deutschlands Bio-Pioniere. Wie sie die Lebensmittelbranche geprägt haben und die Zukunft gestalten“ blickt hinter die Kulissen und gibt exklusive Einblicke in die auf jahrzehntelangen Erfahrungen beruhende Unternehmensführung.

Dafür haben die beiden Wissenschaftler mit Bio-Pionieren und der nachfolgenden Generation in acht Unternehmen aus der ökologischen Lebensmittelverarbeitung gesprochen.

Im Sommer 2019 erscheint ihr Buch in der Reihe „Agrarkultur im 21. Jahrhundert“ im Metropolis-Verlag. Das Forschungsprojekt ist unter Beteiligung von AöL-Mitgliedern und Mitwirkung der Jungen AöL entstanden. Der geschäftsführende Vorstand Dr. Alexander Beck hat mit den beiden Autoren ein einführendes Buchkapitel zur Entwicklung der deutschen Bio-Lebensmittelbranche verfasst. Wir laden Sie herzlich zum Weiterlesen und Austausch mit den Autoren ein.

Weitere Informationen gibt es hier: www.uni-kassel.de/go/bio-pioniere

Neben der engen Zusammenarbeit mit der Universität Kassel, wurden für die Erstellung des Leitfadens vor allem die Handelskammern und das Institut für Mittelstandsforschung als Quellen genutzt:

IfM Bonn: Unternehmensnachfolgen In Deutschland 2018 bis 2022 (2018)
<https://www.ihk-muenchen.de/unternehmensnachfolge/>



9 ÜBER DIE JUNGE AÖL

Der „Arbeitskreis Jungunternehmer“ - oder kurz: die „Junge AÖL“ - wurde im April 2016 in Fulda gegründet und hielt sein erstes Treffen im Herbst desselben Jahres im Allgäu ab. Gründungsimpuls war der Generationswechsel in der Biobranche und der Wunsch nach Vernetzung der jungen Nachfolger in Öko-Herstellerunternehmen. Mittlerweile trifft sich die Gruppe, die aus rund 25 aktiven Mitgliedern besteht, zweimal im Jahr für ein ganzes Wochenende bei einem der Unternehmen, um dort zu tagen. Bei den Treffen stehen neben der Betriebsbesichtigung und den Nachfolgefragen auch die Zukunft der Biobranche, Führungs- und Gestaltungsfragen auf der Tagesordnung.

Die Junge AÖL ist ein Arbeitskreis der Assoziation ökologischer Lebensmittelhersteller (AÖL) und hat sich damit den Leitgedanken und Prioritäten des Verbandes verschrieben: „Die AÖL-Mitglieder arbeiten für ökologische, menschengemäße und zukunftsfähige Lebensmittel. Die über 110 AÖL-Mitglieder aus fünf europäischen Ländern erwirtschaften einen Bio-Umsatz von rund 4 Milliarden Euro.“



10 UNSER FAZIT? LASST UNS GESTALTEN!

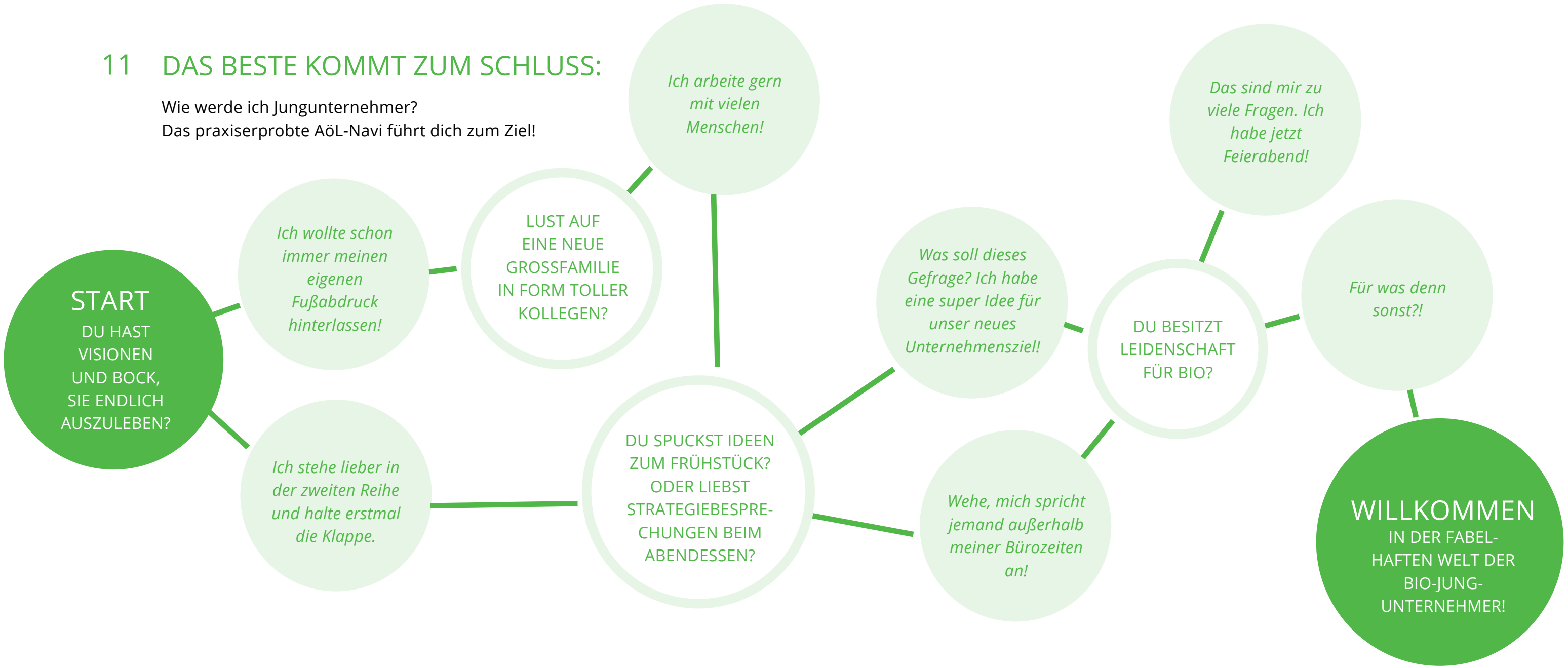
Es ist nicht leicht, ein gewachsenes Unternehmen zu übernehmen. Anders als bei einer Neugründung, wo die Herausforderung in der generellen Etablierung auf dem Markt liegt und der Unternehmer mit der Firma mitwachsen kann, sind viele inhabergeführte Bio-Unternehmen bereits auf dem Markt etabliert.

Beziehungen zu Kundschaft und Lieferanten sind aufgebaut, Dienstleistungen und Produkte eingeführt, Räume und Inventar vorhanden und Mitarbeiter sind meist schon in einem festen Team. Der Übernehmende muss von Anfang an sein Können in allen Bereichen des Unternehmens gleichzeitig unter Beweis stellen. Durch jahrelange Gewohnheiten bei der Belegschaft oder dem Umfeld sind neben der unternehmerischen Eignung enormes Fingerspitzengefühl, Empathie und Kontaktfreude gefragt. Das Vertrauen muss sich der neue Chef erst erarbeiten und zudem einen funktionierenden Betrieb am Markt halten und Arbeitsplätze sichern.

Es ist wahrlich keine einfache Aufgabe, die vor den Übernehmenden liegt. Doch mit Leidenschaft und einem beherzten Vorgehen kann der Generationswechsel gelingen. Vor allem, wenn man Gleichgesinnte findet, wie in der Jungen AÖL geschehen. Gleichgesinnte, die vor denselben Herausforderungen stehen und eine gemeinsame Vorstellung teilen: nämlich Werte zu erhalten, sie mit neuen Ideen zu füllen und ihre Unternehmung im Einklang mit Mensch und Natur zu gestalten.

11 DAS BESTE KOMMT ZUM SCHLUSS:

Wie werde ich Jungunternehmer?
Das praxiserprobte AÖL-Navi führt dich zum Ziel!



Impressum

IMPRESSUM

HERAUSGEBER:

Assoziation ökologischer Lebensmittelhersteller e.V.

Untere Badersgasse 8

97769 Bad Brückenau

Tel: 09741 938 733 0

BILDER:

AöL e.V.

Mitgliedsunternehmen und Autoren des Leitfadens

Shutterstock.com

LAYOUT UND REDAKTION:

Anne Baumann

Elisabeth Burkert

KONTAKT:

anne.baumann@aoel.org

junge **AöL**

