

Aufbruchstimmung

Erste Erfahrungen im Pilotprojekt »Existenzgründung und Unternehmensentwicklung«

von Simone Helmle

Der Ökologische Landbau steht mit dem Generationenwechsel, einem neuen Selbstverständnis der in der Landwirtschaft Tätigen sowie steigenden Anforderungen an das Wissens- und Betriebsmanagement auf den Höfen vor immensen Herausforderungen. Insbesondere Höfe, die biologisch-dynamisch oder organisch-biologisch wirtschaften, setzen seit vielen Jahrzehnten zukunftsweisende Entwicklungsimpulse in der ökologischen Pflanzenzüchtung, der Tierhaltung, der Bodenentwicklung sowie beim Aufbau solidarischer Wirtschafts- und Lebensformen. Die Weiterentwicklung des Ökologischen Landbaus lebt von solchen starken und individuell gesetzten Impulsen. Sie ist aber auf Dauer nur möglich, wenn es gelingt, bei der Übergabe der Höfe an die nächste Generation bzw. bei Existenzneugründungen aus dem Bestehenden heraus Neues wachsen zu lassen. Dies stellt hohe fachliche, aber auch menschliche Anforderungen an alle Beteiligten. Der folgende Beitrag berichtet von ersten, vielversprechenden Erfahrungen in einem Pilotprojekt, mit dem junge Menschen bei der Unternehmensgründung bzw. -entwicklung unterstützt werden sollen.

Inner- und außerfamiliale Hofübergaben, die Neugründung von Höfen oder die Entwicklung von solidarischen Wirtschaftsmodellen zwischen Landwirtschaft und Verbraucherschaft stellen heute ganz neu zu entwickelnde Aufgaben für landwirtschaftliche Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter dar. Es geht dabei nicht bloß um den Erhalt oder die Ausweitung der ökologisch bewirtschafteten Fläche, sondern um die Weiterentwicklung ökologisch wirtschaftender Höfe und des Ökolandbaus insgesamt. Mit dem Einstieg in die Landwirtschaft werden die jungen Menschen selbst zu Unternehmerinnen und Unternehmern. Sie haben Erwartungen und Visionen, mit denen sie die Zukunft des Ökolandbaus auf ihren Höfen konkret realisieren möchten.

Für junge Menschen ist dies eine Situation, der sie meist mit großem Engagement begegnen. Neues aus dem Bestehenden heraus zu entwickeln – unabhängig davon, ob dies ein bereits bestehender Hof ist oder eine Neugründung mit rudimentären Gebäudebeständen und Pachtflächen – stellt immense Anforderungen an Wissen und Willenskraft. Es sind Situationen, die begleitet sind von vielen Fragen ob der Ressourcen, der Ausrichtung und Gestaltung des Hofes bzw. des jungen Unternehmens und der damit verbundenen Lebensform. Es sind Situationen, in denen die Arbeit

auf dem Hof bewältigt werden muss und zugleich viele Entwicklungsschritte in schneller Abfolge gemacht werden müssen.

An der Frage, wie junge Unternehmerinnen und Unternehmer im Ökologischen Landbau in der ersten Phase der eigenen Unternehmensführung unterstützt werden können, setzt das Pilotprojekt »Existenzgründung und Unternehmensentwicklung« an. Das Projekt wird gemeinsam durchgeführt von der Freien Landbauschule Bodensee e.V., der Landbauschule Dottenfelderhof, dem Öko-Junglandwirte-Netzwerk der Stiftung Ökologie & Landbau (SÖL) sowie der BioBoden Genossenschaft eG und dem Demeter e.V. mit seiner Demeter Akademie. Das Pilotprojekt 2017 umfasste drei mehrtägige Präsenzmodule, mit einem Webinar zur Vorbereitung und einem in besonderer Weise gestalteten Abschlussstag. Erstmals stattgefunden haben die Kurse zwischen März und September 2017. Ziel war es:

- junge Unternehmerinnen und Unternehmer in der Klärung konkreter Maßnahmen, die zur Unternehmensgründung und/oder -entwicklung und zum Unternehmenserfolg unabdingbar sind, zu unterstützen;
- die ökonomische und soziale Tragfähigkeit des Unternehmens weiterzuentwickeln und die bisherigen

inneren und äußeren Unternehmensentwicklungen in der Übernahmesituation bzw. in der Neugründung fundiert zu reflektieren; ■ innovative Geschäftsideen weiter auszuarbeiten, das Bewusstsein für Handlungs- und Entwicklungsalternativen zu fördern und somit an Geschäftsplänen zu arbeiten, in denen die grundlegenden Orientierungen des Betriebs dargelegt werden.

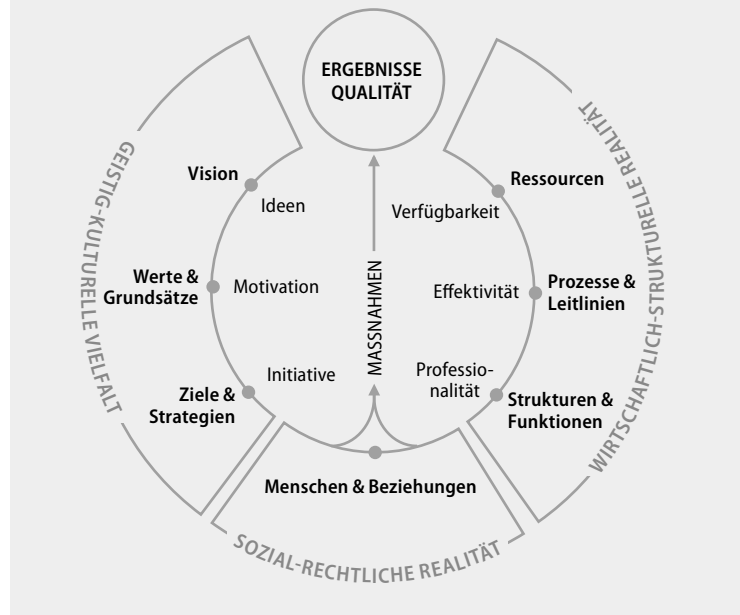
Entstanden ist der Kurs aus vielen Gesprächen, die mit jungen Unternehmerinnen und Unternehmern sowie mit Studierenden und Gesellen geführt wurden. Oft bringen die jungen Menschen eine fachlich fundierte Spezialisierung auf Pflanze oder Tier mit. Wirtschaftsthemen jedoch, die für die Unternehmensführung und Betriebsentwicklung zentral sind, sind wenig ausgebildet. Hohe Prioritäten haben bei den befragten Studierenden daher die Unterstützung bei der Erstellung eines Geschäftsplanes, die Wahl der richtigen Unternehmensform, Absicherungs- und Versicherungsfragen, rechtliche Themen der Hofübergabe und Kooperation. Trotz Willenskraft und Ideenreichtum bleiben bei den jungen Menschen viele Fragen, wie der komplexe Schritt in die eigene Unternehmerschaft gelingen kann. Insbesondere bei außerfamiliären Übergaben suchen sie nach Gesprächsforen und fachlicher Begleitung.

Reich an Ideen und Visionen

Ideenreich, ambitioniert, eher wenig eigenes Kapital. Diese Merkmale haben junge Existenzgründer/-innen im Ökolandbau mit Menschen, die in den 1970er- oder 1980er-Jahren aus der Alternativszene heraus Höfe gegründet haben, gemeinsam. Die Gründungen heute entstehen jedoch in einem gänzlich veränderten Umfeld von Kunden, Verarbeitern und letztlich auch von Mitbewerbern auf den Höfen. Die Höfe stehen in einem gesellschaftlichen Kontext, in dem sich Ökolandbau mittlerweile zum Leitbild für Nachhaltigkeit etabliert hat.

Zu den Visionen der Gründerinnen und Gründer gehört vor allem, einen besonders konsequenten Ökobetrieb zu entwickeln. Dabei stehen Fragen der Gemeinschaftsbildung und der persönlichen Bindung zu den Kunden ebenso im Zentrum wie die Weiterentwicklung der Tierhaltung etwa mit Zweinutzungs-

Abb. 1: Wesenselemente einer Organisation in der Dreigliedrigkeit von Geistes-, Rechts- und Wirtschaftsleben.¹



oder Bruderhähnen oder muttergebundener Ziegen- oder Rinderaufzucht oder etwa die ökologische Produktentwicklung im Wein- und Obstbau. Es geht um gesunde Produkte, in denen die Ambitionen und die Lebendigkeit der Höfe gleichsam »durchklingen«.

In einem Teil der Visionen zeigte sich bei den Teilnehmenden der Wunsch, den Hof so wie er ist, konsequent weiterzuentwickeln. Daneben stehen aber auch Visionen, die eine deutliche Umstülpung in der Tierhaltung, der Bodenpflege, der Kundenbeziehungen etc. mit sich bringen. Die ganze Komplexität ihrer Visionen erleben die jungen Unternehmer/-innen, sobald es nicht mehr um technische Umsetzungsmaßnahmen geht, sondern ihre eigene Haltung betrachtet wird.

Sich über die eigenen Visionen auszusprechen, ist ein sozialer Prozess, indem alle Beteiligten oftmals die Grenzen ihrer Kommunikationsfähigkeiten erleben. So verschieden die Ausgangssituationen sind, gemeinsam ist den Beteiligten die Suche nach Orientierung, Rückhalt und Ermutigung für ihr Vorhaben. Die Suche danach, dass sie Gesprächspartner finden, die frei sind von Eigeninteressen und die Sicherheit geben, da sie einen fragenden Blick auf die Betriebsentwicklung werfen.

Von der Vision zum Geschäftsplan

Auch die genialste Geschäftsidee setzt sich nicht von allein um, und die Umsetzung macht nicht in allen Bereichen Spaß. Um dabei die Kräfte effizient und an der

richtigen Stelle einzusetzen, ist der Geschäftsplan eine gute Basis. Im Projekt verstehen wir den Geschäftsplan als ein kontinuierlich verwendetes Dokument, das regelmäßig überarbeitet und angepasst wird und dem Unternehmen so als Leitfaden dient. Der Geschäftsplan haucht der Geschäftsidee Leben ein. Er lässt die Initiative und Motivation zur Vision werden und zeigt gleichzeitig auf, wie sich die Initiative, Motivation und Ideen in Strukturen, Prozesse und Ressourcen umsetzen.²

Entscheidend ist, die richtige Balance zu finden: An erster Stelle steht, dass der Geschäftsplan hilft, die eigene Geschäftsidee zu fokussieren, zu konkretisieren, deren Umsetzung zu planen, abzuwägen und immer wieder neu zu modellieren. Es geht darum, mit einer Idee zu ringen und sie soweit zu schärfen, bis sie in die entscheidenden Elemente hinein durchdacht ist. Auf diese Weise hilft der Geschäftsplan, auch andere Menschen von der Geschäftsidee zu überzeugen. An zweiter Stelle steht: Ein Vordringen in immer tiefere Planungsschichten kann den Start der unternehmerischen Aktivitäten verzögern oder gar verhindern. Es muss daher gelingen, kontinuierlich an dieser Vertiefung der Geschäftsidee zu arbeiten und *gleichzeitig* ins Machen zu kommen.

Geschäftsplan und Wendepunkte in der Hofbiografie

Heute werden etliche Höfe nicht in der Familie weitergeführt. Einer der Teilnehmer äußerte sich: »Ich habe die Pacht jetzt abgeschlossen, jetzt heißt der Bauer zum ersten Mal nach zweihundert Jahren nicht nach dem Hof.« Angebote wie Hofgründer.de, Hofübergabe-Seminare der landwirtschaftlichen Familienberatung, das Kontaktforum des Öko-Junglandwirte-Netzwerkes oder Hofübergabetage an Hochschulen machen die Brisanz des Themas deutlich. In diesem Prozess begegnen sich Hofgeschichte und Lebenswege. Es sind Wendepunkte für alle Beteiligte. Wer ist die abgebende Generation und was nehmen sich die Menschen vor für die Zeit, wenn der Hof abgegeben ist? Wer ist die annehmende Generation und wie finden sich Wege, die das, was ist, wertschätzen und aus dieser Wertschätzung heraus den Hof entwickeln?

Dass diese Wendepunkte nicht nur rechtlicher, finanzieller und fachspezifischer Natur sind, erfahren die jungen Menschen rasch. Denn sie stehen mit ihrer ganzen Person in diesem Prozess. In nahezu allen Etappen der Fachausbildung waren sie vor allem fachlich und als Lernende gefragt. Mit dem Sprung ins Unternehmertum stellt sich nun nicht bloß die Frage nach dem Geschäftsplan für einen Kredit. Es stellt sich die Frage danach, wie der Geschäftsplan zur Orientierung für das eigene Unternehmen wird. Langmut, Improvisationstalent, Ideenreichtum und Verantwortung für das eigene Tun werden plötzlich zu praktisch

erlebbaren Eigenschaften, die im Lehrbuch als Unternehmereigenschaften noch abstrakt bleiben.

Die Einsicht, dass ein Unternehmen nur zusammen gelingt und Unternehmensführung eine stark soziale Dimension hat, ist insbesondere in Übergabeprozessen ein sensibler Punkt. Eltern im Ökolandbau, die mit starken Idealen ihren Hof gegründet haben, gestehen mit einem Mal den Übernehmenden keine eigenen Ideen zu, die den Hof später einmal umstülpen werden. Loslassen aus den gewohnten Zusammenhängen auf Seite der Übergebenden fällt zuweilen schwer. Ist es doch verknüpft mit vielen Fragen, was aus dem Hof wird und wo man selbst nach der Übergabe gebraucht wird. Aus Perspektive der Übernehmenden ähnliche Fragen: Innerhalb der Visionen, wie der Betrieb sich entwickeln soll, stehen die Fürsorge und der Respekt vor der weichenden Generation, es steht bei den meisten der Wunsch nach behutsamem, organischem Wachstum und weniger nach radikalen Einschnitten.

Zukunft denken – Wie führe ich mein Unternehmen?

Claus Otto Scharmer schreibt in seinem Buch *Theorie U – Von der Zukunft her führen*: »Führung unterscheidet sich vom Management darin, dass es darum geht, den größeren Kontext zu sehen und weiterzuentwickeln, also den Boden und Raum für die Zusammenarbeit vorzubereiten.«³ Führen soll Bedingungen schaffen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inspiriert sind und »im Entstehen begriffene Zukunftsmöglichkeiten zu erspüren und dann in die Realisierung zu bringen.«⁴ Scharmer nennt dies »Führung vor der leeren Leinwand«. Was aber, wenn keine Leinwand da ist, d. h., wenn wir an diesem Punkt in einen Bereich gehen, der noch außerhalb der Erfahrung der jungen Unternehmer/-innen liegt und zugleich eines der wichtigsten Fähigkeiten für den Erfolg des Unternehmens ist?

Daher zunächst der Fokus darauf, welche *Bilder* aus der Praxis der Beteiligten den Diskurs bestimmen. Dabei dominierte vor allem das Bild a) des autokratischen Hofeigners, der Arbeit strikt anweist und diese Arbeit zu machen ist, und b) des kumpelhaften Laissez-Faires, in dem alle gut miteinander umgehen, leider aber wenig gearbeitet wird. Qualitativ hochwertige Arbeit und qualitativ hochwertige Beziehungen auf dem Hof scheinen sich kategorisch auszuschließen. Wie aber sieht partnerschaftliches Arbeiten in der Landwirtschaft aus – oder poetischer formuliert: »Welchen Klang hat Führung?«⁵.

Gehen Sie selbst einmal über Ihren Hof oder durch die verschiedenen Räume Ihres Büros. Was verraten die Atmosphäre im Stall, die Ordnung auf einem Schreibtisch, hastig abgeladene Ballen, sorgfältig beschriftete Tütchen über den Führungsstil im entsprechenden Bereich? Was offenbart der Blick über Ihren

eigenen Führungsstil und über Ihre eigene Selbstführung? Im Ökolandbau finden sich viele Beispiele, wie Arbeitsbereiche in der Eigenverantwortung von Teams geführt werden, wie sich ergänzt wird. Je vielfältiger die Hofbereiche, desto stärker wird die Frage nach einer eigenen Leitung für jeden Bereich. Junge Unternehmerinnen und Unternehmer stellen heute aktiv die Frage nach Freizeit und nach einer Art Arbeitsschluss. Sie stellen die Frage nach Lohnarbeitsverhältnissen, rechnen nicht automatisch mit der Hilfe von Familienangehörigen.

Von den Teilnehmenden konnte Führung als Aufgabe verstanden werden, aus sich selbst heraus tragfähige Arbeitsbeziehungen – auch zu sich selbst – herzustellen. Wie ist es denn, wenn Theorien des Führens im beruflichen Alltag zur Praxis werden? Auch im Ökolandbau und dessen Umfeld erleben die Führungskräfte volle Terminkalender, interessante und anspruchsvolle Arbeitstreffen, die vorbereitet sein möchten, Klärungs- und Planungsgespräche in komplexen Fragestellungen, zu viele Aufgaben für zu wenige Hände. »Klang« der Erleichterung, wenn Mitarbeiter von selbst Initiative ergreifen, wenn alles wie von selbst läuft. Doch damit es wie von selbst läuft, bedarf es einer angemessenen Leitung der Prozesse, es bedarf eines qualitativen Vertrauens und der Wertschätzung, es verlangt miteinander zu sprechen und einander zuzuhören, es bedarf einer guten Arbeitsteilung und Delegation für eine gemeinsames Arbeiten – kurzum: es bedarf der *Führung*.

»Was ist, wenn mir etwas passiert?«

Im gleichen Duktus wie die Frage nach Führung, wurde die Frage »Wie sichere ich mich ab?« gestellt. Wie gestalte ich Verträge? Wie pflege ich Recht? Was braucht der Betrieb? Ist es die Denkweise aus der Zukunftsperspektive, was werden soll? Oder ist es die Denkweise aus Richtung der Vergangenheit, da mit der Hofübergabe auch Kredite und Altersversorgung der Altenteiler übernommen werden?

Hierzu die Skizze einer Gründungssituation aus dem Nichts: Mit wenigen Tieren beginnen, mit wenig Bausubstanz aus einer Hofstelle, die brach liegt, etwas machen, mit wenig Kapital in die kapitalintensive Landwirtschaft einsteigen, zusammen mit dem Naturschutz einen mobilen Melkstand bauen usw. Es gibt Kunden, die in solchen Situationen Kleinkredite geben, Menschen im Umfeld des Ökolandbaus, die Schenkungen machen. Gerade auf Höfen in der Pionierphase geschieht vieles auf Handschlag und Zuruf. Auf der einen Seite dann die bange Frage: »Was ist, wenn mir etwas passiert?« Auf der anderen, wenn die erste Pionierphase überwunden ist und neben den Investitionen die Bindung an den Ort gewonnen ist, die Einsicht: »Hier möchte ich leben, hier möchte ich entscheiden.«

In diesen dynamischen Situationen mit einem dynamischen Rechtsverständnis zu arbeiten, heißt, Verträge und soziale Sicherung mit der Frage aufzunehmen, was man selbst braucht und welche Verhältnisse mit dem Unternehmen geschaffen werden sollen. Mit der Frage nach der Gestaltung von Recht schließt sich der Kreis zum Geschäftsplan. Die Verhältnisse sind konkret und verändern sich dauernd. Der Geschäftsplan skizziert Zukunft, gearbeitet wird damit in der Gegenwart, doch die Vergangenheit bleibt präsent. Es gilt, generationenübergreifend miteinander auszukommen – und zugleich Vorstellungen über das eigene Älterwerden zu entwickeln.

Ermutigung, Zuversicht, Vertrauen

Es braucht Entschlossenheit von allen Seiten und es braucht Unterstützung in den Fach- und Reflexionsprozessen, dies zeigt das Projekt »Existenzgründung und Unternehmensentwicklung«. Dabei geht es in der Weiterbildung nur vordergründig um Information. Vielmehr geht es um Reflexion der dynamischen Entwicklungen und um das Zusammenspiel aus Fachfragen und Fragen, die die eigene Person, die eigene Lebenssituation und -planung betreffen. Fachimpulse werden dabei zur Grundlage für Gruppenarbeiten.

Folgerungen & Forderungen

- Ökolandbau braucht junge Hofübernehmer und -gründer. Dazu bedarf es Trainings-on-the-Job: die Bücher auf den Höfen für Lernende aufzumachen und junge Menschen aktiv in die unternehmerische Verantwortung hineinzunehmen und neue Ideen zuzulassen.
- Fachwissen stellt sich in der Praxis des Ökolandbaus in komplexe und dynamische Gesamtzusammenhänge. Ausbildung und Studium werden diesem im Hinblick auf zukünftige Betriebsleiter nicht gerecht.
- Lerngruppen mit Erfahrungsaustausch und begleitete Unternehmerwerkstätten stabilisieren Entwicklung und müssen eine Selbstverständlichkeit in der Unternehmensentwicklung werden.
- Aus- und Weiterbildung bedürfen eines Paradigmenwechsels für Entwicklungsorientierung: mehr Fragen, Zuhören und Praxisaufgaben, weniger Vorträge, Antworten und Informationsvermittlung.
- Anzustreben ist eine kontinuierliche und öffentliche Finanzierung solcher Projekte für die soziale und unternehmerische Zukunft des Ökolandbaus.
- Ökobauer zu werden, einen Hof zu übernehmen oder neu zu gründen, erfordert Mut – und wir brauchen viele Mutige.

Mit fachlichen und persönlichen Rückmeldungen konnten die Teilnehmenden auf diese Weise eine Gesprächskultur kennenlernen, die die Orientierungsprozesse deutlich in Bewegung bringt und im Ergebnis für Klarheit und Sicherheit sorgt. Zuhörer zu haben, am konkreten Betriebsgeschehen zu lernen, auch auf den Seminarorten mit dem jeweiligen Thema einen etablierten Hof kennenzulernen und individuelle Entwicklungsgespräche mit Referenten und Kursbegleitern führen zu können, machte die Arbeitsweise des Pilotprojektes »Existenzgründung und Unternehmensentwicklung« aus.

Unterstrichen wurde dabei in jedem Arbeitsschritt, dass es um Entwicklung geht, die in die Zukunft gerichtet ist, in die sich jeder Einzelne und jede Einzelne voll und ganz reinstellt. Jede Frage als Aufbruch zu betrachten und nicht als Last zu sehen, Fragen aus der Lust zu begegnen, den Ökolandbau mit dem eigenen Wirken mitzugestalten und sich entschieden in die Entwicklung des eigenen Hofes zu stellen, zeigte sich bei jedem Teilnehmenden.

Mit zwölf Personen ermöglichte das Pilotprojekt zwölf Betrieben eine intensive Begleitung. Vor dem Hintergrund des Generationenwechsels im Ökologischen Landbau ist dies zwar ein relativ kleiner Tropfen auf einen recht heißen Stein. Aber auch hier ist eine Aufbruchstimmung zu verspüren hinsichtlich der Bedeutung begleiteter Hofübergaben, begleiteter Hofgründungen und begleiteter Entwicklung: Begleitung als selbstverständliche Haltung, Begleitung als Zuhören, Ermutigung und Orientierung.

Das Thema im Kritischen Agrarbericht

- Christian Vieth und Frieder Thomas: Hofnachfolger gesucht – und vorhanden. Vorschläge für eine gezielte Unterstützung von jungen Landwirten. In: Der kritische Agrarbericht 2013, S. 58-63.

Hinweis & Dank

Das Projekt wird fortgeführt. Der nächste Kurs findet von September 2018 bis April 2019 statt. Informationen und Kursbeschreibung unter: www.demeter.de/existenzgruendung.

Geleitet wurde und wird der Kurs von Simone Helmle (Demeter Akademie), Uwe Greff (BioBoden Genossenschaft) und von Clemens Gabriel (Öko-Junglandwirte-Netzwerk).

Ein Dank gilt den Projektträgern – der Landbauschule Bodensee, der Landbauschule Dottenfelderhof und dem Demeter e.V. Dank gilt auch für die Spenden-Patenschaften und dem Forschungsring für Biologisch-Dynamische Wirtschaftsweise sowie für die Förderung durch die Stiftungen Berneburg und Evidenz, die Zukunftsstiftung Landwirtschaft, die Mahle Stiftung, die GLS Treuhand, die Software AG Stiftung und die landwirtschaftliche Rentenbank und die BioBoden Genossenschaft.

Anmerkungen

- 1 Aus dem Leitbild des Demeter e.V. (www.demeter.de/leitbild).
- 2 Zur Grundlage genommen haben wir die sieben Wesenselemente einer Organisation nach Glasl et al. 2008 (F. Glasl, T. Kalcher und H. Piber: Professionelle Prozessberatung. Das Trigonmodell der 7 Basisprozesse. Bern, 2. Auflage 2008).
- 3 C. O. Scharmer: Theorie U - Von der Zukunft her führen. Presence als soziale Technik. Heidelberg 2013, S. 96.
- 4 Ebd., S. 97.
- 5 S. Helmle und M. von Mackensen: Welchen Klang hat Führung? Sich der Führungsaufgabe bewusst werden. In: Lebendige Erde 3 (2017), S. 18 f..



Dr. Simone Helmle

Leiterin der Demeter Akademie und Projektleitung von »Existenzgründung & Unternehmensentwicklung«.

Demeter e.V.
Brandschneise 1, 64295 Darmstadt
akademie@demeter.de