

Erfolgreiche sinnorientierte Unternehmerinnen und Unternehmer stehen oft vor einer schwierigen Wahl – auf der einen Seite müssen sie Liquidität für Investor:innen und das Unternehmen erzielen, auf der anderen Seite möchten sie die Mission des Unternehmens sichern. Ein Ausstieg oder ein Verkauf führt oft zu einer Verschiebung der Entscheidungsbefugnis, mit der dann häufig die ursprüngliche Mission aus dem Blick gerät („Mission Drift“), da die Interessen von Aktionärinnen und Aktionären Vorrang haben.

Viele dieser Unternehmen suchen deshalb nach einem neuen Weg – nach Eigentumsstrukturen und Finanzierungen, die sicherstellen, dass sie unabhängig und ihrer Mission und ihren Werten treu bleiben können. Ist es möglich, die Mission und die Wirkung von Unternehmen langfristig zu erhalten und gleichzeitig eine dezentrale und vielfältige Wirtschaft zu unterstützen?

In diesem Kapitel stellen wir das Wirken und die Wirkung der Investmentgesellschaft Purpose Evergreen Capital (PEC) vor. PEC bringt sinnorientierte Investor:innen mit sich selbst gehörenden Unternehmen zusammen. Oft braucht es bei Transformationen hin zu Verantwortungseigentum eine alternative Form von Kapital, die ohne den Verkauf von Stimmrechten auskommt. PEC kann in solchen Situationen mit Investitionen in stimmrechtsloses Eigenkapital mit langfristigem Horizont helfen. Purpose Evergreen Capital investiert in Unternehmen, die bereits (oder fast) profitabel sind und aus einem Bereich kommen, in dem Verantwortungseigentum besonders transformativ sein kann. Nico Moleman von BuurtzorgT und Stefan Schmidt von Arche Naturprodukte erzählen in diesem Kapitel, welche Wirkung die Transformation für sie hatte und welche Rolle eine zu Verantwortungseigentum passende Finanzierung dafür spielte.

Die Arbeit von PEC steht in einem größeren Zusammenhang mit der ganzen Purpose-Organisation, deren Ziel es ist, die Bedingungen für Unternehmen in Verantwortungseigentum grundsätzlich zu verbessern und aufzuzeigen, dass ein neuer Eigentumsbegriff der Schlüssel zu einer effizienteren und dezentraler organisierten Wirtschaft sein kann.

Purpose Insights: Kapital für die Hidden Champions

Purpose Evergreen Capital kümmert sich um alternative Finanzierungsformen für den Mittelstand

Text: Armin Steuernagel

Vor zwei Jahren gründete sich innerhalb der Purpos-Gruppe die Purpose Evergreen Capital GmbH & Co. KGaA, um mittelständischen Unternehmen zu helfen, „sich selbst“ zu gehören und treu zu bleiben – in Verantwortungseigentum. Heute besteht der Bedarf nach alternativen Finanzierungsformen für mittelständische Unternehmen mehr denn je. Armin Steuernagel erzählt, warum es das Modell braucht und wie es funktionieren kann.

In den vergangenen zwei Jahren haben mein Kollege Alexander Kühl und ich mit Hilfe von Daniel von Moltke, Jana Lessenich, Annika Schneider, Ernst Schütz und vielen anderen einen Investmentfonds für Mittelständler aufgebaut. Einen Fonds, der Unternehmen nicht zum Anlageobjekt macht, sie kauft und weiterverkauft, sondern ihnen hilft, „sich selbst“ zu gehören – in Verantwortungseigentum. Uns war klar, dass wir dafür die meisten Grundsätze von Private Equity auf den Kopf stellen müssen: Wir halten keine Stimmrechte, wir bewerten Unternehmen (normalerweise) nicht mit einem Preisschild, wir sind nicht auf den Exit aus. Es war ein Versuch: Kann das funktionieren? Und wer würde uns dafür Geld geben?

Aber ich greife vor. Beginnen wir von vorne: Warum braucht es überhaupt Verantwortungseigentum für mittelständische Unternehmen und alternative Finanzierungsformen für diese? Immer häufiger finden Unternehmerinnen und Unternehmer, vor allem im Mittelstand, keine Nachfolger:innen in der eigenen Familie. Vor der Möglichkeit des Verkaufs an Private-Equity-Investor:innen oder an strategische Investor:innen, um das Unternehmen zu erhalten, schrecken viele zurück. Zu oft hat man die negativen Seiten von Private Equity erlebt oder davon gehört: das Aufspalten und Weiterverkaufen des Unternehmens in kürzester Zeit; den Debt-Push-Down, bei dem der Kaufpreis des Unternehmens von den Investor:innen dem Unternehmen als Schulden wieder aufgedrückt



Foto: Michelle Henderson

Purpose Evergreen Capital investiert in mittelständische Unternehmen, um sie auf dem Weg hin zu Verantwortungseigentum zu unterstützen.

wird; die Verlagerung der Produktion ins Ausland und radikale Cost-Cutting-Ansätze, die mit der Grundphilosophie und den Werten des Unternehmens in seiner bisherigen Form brechen. Gerade bei Unternehmen, die Nachhaltigkeit als Kern ihres Geschäftsmodell sehen, oder Mittelständlern, die sich besonders ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder der Region verpflichtet fühlen, sind die Vorbehalte gegenüber solchen Verkäufen besonders hoch. Wer, aus welchem Grund auch immer, sein Unternehmen nicht verkaufen will und keine familieninterne Nachfolge anstrebt, trotzdem aber das Unternehmen als eine andere Art Familienunternehmen langfristig weitergeführt sehen will, für den kann Verantwortungseigentum eine Option sein.

Eines der größten Hindernisse für Mittelständler, Verantwortungseigentum als Nachfolge-Option umzusetzen, ist, dass bei der Unternehmensübergabe in Verantwortungseigentum immer wieder Eigenkapitalbedarf besteht. Schon als wir mit Unternehmer:innen

wie Ernst Schütz vom Öko-Pionier im Versandhandel Waschbär oder Perry Chen von Kickstarter, einer der weltgrößten Crowdfunding-Plattformen, sprachen, war schnell die Frage auf dem Tisch: „Ich will so etwas machen, aber wer kann das Herauskaufen von alten Investor:innen finanzieren, die das nicht unterstützen?“ Außerdem: „Mein Unternehmen ist meine Rente und ich habe viel reingesteckt – wie kann ich bei einer Umwandlung in Verantwortungseigentum einen Betrag als Gründerkompensation erhalten?“ Dafür ist entsprechendes mit Verantwortungseigentum kompatibles Eigenkapital nötig, das jedoch von herkömmlichen Private-Equity-Fonds meist nicht bereitgestellt wird.

Denn Verantwortungseigentum stellt sicher, dass die Gestaltungsmacht und Kontrolle über das Unternehmen immer bei Menschen liegt, die im Unternehmen arbeiten oder ihm sehr nah sind – eben in einer Art Wertefamilie. Im Umkehrschluss heißt das aber auch, dass die Kontrolle nicht mehr käuflich ist.

Dass Kapitalgeber:innen mit ihrem Geld nicht auch automatisch Stimmrechte erwerben, dass das Unternehmen keine Ware und die Unabhängigkeit, nicht der Verkauf, das Ziel ist. Doch: „Wer will so schon investieren?“, das hörten wir zur Anfangszeit von Purpose oft. Investor:innen, das mussten wir lernen, sind es gewohnt, dass sie für Investitionen neben Gewinnrechten auch Macht (= Stimmen) bekommen. Ja, es ist fast schon ein Gewohnheitsrecht nach dem Motto: Je mehr Geld ich investiere, desto mehr Macht bekomme ich. Money = Power. Ist das nicht normal im Kapitalismus, normal für viele Unternehmen? Und ein Unternehmensmodell, welches nicht nach dieser Gleichung funktioniert – welche Investorin würde da noch interessiert sein?

Doch genau so investieren wir bei Purpose Evergreen Capital. Wir brechen mit der Gleichung, die Geld und Macht gleichsetzt – und haben dafür auch schon einige Investor:innen begeistern können. Wir stellen Kapital in Form von Eigen- und Mezzaninkapital zur Verfügung, um die Transformation eines Unternehmens in Verantwortungseigentum zu ermöglichen. Und wir tun dies auf eine besondere – zu Verantwortungseigentum passende – Weise. Dies wird vielleicht am deutlichsten in einem direkten Vergleich zwischen einem „normalen“ Private-Equity-Fonds und PEC:

	Private-Equity-Fonds	Purpose Evergreen Capital
Eigentum des Fonds	Voller Vermögenszugriff durch Managing Partner und Investor:innen.	Verantwortungseigentum. Investor:innen erhalten Dividenden, Managing Partner sind Treuhänder:innen ohne Dividendenrecht.
Laufzeit	5 bis 10 Jahre, weswegen ein Exit der Beteiligung immer gleich mitgedacht werden muss.	„Evergreen“, also keine Laufzeitbegrenzung. Investments können langfristig gehalten werden.
Investor:innen	Investor:innen erhalten anteilig nach Liquidierung des Fonds ihren Anteil plus Wertsteigerung zurück.	Investor:innen können ihre Aktien an PEC veräußern, ohne dass PEC schließt. Sie bekommen eine regelmäßige Dividende von angestrebten 3 bis 5 % p.a.
Investments:		
Kontrolle	Volle Kontrolle oder starke Minderheitenrechte.	Keine Stimmrechte, aber Sicherstellung, dass gute Governance mit Verantwortungseigentum verankert ist.
Exit	Verkauf der Anteile an nächsten Fonds, Konkurrenten, Konzern usw.	Unternehmen kann PEC Stück für Stück auskaufen und so „Exit an sich selbst“ machen.
Ziel	Größte Wertsteigerung.	Gute Transformation in Verantwortungseigentum + faire Dividende.
Investmentprozess	Unternehmenswert wird verhandelt (= Unternehmen wird zur Ware). Investment in Anteile.	Bewertung spielt (meist) keine Rolle. Gewinnabhängige Zinsen/Dividenden werden abhängig von der Investmentsumme verhandelt. Investment in stille Beteiligungen, Anteile, Nachrangdarlehen, Genussrechte.



Foto: Lloyd Blank

Inspiration: Das Fearless Girl von Kirsten Visbal, das 2017 zum Weltfrauentag dem Charging Bull an der Wallstreet entgegen gestellt wurde.

Aus der Tabelle wird ersichtlich, wie deutlich wir einige Instrumente des traditionellen Beteiligungsgeschäfts umdenken mussten, aber wie wir trotzdem mit bekannten Instrumenten aus anderen Bereichen arbeiten – nur in einem neuen Zusammenhang.

Inzwischen haben wir mit unserer Beteiligungsgesellschaft rund 30 Millionen Euro von Investorinnen und Investoren eingesammelt. Der Fonds konnte inzwischen mehreren mittelständischen Unternehmen helfen, sich in Verantwortungseigentum aufzustellen, Ausverkäufe an Konzerne verhindern und so zu einer dezentralen Sozialen Marktwirtschaft mit vielen selbstständigen Unternehmen beitragen. Und vor allem konnten wir auf diese Art Unternehmerinnen und Unternehmern helfen, langfristig sicherzustellen, dass ihr Unternehmen seinen Werten treu bleiben kann.

So konnten der Fonds und unsere Investor:innen schon dem Unternehmen Waschbär helfen, die Nachfolge mit Verantwortungseigentum zu gestalten: Zwei führende Mitarbeitende haben die treuhänderische Eigentümerschaft übernommen, dem ehemaligen Eigentümer eine faire Rente bezahlt, einen Investor ausgekauft und führen nun das Versandhaus sehr erfolgreich weiter. Genauso hat diese Art der Finanzierung dem Geschäftsführer von Arche Naturprodukte, einem traditionsreichen Mittelständler für asiatische Bio-Spezialitäten und biologische

Backzutaten, bei einem Verantwortungseigentums-Management-Buy-Out geholfen. In den USA wurde der zweitgrößte Bio-Großhändler Organically Grown Company vor einem Ausverkauf an einen Konzern gerettet, in Italien konnten wir dem größten Bio-Einzel- und Großhändler EcorNaturaSi helfen, und in den Niederlanden wurde mit Unterstützung des PEC-Fonds das in der New-Work-Szene weltbekannte Unternehmen BuurtzorgT in Verantwortungseigentum umgewandelt.

Der Bedarf an Kapital, um mittelständische Unternehmen in Verantwortungseigentum zu überführen, ist riesig. Immer wieder bekommen wir Anfragen, die unsere Kapazitäten bei weitem übersteigen. Unser Ziel ist es jedoch nicht nur, selbst zu wachsen. Vielmehr wollen wir vor allem dabei helfen, ein Ökosystem von Investor:innen und Unternehmen entstehen zu lassen, das ermöglicht, dass immer mehr mittelständische Unternehmen Verantwortungseigentum umsetzen können und immer mehr Investor:innen das Potential von Anlagen in diesen Unternehmen erkennen. Letztlich könnte das zur Etablierung einer neuen „Asset-Class“ führen: stimmrechtslose Investments in Unternehmen, die in Verantwortungseigentum transformiert werden.

”

**VERANTWORTUNGSEIGENTUM IST
EINE DER BESTEN NACHFOLGE-
REGELUNGEN FÜR DIE NACHHALTIGE
STABILITÄT DES UNTERNEHMENS.**

“

– Michael Hetzer, Verantwortungseigentümer Elobau

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.

Purpose Lighthouse: BuurtzorgT

Das Purpose-Unternehmen kümmert sich um psychisch Erkrankte in deren eigenen vier Wänden

Interview: Armin Steuernagel

BuurtzorgT ist ein rasant wachsender Anbieter von Behandlungen im Bereich der psychischen Gesundheit in den Niederlanden. Die Leistungen des Unternehmens sind auf Patienten und Patientinnen mit komplexen psychiatrischen und sozialen Problemen ausgerichtet. Das medizinische Fachpersonal ist in lokalen Teams organisiert, die fest in ihrer Nachbarschaft verankert sind. Im Mittelpunkt steht zu jedem Zeitpunkt der Mensch und dessen effiziente und qualitativ hochwertige Versorgung. Die Teams arbeiten weitgehend autonom in einer dezentralen und selbstverwalteten Organisation. Seit Mai 2020 setzt BuurtzorgT Verantwortungseigentum mit dem Veto-Anteil-Modell um.



Foto: Nout Steenkamp Fotografie

NICO MOLEMAN

Nico Moleman wurde 1955 geboren und begann nach seinem Medizinstudium seine professionelle Laufbahn als ausgebildeter Psychiater. Er ist der Gründer von BuurtzorgT und lebt in Amsterdam.

Armin Steuernagel: Warum hast du BuurtzorgT gegründet, und was genau macht BuurtzorgT im Vergleich zu anderen Dienstleistern im Bereich der psychischen Gesundheit?

Nico Moleman: Meine Hauptmotivation für die Gründung von BuurtzorgT war, die psychiatrische Versorgung zu den Menschen nach Hause zu bringen. Normalerweise gibt es bei psychischen Erkrankungen zwei Möglichkeiten: Entweder man behandelt die Menschen ambulant, sprich sie kommen in eine Praxis, werden dort behandelt und gehen danach wieder nach Hause. Die zweite Möglichkeit ist die Einweisung in ein Krankenhaus. Die erste Option wird bei leichten Beschwerden angewendet und die zweite Option bei schwerwiegenden Erkrankungen. Aber es gibt keine Option dazwischen. Eine Einweisung ist immer eine sehr schwere Belastung für die Patientinnen und Patienten, also dachten wir: Wenn wir die Leute zu Hause behandeln, können wir vielleicht die Anzahl der notwendigen Einweisungen verringern. Damit bieten wir nun eine Möglichkeit für jene Menschen, die zu krank für eine ambulante Behandlung sind, aber nicht so krank, dass sie ins Krankenhaus müssen.

Armin Steuernagel: BuurtzorgT trägt den berühmten Namen von Buurtzorg in sich, ein anderes Unternehmen im Bereich der häuslichen Pflege. Was ist das Besondere am Management und der Entscheidungsfindung bei BuurtzorgT und Buurtzorg?

Nico Moleman: Beide Organisationen arbeiten mit den Prinzipien der Selbstbestimmung und Selbstorganisation. Das ist ein riesiger Unterschied zu anderen Gesundheitsorganisationen in den Niederlanden, die meistens hierarchisch organisiert sind, mit vielen Managementebenen. Bei BuurtzorgT entscheiden die Teams selbst, wie sie arbeiten. Sie sind frei, so zu arbeiten, wie sie es für jeden einzelnen sich in Behandlung befindenden Menschen für

richtig halten. Wir haben einen Leitfaden, der ein paar Grundregeln festlegt. Zum Beispiel sind unsere Psychiaterinnen angehalten, Behandlungen immer in Zusammenarbeit mit den Hausärzten durchzuführen. Oder immer die Familie und die Nachbarschaft mit einzubeziehen, weil wir der Meinung sind, dass die soziale Genesung wichtiger ist als die alleinige Heilung der Symptome. Innerhalb dieses Rahmens organisieren sich die Teams dann völlig selbständig und eigenverantwortlich. Das reicht von der Einstellung eines neuen Teammitglieds über die Organisation der Arbeitsabläufe bis hin zur Auswahl der richtigen Behandlung für jeden Patienten und jede Patientin.

Armin Steuernagel: Findet ihr genügend Personal, das so eigenverantwortlich arbeiten will?

Nico Moleman: Ja! Es gibt viel Frustration im niederländischen Gesundheitswesen, insbesondere in der Psychiatrie und Psychotherapie. Hier ist es üblich, dass die Mitarbeitenden sehr stark vom Management gelenkt werden und es daher wenig Möglichkeiten gibt, eigene Ideen einzubringen. Eigentlich gibt es in den Niederlanden einen großen Mangel an Psychiaterinnen, aber bei uns gibt es eine Warteliste mit Menschen, die das klassische Gesundheitssystem verlassen und mit uns arbeiten wollen. Dies hat einen weiteren positiven Effekt auf uns: In den Niederlanden braucht man eine Psychiaterin, um eine psychiatrische Einrichtung zu führen. Wenn also viele Fachkräfte zu uns wechseln, bedeutet das, dass wir weiter wachsen können.

Armin Steuernagel: Warum ist Verantwortungseigentum das richtige Modell für BuurtzorgT?

Nico Moleman: BuurtzorgT ist ein selbstbestimmtes, sich selbst organisierendes Unternehmen, und ich hatte immer die Idee und das Ideal, dass es passend wäre, wenn die

FAKTEN:

Mitarbeitende

300

Lokale Teams

45

Gegründet

2014

Sitz

ALMERE, NL

Organisation auch sich selbst gehören würde. Ich finde es eine seltsame Sache, dass eine Organisation sich selbst entwickelt und aus eigener Kraft wächst, aber die Gewinne nur für die Gesellschafter:innen bestimmt sind. Ich mochte die Idee immer, dass die Organisation auch Gesellschafterin von sich selbst und ihren Mitarbeitenden ist. Ich habe also schon über diese Dinge nachgedacht, als ich durch einen gemeinsamen Freund mit Purpose in Kontakt kam und wir anfangen, über eine Transformation nachzudenken. Und ich denke, jetzt haben wir das perfekte Match von Selbstbestimmung und Eigentumsstruktur. Diese Eigentumsform passt meiner Meinung nach besonders gut in den Gesundheitssektor, weil dieser mit öffentlichen Geldern, von Steuerzahlern und Versicherungen finanziert wird – das passt einfach nicht mit der Ausrichtung auf maximale Gewinne und maximalen Shareholder-Value zusammen.

Armin Steuernagel: Hat sich für dich persönlich etwas verändert seit der Transformation? Hast du das Gefühl, dass dies der richtige Schritt war? In gewisser Weise bedeutete die Transformation ja auch, dass du persönlich nicht mehr finanziell von der Entwicklung von BuurtzorgT profitieren kannst.

Nico Moleman: Das war natürlich ein Prozess und wir hatten einige lange Diskussionen. Normalerweise möchten Gesellschafter:innen die maximale Rendite für ihre Anteile haben.

Wir haben versucht, eine faire Gründerkompensation zu finden, sozusagen den fairen Punkt zwischen Altruismus auf der einen Seite und Gier auf der anderen Seite. Ich glaube, wir haben ihn gefunden, und seitdem fühlt es sich für mich sehr gut an.

Armin Steuernagel: Purpose Evergreen Capital hat während des Transformationsprozesses zu Verantwortungseigentum in BuurtzorgT investiert. Warum brauchte es diese Investition?

Nico Moleman: BuurtzorgT ist die am schnellsten wachsende Organisation für psychische Gesundheit in den Niederlanden. Im niederländischen Gesundheitssystem werden alle medizinischen Behandlungen erst am Ende der Behandlung, die im Durchschnitt etwa acht Monate dauert, von den Krankenkassen bezahlt. Die komplette Behandlung muss also vorfinanziert werden. Und wenn man schnell wächst, braucht man auch eine Menge Vorfinanzierung.

Armin Steuernagel: Kannst du etwas über den Investitionsprozess mit uns sagen? Wie hat sich das angefühlt?

Nico Moleman: Es war ein wirklich interessanter Prozess, der von Vertrauen und konstruktivem Input geprägt war. Während der gemeinsam verbrachten Zeit haben wir uns kennengelernt und uns über viele verschie-

dene Themen ausgetauscht. Am Ende des Prozesses hatten wir ein Abschlusstreffen mit allen, die daran beteiligt waren: das Team von Purpose Evergreen Capital, Anwälte, das Finanzteam von BuurtzorgT, Gesellschafter:innen. Und alle empfanden es als schade, dass der Prozess vorbei war. Wir hatten einen Berater im Team, der schon an vielen ähnlichen Prozessen beteiligt und zu Beginn des Prozesses sehr pessimistisch war. Er sagte voraus, dass es länger dauern würde, dass es Komplikationen und Schwierigkeiten geben würde, aber keine seiner Vorhersagen trat ein. Er meinte, solche Prozesse verlaufen nie wie geplant. Aber bei uns lief alles nach Plan.

Armin Steuernagel: Nico, denkst du, dass BuurtzorgT als ein Unternehmen, das sich selbst gehört, ein Vorbild für andere ist?

Nico Moleman: Ich spreche oft über Verantwortungseigentum. Es gibt ein Buch, „Phantom Growth“ von Sander Heijne (*Anm. der Red.:* Originaltitel „Phantom Groei“, nur auf Niederländisch erhältlich), in dem der Autor über Wirtschaft schreibt. Er hält außerdem Vorträge dazu, was mit dem aktuellen Wirtschaftssystem falsch läuft. Die Teilnehmenden fragen ihn oft: „Was sollen wir also tun, was ist die Lösung?“ Ich habe einmal an einem solchen Vortrag teilgenommen und war wirklich froh, dass ich das Konzept Verantwortungseigentum vorstellen konnte und über die Transformation von BuurtzorgT als einer Lösung, als einer Antwort auf diese Frage, berichten konnte!

„In den Gründungsjahren von Purpose verbrachten wir viel Zeit damit, über all die Unternehmen zu sprechen, mit denen wir zusammenarbeiten und die wir auf ihrem Weg in Verantwortungseigentum begleiten wollten. Insbesondere war da dieses eine Unternehmen, das immer wieder in unseren Tagträumen auftauchte und mit dem wir wirklich gerne zusammenarbeiten wollten: Buurtzorg, ein niederländisches Pflegeunternehmen und weltweit bekannter Vorreiter in Sachen New-Work-Prinzipien. Für uns war es also ein wahr gewordener Traum, als wir 2020 die Gründer des Schwesterunternehmens BuurtzorgT dabei begleiten durften, die Mission und Werte mit der Eigentumsform in Einklang zu bringen.“



ARMIN STEUERNAGEL