

# Unternehmen, die sich selbst gehören

*Dauerhaft nachhaltig zu wirtschaften, sollte Ziel jedes verantwortungsbewussten Unternehmens sein. Einige Ökopionier\*innen schlagen hierfür einen alternativen Weg ein: das Verantwortungseigentum. Jakob Willeke zeigt, wie diese Unternehmensform umgesetzt werden kann – und stellt eine Forderung an die Politik.*

Die Menschheit steht vor gewaltigen Herausforderungen. Nichts Geringeres als eine Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit steht an – sozial, ökologisch und auch ökonomisch. Dabei kann es nicht mehr darum gehen, sich ein wenig grün anzumalen. Es geht vielmehr darum, Zusammenhänge neu zu denken und alternative Wege auszutesten.

Viele Pionier\*innen in Sachen Nachhaltigkeit tun dies an einer entscheidenden, häufig vernachlässigten Stelle, nämlich der DNA eines Unternehmens: dem Eigentum. Alnatura beispielsweise, die grüne Suchmaschine Ecosia, das Start-up Wildplastic aus Hamburg, das weltweit Plastik aus der Natur sammelt, oder die Traditionsbäckerei Märkisches Landbrot aus Berlin (siehe Interview rechts): Sie alle tragen nicht nur mit ihrem Zweck, ihrer Aufgabe, dem „Purpose“ zur Veränderung bei und wollen im Einklang mit Natur und Planet wirtschaften. Sondern sie haben auch eine alternative Eigentumsform gewählt, um ihre Mission langfristig abzusichern: Verantwortungseigentum. Das bedeutet, dass diese Unternehmen sich sozusagen selbst gehören. Verantwortungseigentum schützt sie davor, zu Spekulationsobjekten zu werden, der Verkauf des Unternehmens ist ausgeschlossen. Zwar können auch andere Unternehmen für sich entscheiden, langfristig sinnorientiert zu wirtschaften, und viele Familienunternehmen tun dies auch qua Tradition. Der Unterschied aber ist, dass hier Zweckorientierung und langfristige Ausrichtung rechtlich verbindlich in die DNA des Unternehmens eingeschrieben werden.

Das ist alles andere als eine Selbstverständlichkeit: In den meisten Rechtssystemen, so auch im deutschen, entbehrt dieses Eigentumsverständnis einer rechtlichen Grundlage. Eigentum umschließt neben der Kontrolle über das Unternehmen immer

auch das Vermögen – und die Eigentümer\*innen können ihre Anteile jederzeit zu ihrem eigenen finanziellen Vorteil verkaufen. Verantwortungseigentum funktioniert anders: Das Vermögen bleibt ans Unternehmen gebunden, Gewinne sind kein Selbstzweck, sondern werden reinvestiert oder gespendet. Zudem bleibt das Unternehmen langfristig selbstbestimmt. Es wird nicht mehr zwangsläufig genetisch vererbt, sondern an diejenigen Menschen treuhändisch von Generation zu Generation weitergegeben, die die Werte und die Mission des Unternehmens teilen und die nötigen Fähigkeiten mitbringen. Das führt zu einem Vertrauensvorsprung bei Kund\*innen, Mitarbeitenden und anderen Stakeholdern.

## Klare Rechtsgrundlage gefordert

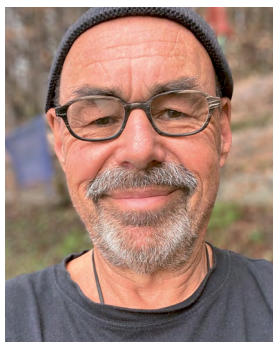
Alnatura oder Märkisches Landbrot haben, wie andere große Vorreiter, eine Stiftungsstruktur aufgebaut, um die skizzierten Prinzipien rechtsverbindlich zu realisieren und das Unternehmen an geeignete Nachfolger\*innen weitergeben zu können. Dieser Weg ist für kleinere und mittlere Unternehmen sowie Start-ups oft zu kompliziert. Für sie bietet die Purpose Stiftung eine Art rechtlichen Umweg an, um Verantwortungseigentum im geltenden Recht umzusetzen. Doch eigentlich braucht es etwas anderes: eine klare Rechtslage. Eine eigene neue Rechtsform, die Verantwortungseigentum einfach und unbürokratisch möglich macht. Ein entsprechender Gesetzesentwurf für eine „Gesellschaft mit gebundenem Vermögen“ liegt bereits auf dem Tisch. Es ist nun an der Politik, diesen ins Leben zu bringen. Tausenden Unternehmen wäre damit geholfen.

Zurück zu den Herausforderungen unserer Zeit: Natürlich wird Verantwortungseigentum allein nicht alle drängenden Fragen lösen. Doch es kann einen wertvollen Beitrag leisten: Studien aus Dänemark zufolge, wo diese Eigentumsform dank eines progressiveren Gesellschaftsrechts weitaus verbreiteter ist, sind Unternehmen in Verantwortungseigentum nicht nur langlebiger, sondern wirtschaften auch profitabler – und nachhaltiger. Mitarbeitende sind stärker motiviert, bleiben der Firma länger treu. Wie groß genau der transformatorische Beitrag von Verantwortungseigentum ist,

werden weitere Forschungen zeigen. Wenigstens aber sollte es genauso leicht umsetzbar sein wie alle anderen Rechtsformen auch. □

▷ Weitere Infos: [purpose-economy.org](https://purpose-economy.org)

Jakob Willeke,  
Purpose Stiftung,  
[jakob@purpose.ag](mailto:jakob@purpose.ag)



## »Der Chef bleibt das Brot«

Märkisches Landbrot backt seit über 90 Jahren und ist heute eine führende Demeter-Bäckerei in Berlin. Vor 40 Jahren hatte **Joachim Weckmann** den Traditionsbetrieb gekauft, im September vergangenen Jahres hat er ihn nun in eine Stiftung über-

führt. Im Gespräch mit **Susanne Salzgeber** erklärt er, warum er diesen Schritt gegangen ist.

**Ö&L: Wie groß war Märkisches Landbrot vor 40 Jahren, als Sie die Bäckerei für 50 000 Euro gekauft haben?**

▷ **Joachim Weckmann:** Es bestand aus zwei Mitarbeitenden (1,5 Vollzeitstellen) und es wurden 400 Kilo Brot am Tag gebacken. Heute sind es in der Bäckerei 60 Mitarbeiter\*innen.

**Und wie viel Brot backen Sie heute?**

▷ Wir backen 8 000 Kilo Brot am Tag. Dafür benötigen wir 2 000 Tonnen Getreide im Jahr. Und diese stammen zu 90 Prozent von Demeter-Landwirt\*innen aus der Region Brandenburg.

**Warum haben Sie nun Ihr Lebenswerk in Verantwortungseigentum übergeben, also in eine gemeinnützige Stiftung überführt?**

▷ Das ist nur die logische Konsequenz aus unserer Gemeinwohl-Orientierung. Wir wollen auch in Zukunft unser nachhaltiges Engagement sichern und einen Beitrag zur Bewältigung drängender gesellschaftlicher Herausforderungen leisten. Zum Beispiel backen wir schon seit 2010 klimaneutral und führen seit 2012 jährlich eine Gemeinwohl-Bilanz durch. Außerdem streben wir demokratische Führungsstrukturen bei Märkisches Landbrot an. Mehr soll vom Team übernommen und entschieden werden, weniger von mir als Führungsperson und Gründer. Ich wünsche mir, dass ich mich innerhalb der nächsten zwei Jahre aus dem Unternehmen als Geschäftsführer zurückziehen kann. Ein wich-

tiger Schritt dorthin war die Gründung einer gemeinnützigen Stiftung, in die ich die Bäckerei, unsere Mühle und unser Logistikunternehmen BioLog gab.

**Was bedeutet das konkret für Sie und das Unternehmen?**

▷ Wir werden weiterhin gesundes Brot für alle backen, daran wird sich nichts ändern. Der Chef bleibt das Brot. Ich habe alle meine Geschäftsanteile an die Stiftung übertragen, bin aber für eine Übergangszeit als Vorstand und Vorsitzender des Stiftungsrats engagiert und zunächst noch als Geschäftsführer beratend tätig. Das Unternehmen kann damit weder verkauft noch vererbt werden. Es gehört im besten Sinne „sich selbst“. Die Gewinne werden nicht privatisiert, sondern verbleiben in der Stiftung beziehungsweise ihrem Unternehmen. Ein Stiftungsrat aus vier Mitarbeiter\*innen und einem Bauernvertreter lenkt die Geschicke des Unternehmens. Mindestens ein Drittel des Unternehmensgewinns dient unmittelbar dem Stiftungszweck – der Rest stärkt die Ertragsquelle der Stiftung, ihr Unternehmen.

**Was genau ist der Stiftungszweck?**

▷ Im Wortlaut heißt es in der Satzung: „Förderung der Bildung, des Umwelt- und Klimaschutzes, des öffentlichen Gesundheitswesens und der öffentlichen Gesundheitspflege, der Entwicklungszusammenarbeit sowie der Heimatpflege, Heimatkunde und der Ortsverschönerung“. Und in meinen Worten ausgedrückt arbeiten wir auf der Grundlage der Gemeinwohl-Werte Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitbestimmung.

**Wie stehen die Mitarbeitenden von Märkisches Landbrot dazu?**

▷ Sie wissen, dass ihr Arbeitsplatz damit gesichert ist. Die Stiftung übernimmt innerbetrieblich Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden. Demokratische und partizipative Führungsprinzipien, soziale Fairness und gute Löhne werden so ausgebaut und gesichert. □