

Case Study

SOULBOTTLES CASE STUDY

SAUBERE FLASCHEN FÜR EINE SAUBERE WELT

soulbottles wurde 2012 gegründet mit der Idee, eine durch gutes Design bestechende Alternative zur Plastiktrinkflasche zu kreieren: die soulbottle. Die Zusammenarbeit gestaltet sich nach den Prinzipien von Holacracy und Gewaltfreier Kommunikation. Seit 2018 ist soulbottles ein in Verantwortungseigentum geführtes Unternehmen. Eine Besonderheit der Ausgestaltung des Selbstbestimmungsprinzip sieht vor, dass alle Mitarbeiter*innen auch tatsächlich Miteigentümer*innen werden können, wenn sie bestimmte Kriterien erfüllen.

STECKBRIEF

- **Gegründet:** 2012
- **Standort:** Berlin, Germany
- **Mitarbeiter*innen:** 70
- **Umsatz:** 5 Mio. €



Foto: soulproducts GmbH

ZUSAMMENFASSUNG

soulbottles wurde 2012 als soulproducts GmbH gegründet um mit nachhaltigen Produkten nachhaltiges Verhalten zu fördern: attraktiv designte Glasflaschen um die Nutzung von Plastikwasserflaschen zu reduzieren. Im Fokus steht die Vision einer plastikfreien Welt und konsequent nachhaltigem Handeln. Gleichzeitig beschäftigt sich soulbottles auch intensiv mit den Fragen rund um zum Unternehmen passende, selbstbestimmte und wertschätzende Zusammenarbeit, wie Entscheidungen getroffen werden und wer warum Kontrolle haben sollte. soulbottles orientiert sich dafür an den Konzepten Holacracy und Gewaltfreier Kommunikation.

Mit Verantwortungseigentum hat soulbottles sichergestellt, dass „das Eigentum am Unternehmen dauerhaft im Unternehmen bleibt, dauerhaft bei den Leuten bleibt, die die Arbeit machen, die an der Vision arbeiten“, sagt Patrick Boadu, Geschäftsführer und Verantwortungseigentümer von soulbottles. Die Purpose Stiftung garantiert als Veto-Anteil-Halterin die Einhaltung der beiden Prinzipien von Verantwortungseigentum: Selbstbestimmung und Purpose-Orientierung. Für soulbottles bedeutet dies, dass ihre Mission vor rein ökonomischen Interessen geschützt und die innovative Form der Zusammenarbeit und die darin vorgesehene Selbstbestimmung bis in die Eigentumsebene gesichert ist.

Case Study

NACHHALTIGKEIT DURCH DESIGN

„Kann man Menschen mit gutem Design auch zu mehr Nachhaltigkeit verführen?“ fragten sich Paul und Georg, die Gründer von soulbottles, während des Studiums in Wien. Die Idee war eine durch gutes Design bestechende Alternative zur Plastiktrinkflasche zu kreieren. Knapp zwei Jahre und viele handbedruckte Glasflaschen später war es dann so weit: die ersten maschinell hergestellten soulbottles liefen vom Band. Fair, klimaneutral, schadstoff- und plastikfrei motivieren die soulbottles mit ihrem schönen und nachhaltigen Design zu noch mehr Nachhaltigkeit im Alltag.

Doch der Purpose von soulbottles ist es nicht nur, schöne, nachhaltige und wiederverwendbare Plastikalternativen zu produzieren. Sie wollen Verbraucher*innen ganz bewusst zu nachhaltigem Verhalten anregen, und den Zugang zu sauberem Trinkwasser verbessern. Dieser Zweck soll bei soulbottles immer im Mittelpunkt stehen und beeinflusst alle Entscheidungen des Unternehmens. Das dies auch auf alle Zeiten so bleibt wollten die Gründer und das Team verbindlich versprechen können.



Foto: Nadja von Prümmer

NEW WORK LEBEN

Das Ziel gemeinsam für eine gute Sache – einen Purpose – einzustehen war von Anfang an fester Bestandteil des Unternehmens. Dabei sollte das „gemeinsam“ nicht nur Show sein, sondern auch in Entscheidungsprozessen, Zusammenarbeit und auch Eigentumsstruktur widergespiegelt sein. „Wir bei soulbottles haben von Anfang an gesagt, dass wir das Unternehmen mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinschaftlich führen wollen. Wir arbeiten mit einem System, in dem Autorität verteilt ist, in dem wir versuchen, Entscheidungen zu treffen, wo sie wirklich anfallen, und auch gemeinschaftlich Verantwortung für das Unternehmen übernehmen und so zusammen unserer Purpose-Vision näherkommen wollen. Für uns war es wichtig, das auch rechtlich nachvollziehbar zu machen“, so Patrick Boadu.

Es ist soulbottles wichtig, dass Kolleg*innen die Möglichkeit haben, sich als ganzer Mensch einzubringen, Verantwortung übernehmen können und wollen und gemeinsam den Purpose des Unternehmens tragen. Dass Wertschätzung, Ehrlichkeit und Kommunikation im Miteinander ernst genommen wird – und dabei weiterhin eine effiziente und verlässliche Atmosphäre besteht, in der gemeinsam Großes erreicht wird. Daher agieren sie nach den Prinzipien der Gewaltfreien Kommunikation und Holacracy. Und der New Work-Ansatz geht noch weiter. Um nicht durch faktische Machthierarchien in der Eigentumsstruktur ihre eigenen Überzeugungen und Prinzipien zu untergraben und durch einen möglichen Verkauf des Unternehmens die Prinzipien zu verlieren, wurde das Unternehmen in Verantwortungseigentum überführt.

Case Study

PASSENDE EIGENTUMSSTRUKTUR FINDEN

Seit Juni 2018 ist soulbottles in Verantwortungseigentum. Die Gründer Georg Tarne und Paul Kupfer hatten sich schon frühzeitig, über den Kontakt zu einem Purpose Gründer, mit der Idee und möglichen Variationen für ihr Start-up auseinandergesetzt. Der Weg dorthin erstreckte sich dann über mehr als ein Jahr, da sie sich die Zeit nahmen, entsprechend der schon damals gelebten Zusammenbeitskultur alle soulbottles Mitarbeiter*innen in dem Prozess mitzunehmen. Gleichzeitig war soulbottles auch eines der ersten Unternehmen, die Verantwortungseigentum mit dem Veto-Anteil über die Purpose Stiftung umgesetzt haben – entsprechend wenig erkundet war der Pfad der Umsetzung.

Den Gründern war wichtig, dass soulbottles jetzt und in der Zukunft nicht nach finanziellen Interessen der Eigentümer*innen handelt, sondern sich die Sinnorientierung und den Fokus darauf, durch unternehmerische Aktivitäten Probleme in der Welt anzugehen, beibehält. Sie wollten nicht den Weg vieler Unternehmen gehen, mit gutem Vorsatz und großen Visionen zu starten und diese dann, durch Absentee-Owners und Fokus auf Gewinnmaximierung, unterwegs zu verlieren. Die Maxime: Sinnorientierung statt Gewinnorientierung, Verantwortung im Unternehmen, nicht weit weg. Dies wollten sie rechtlich verbindlich versprechen können.

Auf der Suche nach einem Modell, das langfristig das Unternehmen, dessen Zweck, Mitarbeiter*innen und Kund*innen, Partner*innen und Gesellschaft in den Vordergrund stellt, haben sie sich für Verantwortungseigentum entschieden.

“

Diese Entwicklung ist für mich wie ein Schlußstein: Was wir uns nach innen als Organisationskultur aufgebaut haben und nach außen als Vision und Mission verfolgen ist nun felsenfest gesichert.

”

- Marian Gutscher, Geschäftsführer und Verantwortungseigentümer

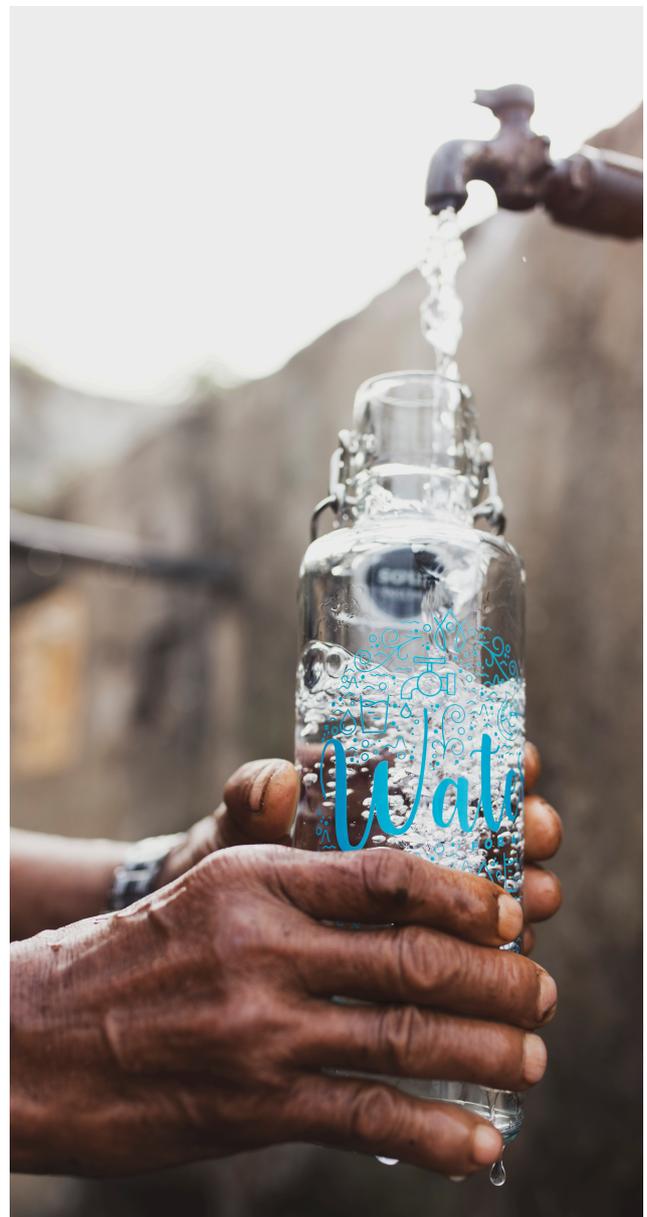


Foto: Marco Fischer

Case Study

VERANTWORTUNGS- EIGENTUM MIT VETO-ANTEIL-MODELL

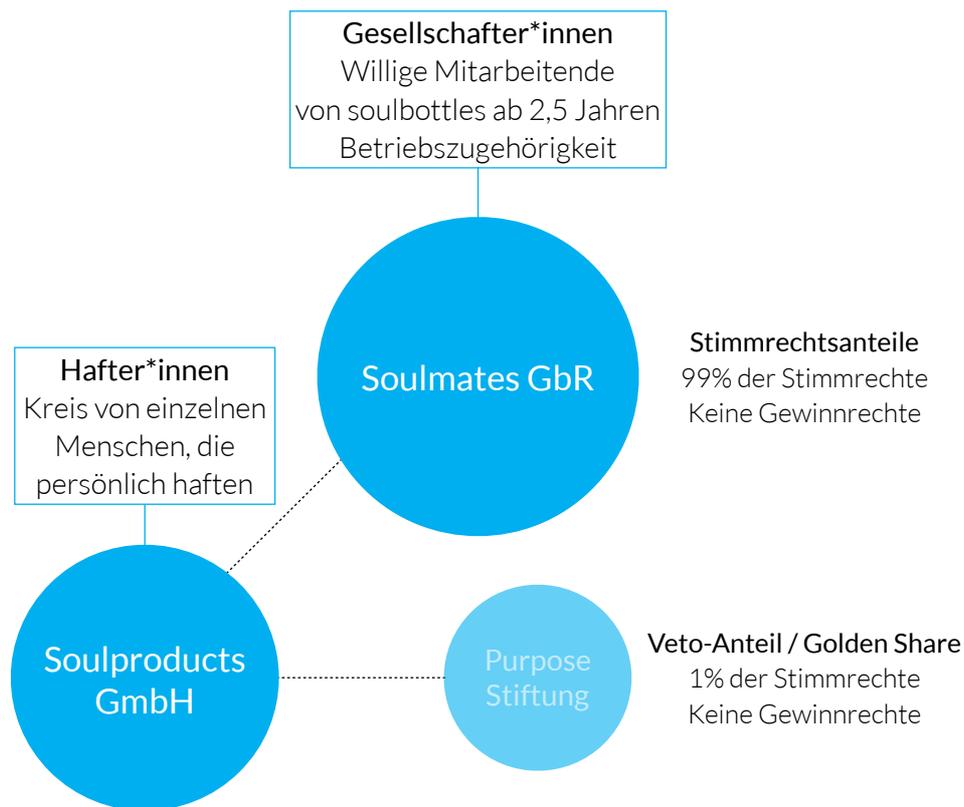
In der Umsetzung von Verantwortungseigentum wollte soulbottles sicherstellen, dass alle Mitarbeiter*innen unkompliziert Eigentümer*innen werden und sein können und ggf. in der Zukunft Finanzierungsmöglichkeiten bestehen. Gemeinsam mit Purpose haben sie ein Verantwortungseigentums-Modell entwickelt, welche diese Bedürfnisse des Unternehmens berücksichtigt. Das Modell ist so gestaltet, dass die Prinzipien von Verantwortungseigentum in der Gesellschaftssatzung der soulproducts GmbH verankert sind – sie können nur mit Einstimmigkeit geändert werden.

Aus dem Wunsch der Gründer, dass potentiell sehr viele Mitarbeiter*innen auch Verantwortungseigentümer*innen werden können, ergab sich die Aufgabe an die rechtliche Gestaltung, dass häufigere Wechsel und damit auch höhere Kosten als bei klassischen Unternehmen in der Miteigentümer*innenschaft berücksichtigt werden mussten. Die rechtliche Antwort war eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR). Für Wechsel der Gesellschafter*innen der GbR ist kein Notartermin nötig. So können die Partner*innen einfach ein- und austreten. Vorteil der GbR gegenüber einem Verein, der potentiell auch diese Funktion übernehmen könnte, ist, dass das Stimmrecht nicht demokratisch aufgeteilt werden muss. Damit können Unterschiede in der gelebten Eigentümer*innenschaft auch rechtlich über die Verteilung des Stimmrechts abgebildet werden.

So wurde die soulmates GbR gegründet, in der 99 Prozent der Stimmrechte der soulproducts GmbH liegen. Die Gesellschafter*innen in der GbR sind folglich die Verantwortungseigentümer*innen. Verantwortungseigentümer*in kann bei soulbottles jede*r Mitarbeiter*in werden, der*die seit über 2,5 Jahren im Unternehmen tätig ist und ein Coaching zum Thema Gewaltfreie Kommunikation absolviert hat. Die Mindestzugehörigkeit und das Training der gewaltfreien Kommunikation trägt dazu bei, dass neue Verantwortungseigentümer*innen genügend Erfahrung über die Zusammenarbeit und die Werte im Unternehmen mitbringen. Die Miteigentümer*innenschaft ist dabei freiwillig: Die Mitarbeiter*innen können sich auf der Basis des Rollenverständnisses und der Aufgaben der Eigentümer*innen entscheiden, ob sie diese Aufgaben mit übernehmen wollen. Im letzten Schritt obliegt es jedoch den bereits vorhanden Gesellschafter*innen der GbR, über den Beitritt und die Anzahl der Stimmrechte zu entscheiden.

1 Prozent der Stimmrechte liegt als Veto-Anteil bei der Purpose Stiftung. Die Purpose Stiftung muss gegen Satzungsänderungen, die gegen die Prinzipien von Verantwortungseigentum verstoßen, Einspruch erheben, wodurch die Unveränderlichkeit gewährleistet wird. Darüber hinaus hat die Purpose Stiftung keine Mitbestimmungsrechte. Keine Partei hat Gewinnrechte, die Gewinne werden ins Unternehmen reinvestiert, zurückgelegt oder für gemeinnützige Projekte verwendet.

Case Study



Quelle: Eigene Illustration

STIMMRECHTSANTEILE

99 Prozent der Stimmrechte an der soulproducts GmbH liegen in der Soulmates GbR. Diese wird von Mitarbeiter*innen von soulbottles kontrolliert, die bereits mindestens zweieinhalb Jahre Betriebszugehörigkeit haben – somit liegt die Kontrolle über strategische Entscheidungen in den Händen der Menschen, die jeden Tag im Unternehmen tätig sind.

VETO-ANTEIL

Der Veto-Anteil macht 1 % der Stimmrechte von soulbottles aus. Dabei beschränkt sich das Stimmrecht auf ein Vetorecht bei Satzungsänderungen des Unternehmens, die die Prinzipien von Verantwortungseigentum berühren. Darüber hinaus beinhaltet es keine weiteren Mitbestimmungsrechte oder Gewinnrechte. Der Veto-Anteil wird von der Purpose Stiftung gehalten, die durch ihre eigenen Statuten dazu verpflichtet ist, bei entsprechenden Änderungen stets ihr Veto einzulegen.

Case Study

Rolle der Gründer

Die beiden Gründer von soulbottles, Georg Tarne und Paul Kupfer, haben sich gemeinsam für den Schritt in Verantwortungseigentum entschieden. Georg Tarne hat das Unternehmen mit dem Schritt der Übergabe verlassen und seine Anteile an die Mitarbeiter*innen GbR übergeben. Paul Kupfer ist noch heute gemeinsam mit drei weiteren Kolleg*innen Verantwortungseigentümer bei soulbottles.

“

Zu Beginn habe ich bei meinen Entscheidungen viel darüber nachgedacht, was unsere beiden Gründer davon halten.

Mittlerweile denke ich ausschließlich darüber nach, was dem Unternehmen und unserem Purpose wirklich dienlich ist. Und Spaß macht!

”

- Laura Zuckschwerdt,
Verantwortungseigentümerin/Marketing

Rolle der Mitarbeiter*innen

Bei soulbottles wurde eine Stimmrechtsverteilung gewählt, die ermöglicht, dass willige Mitarbeiter*innen nach zweieinhalb Jahren Betriebszugehörigkeit und Absolvierung eines Trainings in Gewaltfreier Kommunikation die Stimmrechte der GbR halten und an Entscheidungen mitbeteiligt werden können. Dabei gilt grundsätzlich: Wenn ein*e Mitarbeiter*in aus jeglichen Gründen keine Stimmrechte halten möchte, muss sie sich nicht an der GbR beteiligen. Die finale Entscheidung über den Beitritt in den Gesellschafter*innen-Kreis wird von den bereits vorhandenen Gesellschafter*innen getroffen. Dies ist nur eine mögliche Ausgestaltung der

Stimmrechte, genauso ist es möglich, dass nur einige wenige Personen Stimmrechte halten.

Was sind Hafter*innen und warum gibt es sie bei soulbottles?

Bei soulbottles gibt es einen Kreis von Hafter*innen, – rechtlich gesehen Geschäftsführer*innen. Da bei soulbottles jedoch das Geschäft von Mitarbeiter*innen geführt wird und Entscheidungen dort getroffen werden, wurde beschlossen, den Kreis von Menschen, die für die Rechtmäßigkeit der Geschäfte von soulbottles haften und persönliche Bürgschaften für das Unternehmen aufgenommen haben, als Hafter*innen zu bezeichnen. Sie führen die Entscheidungen aus, die von den Gesellschafter*innen der GbR, den Mitarbeiter*innen, getroffen wurden. Dieses Amt wird freiwillig von einzelnen Mitarbeiter*innen besetzt und, aufgrund des eingegangenen Risikos, auch als zusätzliche Rolle vergütet.

Was passiert mit Gewinnen?

Durch die Rechtsstruktur ist fest verankert: Gewinne sind kein Selbstzweck, sondern ein Mittel zum Unternehmenszweck. Dabei werden natürlich weiterhin Gewinne erwirtschaftet. Sie werden reinvestiert oder zurückgelegt. soulbottles hat sich dabei selbst verpflichtet, alle Investitionsentscheidungen sozial-ökologisch auszurichten.

Case Study

WEITERLESEN

Erfahre mehr über soulbottles und ihren Weg hin zu Verantwortungseigentum auf ihrer Website, in Artikeln und Podcasts.

- <https://www.soulbottles.de/soulblog/impact/purpose-economy-teil-ii-warum-uns-impact-so-wichtig-ist>
- <https://www.soulbottles.de/soulblog/impact/purpose-economy-soulbottles-gehoert-sich-selbst>
- <https://fosteringinnovation.de/unternehmertum-mit-sinn-innovation-durch-wirkungsmaximierung/>



Illustrationen: © I.S.-M./FS./WDRmg

Foto: soulproducts GmbH

Case Study

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

© 2021 Purpose Stiftung gemeinnützige GmbH
Adrian Hensen (stv. als Geschäftsführer)
Süderstraße 73, 20097 Hamburg
Tel.: 040 65587898 | Mail: hallo@purpose.ag

REDAKTION & UMSETZUNG

Maike Kauffmann, Jakob Willeke,
Vera Koppenhöfer, Jonas Roeder

Die in dieser Case Study veröffentlichten Inhalte und Werke sind urheberrechtlich geschützt. Jede vom deutschen Urheberrecht nicht zugelassene Verwertung bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung der Purpose Stiftung gGmbH. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigung, Bearbeitung, Übersetzung, Einspeicherung, Verarbeitung bzw. Wiedergabe von Inhalten in Datenbanken oder anderen elektronischen Medien und Systemen. Inhalte und Beiträge Dritter sind dabei als solche gekennzeichnet. Die unerlaubte Vervielfältigung oder Weitergabe einzelner Inhalte oder kompletter Seiten ist nicht gestattet und strafbar. Lediglich die Herstellung von Kopien und Downloads für den persönlichen, privaten und nicht kommerziellen Gebrauch ist erlaubt.

DISCLAIMER

RECHTLICHES UND RECHTSFRAGEN

Obwohl wir viel Erfahrung mit rechtlichen Gestaltungsformen haben, können und dürfen wir keine Rechtsberatung im Sinne des Rechtsdienstleistungsgesetzes anbieten und durchführen. Dazu fehlt uns die fachliche Qualifikation. Gerne geben wir unsere bisherigen Erfahrungen weiter und stellen bei Bedarf auch Vertragsmuster zur Verfügung. Die individuelle Anpassung und rechtliche Umsetzung liegt allerdings in deiner Verantwortung. Ebenso wie die Verantwortung, sich von steuerlicher und rechtlicher Seite beraten zu lassen, alleine bei dir liegt



Wir freuen uns, unser Wissen mit dir teilen zu können! Da uns Verantwortungseigentum sehr am Herzen liegt, veröffentlichen wir die vorliegenden Inhalte unter der Creative-Commons-Lizenz "[Namensnennung - Keine Bearbeitungen 4.0 International \(CC BY-ND 4.0\)](#)". Das heißt, du darfst Inhalte teilen, solange du die Urheberschaft kenntlich machst, und der Inhalt nicht bearbeitet wurde. Das dient dem Zweck, dass Informationen korrekt weitergegeben werden. Dennoch wollen wir euch natürlich dazu ermutigen, das Wissen korrekt weiterzuerbreiten. Daher erlauben wir die Bearbeitung unter bestimmten Bedingungen. Mehr Informationen dazu auf [unserer Website](#). Falls dir unsere Arbeit und die Vorteile von Open Content gefallen, freuen wir uns über [deine Unterstützung](#).