

Innovationen brauchen frische Ideen

Die Zeiten sind schwierig für Unternehmen, für die Bio kein Geschäftsmodell, sondern ein Herzensanliegen ist. Noch dazu steht in vielen Pionierbetrieben der Generationenwechsel an. Darin liegt eine Chance – doch sie muss genutzt werden.

Von Manuel Pick

Kopf einziehen hilft nichts, die Krise ist da! Was sich zuerst in der Betriebswirtschaft der Biounternehmen auswirkt, reicht weiter. Nüchtern betrachtet steht das Geschäftsmodell „alternative Lebensmittelwirtschaft“ unter Druck. Natürlich gibt es Betriebe, die der Krise trotzen. Schließlich wächst anonymes Handelsmarken-Bio weiterhin. Aber Bio als alternative Versorgungsstruktur schrumpft sich in die Bedeutungslosigkeit.

Ursächlich sind Faktoren, die alle Unternehmen betreffen, wie Fachkräftemangel, Preisdruck und Inflation oder geopolitische Rahmenbedingungen. Aber da sind spezielle Ausprägungen in Bio: Kund*innen und Umsätze bleiben weg, Erträge sinken. Neukund*innen können kaum gewonnen werden, die verbliebenen altern mit den Pionier*innen und der Einkaufsstätte Bioladen. Die Kundenschnittstelle der Biowertschöpfungskette wird abgewählt und mit ihr auch die dort vertretenen Herstellermarken. Abwettern ist keine Lösung für das, was sich als Biobranche bezeichnet. Es braucht Innovationen, die Lust auf alternative Waren- und Handelsangebote machen. Bio muss wieder sexy werden. Aber wie?

Nachfolge als Chance – oder Scheiden tut weh?

Bundesweit stehen in den kommenden fünf Jahren durchschnittlich 38 000 Mittelständler pro Jahr zur Übergabe an. Biounternehmen sind überproportional betroffen, weil sie aufgrund des ähnlichen Gründungszeitpunkts gleichzeitig in die „Wechsel-Jahre“ kommen. 40 Jahre erfolgreicher Marktaufbau liegen hinter den Pionier*innen aus Landwirtschaft,

Verarbeitung und Handel. Aber was kommt jetzt? Ein Blick auf die Stimmungslage der Protagonist*innen vermittelt ein Bild, das von Ideen- und Kraftlosigkeit geprägt ist. Was liegt näher, als einer neuen Generation den Weg für Innovation freizumachen? Innovationen auf Produkt- und Dienstleistungsebene und vor allem in der Art, Unternehmen zukünftig zu organisieren. Was braucht es, um aus dem Überlebenskampfmodus herauszukommen und Kund*innen zu begeistern? Es braucht Menschen in Führung, die Kraft, Mut, Vision, ein zeitgemäßes Bild der Marktdynamik und neuer technischer Möglichkeiten haben. Menschen jüngeren Baujahres, die eine positive Grundgestimmtheit einbringen.

Nachfolge ist eine komplexe Angelegenheit. Viele Nachfolgeprozesse scheitern, enden in Insolvenzen, rund 25 Prozent münden im Unternehmensverkauf. Nur etwa ein Drittel der Familienunternehmen schafft den Übergang von der ersten auf die zweite Generation. Bei der Übergabe an die dritte sind es noch knapp zehn Prozent. Bei etwa 30 Prozent sinkt der Umsatz nach der Übergabe. Warum?

Der Hauptfaktor fürs Misslingen: Nachfolgesituationen werden nicht aktiv gestaltet. Ausgerechnet der für Mittelständler maximal erfolgsentscheidende Prozess ist weitgehend unverfasst. Fest steht: Unternehmensnachfolge bietet massenweise Anlässe für fatale Konflikte. Sie braucht Aufmerksamkeit und Frustrationstoleranz. Wer kann sich schon leicht von dem verabschieden, was sein Leben ausmacht? Die Unternehmerrolle ist Teil der Identität. Wie geht ein Leben ohne? Verantwortung und Eigentum übergeben ist auf einer sehr persönlichen Ebene maximal anspruchsvoll. Zumal viele der Biopionier*innen ihre Alterseinkünfte aus dem Betrieb beziehen. Nachfolge gelingt leichter, wenn es eine intrinsische Motivation gibt, übertragen zu wollen, eine Neugier auf ein

„Leben danach“. Außerdem ist zu prüfen, ob familiäre Nachfolge überhaupt eine gute Option ist. Wo steht geschrieben, dass Söhne und Töchter unternehmerisch ähnlich begabt sind wie die Gründer und tatsächlich übernehmen wollen?

Reichlich Paradoxien

Die Einbindung der Familie ins Unternehmen ist einer der Wertetreiber des deutschen Mittelstands. Die Unternehmerfamilie wirkt mit ihren Werten und ihrem Wissen positiv auf die Unternehmensführung. Es liegt nahe, den eigenen Spross, ständig mit den Familienwerten in Kontakt, für die Unternehmensfortführung in Betracht zu ziehen.

Eine wesentliche Schwierigkeit ist es, die verschiedenen Rollen im Nachfolgeprozess wahrzunehmen und abzugrenzen. Da gibt es erstens die familiäre Rolle, denn auch Übergebende und Übernehmende sind Mütter, Töchter, Väter und Söhne. Zweitens gibt es die Unternehmensrolle (Führungsnachfolge), drittens die des Eigentums (Vermögensnachfolge). Alle drei folgen unterschiedlichen Logiken, die es zu versöhnen gilt. Der Mutter geht es beim Vererben um Verteilungsgerechtigkeit. Jedes Kind soll gleich bedacht sein (paritätisches Modell). Die Unternehmerin muss dafür sorgen, dass das Kapital zusammen, das Unternehmen steuerbar bleibt (Vererbung auf ein Familienmitglied, sogenanntes Kronprinzenmodell). Die Übergebende muss darauf achten, dass sie selbst im Alter gut versorgt ist. Aus der Aufgabe, selbst zu entscheiden und gleichzeitig Tradition zu wahren, ergeben sich Paradoxien, die schwer auszuhalten sind. Unternehmensführung braucht Autonomie und Eigenständigkeit. Stellt die Übernehmende dies unter Beweis, entsteht beim Übergebenden die Sorge, sein Vermächtnis könne in Gefahr geraten, Werte über Bord gehen. Die unausgesprochene Anweisung der Übergebenden lautet: „Sei eigenständig! Aber mach es so, wie ich es will!“ Die Nachfolgerin fragt sich: „Was soll ich wollen, wenn ich wollen soll, was ich muss?“ Das Empfinden in solchen Situationen: „Wie ich es mache, mache ich es falsch.“ Aushandlungsergebnisse, die nicht die Interessen der Beteiligten berücksichtigen, ergeben keine tragfähigen Lösungen, sondern das viel erlebte: „Ich gehe, ohne zu gehen.“ Werden solche Konflikte verschleppt, münden sie in veritablem Streit. Streit bindet Ressourcen (Zeit, Geld, Kreativität) in allen drei Systemen (Familie, Unternehmensführung, Gesellschafterkreis), die dann dem Unternehmen zur Entwicklung fehlen. Das Resultat ist Vermeidung. Deshalb steigt das Durchschnittsalter der Übergebenden stetig und liegt bei 66 Jahren. Ein Blick in die Biobetriebe (hier liegen keine Daten vor) zeigt: Das Durchschnittsalter liegt höher.

»Grüne Berufe haben an Attraktivität verloren. Wer hat schon Lust, früh zum Melken zu gehen?«

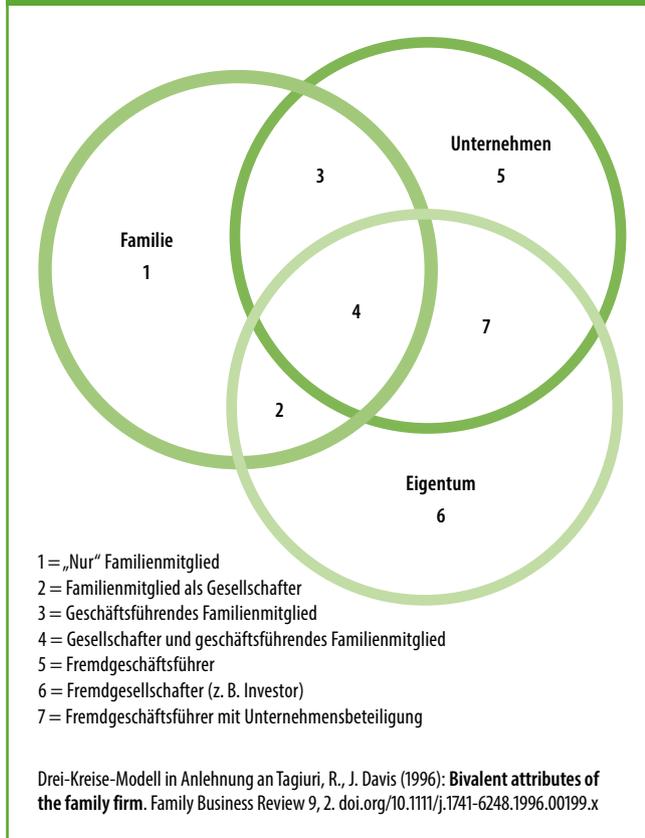
Sinkende Marktrelevanz, Ineffizienz und ausbleibender unternehmerischer Erfolg machen die Suche nach Menschen, die Bio in die Zukunft bringen wollen – innerfamiliär und extern –, schwerer. Das gilt für landwirtschaftliche Betriebe, Hersteller*innen und Händler*innen. Menschen, die sich zukunftsfähigem Bio verschreiben wollen, treffen auf Arbeitsumfelder, die nicht den Bedürfnissen ihrer Generation entsprechen. Wer sich heute entscheidet, Bio voranzubringen, erwartet, gut wirksam werden zu können. Das bietet kaum ein Pionierunternehmen. Eine neue Unternehmenskultur, die Talente anzieht und bindet, kann nicht von Menschen gestaltet werden, für die Selbstaubeutung ein Adelstitel ist. Grüne Berufe in der Landwirtschaft und der nachgelagerten Wertschöpfungskette verlieren an Attraktivität. Auch durch unmoderne Arbeitsbedingungen. Wer hat schon Lust, früh zum Melken zu gehen? Wer setzt sich sonntagnachmittags gerne an die Buchhaltung für die Firma?

Werteorientierung – Fluch und Segen

Biounternehmen sind qua DNA wertegetrieben. Das begründet ihren Erfolg. Werte fallen in verschiedenen Generationen unterschiedlich aus. Das birgt Konfliktpotenzial. Wie gehen Tradition und Innovation gut nebeneinander? Was braucht es, um wertebasierte Nachfolge zu organisieren und Unternehmen so zu entwickeln, dass sie ihren Kernauftrag in die Zukunft übersetzen können? Wie kann Stabilität gesichert werden, ohne zu konventionalisieren, ohne im ruinösen Preiswettbewerb den transformativen Anspruch aufzugeben? Werte dürfen nicht verloren gehen, wenn Bio seine Versprechen an Kund*innen halten will. Hier sind Nachfolgende eine Riesenchance. Wenn sie dürfen! Wenn Vertrauen da ist, dass der neue Weg kein falscher ist. Die Gründerin oder der Gründer muss erleben, dass die Kernwerte des Unternehmens lebendig bleiben. Die Anforderung an Nachfolgende ist hoch: Innovative Visionen denken können, ist wieder eine Tugend.

Herausfordernd oder nicht, spätestens die Biologie macht die Nachfolgeregelung unumgänglich. Besonders da, wo das Thema umgangen, vermieden, verschoben wurde, türmen sich dann die Probleme. Deshalb gilt es, den Beteiligten rechtzeitig Lust auf das knifflige Thema zu machen. Klarer Blick auf die Chancen! Findet sich, familiär oder extern, ein Mensch oder ein Gespann, der oder das das Rüstzeug hat, zu übernehmen? Rüstzeug ist mehr als branchenspezifisches Fachwissen und Familien-DNA. Es ist eine unternehmerische Ausrichtung, ein Riecher für ▷

Abbildung: Themenkreise der Nachfolge



Kundenbedürfnisse, eine Idee von zukunftsfähiger Organisation und die Kreativität, Biomärkte zu entwickeln. Finden sich diese Menschen, dann kann das einen Innovationsschub auslösen. 44 Prozent der Unternehmen können nach dem Übergabeprozess den Investitionsstau aus der voroperativen Übergabephase auflösen. Zwei Drittel können die Erträge nach der Übergabe steigern. Auch Wachstum lässt sich leichter und günstiger finanzieren, wenn eine glaubwürdige Nachfolge etabliert ist.

So könnte es klappen

Vermeiden lassen sich Auseinandersetzungen in der komplexen Gemengelage nicht, aber Unternehmerfamilien können sie positiv nutzen und Nachfolge zielgerichtet aushandeln. Nicht jeder Streit ist schlecht. Konstruktiv geführte Konflikte öffnen Gestaltungsräume. Sie bringen die Probleme auf den Tisch. Kommunikation wird vor allem durch die Trennung der Aufgaben und Rollen klar: Die Übernahme des operativen Geschäfts unterscheidet sich von der Dynamik der Nachfolge als Gesellschafter. Deshalb ist es nützlich, die Kreise Familie, Unternehmen, Eigentum und ihre jeweiligen Logiken und Verhal-

tenskodizes zu kennen. Rollen und Aufgaben innerhalb der Nachfolge müssen klar benannt und getrennt voneinander bearbeitet werden.

Ein Werkzeug dafür ist die „Family Business Governance“. Sie verfasst den Nachfolgeprozess und die Schnittstellen an den Systemgrenzen zwischen Familie, Unternehmen und Gesellschaft. Sie beinhaltet rechtlich verbindliche und andere tragfähige Regelwerke. Ihr zentrales Instrument ist die „Familienverfassung“. In der Ausarbeitung einer solchen, über Generationen hinweg wirksamen Verfassung entsteht Bewusstheit für die Aufgabe. Gemeinsame Werte, Ziele, Vorstellungen können ausgehandelt, notwendige Qualifizierungen und Fortbildungen für die Unternehmensnachfolge festgelegt werden. Ausscheidzeitpunkte und Vergütungssysteme werden ebenso definiert wie Gewinnverwendungs- und Ausschüttungspolitik. Dabei ist der Prozess mindestens so erfolgsrelevant wie seine Ergebnisse. Nicht zuletzt sollten Unternehmerfamilien immer auf das Unvermeidliche eingestellt sein. Es braucht einen Notfallplan für den Todesfall eines Beteiligten.

Es gibt keinen richtigen Weg, sondern vor allem einen Weg: im Gespräch bleiben und vorangehen, die Paradoxien der Rollenvielfalt aushalten und immer wieder interessenorientiert entscheiden. Wer sich dabei Unterstützung sucht und etwa innerhalb einer Mediation eine Klärung herbeiführt, erhöht die Gelingwahrscheinlichkeit. Es müssen institutionalisierte Räume für das Thema geschaffen werden. Denn es lässt sich nicht nebenbei erledigen, sondern braucht Zeit, Geld und die volle Aufmerksamkeit. Bewusst geführte Prozesse erhalten die Unternehmerfamilie als Ressource – vor allem erhalten sie Wissen, verhindern Braindrain und stärken das Unternehmen langfristig.

Eine gute Übergabe ist keine Garantie für Unternehmenserfolg, doch der steinige Weg lohnt sich. Vor allem für Biounternehmen in prekärer Marktlage ist Innovation, getragen aus guter Nachfolge, die Chance. Eine steigende Zahl an Menschen sucht Lösungen für ihre veränderten Konsumbedürfnisse. Aktuell gibt es kaum passende Angebote. Bio braucht dringend das Entwicklungspotenzial, das sich in Nachfolge verbirgt, will es seine marktgestaltende Kraft zurückerobern. □

▷ Die Zahlen zu Übergaben stammen aus: Verband Deutscher Bürgschaftsbanken (Hrsg.) (2023): **Nachfolgemonitor 2023**, abrufbar unter t1p.de/Nachfolgemonitor-2023; Fels, M., et al. (2024): **Unternehmensnachfolge in Deutschland 2022 bis 2026**, abrufbar unter t1p.de/Unternehmensnachfolge

Manuel Pick, Unternehmer*-Beratung, Organisations- und Führungskräfteentwicklung, Wirtschaftsmediation, Nachfolgeberatung, pick.nicker@gmx.de

