

Purpose Lighthouse: Arche Naturprodukte

Eine Entscheidung mit Herz und Verstand

Text: Annika Schneider, Maike Kauffmann

Orientiert am Leitgedanken „Purer Genuss! Das ist ARCHE Naturküche“ produziert der traditionsreiche Mittelständler asiatische Bio-Spezialitäten und biologische Backzutaten, bei denen konsequente Qualität, Pureität, Nachhaltigkeit und guter Geschmack zusammenkommen. 2019 wurde das Unternehmen in Verantwortungseigentum überführt. Bei diesem Schritt wurde es mit Verantwortungseigentums-konformer Finanzierung von Purpose Evergreen Capital unterstützt.

Stefan Schmidt arbeitete bereits 27 Jahre in der Biobranche, bevor er als Fremdgeschäftsführer 2010 zu Arche Naturprodukte in Hilden (NRW) kam, damals ein Teil der Biogarten-Unternehmensgruppe. Nach sieben Jahren als Geschäftsführer, in denen er das Unternehmen strategisch neu ausrichtete und finanziell sanierte, kamen die damaligen Eigentümer:innen mit dem Ansinnen auf ihn zu, das traditionsreiche Unternehmen zu veräußern. Sie räumten Stefan aufgrund seiner zentralen Rolle im starken Wachstum der vergangenen Jahre ein befristetes Vorkaufsrecht ein, doch es gab auch weitere Interessenten. Für Stefan war klar: Wenn er die Mission des Unternehmens wahren wollte, musste er es vor einer möglichen Übernahme durch „Unbekannte“ schützen.

Aufgrund des auf nur ein Jahr befristeten Vorkaufsrechts plante er zunächst, das Unternehmen ganz klassisch zu kaufen und weiterzuführen. Doch als er auf Purpose und das Konzept des Verantwortungseigentums stieß, wollte er wissen, wie so etwas funktionieren und was es auch gesellschaftlich bewirken könnte. Nach einigen Recherchen merkte er, dass das Modell zu seinen Werten, seiner Motivation und seinen Vorstellungen von Unternehmertum und Wirtschaft passen könnte. Er wollte das Unternehmen langfristig selbstständig und wertorientiert halten, ein Ziel, welches ihm gerade auch vor dem Hintergrund der Konzentrationstendenzen in der Naturkostbranche besonders wichtig war. Letztlich war es auch eine intuitive Entscheidung, die er nach eigenem Bekunden bis heute nicht bereut.



Foto: Arche Naturprodukte



Foto: Arche Naturprodukte

In Hilden werden die Bio-Lebensmittel aus Ländern wie Japan oder Vietnam abgefüllt und etikettiert.



Stefan entschied sich also für einen Management-Buy-Out und im gleichen Schritt für die Umsetzung von Verantwortungseigentum. Dafür bedurfte es einer Finanzierung, die weder die Prinzipien von Verantwortungseigentum untergräbt noch den langfristigen Bestand des Unternehmens durch hohe Belastung gefährdet, wie es so häufig durch hohe Kaufpreise passiert. Purpose Evergreen Capital unterstützte die Transaktion durch eine stille Beteiligung mit festem Zinssatz und Gewinnbeteiligung. Die neue ARCHE Naturprodukte GmbH wurde im Dezember 2018 als Unternehmen in Verantwortungseigentum gegründet und kaufte das alte Unternehmen einschließlich der Markenrechte.



Foto: Arche Naturprodukte

SPOTLIGHT:

Stefan Schmidt,
Verantwortungseigentümer Arche

Interview: Annika Schneider

Arches langjähriger Geschäftsführer Stefan Schmidt kaufte das Unternehmen und überführte es in Verantwortungseigentum. Hier erzählt er von seiner Motivation, diesen Schritt zu gehen.



Foto: Mira Emmerling

Annika Schneider: Was waren deine Überlegungen und deine Motivation, als du dich dafür entschieden hast, Arche zu übernehmen?

Stefan Schmidt: Zunächst hatten wir natürlich in der Familie viel Gesprächsbedarf. Mit 54 überlegt man sich schon, will ich jetzt noch Unternehmer werden, mit den Risiken und der Arbeit, die da dran hängen? Auf der anderen Seite habe ich mir natürlich Gedanken darüber gemacht, was passiert, wenn ich nein sage. Dann wäre das Unternehmen verkauft worden. Im besten Fall wäre jemand gekommen, der gesagt hätte, „weiter so, und solange ihr immer brav die Gewinne abliefern, lassen wir euch in Ruhe.“ Im schlechtesten Fall wäre das Unternehmen aber in seine Einzelteile zerlegt und weiterverkauft worden.

Annika: Spielte neben dem Thema der Unabhängigkeit auch die Unternehmenskultur eine Rolle?

Stefan: Ja. Es bestand durchaus die Gefahr, dass alles, was wir aufgebaut hatten, verloren gegangen wäre. Damit meine ich den langfristigen Sinn, die Qualität, das Kundenvertrauen, die ganze Kultur der Firma. Es gibt viele Beispiele von Unternehmen, nach deren Verkauf zum Beispiel die Produktqualität immer weiter ausgehöhlt wurde. Das wäre bei unserem tief verankertem Qualitätsbewusstsein ein Unding, wir haben ja auch eine Verantwortung für die Verbraucher, die unseren Produkten vertrauen. Sehr häufig gehen Sinn, Mitarbeitende und dann das ganze Unternehmen an einer Übernahme kaputt. Das wollte ich verhindern.

Annika: Du hättest ja auch eine „klassische“ Übernahme machen können – wieso hast du dich für Verantwortungseigentum entschieden?

Stefan: Mir war bereits als Jugendlicher, ohne damals viel von Wirtschaft zu verstehen, bewusst, dass die Art und Weise, wie wir wirtschaften, nicht durchhaltbar ist. Daran wollte ich schon immer etwas ändern. Als ich während der Überlegungen zur Übernahme von Arche das erste Mal von dem Konzept Verantwortungseigentum hörte, war ich wie elektrisiert. Ich hatte das Gefühl: Das ist cool, die stellen der Art und Weise, wie wir wirtschaften, ein Gegenmodell entgegen, und die Konstruktion ist einfach genial. Persönlich stand ich der Shareholder-Value-Idee schon immer äußerst kritisch gegenüber, weil ich als Ökonom genau weiß, was das für ein Unternehmen, dessen Sinn und Mitarbeitende bedeuten kann. Und ich sehe natürlich auch die Konzentrationstendenz in der gesamten Weltwirtschaft, aber auch in der Naturkostbranche, mit einiger Sorge.

Annika: Wie bedeutsam war, neben den rationalen Argumenten, die Gefühlskomponente für dich?

Stefan: Während des ganzen Prozesses habe ich natürlich immer wieder meinen Bauch, vor allem aber mein Herz gefragt, ob sich das alles richtig anfühlt. Aber rein intuitiv war mir diese Art, Eigentum als eine Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft und den Mitarbeitenden zu denken, einfach vom Herzen her sehr nah. Ich habe ja über zwanzig Jahre gerade deshalb in der Bio-Branche gearbeitet, weil ich Beispiele für eine Transformation der Wirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung geben will. Da erschien mir dieser Weg nur konsequent. Am Ende das Unternehmen einfach verkaufen und es irgendwelchen meistbietenden Investoren überlassen? Nein, das hätte sich angefühlt wie „am Schluss noch falsch abgegeben“.

Annika: Gab es noch andere Faktoren für deine Entscheidung?

Stefan: Durchaus. Nach einem Purpose-Informationsabend in Berlin kam ich draußen am Biertisch mit einem jungen Mann ins Gespräch, der auch teilgenommen hatte. Er berichtete mir, sein Vater wünsche sich nichts sehnlicher, als dass sein einziger Sohn ins Unternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitenden eintritt. Dieser Mann sagte mir dann: „Ich kann das nicht, ich will nicht übernehmen, und ich suche nach einer Lösung.“ Das hat mich sehr nachdenklich gemacht. Später wurde mir langsam klar: Diesen Druck will ich meinen Kindern auf keinen Fall zumuten. Sie sollen sich frei entwickeln können, statt in meine Fußstapfen treten zu müssen – ganz abgesehen von der Frage, ob sie überhaupt qualifiziert wären, ein Unternehmen zu führen. Ich muss ja in den nächsten Jahren einen Nachfolge-Verantwortungseigentümer finden. Bewerben können sie sich natürlich ... (lacht).

Annika: Hat sich durch Verantwortungseigentum für Unternehmen und Mitarbeitende etwas geändert?

Stefan: Es hat, glaube ich, etwas gedauert, bis die Mitarbeitenden verstanden haben, was wir da gemacht haben. Das Modell und das ganze Thema sind ja recht neu und einigermaßen komplex, für viele Menschen auch im ersten Moment kontraintuitiv. Mittlerweile habe ich aber das Gefühl, da tut sich schon was. Die Identifikation mit dem Unternehmen, der Stolz dabei zu sein und gemeinsam anders zu wirtschaften, das entwickelt sich langsam. Auch hier sieht man, dass Entwicklung einfach Zeit benötigt. Und die haben wir jetzt, weil wir uns dem Shareholder-Value-Rennen entzogen haben.