

# STORIES OF PURPOSE

Sinn. Zweck. Verantwortungseigentum.



## Purpose Lighthouses

Unternehmen in Verantwortungseigentum: wahre Leuchttürme. Wir stellen einige Exemplare vor.

## Meet the Team

Eine kleine Führung durch die Purpose-Welt – und was uns täglich motiviert, Wirtschaft neu zu denken.

## Interviews & Talks

15 Gespräche über das Potenzial und die Herausforderungen von Verantwortungseigentum.

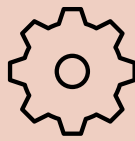
Mit: Wildplastic, Neue Narrative, The People Network, Viva con Agua, Goldeimer, Open Lunar, BuurtzorgT, Firebrand, Trust Neighborhoods, Planet A, Stiftung Verantwortungseigentum und vielen weiteren.

Mit Purpose setzen wir uns dafür ein, die Bedingungen für Verantwortungseigentum zu verbessern. Purpose besteht sowohl aus gemeinnützigen als auch kommerziellen Körperschaften. So können wir eine Vielzahl an Unternehmen mit unterschiedlichen Aktivitäten unterstützen. Im Rahmen unserer Kulturarbeit möchten wir mit diesem Magazin möglichst vielen Menschen Verantwortungseigentum näher bringen, die unterschiedlichen Aspekte unserer Arbeit teilen und unser Wissen breiter zugänglich machen.



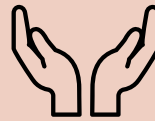
KNOW-HOW

Wir schaffen Bewusstsein für das Potential von Verantwortungseigentum durch Forschung und öffentliche Bildungsarbeit. Unsere Open-Source-Materialien erleichtern es Unternehmen weltweit, diese Eigentumsstruktur umzusetzen.



EIGENTUMSLÖSUNG

Um kleinen und jungen Unternehmen eine unkomplizierte und bezahlbare Umsetzung von Verantwortungseigentum zu ermöglichen, können Unternehmen Verantwortungseigentum über einen Veto-Anteil bei der Purpose Stiftung rechtlich absichern.



BEGLEITUNG

Wir bieten praktische Unterstützung und Begleitung bei der Entwicklung von Rechts-, Finanzierungs- und Governance-Lösungen, welche die besondere Vergangenheit, Branche und Zukunft jedes Unternehmens berücksichtigen.



INVESTMENT

Unsere Finanzierungslösungen wahren die Balance zwischen den Bedürfnissen der Unternehmen und Investor:innen und helfen jungen sowie erfahrenen Unternehmen, zu gesunden Bedingungen zu wachsen.

## WAS IST VERANTWORTUNGSEIGENTUM? ←

Verantwortungseigentum ist eine Alternative zu herkömmlichen Eigentumsstrukturen. Es ermöglicht, die Unabhängigkeit und Wertorientierung eines Unternehmens rechtlich bindend in der DNA – dem Eigentum – zu verankern. Unternehmen in Verantwortungseigentum verpflichten sich zu zwei Prinzipien:



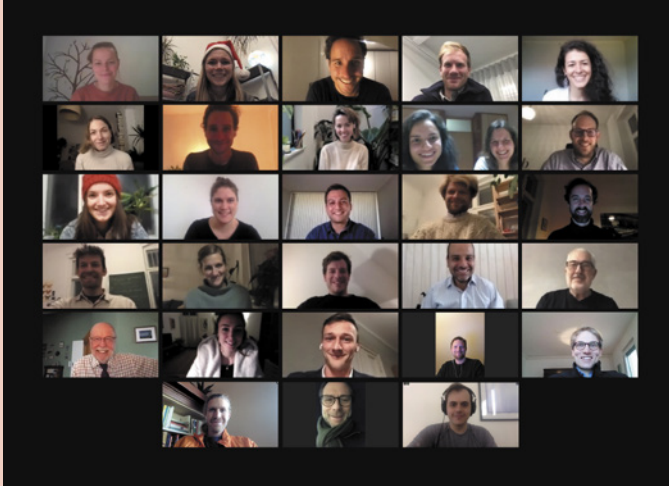
**Selbstbestimmung:**  
Das Steuerrad des Unternehmens, die Stimmrechte, liegt bei aktiven Unternehmer:innen.



**Vermögensbindung:**  
Die Gewinne sind Mittel zum Zweck und kein Selbstzweck.

# LIEBE LESERINNEN UND LESER!

---



Fünf Jahre ist es nun her, dass wir Purpose mit der Überzeugung gegründet haben: Es ist möglich, Wirtschaft, Unternehmen und Arbeit anders zu denken, durch alternative Eigentumsstrukturen und Finanzierungsformen. Damals zeigten sich viele irritiert und stellten die Notwendigkeit der Debatte in Frage. Doch seitdem ist einiges passiert. Die Vorreiterinnen und Mitstreiter von Verantwortungseigentum haben kreative Antworten auf viele der drängenden Fragen und Herausforderungen gefunden. Mittlerweile wird unser Anliegen verstärkt in der Öffentlichkeit und Fachwelt wahrgenommen und trifft auf immer mehr Zustimmung. Dabei wird uns, dem Team und den Menschen hinter Purpose, das Privileg zuteil, Tag für Tag zu erleben, welche Wirkung dieser Ansatz auf Menschen und Organisationen haben kann. Das motiviert ungemein!

Wir wollen dieses Gefühl mit euch teilen: durch die *Stories of Purpose*. Ein Heft voller Geschichten über Verantwortungseigentum und sinnorientiertes Wirtschaften. Geschichten, die uns täglich inspirieren – hier aufgeschrieben, um euch, unseren Unterstützerinnen und Weggefährten, zu danken sowie möglichst vielen Menschen einen Zugang zu dem Potenzial von Verantwortungseigentum zu ermöglichen.

Für viele war das vergangene Jahr eine schwierige Zeit. Nicht nur durch die Pandemie als solche. Sondern auch, weil diese wie ein Brennglas wirkt, unter dem strukturelle Herausforderungen von Wirtschaft und Gesellschaft noch stärker hervortreten als zuvor. Wir erleben hautnah, wie schnell gesundheitliche, ökologische und politische Krisen unser alltägliches Leben aus den Fugen bringen können. Doch zugleich birgt diese Zeit auch eine Chance für wichtige Veränderungen – einen fruchtbaren Boden für Ansätze und Modelle, um Wirtschaft neu zu denken: mit Fokus auf Verantwortung, langfristigem Sinn und nachhaltigen Entscheidungen.

Gerade vor diesem Hintergrund freuen wir uns, mit euch Geschichten voller Verantwortung, Solidarität und Mut zu teilen. Geschichten des Gelingens, von Menschen, die sagen: Wir wollen nicht nur anders, sondern wir gestalten auch die Bedingungen dafür. Menschen wie die Gründerinnen und Gründer von Wildplastic, die den Mut haben, von Anfang an Verantwortungseigentum umzusetzen. Oder Lighthouse-Unternehmen wie BuurtzorgT, die ihr Eigentum passend zu ihrer Unternehmenskultur gebaut haben und anderen nun wie ein Leuchtturm den Weg weisen. Organisationen, die Verantwortungseigentum und alternative Finanzierung in ganz neuen Kontexten anwenden, so wie Trust Neighborhoods, oder, wie Open Lunar, wortwörtlich in ganz neuen Gefilden. Geschichten von alten und neuen Kooperationen, in denen wir mit Partnerinnen wie der GLS-Bank oder der Stiftung Verantwortungseigentum immer wieder das Potenzial von Zusammenarbeit und Solidarität erleben.

Unsere *Stories of Purpose* sollen motivieren, inspirieren und verschiedene Perspektiven auf das Thema eröffnen. Wir geben euch entlang der einzelnen Kapitel Einblicke in die verschiedenen Aspekte und Aktivitäten, die Verantwortungseigentum bekannter und leichter umsetzbar machen: durch die Begleitung von Unternehmerinnen auf ihrem Weg zu Verantwortungseigentum, durch die Finanzierung von Start-ups und Mittelständlern sowie durch unsere weltweite Kulturarbeit. Dabei stehen die vielen Menschen und Organisationen im Vordergrund, die die Idee des Verantwortungseigentums durch Spenden, Finanzierung, Unternehmenstransformationen und vor allem auch durch ihr Mitwirken und ihre Begeisterung unterstützen, leben und in die Welt tragen.

Gesundes Eigentum ist ein wichtiger Baustein für eine gerechte und nachhaltige Wirtschaft mit langfristig selbstständigen Unternehmen. Für eine Wirtschaft, die dem Menschen dient. Es ist uns eine große Freude, gemeinsam mit euch daran zu arbeiten, diese Vision jeden Tag ein Stück mehr zu realisieren. Vielen Dank, dass ihr euch mit uns auf diesen Weg begeben.

Euer Purpose Team

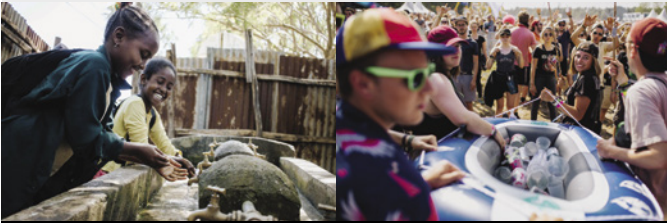
---

# INHALTSVERZEICHNIS

## Über uns

- **Purpose Maps:**  
Meet the Team 80-81  
Unternehmen weltweit 22-23
- **Purpose Media:**  
Verantwortungseigentum in den Medien 78  
Presseschau: Aufruf für eigene Rechtsform 75
- **Du willst aktiv werden? Mach mit!** 86

## PURPOSE TALKS



Was saubere Trinkwasser- und Hygieneeinrichtungen mit Festivals zu tun haben, könnt ihr ab Seite 16 lesen.

- ✗ **Viva con Agua & Goldeimer** 16-19
- ✗ **Sinn vor Gewinn: Leben in einer Bubble?** 32-35
- ✗ **Forschungsgespräche mit drei Studierenden und dem dänischen Professor Steen Thomsen** 50-53



In unseren Purpose-Talks haben wir einiges über Verantwortungseigentum und sinnorientiertes Wirtschaften dazugelernt.



Bislang haben schon etwa eine Million Menschen die ARTE-Dokumentation über Purpose-Unternehmen gesehen. Nun ist der Film auf der Purpose-Webseite mit englischen und spanischen Untertiteln zu sehen (siehe S. 78).

## Kulturarbeit



Matt Kreuz hat nicht nur eine Bäckerei gegründet, sondern engagiert sich zugleich in seiner Community.

- **Purpose Insights:**  
Lateinamerika: Repensar la Propiedad 48-49  
USA: Zwischen Resignation und Hoffnung 55-57
- **Purpose Lighthouse:**  
Die Bäckerei Firebrand Artisan Breads 58-61
- **Purpose Partner:**  
Die Organisation Trust Neighborhoods 66-69
- **Spotlight:**  
Yui Ueno, Purpose Fellow in den USA 62
- **Purpose Thoughts:**  
Die Schönheit von Verantwortungseigentum 55  
Was fasziniert mich an dem Gedanken, dass Unternehmen sich selbst gehören? 64-65



Dem Plastikmüll den Kampf ansagen: Wildplastic sorgt für eine saubere Umwelt.



## MIT VERANTWORTUNGSEIGENTUM BIS ZUM MOND

20-21

Die Organisation Open Lunar will dafür sorgen, dass die Ressourcen des Erd-Satelliten dem Gemeinwohl dienen.

## Start-ups

- **Purpose Interview:**  
Planet A 26-27
- **Purpose Lighthouse:**  
Wildplastic 28-30
- **Spotlight:**  
Dirk Grah, GLS-Bank Hamburg 31

## DIE STIFTUNG VERANTWORTUNGSEIGENTUM

- ✕ Im Einsatz für eine eigene Rechtsform 70-74
- ✕ Im Gespräch: Gregor Ernst und Till Wagner, Vorstände der SVE 76-77

## Mittelstand

- **Purpose Insights:**  
Kapital für die Hidden Champions 38-40



Die SVE: auf Tuchfühlung mit der Politik



BuurtzorgT-Gründer Nico Moleman im Interview auf S. 44

- **Purpose Lighthouses:**  
Das Gesundheitsunternehmen BuurtzorgT 44-45  
Die Bio-Kost-Produzentin Arche Naturprodukte 42

## Begleitung



Neue Narrative: ein Magazin für Neue Arbeit

- **Purpose Lighthouse:**  
Das Wirtschaftsmagazin Neue Narrative 8-10
- **Purpose Insights:**  
Qualität statt Quantität 12-13
- **Purpose Interview:**  
Die Beratungsorganisation The People Network 14-15

Seit 2019 in Verantwortungseigentum: Arche Naturprodukte



- **Spotlight:**  
Stefan Schmidt, Geschäftsführer von Arche 43





# Purpose Lighthouse: Neue Narrative

Warum Neue Narrative ein Purpose-Unternehmen geworden ist

Text: Sebastian Klein, Neue Narrative



Quelle: Neue Narrative

**Neue Narrative**  
WIRTSCHAFT WIR 99  
DAS MAGAZIN FÜR NEUES ARBEITEN

**Rich**

**Konflikttypen**  
Welcher Typ bist du?  
Mit unserem Test  
findest du es heraus!

⚡ ⚬ ✕

Neue Narrative ist ein Medienunternehmen, das profitables Wirtschaften und gesellschaftlichen Auftrag miteinander vereinen möchte. Sebastian Klein von Neue Narrative berichtet über den Weg des Medienunternehmens zu Verantwortungseigentum.

Eine gesunde Medienlandschaft ist für uns ein wichtiger Teil einer funktionierenden Demokratie, und wir glauben daran, dass es gut für eine Gesellschaft ist, wenn Medienunternehmen sich selbst gehören. Deswegen haben wir 2019 beschlossen, Neue Narrative als Unternehmen in Verantwortungseigentum zu gründen und Investor:innen zu finden, die mit uns diesen Weg gehen. Vier Notartermine später hatten wir dann endlich Grund zu feiern.

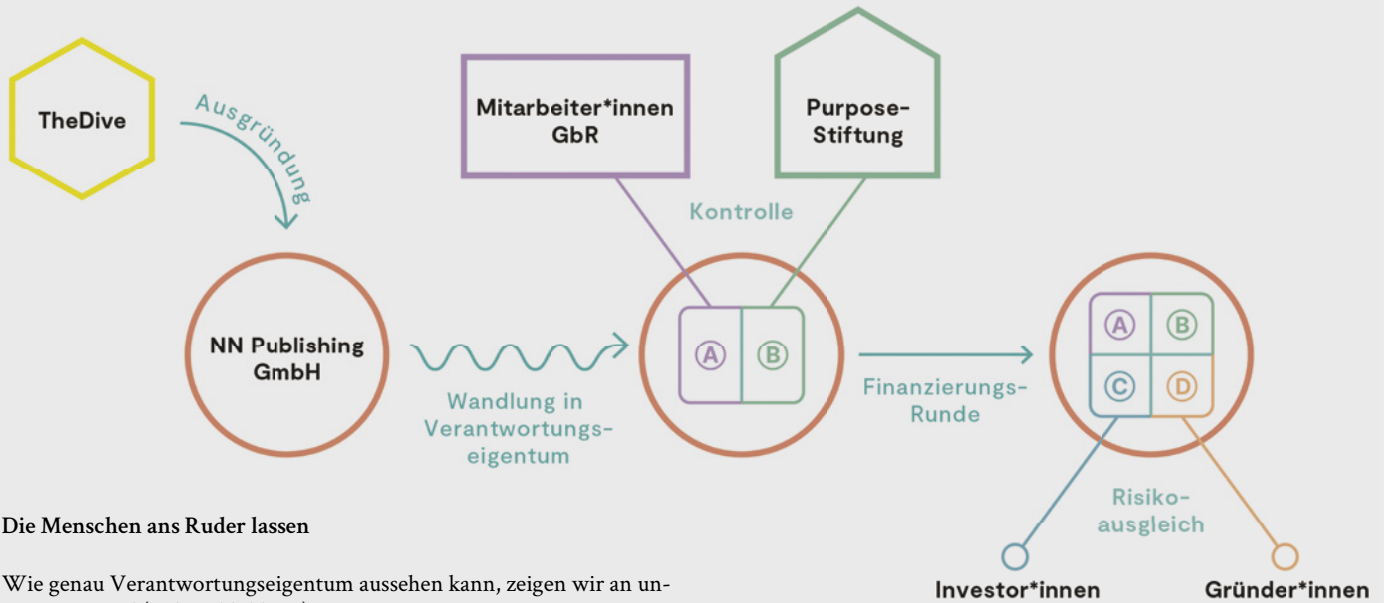
Schon lange ist uns bewusst, dass wir unserem Anspruch, ein Unternehmen zu sein, das einen positiven Beitrag leistet, nur gerecht werden können, wenn wir uns auch mit dem Thema Eigentum beschäftigen. Also mit den großen Fragen, wem das Unternehmen heute und in Zukunft gehört, was mit Gewinnen geschieht, wer im Erfolgsfall wie stark profitiert – und ob das Unternehmen jemals zum Spekulationsgut am Kapitalmarkt gemacht werden kann.

Naheliegenderweise sollten Unternehmen die Interessen aller Stakeholder im Blick haben. Doch in der Praxis ist es oft so, dass vor allem eine Interessengruppe den Ton angibt: die Eigentümer:innen mit ihren Profitinteressen. Durch eine so einseitige Ausrichtung von Unternehmen verlieren langfristig alle, auch die Eigentümer:innen.

Für uns ist klar: Ein Unternehmen sollte immer den Menschen gehören, die aktuell darin arbeiten und die Verantwortung für dessen Erfolg tragen. Nur dann kann es dauerhaft einen positiven Beitrag leisten. Eigentum sollte immer bei denen liegen, die aktuell die Verantwortung im Unternehmen tragen.

Wir glauben, dass Unternehmen grundsätzlich Verantwortung übernehmen können, wenn sie die Strukturen dafür schaffen, dass die Menschen in der Organisation die Entscheidungen treffen. Bei unserer Suche nach Modellen, in denen der Mensch im Mittelpunkt steht und das Unternehmen nicht zum Spekulationsobjekt wird, sind wir bei Verantwortungseigentum gelandet.





### Die Menschen ans Ruder lassen

Wie genau Verantwortungseigentum aussehen kann, zeigen wir an unserem Beispiel (siehe Abbildung):

1. Wir haben unser Unternehmen als GmbH gegründet.
2. In unserer Satzung ist Verantwortungseigentum fest verankert und wir haben dort vier verschiedene Anteilklassen geschaffen.
3. Wir haben eine Mitarbeiter:innen-GbR gegründet, die 99 Prozent der Stimmrechte hält (A-Anteile). Mitglied der GbR können nur Mitarbeiter:innen sein, die gerade aktiv im Unternehmen arbeiten.
4. Laut Satzung hält die Purpose Stiftung den Veto-Anteil (B-Anteil), also ein Prozent der Stimmrechte. Sie macht von ihrem Stimmrecht nur dann Gebrauch, wenn die Mitarbeiter:innen-GbR versucht, von den Prinzipien des Verantwortungseigentums abzurücken.
5. Mit unserer Satzung schaffen wir stimmrechtslose C-Anteile, die es uns ermöglichen, Investor:innen ins Unternehmen einzubinden. Diese Anteile sind fest und erfolgsabhängig verzinst und entsprechen dem Risikoprofil des Investments.
6. Wir schaffen außerdem stimmrechtslose D-Anteile, mit denen wir bereits erfolgte Investments in das Unternehmen (beispielsweise der Gründer:innen) abbilden. Diese Anteile funktionieren wie die C-Anteile, stehen jedoch im Rang hinter ihnen zurück.





Quelle: Neue Narrative



Quelle: Neue Narrative

### Was heißt das für unsere Zusammenarbeit mit Investor:innen?

Da wir auf Wachstum durch Umsatz setzen und kein Unicorn, sondern ein erfolgreiches kleines bis mittelgroßes Unternehmen sein wollen, ist das Investment in uns nicht so riskant wie in klassisch exitgetriebene Start-ups. Der potenzielle Return-on-Investment ist gedeckelt. Deshalb kann das Unternehmen nicht zum reinen Spekulationsgut werden. Trotzdem haben wir Anreize geschaffen, in unser Unternehmen zu investieren. Das Modell ist attraktiv für alle, die nach Rendite und Impact investieren; die ein sinnorientiertes Unternehmen unterstützen wollen und dabei eine faire Rendite erwarten. Sie gehen mit uns ins Risiko, sind aber bereit, die Renditechancen zu deckeln und auch die Interessen anderer Stakeholder zuzulassen. Die gute Nachricht ist: Es gibt diese Sorte Investor:innen. Sie sind aktuell noch in der Minderheit, aber wir sind uns sicher, dass es künftig immer mehr werden. Wir brauchen sie, um unsere Wirtschaft zu transformieren. Und diese Transformation ist dringend nötig.



Foto: Privat

**SEBASTIAN KLEIN**  
Mitgründer von Neue Narrative

„Am Anfang hatten wir erwartet, dass wir durch einen fertigen Prozess geschleust werden, bei dem wir nur hin und wieder entscheiden müssen, ob wir die Abzweigung A oder B nehmen. Diese Erwartung wurde enttäuscht, was allerdings auch sinnvoll war: Achim Hensen und das Purpose-Team haben uns eher die Wegpunkte gezeigt, die wir nehmen müssen und dann die richtigen Fragen gestellt, um selbst den Weg zu beschreiten. Natürlich gab es auch jede Menge fachlichen Input, Expertise und Vorlagen, auf die wir zugreifen konnten. Die Verantwortung dafür, das richtige Modell für uns zu finden und alles im Detail auszugestalten, lag jedoch bei uns, was ich wirklich sinnvoll finde. Nur so konnten wir fundiert entscheiden und hinter dem Modell stehen. Und im Nebeneffekt sind nun alle im Kernteam wirklich sattelfest, was das Thema Verantwortungseigentum betrifft.“

# GRÜNDUNGEN



Shquared mit Sitz in München ist seit April 2020 ein Purpose-Unternehmen. Das Team: Julian Nitsche, Christian Kink, Nastasia Broda, Franz Gillmeyer & Daniela Weinhold. Nicht im Bild: Susanne Kink.



Mathias Born von Payactive im Moment der Unterzeichnung des Gesellschaftsvertrags im April 2020.



Lea Langrock und Ben Urbanke von Fairpension freuen sich im Januar 2021 über ihr sich selbst gehörendes Unternehmen.



Die Gründer:innen von Gute Kulturen, Martin Theben, Swantje Theben und Carsten Buck, haben wir im Juni 2020 bei der Transformation zu Verantwortungseigentum begleitet.

Nach einem ausführlichen Prozess, in den die Mitarbeitenden stark involviert waren, wurde Einhorn im Dezember 2019 feierlich „sich selbst geschenkt“, inklusive Notar auf einem Meditationskissen, der den gesamten Gesellschafter:innen-Vertrag in gegenderter Sprache und in zeremonieller Form verlas.



Stories of Purpose



Niklas Hagenbeck und Kai Giersiepen haben Somigo direkt in Verantwortungseigentum gegründet und freuen sich über den im Mai 2020 unterzeichneten Gesellschaftsvertrag.

# Purpose Insights: Qualität statt Quantität

## Über die Begleitung von Unternehmen bei der Transformation

Text: Christoph Bietz

Unternehmerinnen und Unternehmer, die Verantwortungseigentum umsetzen wollen, sind mit unzähligen Fragen und Herausforderungen konfrontiert. Die Eigentumsfrage ist eine sehr grundlegende, und es gilt, das Konzept in seinen vielen Facetten kulturell, unternehmerisch und letztlich auch juristisch zu verinnerlichen und zu beackern. Purpose steht mit seinen verschiedenen Entitäten begleitend bei diesem Weg zu Verantwortungseigentum zur Seite. Wie das alles zusammen funktioniert und worauf es ankommt, wollte Christoph Bietz herausfinden. Er ist neu im Team und hat mit Jakob Willeke einen – freilich nur im beruflichen Sinne – alten Purpose-Hasen getroffen, um das Ganze für sich ein wenig greifbarer zu machen.

Ich treffe Jakob am Berliner Paul-Lincke-Ufer, ganz Corona-konform, und wir sitzen an einem kühlen, aber sonnigen Novembervormittag auf einer Mauer am Kanal. Ich will wissen, wie die Begleitung von Unternehmen, die sich für das Konzept Verantwortungseigentum interessieren, genau aussieht. Und ich will einen Kollegen besser kennen lernen, der bei vielen dieser Prozesse dabei ist und sie mitgestaltet. Was das Persönliche angeht, haben wir unsere erste Gemeinsamkeit schon gefunden: Wir fahren mit unseren alten Bullis am liebsten ans Meer. Gut drei Stunden sind es an die Ostsee. Und: Wir wohnen im gleichen Kiez. Der erste gemeinsame Trip ist also quasi gebucht. Nun geht es aber erstmal auf Purpose-Reise.

„Ich habe von Beginn an daran geglaubt, dass die Idee sehr viel Positives in der Gesellschaft und Wirtschaft bewegen kann,“ erzählt mir Jakob. „Die Begeisterung für das, was wir tun, kommt auf jeden Fall aus der Idee selbst heraus.“ Jakob ist 26, aber zugleich – abgesehen von den vier Gründern – der dienstälteste Purpose-Mitarbeiter. Drei Jahre ist er nun dabei, seit April 2018. Damals hatte er seinen Bachelor in Politik und Wirtschaft so gut wie in der Tasche und wollte, wie er sagt, einfach noch etwas anderes machen außer Uni. Armin Steuernagel, einen der Gründer

von Purpose, kannte er schon aus Schulzeiten. Über Facebook erfuhr er, dass Purpose Unterstützung suchte. „Aus der erstmal angedachten halben Stelle wurde dann in Nullkommanix eine ganze. Und dann ging die wilde Fahrt los.“ Sie begann als Assistent an Armins Seite, bevor sich Jakob ganz der Begleitung von Unternehmen widmete und diesen Bereich gemeinsam mit den Kollegen peu à peu ausbaute.

Nun zur Sache: Wie läuft das Ganze eigentlich ab? Woher kommen die potentiellen Verantwortungseigentümer und interessierten Unternehmerinnen? Die Anfragen kämen meist von selbst, sagt Jakob. Viele erfahren von dem Konzept aus Medienberichten, Blogbeiträgen, Podcasts oder durch Mundpropaganda. Und das Interesse am Thema wächst, bei vielen trifft es einen Nerv – dank der Relevanz, die es für viele Unternehmen und Start-ups hat. Dann geht die Teamarbeit los. Annika Schneider, seit nun zwei Jahren Executive Assistant bei Purpose, übernimmt meist den Erstkontakt. Zwar ist die Grundbotschaft leicht zu verstehen: Unternehmen, die sich „selbst gehören.“ Doch dann wird es schnell komplexer, und nicht jeder hat schon gleich alles verstanden. So ist im ersten Schritt oft Aufklärungsarbeit zu leisten. Zudem muss eine Auswahl stattfinden. Denn nicht alle Fälle kann das Team ausführlich begleiten. Deshalb stellt Purpose, als Teil seiner umfassenden Kulturarbeit, Open-Source-Materialien zur Verfügung: Infomaterial, eine Mustersatzung für mögliche Umsetzungen in einer GmbH oder Genossenschaft oder auch ein Beispiel für die Strukturierung eines Investments. Auf diese Weise wird es insbesondere auch Start-ups ermöglicht, nahezu den gesamten Weg zum Purpose-Unternehmen zu gehen, ohne Kosten für einen ausführlichen Begleitungsprozess zu haben. Bei dieser „kleinsten Variante“ der Transformationsunterstützung, erklärt Jakob, erarbeiten sich die Unternehmen im Grunde alle Schritte mithilfe des Open-Source-Materials selbst.

Braucht es eine eingehendere Begleitung, können interessierte Firmen in einem nächsten Schritt, beispielsweise in einem

Workshop, die Purpose-Idee besser kennenlernen, sich mit der Sache vertrauter machen und auch verschiedene Modelle erarbeiten, wie sie Verantwortungseigentum umsetzen könnten. Wenn erforderlich und gewünscht, schließt daran dann in bestimmten Fällen auch ein längerer individueller Begleitprozess an. Das kann die Neugründung eines Start-ups in Verantwortungseigentum betreffen, die Umwandlung eines bestehenden Unternehmens oder auch Prozesse wie die Klärung der Frage, wie die Eigentümer-Nachfolge geregelt wird. Für die rechtlichen Details wird der Staffstab dann an juristische Fachleute weitergegeben.

**MEHR ALS 60 UNTERNEHMEN HAT PURPOSE GEHOLFEN, SICH IN VERANTWORTUNGSEIGENTUM AUFZUSTELLEN, TRADITIONUNTERNEHMEN WIE START-UPS**

Das Entscheidende bei all dem ist immer: Idee und Menschen, Idee und Unternehmen müssen zusammenpassen. „Es ist einer der schwierigsten Punkte im Prozess“, sagt Jakob, „herauszufinden, ob es wirklich das passende Konzept für das Unternehmen und die Vorstellungen des Unternehmers oder der Unternehmerin ist. Dafür ist dann erstmal ein ‚Soulsearching‘ der Eigentümerinnen und Eigentümer notwendig, so nennen wir das. Dieser Punkt wirft essentielle Fragen auf.“ Das wundert mich nicht, denn wer sich mit den Eigentumsfragen in Sachen Verantwortung und Vermögen in der Tiefe auseinandersetzt, setzt am Kern des Unternehmens an.

Anhand der Unternehmensbegleitung wird deutlich, welche Grundhaltung hinter der Purpose-Arbeit steht. Klar, mit seiner Orientierung am gesellschaftlichen Sinn und Zweck einer Unternehmung hat das Konzept das Potential, Wirtschaft und Welt zum Besseren zu



Auch eine Art Beratungsgespräch in Sachen Purpose: Christoph und Jakob beim ersten Kennenlernen in Berlin-Kreuzberg.

verändern. Doch niemand bei Purpose erhebt den Anspruch, die Lösung für alle Probleme gefunden zu haben. Begleitung heißt hier nicht, andere zu belehren. Das ist auch Jakob wichtig zu betonen: „Wenn ich mal irgendwie missionarisch unterwegs sein sollte, dann hab ich was falsch gemacht in meinen Augen. Die Geste ist eher, schau mal, so sind die Einzelteile von Eigentum: Vermögen und Gewinnrechte auf der einen Seite, Verantwortung und Stimmrechte auf der anderen. Und jetzt habt ihr die Gelegenheit, das völlig frei nach euren Bedürfnissen wieder zusammensetzen.“ Ziel ist es herauszufinden, welche Aus-

gestaltung dieser Versatzstücke genau zu den Bedürfnissen des Unternehmens passt. Bis dato hat das Purpose-Team insgesamt mehr als 60 Unternehmen bei der Gründung oder Transformation in Verantwortungseigentum geholfen. Im vergangenen Jahr zum Beispiel dem Unternehmen Gute Kulturen, das unter der Marke Suur roh-fermentierte Gemüseprodukte herstellt. Auch Neue Narrative, ein Magazin mit Geschichten aus einer neuen, sinnorientierten Arbeitswelt, gehört sich seit Juli 2020 selbst (siehe Seite 8). Gespräche finden derzeit beispielsweise mit der Berliner Traditionsbäckerei Märkisches Landbrot statt,

die nach einer passenden Nachfolgelösung sucht, und mit dem Start-up Goldeimer, das nachhaltiges Toilettenpapier herstellt und zu dem gemeinnützigen Unternehmen Viva con Agua gehört (auf Seite 16 sprechen Jakob und Achim Hensen, Mitgründer von Purpose, mit Malte Schremmer, „Chief Shit Advisor“ bei Goldeimer, und Benjamin Adrion, Gründer von Viva con Agua, über ihren gemeinsamen Workshop im vergangenen Sommer).

Am Ende geht es beileibe nicht darum, dass Purpose so viele Unternehmen wie möglich begleitet, so viele Fälle wie möglich abhakt und selbst als Organisation so groß wie möglich wird. Sondern vielmehr darum, die Idee zu streuen und andere Menschen und Unternehmen mit der Kompetenz auszustatten, Verantwortungseigentum selbst umzusetzen. Ohne dass Purpose zwingend dabei helfen müsste. „Je häufiger das gelingt, desto erfolgreicher hat Purpose unterm Strich gearbeitet“, findet Jakob. Heißt also: Befähigen zur Selbstbefähigung. Das Ziel der direkten Arbeit mit Unternehmen ist es sozusagen auch, eine eingehende Begleitung in Zukunft überflüssig zu machen oder auf ein Minimum zu reduzieren, indem Lernprozesse und erlangtes Wissen geteilt und öffentlich zur Verfügung gestellt werden.

Qualität statt Quantität, Sinnfindung statt Maximierungsgedanke. Das ist ein Purpose-Prinzip nicht nur für Verantwortungseigentum, sondern auch nach innen, für die eigene Arbeit. Das merke ich Jakob, Annika und den vielen anderen Leuten in unserem Team an, und ich selbst merke dabei, dass ich an dieser Stelle eine Menge gelernt habe über Purpose. In diesem Sinne: Besten Dank für die Beratung.

NYU LAW PURPOSE

# Steward-ownership

## A short guide-book to legal frameworks

**PURPOSE**

### Fragen vor Beginn der Transition in Verantwortungseigentum

- Was ist Deinen Vorhaben nach die „Unternehmens“ (Ownership Model)?
- Deckt sich dein Vorhaben mit den Prinzipien des Verantwortungseigentums?
  - Gewinn: Mittel zum Zweck
  - Unternehmensziel: Unternehmenszweck
- Welchen Ziel verfolgst Du mit einem möglichen Übergang in Verantwortungseigentum? Wann rechnest Du den Schritt vollziehen?
- Mit welchen Zweifeln und Ängsten siehst Du Dich beim Gedanken an einen solchen Schritt konfrontiert?
- Ermöglicht das Konzept des Verantwortungseigentums Deinen Vorhaben einen „guten“ Unternehmens „Weg“ nicht, was nicht jeder gehen will?
- Welche anderen Stakeholder sehen ein Entschieden über den Transitionierungsprozess benötigt sind?
  - Berater:innen durch mögliche Ängste, Bedenken und Hilfen.
  - Gibt es Investoren, die mit der Zukunftsvision der Transition in Verantwortungseigentum nicht einverstanden sein können?
  - Welche Kriterien müssen die neue Unternehmensform erfüllen, die dein Vorhaben befähigt wäret?

### II. Checkliste für die Eigentümertransition

Die folgenden Fragen basieren auf den Herausforderungen und Bedenken, die sich typischerweise während des Übergangs eines Unternehmens in Verantwortungseigentum ergeben. Sie sind daher als Leitfaden zu verstehen, welche der Transitionierung einen Rahmen geben.

#### 1. Gegenwärtige Geschäftsstruktur

- Ist aktuelles Eigentum: Welche Strukturen/Bedingungen hast aktuell? Wie ist die Zukunft? (siehe?)
- Welchen Betrag möchtest Du mit dem Unternehmen einbringen? Wie wird dessen Nutzung nach einer Übernahme?
- Welchen anderen Stakeholder sehen die Zahlungen erhalten?
  - Ermöglicht Zahlung
  - Von der dem Lauf dieses Lebens
  - Unternehmensstruktur - Pension: Das Unternehmen garantiert dir eine Rente in Höhe von X EUR pro Jahr
  - Zu bestimmten Zeitpunkten

## State of Alternative Ownership in the US

Emerging Trends in Steward-ownership and Alternative Financing

Leading Journey Report 2019

**PURPOSE** **RSF**

Foundations & TSP Social Finance

**PURPOSE**

### FIREBRAND ARTISAN BREADS CASE STUDY

RE-ENVISIONING LOCAL BUSINESS THROUGH INCLUSIVE OWNERSHIP

**EXECUTIVE SUMMARY**

Head Bread Firebrand Artisan Breads (Firebrand) was a local bakery in Oakland, California, with a focus on high-quality, locally sourced breads. In 2018, Firebrand was acquired by a group of local investors, including the local government, and transformed into a community-owned business. This case study explores the challenges and opportunities of inclusive ownership, and how Firebrand is working to build a more resilient and sustainable business model.

**KEY FACTS**

- Established 2008
- Location: Oakland, CA
- # of Employees: 43
- Revenue: \$2.3M
- Equity value: \$2.5M

**THE CHALLENGE**

By 2018, the bakery was facing a number of challenges, including declining sales, high overhead costs, and a lack of community support. The local government was looking for ways to support local businesses, and Firebrand was a prime candidate for such support. However, the bakery's ownership structure was a major barrier to such support.

**THE SOLUTION**

Firebrand was transformed into a community-owned business, with the local government, local investors, and the bakery's employees all owning shares. This structure allowed Firebrand to access local government support, and to build a more resilient and sustainable business model.

Mit öffentlich zur Verfügung gestellten Materialien soll es Unternehmerinnen, Anwälten und Investorinnen erleichtert werden, die rechtlichen Strukturen und Finanzierungsstrukturen für Verantwortungseigentum aufzusetzen. Hier einige der Open-Source-Materialien, die auf der Purpose-Webseite verfügbar sind.

# Purpose Interview: The People Network

## Gründerin Angela Zinser über den Prozess hin zu Verantwortungseigentum

Interview: Marilena Berends

**Marilena Berends:** Was hat euch dazu bewegt, The People Network in Verantwortungseigentum zu transformieren?

**Angela Zinser:** Die Purpose-Prinzipien waren für uns von Beginn an gelebte Praxis. Ich als Gründerin habe unsere Gewinne immer in das Netzwerk reinvestiert, und ebenso wäre es nicht denkbar für mich, das Unternehmen an Menschen zu geben, die es nicht aktiv mitgestalten. Um zu spüren, dass das nicht nur hohle Worte sind, muss man sicherlich eine Weile dabei sein und unsere Kultur kennenlernen. Verantwortungseigentum ist eine schöne Möglichkeit für uns, diese beiden Prinzipien rechtlich zu verankern und transparenter zu machen. Gleichzeitig stellt sich für uns mit Verantwortungseigentum die Frage: Wem soll das Unternehmen eigentlich gehören? Mein Gefühl ist, dass TPN den Menschen gehören sollte, die es mitgestalten. Und damit ist Verantwortungseigentum der Startpunkt für eine spannende Reise für uns.

**Marilena:** Wie seid ihr darauf gekommen, den Transformationsprozess mit Purpose zu gestalten?

**Angela:** Als wir uns gefragt haben, wer denn einen Eigentumsprozess in einer agilen Organisation begleiten könnte, fiel der Name Purpose, dann haben wir euch kurzerhand kontaktiert.

**Marilena:** Gab es zu Beginn des Prozesses innere Widerstände bei dir oder im Team?

**Angela:** Wir hatten anfangs die Idee eines Modells, in welchem TPN direkt allen gehört. Hierbei merkte ich, dass der Sprung für mich als Gründerin zu groß war von einem heute noch eher meritokratischen Ansatz in einen komplett demokratischen. Es gibt manche Menschen, die länger dabei sind, Menschen, die näher am Wesen der Organisation sind, die aktiv Verantwortung übernehmen. Die Frage, wer den Sinn der Organisation wirklich spürt, so dass er danach und nicht nach eigenen



Foto: Viktor Strasse

### ANGELA ZINSER

*Angela Zinser ist Gründerin und Geschäftsführerin des selbstorganisierten Beraternetzwerks The People Network. Sie ist Expertin für Purpose, Conscious Leadership und integrale Organisationsentwicklung. Angela begleitet Menschen und Organisationen dabei, mit ihrem ganzen Potential in Kontakt zu kommen, um einen möglichst verantwortungsbewussten Beitrag für ihr Umfeld zu leisten. Aktuell ist sie mit The People Network (TPN) im Prozess, in Verantwortungseigentum überzugehen, und wird dabei von Purpose begleitet.*

Bedürfnissen handelt, ist für mich dabei ganz zentral. Daher haben wir in diesem Dialog ein ganz eigenes Modell entwickelt.

**Marilena:** Wie sieht euer Prozess jetzt aus?

**Angela:** Im ersten Schritt, noch bevor wir den Verein gründeten, haben wir uns selbst einmal die Frage gestellt, welche Personen denn heute schon Verantwortung für das Wesen des TPN übernehmen, und dazu einen soziokratischen Prozess im TPN selbst angestoßen. Dabei ging es es darum, ob diese Personen für diese Rolle selbst zur Verfügung stehen möchten und ob ich als Gründerin sie an meiner Seite sehe. Am Ende des Prozesses haben wir darüber bewusste und aktive Entscheidungen getroffen.

Heraus kamen drei Kolleginnen, mit denen ich nun gemeinsam eine integrale Transformation des TPN anstoße. Ganz konkret haben wir also eine informelle Rolle etabliert, die uns auf dem Weg hin zum Verein als Eigentümer dabei unterstützt, die Menschen zu identifizieren, die im Rahmen dieses Vereiskonstrukts Eigentümer werden sollen.

**Marilena:** Welchen Mehrwert hat die Begleitung von Purpose in dem Prozess für euch?

**Angela:** Wir haben immer wieder gemerkt, dass es nicht so einfach ist, Phänomene, die teils bewusst und teils unbewusst in unserem Organismus existieren, von innen heraus wahrzunehmen. Achim (Hensen, *Anm. d. Red.*) von Purpose hat uns dabei immer wieder unterstützt, Spannungen, die aufkamen, genauer zu beleuchten und Klarheit zu bekommen, worum es dabei eigentlich geht.

**Marilena:** Wie wirkt sich die Auseinandersetzung mit Eigentum auf andere Prozesse und Themen aus, zum Beispiel Kulturentwicklung?

**Angela:** Das Thema Eigentum hat wie eine Akupunkturnadel gewirkt und jetzt zeigt sich, wo unsere Energie nicht richtig fließen kann. Ich habe das Gefühl, dass Eigentum das perfekte Startthema ist, um ganzheitlich auf einen Organismus zu schauen. Mit diesem Thema werden schnell jegliche Büchsen der Pandora geöffnet und der Weg geebnet für Fragen wie: Wer übernimmt eigentlich bereits Verantwortung? Was bedeutet Verantwortungseigentum für uns? Wo sitzt die Macht eigentlich wirklich in unserem Organismus?

**Marilena:** Welche Rolle spielt Purpose in dem Thema?

**Angela:** Purpose gibt uns zum einen das sichere und klare Rahmenwerk, um eine Verankerung der Prinzipien von Verantwortungseigentum überhaupt operativ möglich zu machen. Gleichzeitig gibt Purpose jedoch auch einen Raum mit Inspiration, Unterstützung



| Das Team von The People Network

und Kraft. Allein zu sehen, welche Unternehmen sich der Idee von Verantwortungseigentum aktuell anschließen, und zu wissen, dass es mehr als nur eine kritische Masse ist, die bereits dabei ist, eine neue Art der Wirtschaft zu gestalten, macht Mut und setzt enorm viel Veränderungsenergie und Selbstwirksamkeit frei.

**Marilena:** Glaubst du das Thema ist gesellschaftlich wichtig? Wenn ja, warum?

**Angela:** Ich glaube, dass es *das* Thema schlechthin ist. Der Sinn des Lebens ist aus meiner Sicht nicht die Arbeit im Sinne der Profitmaximierung, um die eigene Existenz abzusichern. Wer denkt, er könne seine Existenz sichern, lebt in einer Kontrollillusion. Wir existieren, um uns zu entfalten und nach unserem höchsten Potential zu streben, um aufzuwachen und aufzuwachen, wie Ken Wilber so schön schreibt. Um als Mensch, als Unternehmen und als Gesellschaft wieder ganzer und heiler zu werden.

*So könnte das zukünftige Modell von The People Network zur Umsetzung von Verantwortungseigentum aussehen. Die Kontrolle über das Unternehmen läge komplett beim Verein, die gemeinnützige Purpose Stiftung würde einen Veto-Anteil halten, um die Prinzipien von Verantwortungseigentum sicherzustellen.*

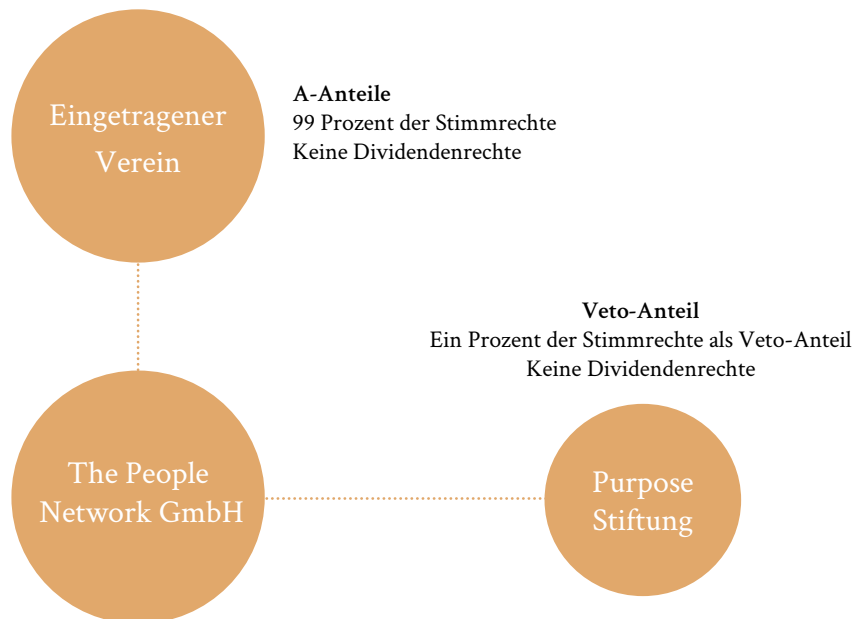




Foto: Markus Schwer

Viva con Agua und Goldeimer gehören zu Festivals wie die Sonne zum Sommer.



Foto: Markus Schwer



Foto: Chris Schwarz

Auf Viva-con-Agua-Mission: Das Team des mobilen Brunnenbohrgeräts John's Rig konnte 2020 über 20 Brunnen in Äthiopien bauen.



Foto: Henrik Wiards

Tausendfach im Netz und realen Leben geteilt: die zentrale Aussage von Viva con Agua, für die sich auch unzählige Prominente stark machen.

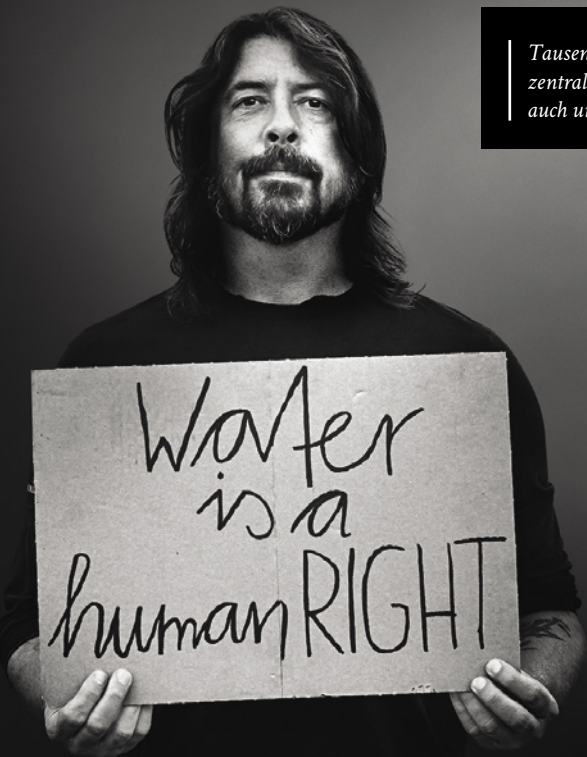


Foto: Henning Heide



Foto: Goldeimer

Goldeimer sorgt mit Komposttoiletten für umweltfreundliche Klos auf Festivals.





# Viva con Agua & Goldeimer

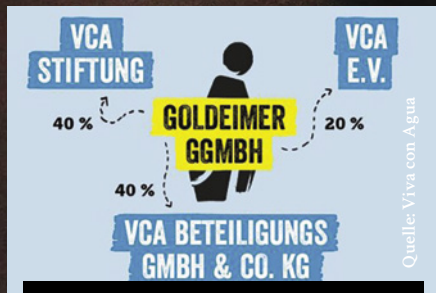
## Wasser und Klos für Alle – und was Verantwortungseigentum damit zu tun haben könnte

Text: Maike Kauffmann, Christoph Bietz

Die Kernbotschaft ist schlagkräftig und an Klarheit nicht zu toppen: „Water is a human right.“ Schon seit 2006 setzt sich Viva con Agua weltweit für den Zugang zu sauberem Trinkwasser ein. Vor allem dort, wo das auch im Jahr 2021 leider noch immer keine Selbstverständlichkeit ist. Dazu sammelt der Verein Spenden – und Pfandbecher: Für viele Musik-Fans gehört das VCA-Logo auf weißer Flagge untrennbar zu jedem Festivalsommer. Der unermüdliche Einsatz hat sich gelohnt: Bis heute hat Viva con Agua mit Trinkwasserprojekten das Leben von mehr als drei Millionen Menschen entscheidend verbessert und konnte allein im vergangenen Jahr drei Millionen Euro in entsprechende Projekte stecken. Mittlerweile ist aus der Grundidee ein buntes und vielfältiges Netzwerk aus Menschen und verschiedenen Organisationen erwachsen, frei nach dem Motto: „Wasser für Alle, Alle für Wasser“. Zu dieser „Viva-con-Agua-Family“ gehört auch das Sozialunternehmen Goldeimer, gegründet 2014. Das Start-up engagiert sich für Hygiene- und Sanitäranlagen für Alle, inklusive sozialem Klopapier und mobilen Komposttoiletten. Eigentümer von Goldeimer sind der gemeinnützige Viva con Agua Verein, die Viva con Agua Stiftung sowie die VCA Beteiligungsgesellschaft, allerdings setzt sich Goldeimer derzeit mit dem Konzept Verantwortungseigentum auseinander. Vergangenen Herbst haben Achim Hensen und Jakob Willeke von Purpose deshalb bei Goldeimer und Viva con Agua einen Workshop zum Thema gehalten. Für *Stories of Purpose* haben sie nun mit VCA-Gründer Benjamin Adrion und Goldeimer-Geschäftsführer Malte Schremmer über das Potenzial von Verantwortungseigentum im Viva-con-Agua-Kosmos gesprochen.

# Purpose Talk

## Über Blumensträuße und ein Labor-Experiment namens Verantwortungseigentum



| Die Eigentumsstruktur von Goldeimer

**Achim Hensen:** Wie seid ihr das erste Mal seit Purpose in Kontakt gekommen?

**Malte Schremmer:** Ich habe, glaube ich, als erstes den Podcast mit Christian Kroll von Ecosia gehört. Bei mir ist ein Zitat von ihm hängengeblieben: Er freue sich, wenn er sich eine qualitativ hochwertige Bratpfanne kaufen könne, aber er brauche keinen Millionengewinn, um glücklich zu sein, und sei mehr daran interessiert, das Geld für die Vision von Ecosia wirken zu lassen. Daraufhin habe ich mich in das Thema eingeleesen, weil ich das super spannend fand. Wenn man sonst Interviews oder Podcasts mit Wirtschaftshintergrund hört, geht es oftmals um enormes Wachstum und Gewinne, Gesellschafter und Investoren – wer hat wie viel Geld eingesammelt und wie groß war der Exit. Da war das erste Mal jemand, der das anders angegangen ist, und ich konnte mich mit diesem Bratpfannen-Gedanken irgendwie ganz gut identifizieren.

**Benjamin Adrion:** Von der Purpose Stiftung und Purpose-Unternehmen habe ich erst im Kontext von Unternehmen wie Soulbottles und Einhorn gehört. Durch den Prozess mit Goldeimer kam das Thema dann näher, da brauchte es für mich aber nochmal ein bisschen, um zu verstehen, was ihr genau macht. Nach dem Motto: Ah, okay, so funktioniert das mit der Sperrminorität, so funktioniert das mit der Trennung von Stimmrecht und Gewinnrecht.

**Jakob Willeke:** Ja, genau deshalb durften wir mit Viva con Agua und Goldeimer einen Workshop zu Verantwortungseigentum machen. Wie war das für euch, hat der euch weitergebracht?

**Malte:** Damit etwas in Bewegung geraten konnte, war es erst einmal wichtig, dass alle im Viva-con-Agua-Kosmos das Konzept genauer verstehen. Deswegen war es super, dass ihr einmal vorbeigekommen seid, Verantwortungseigentum erklärt habt und auch praktische Beispiele gegeben habt, wie das funktioniert, wer das schon anwendet – so dass alle das mal gehört haben. So dass man idealerweise sagen kann, okay, wir haben Lust, mal auszuprobieren, inwiefern das Konzept für den Viva-con-Agua-Kosmos adaptiert werden kann.

**Benjamin:** Ich war aus Viva-con-Agua-Perspektive erstmal ein bisschen vorsichtig, wie immer, wenn so sehr absolute Ansprüche formuliert werden. Zum Beispiel bei Mohammad Yunus, der eine sehr konkrete Definition von Social Business hatte und gesagt hat: Das ist Social Business und sonst nichts. Ich finde es wichtig, die Graubereiche dazwischen nicht zu überfahren, auch mal klar zu sagen, dass es sicherlich zu jeder These auch eine Antithese gibt; einfach nicht den absoluten Anspruch anzumelden. Aber das Gefühl habe ich bei euch auch nicht. Von daher fand und finde ich es super spannend, direkter mit euch und der Idee in Kontakt zu sein. Bottom-Line ist für mich der Baukasten und die Tools, wie man Unternehmen und Eigentum in all seinen Facetten gestalten kann, die wurden in dem Workshop und durch den Einblick in eure Arbeit nochmal deutlich erweitert und vergrößert. Dafür bin ich total dankbar, das war eine große Bereicherung.

**Jakob:** Malte, was ist für dich als Unternehmer die Motivation, für Goldeimer über Verantwortungseigentum nachzudenken?

**Malte:** Rolf (ebenfalls Mitgründer von Goldeimer, *Anm. d. Red.*) und ich haben Goldeimer die letzten sieben Jahre schon immer komplett eigenverantwortlich getragen und Entscheidungen getroffen. Wir haben die Verantwortung übernommen, auch in Zeiten, als es nicht so gut lief. Wir haben monate- bis jahrelang auf Gehaltszahlungen verzichtet und immer wieder Wege gefunden, wie wir das Boot in die richtige Richtung steuern können. Wir sind schon immer irgendwie Unternehmer innerhalb des Viva-con-Agua-Kosmos

gewesen. Letztlich glaube ich, dass sich, sollten wir auf Gesellschafterebene eine Anpassung machen, grundsätzlich erstmal nicht viel ändern wird, weil wir von allen drei Gesellschaftern von Viva con Agua bisher noch nie wirklich Einschränkungen bekommen haben. Es geht eher um den Fall, dass neue Menschen die Führung bei den Gesellschaftern übernehmen und irgendwann keine persönliche Bindung mehr zu denen besteht und dann unsere Entscheidungen und Verantwortung eingeschränkt werden könnten. Auch glaube ich, dass für alle Mitarbeiter:innen innerhalb von Goldeimer ein langfristiges Commitment vorhanden ist, wenn wir alle wissen, dass wir das Unternehmen in Eigenregie steuern und verändern können. Deswegen wäre Verantwortungseigentum für uns ein spannender Weg, selbst wenn sich im Operativen erst mal nicht so viel ändern wird, weil unsere kulturelle Praxis eigentlich schon so ist.



### BENJAMIN ADRION

*Benjamin Adrion hat Viva con Agua 2006 als Verein gegründet und war fünf Jahre lang dessen geschäftsführender Vorstand. Heute fungiert er als Vorstand der Viva con Agua Stiftung, die 2010 gegründet wurde mit der Intention, die Ideale, Visionen und die Marke der Organisation langfristig abzusichern. Satzungszweck der Stiftung ist die Förderung der Entwicklungszusammenarbeit und des Umweltschutzes, der öffentlichen Gesundheitspflege, der Jugendhilfe und des Sports.*

**Jakob:** Darüber haben wir ja auch viel gesprochen: das Eigentum passend zur Organisationskultur stricken. Benjamin, wie kannst du dir die Rolle von Verantwortungseigentum im Viva-con-Agua-Kontext in Zukunft vorstellen?

**Benjamin:** Ich sehe im Viva-con-Agua-Kosmos eine große Vielfalt: Es gibt Vereine, es gibt Stiftungen, es gibt Voluntary Associations, es gibt GmbHs, es gibt gemeinnützige GmbHs, es gibt KGs, es gibt alles Mögliche. Es ist einfach eine Abbildung der kompletten Bandbreite. Aus meiner Sicht wäre es spannend zu gucken, ob wir über eure Ansätze Elemente integrieren können, um unseren Blumenstrauß zu erweitern. Ich sehe das so, dass wir mit Viva con Agua eine Art Labor für verschiedenste Unternehmensformen sein können. Dann kann man zehn Jahre später sagen, ob und wie das Purpose-Modell eigentlich funktioniert und was es für verschiedene Bereiche bedeutet: Was hat gut funktioniert, was hat nicht gut funktioniert. Aus den Erfahrungen können wir dann Schlüsse ziehen. Bei Goldeimer haben wir jetzt relativ schnell gesagt: Das fühlt sich gut an, das könnte man eigentlich relativ schnell machen.

**Achim:** Eigentlich ist innerhalb des Viva-con-Agua-Kosmos das möglich, wofür wir auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene eintreten: eine Diversität an Unternehmensformen, ein fairer Wettbewerb der Modelle, der uns ermöglicht zu sehen, wo was funktioniert.

**Jakob:** Malte, wenn ihr euch zur Umsetzung von Verantwortungseigentum entscheidet, inwiefern könnte das auch andere im Viva-con-Agua-Kosmos beeinflussen?

**Malte:** Ich fände es total spannend, wenn man durch diese Purpose-Struktur eine Art Schablone schaffen könnte, wie man innerhalb des Viva-con-Agua-Netzwerks bleibt, aber trotzdem auch etwas Eigenes aufbauen kann. Wenn sich jemand meldet und sagt, ich habe eine geile Idee, die total gut zu Viva con Agua passt, und ich möchte das gerne mit euch umsetzen, könnten wir sagen: Gut, wir machen das im Purpose-Modell, das heißt wir geben dir eine Finanzierung, das Doppelte davon wollen wir zurückhaben. Du trägst die Verantwortung und Stimmrechte, wir haben nur ein paar rote Linien, wo wir mitbestimmen und mitentscheiden wollen. Man hat damit eine Hybridkonstruktion: Du bist nicht alleine, und trotzdem stehst du vollkommen in der Verantwortung dafür, dass deine Blume vom Blumenstrauß gut funktioniert und sich in den Rest integriert. Das könnte im ganzen Viva-con-Agua-Konstrukt eine wahnsinnig große Kraft entfalten.



### MALTE SCHREMMER

*Malte Schremmer und seine Mitgründer:innen haben das Sozialunternehmen Goldeimer gemeinsam mit Viva con Agua 2014 aus der Taufe gehoben. Er füllt – ganz offiziell – die Funktion des „Chief Shit Advisor“ aus.*

**Achim:** Mit Viva con Agua und Goldeimer sprechen wir ja bereits mit Vorreitern im Bereich Sozialunternehmertum und einer anderen Form von Unternehmertum und Finanzierung. Mich würde interessieren, ob für euch nochmal Mehrwert durch die Idee des Verantwortungseigentums entstanden ist?

**Benjamin:** Für mich ist der große Mehrwert, den ihr einbringt, dass ihr sagt: Hey, wir wollen Absentee-Ownership adressieren, die Fremdbestimmung durch Eigentümer, die gar nichts mehr mit der Firma zu tun haben, wenn also Leute einfach nur aufgrund des Konzepts von Eigentum die Wertschöpfung bei sich behalten, sich bereichern, auf dem Rücken der Mitarbeiter:innen. Das ist grundsätzlich super wertvoll, auch wie ihr das mit der Idee der Trennung von Stimmrecht und Gewinnrecht angeht. Auf jeden Fall eine absolute Antithese zu dem, was in der BWL Common Sense ist, und total notwendig. Und am spannendsten ist dabei für mich die Beschäftigung mit der Frage, wie man es in Bezug auf die Mitarbeiter oder Geschäftsführer, die wirklich aktiv sind, schafft, nochmal einen Schritt weiterzugehen im Sinne einer Partizipation der tatsächlich handelnden Akteure. Das ist ja das, was zum Beispiel Soulbottles gemacht hat und was wir uns jetzt auch für Goldeimer überlegen. Das birgt einen großen Mehrwert für mich, der sich auch bei unserem Prozess gerade abzeichnet.

**Jakob:** Wie schätzt ihr denn das Potenzial des Konzeptes für gesamtwirtschaftliche Veränderungen ein?

**Malte:** Ich denke, dass diese Modelle, ob es jetzt eine Purpose-Struktur ist oder eine Struktur, in der man der Gemeinnützigkeit verpflichtet ist und bei der es in jedem Fall eine Grenze der privaten Ausschüttungen gibt, auf einer gesamtgesellschaftlichen Ebene ganz viel ändern können. Einfach weil Wirtschaft dabei anders gedacht wird, Eigentum wirklich verpflichtet. Das halte ich, wenn man das mal ganz zu Ende denkt, für einen Gamechanger. Und da kann die Purpose-Struktur helfen, da können mehr gemeinnützige Firmen und Social Private Partnerships helfen. Diese Bewegungen sind also insgesamt ein breiter Pfad, den man weiterverfolgen sollte.

**Benjamin:** Ich glaube, die Transformation des großen Systems passiert durch viele kleine Impulse an verschiedenen Stellen auf der ganzen Welt. Mit Menschen, die wie wir jetzt schon mal kreativ unterwegs sind und versuchen, gewisse Sachen anzuwenden, weil sie das Gefühl haben, dass ihre Ansätze nachhaltiger funktionieren und erfolgreicher sind als die anderen, mit Blick auf die Mitarbeiter, mit Blick auf den Planeten. Und da ist es natürlich super, wenn ein Ansatz wie Purpose erfolgreich wird und viele Follower bekommt.

# Mit Verantwortungseigentum zum Mond

**Open Lunar will dafür sorgen, dass die Ressourcen des einzigen Erd-Satelliten dem Gemeinwohl dienen**

Text: Camille Canon, Maike Kauffmann

**2020 hat Verantwortungseigentum im wahrsten Sinne das Weltall erreicht. Purpose US hat die Organisation Open Lunar dabei begleitet, eine Verantwortungseigentumsstruktur aufzubauen, um den Abbau und die Verwendung von lunaren Ressourcen – zum Beispiel Mondsteine oder Wassereis – als Gemeinschaftsgut zu verwalten und damit zu verhindern, dass sie zum Nutzen weniger Profiteure kommerzialisiert werden können.**

Die Aktivitäten der gemeinnützigen Organisation Open Lunar richten sich auf eines der jüngst erschlossenen Wirkungsgebiete des Menschen: den Mond. Die Mission der Organisation ist es, „durch die Entwicklung von Richtlinien und der Förderung von globaler Zusammenarbeit den Aufbau eines kooperativen, nachhaltigen Erde-Mond-Systems zu unterstützen.“ Das mag noch nach ferner Zukunft klingen, doch die Kosten für Monderkundungen sinken stetig, und immer mehr private Unternehmen spielen mit dem Gedanken, lunare Rohstoffe und Standorte kommerziell zu nutzen. Forscher:innen warnen bereits vor künftigen Konflikten und einer Ausbeutung der knappen und wertvollen Rohstoffe auf dem Mond. Open Lunar arbeitet an der Entwicklung von Lösungsansätzen, um einen verantwortungsvollen, ko-

operativen und interessensübergreifenden Umgang mit dem Mond zu gewährleisten.

Purpose US hat Open Lunar dabei unterstützt, mit Hilfe eines Perpetual Purpose Trust eine Verantwortungseigentumsstruktur für die Ressourcen des Mondes aufzubauen. Der Perpetual Purpose Trust ist eine Variante der Rechtsform des Trusts, die auf die langfristige Verfolgung eines bestimmten Zwecks ausgerichtet ist. Open Lunar hat mit seinem Perpetual Purpose Trust „Breaking Ground“ eine Entität eingerichtet, die als Eigentümerin von auf dem Mond gefundenen Ressourcen agieren kann. Der Zweck des Trusts ist es, die „formale und effektive institutionelle Verwaltung der lunaren Ressourcen zu gewährleisten.“

Konkret wird Breaking Ground lunare Gebiete und Ressourcen kaufen und langfristig halten, welche dann von Repräsentant:innen aus Mondwissenschaft, Industrie und Zivilgesellschaft treuhänderisch verwaltet werden, so dass sie weiterhin als öffentliches Gut dem Gemeinwohl dienen. Das Team von Open Lunar erklärt: „Der Trust bietet die Möglichkeit, konkrete Ansätze zum Ressourcenmanagement zu entwickeln, die kooperativ und nachhaltig sind und mit den Prinzipien des Weltraumvertrags übereinstimmen.“ Um dies zu tun, will Breaking Ground das Eigentum an Mondressourcen treuhänderisch halten.

Die Arbeit von Open Lunar und die Anwendung von Verantwortungseigentum in diesem Kontext ist beeindruckend und wegweisend. Der Ansatz ermöglicht es, verantwortlich mit lunaren Ressourcen zum Nutzen von Wissenschaft und Öffentlichkeit umzugehen, statt die öffentlichen Güter für kommerzielle Zwecke zu verwenden. Open Lunar hat damit eine klare Vorbildfunktion. Das Modell zeigt, dass es eine Alternative gibt zu der oft als Standardprozedere angesehenen Privatisierung neu erschlossener Gebiete und Errungenschaften. Egal ob Weltall, medizinische Entdeckungen oder neue Technologien: Gerade Bereiche, die die Menschheit als Ganzes etwas angehen, sollten nicht einem reinen Profitdenken unterworfen werden, sondern als öffentliches Gut der Gesellschaft dienen.

---

# Purpose Map: Unternehmen

## Unternehmensanfragen

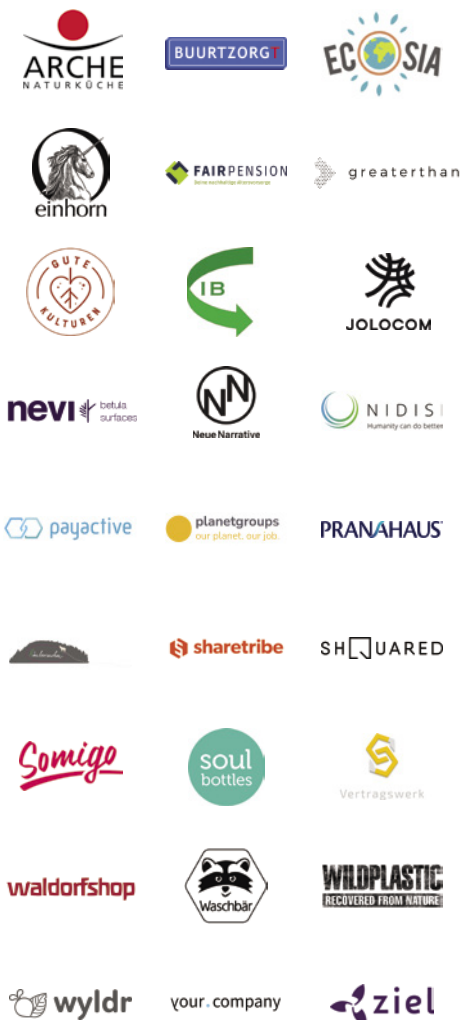
Anfragen von Unternehmen mit Interesse an der Umsetzung von Verantwortungseigentum.

## Purpose-Unternehmen

Purpose-Unternehmen haben Verantwortungseigentum gemeinsam mit Purpose umgesetzt. Einige ihrer Logos sind unten aufgeführt.

## Unternehmen in Verantwortungseigentum

Unternehmen in Verantwortungseigentum haben die beiden Prinzipien von Verantwortungseigentum in ihre rechtliche DNA integriert.



Diese Übersicht unterliegt keinem Anspruch auf Vollständigkeit. Purpose beschäftigt sich intensiv mit der Identifizierung von Unternehmen in Verantwortungseigentum weltweit und arbeitet ständig daran, noch weitere Vorreiter:innen zu entdecken. Darüber hinaus kommen regelmäßig neue Anfragen, Purpose-Unternehmen und Unternehmen in Verantwortungseigentum hinzu.









# Purpose Interview: Planet A

## Über Chancen und Risiken von Purpose-Investments

Interview: Christoph Bietz

**Christoph Bietz:** Ich hab' eben noch kurz auf eurer Webseite vorbeigeschaut und konnte da lesen: Du bringst 22 Jahre Erfahrungen als Unternehmer mit! Was ist aus dieser langen Zeit dein persönliches Key-Learning?

**Christian Schad:** Am Anfang gleich die schweren Geschütze! Da muss ich ja glatt mal nachdenken. Also ich würde wirklich sagen, mein Key-Learning aus 22 Jahren Unternehmertum ist: Geschäfte werden zwischen Menschen gemacht. Und das A und O oder die Frage, ob etwas erfolgreich ist oder nicht, liegt eigentlich immer im Team und in den Menschen, die involviert sind. Wenn das stimmt, dann bist du schon echt vorne. Es geht einfach um Menschen.

**Christoph Bietz:** Inwiefern schlägt sich das auch in eurer Arbeit bei Planet A nieder?

**Christian Schad:** Da gibt's eine ganz klare Brücke. Denn wir investieren eigentlich nicht in Start-ups, wir investieren in Unternehmer. Das ist die Basis, auf der wir aufbauen. Wir haben Planet A gegründet, weil wir Unternehmertum als Hebel und Werkzeug sehen, um die brennenden Probleme dieser Erde zu lösen, und einfach überzeugt sind, dass Unternehmertum da ganz viel bewegen kann. Und hier können wir ansetzen. Wir investieren mit Planet A als Unternehmer in andere Unternehmer. Das heißt, wir investieren in Teams! Es zeigt sich auch im Venture-Capital-Bereich, dass sich Unternehmenskonzepte über die Laufzeit häufig sehr stark verändern. Aber wenn gute Teams zusammen sind, dann bleiben die oft zusammen.

**Christoph Bietz:** Da können wir gleich die nächste Brücke schlagen, nämlich zu uns, denn ihr investiert ja auch in Wildplastic, ein Purpose-Unternehmen, das auch von Purpose Ventures mitfinanziert wird. Aber erstmal noch einen Schritt zurück: Was ging dir durch den Kopf, als du zum ersten Mal von Purpose und dem Konzept gehört hast?

**Christian Schad:** Also zuerst einmal war ich wirklich skeptisch. Wahrscheinlich hauptsäch-

lich, weil ich es nicht richtig verstanden habe. Das klingt ja erstmal schon ein bisschen nach Hippietum. Es setzt auf eine sehr positive Einstellung zur Menschheit und Menschen insgesamt. Und es setzt viel auf Freiwilligkeit und weniger auf Regeln und so weiter. Da war ich schon skeptisch. Aber je tiefer ich dann einstieg, desto klarer wurde mir, dass das auf jeden Fall ein Weg ist, den ich weiter explorieren möchte, weil er halt so wahnsinnig interessant ist.

**Christoph Bietz:** Macht es denn aus Investment-Sicht einen Unterschied, ob ein Unternehmen eine solche Eigentümerstruktur hat oder nicht?

**Christian Schad:** Da hast du einen Riesenunterschied. Und man muss halt auch ehrlich sagen, dass es gar nicht so einfach zusammenpasst. Also als Venture-Capital-Geber, da legst du gewisse Maßstäbe an die Unternehmen an, in die du investierst. Die eins zu eins zu übertragen, wird nicht funktionieren. Das heißt, du musst erstmal den gedanklichen Schritt gehen und sagen, ich hinterfrage erst mal meine Maßstäbe. Kann ich an denen was verändern? Und passen dann vielleicht Purpose-Unternehmen rein?

**Christoph Bietz:** Welche Maßstäbe meinst du genau?

**Christian Schad:** Im klassischen Sinne ist so ein Venture-Case eigentlich dadurch definiert, dass ein Investment das Potenzial hat, den Fonds in Gänze mit einem Multiple zurückzahlen. Das heißt, es gibt immer diese Phantasie des einen ganz großen Dings. In der Regel ist es ja so, dass Venture-Capital-Fonds breit investieren, und nur sehr wenige von den Unternehmen, in die sie investieren, werden wirklich erfolgreich. Da kann man sich mal die Frage stellen: Ist das nicht vielleicht auch eine Self-fulfilling Prophecy? Weil man immer wieder diese kleinen Unternehmen mit viel Druck in eine Hyper-Growth-Situation presst. Die müssen wachsen bis zum Kotzen! Dann ist natürlich auch die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns viel größer. Und wenn ich

”

**ICH GLAUBE, DASS EINE WIRTSCHAFT MIT MEHR UNTERNEHMEN IN VERANTWORTUNGSEIGENTUM IN ZUKUNFT BESSER FUNKTIONIEREN KÖNNTE, ALS DIE WIRTSCHAFT, DIE WIR IN DEN LETZTEN 40 JAHREN GEBAUT HABEN. INSBESONDERE UNTER ÖKOLOGISCHEN GESICHTSPUNKTEN.**

“

das verändere und meine Start-ups nicht in so eine massive Wachstumsdrucksituation presse, dann verändere ich damit auch das Risiko-profil. Und kann dann auch meinen Maßstab anpassen.

**Christoph Bietz:** Um ein wenig in die Problem-analyse einzusteigen: Wo ist der Haken bei Investments in Purpose-Unternehmen?

**Christian Schad:** Das Problem, was wir alle haben, ist, dass es für die Veränderung des Risikoprofils noch keine belastbare Datenbasis gibt. Und die Finanzwirtschaft, die liebt Daten. Alle Entscheidungen der Finanzwirtschaft sind im Grunde immer irgendwie empirisch belegbar. Man spricht da von „cover your ass“. Jeder versucht sich abzusichern, damit er hinterher sagen kann: „Guck mal, ich habe eine Riesen-Datenbasis, auch wenn das risikoreich aussah, ich kann eigentlich belegen, dass das eine sinnvolle Entscheidung war.“ Und das geht bei Purpose-Unternehmen im Moment so noch nicht. Und daran müssen wir alle arbeiten. Deswegen ist es so wichtig, dass jetzt erste Venture-Capital-Firmen in diesem Bereich investieren. Wir haben einen



Foto: Planet A

## CHRISTIAN SCHAD

*Christian Schad ist Unternehmer, versteht sich als Klima- und Sozialaktivist und ist Mitgründer des Impact Investors „Planet A Ventures“. Da es keinen „Planet B“ gibt, stellt er mit Planet A nachhaltigen Start-ups in ihrer Frühphase Risikokapital zur Verfügung. Das Purpose-Unternehmen Wildplastic ist ein Unternehmen, das Planet A unterstützt hat.*

kleinen Prozentsatz unseres gesamten Fondsvolumens für genau solche Experimente allokiert. Im Moment passen Venture-Capital und Purpose noch nicht so richtig zusammen, deshalb müssen wir alle daran arbeiten, dass das irgendwann mal vernünftig zusammenpasst. Vielleicht bildet sich auch eine ganz neue Klasse von Investmentfonds, die sich genau solcher Unternehmen annimmt. Aber aktuell ist es wichtig, dass diejenigen, die in Start-ups investieren, auch bereit sind, diese Experimente zu tätigen.

**Christoph Bietz:** Trotz der genannten Schwierigkeiten – was macht aus deiner Sicht

Purpose-Unternehmen so besonders? Und warum lohnt es sich dann doch, in sie zu investieren?

**Christian Schad:** Also erstmal würde ich das gar nicht Schwierigkeiten, sondern Herausforderungen nennen. Ich habe wirklich einen unfassbaren Respekt vor jedem Unternehmer, der sich dazu entscheidet, sein Unternehmen in Verantwortungseigentum aufzustellen. Wenn ich mir Christian (Kroll, *Anm. d. Red.*) von Ecosia anschau: Ich kann dir gar nicht sagen, wie oft ich mir überlegt habe, was muss das für eine Situation gewesen sein? Was muss im Kopf von diesem Mann vorgegangen sein? In diesem Moment, in dem er das unterschrieben hat. Das muss so krass sein. Der ist für mich ein totaler Superhero. Und er steht da ja nicht alleine da, sondern das trifft auf jeden Unternehmer zu, der sein Unternehmen in Verantwortungseigentum aufstellt. Da bin ich wieder bei meiner Anfangsthese: Es geht um Menschen. Der Unternehmer, der das macht, der fasziniert mich so wahnsinnig.

**Christoph Bietz:** Was macht aus deiner Sicht den Unterschied aus?

**Christian Schad:** Ich glaube, du hast eine völlig andere Dynamik im Unternehmen und in den Teams als unter klassischem Eigentum. Trotzdem merke ich immer wieder, dass ich vom Kopf her in dieser alten Welt immer noch ganz schön gefangen bin. Und ich muss mich jedes Mal konzentrieren. Also wenn ich jetzt mit Christian (Sigmund, *Anm. d. Red.*) von Wildplastic diskutiere, muss ich mich immer total konzentrieren, damit ich in seiner Gedankenwelt bin. Weil es eben so unterschiedlich

ist. Die Mechanismen und Dynamiken in diesen Unternehmen sind einfach anders.

**Christoph Bietz:** Und welche Chancen, glaubst du, ergeben sich aus diesem Anderssein?

**Christian Schad:** Ich glaube, dass eine Wirtschaft mit mehr Unternehmen in Verantwortungseigentum in Zukunft besser funktionieren könnte als die Wirtschaft, die wir in den letzten vierzig Jahren gebaut haben. Insbesondere unter ökologischen Gesichtspunkten. Ich glaube, dass viele der Probleme, die wir auf der Welt haben, erzeugt werden durch einen künstlich aufgebauten Konsum, durch künstlich aufgebautes Wachstum, durch den unfassbaren Preisdruck. Und dass man die über solche Möglichkeiten wie Verantwortungseigentum in den Griff bekommen kann. Wir müssen da wirklich ganz groß denken. Es geht nicht darum, dass wir ein bisschen schickere Start-ups bauen, sondern darum, dass wir die Welt verändern. Das klingt ein bisschen pathetisch, aber es ist so. Wir brauchen eine neue Wirtschaft, die funktioniert so nicht auf Dauer. Sie ist nicht nachhaltig gebaut, weil wir uns nicht innerhalb der planetaren Grenzen bewegen. Da muss man nach den Ursachen suchen. Und eine der Ursachen ist die Art und Weise, wie wir Unternehmen aufbauen und führen.

**Christoph Bietz:** Christian, vielen Dank für das Gespräch.

Seit Jahren demonstrieren weltweit Millionen Menschen für eine klimafreundlichere Politik und Wirtschaft.



# Purpose Lighthouse: Wildplastic

## Die Welt vom Plastikmüll befreien

Text: Achim Hensen, Christoph Bietz

„Wir sind WILD. WILD auf Purpose. WILD darauf die Welt aufzuräumen. WILD darauf Dinge anders zu machen.“ Soweit die (natürlich leicht verkürzte) Selbstbeschreibung von Wildplastic, dem Unternehmen, das es sich zur Aufgabe gemacht hat, die Welt vom Plastikmüll zu befreien. Der vermeintliche Abfall, der eigentlich ein Wertstoff ist, soll zurück in den Materialkreislauf gebracht werden: zum Beispiel in Form von Mülltüten. Zu den bekannten Rohstoff-Kategorien Neuplastik und Recyclingplastik kommt also eine weit umweltfreundlichere, klimaschützendere Alternative hinzu: Wildplastic. Denn die Spuren, die Plastik in der Welt bislang hinterlässt, sind fatal: Von 6,3 Milliarden Tonnen (!) Plastikmüll wurden nur 9 Prozent recycelt, 12 Prozent verbrannt, und 79 Prozent liegen in der Umwelt.

”  
**WAS WIR MACHEN,  
 HAT NOCH NIE JEMAND  
 GEMACHT**  
 “

Genug zu tun für Wildplastic: Das Unternehmen kauft eingesammeltes, also „wildes“ Plastik, lässt es zu einem industriefähigen Rohstoff aufbereiten und entwickelt daraus neue Produkte aus einhundert Prozent wildem Plastik. In einem ersten Schritt wurden aktuell Müllbeutel und Versandverpackungen hergestellt. Das Geschäftsmodell bekämpft nicht nur die Umweltverschmutzung, sondern unterstützt Müllsammlerinnen und Müllsammler auf der ganzen Welt und leistet einen Beitrag zum Klimaschutz: Mit den sogenannten Wildbags werden im Vergleich zu herkömmlichen Müllbeuteln bis zu 60 Prozent CO<sub>2</sub> eingespart. „Also alles, was wir machen, hat noch nie jemand gemacht“, erklärt Mitgründerin und Designerin Katrin Oeding in einer ARTE-Dokumentation im November (siehe S. 78).

„Und wir haben noch viel vor, weil da liegt noch unheimlich viel in der Umwelt, und daraus kann man noch sehr viele tolle Produkte

machen, die wirklich gebraucht und jeden Tag auch von Menschen verwendet werden.“

Schon als sich das Gründungsteam um diese Unternehmensidee zusammenfand, war eines klar: Wildplastic soll sich selbst gehören. „Ich will nie wieder ein Unternehmen aufbauen, bei dem nicht sichergestellt ist, dass es sich selbst gehört“, sagt Mitgründerin Nadia Boegli, verantwortlich fürs Marketing. Denn oft verändert dies die Dynamik im Unternehmen massiv und eine Exit-Orientierung erhält Einzug in ein Start-up. Das Team kam in Kontakt mit der Purpose Stiftung und setzte sich intensiv mit den Informationsmaterialien und verschiedenen Beispielen anderer Purpose-Unternehmen auseinander. Die beiden Grundprinzipien von Verantwortungseigentum wollte auch Wildplastic für sich sicherstellen. So sind Gewinne Mittel zum Zweck und werden reinvestiert. Dieses Prinzip geht Hand in Hand mit der Mission und Kernaufgabe von Wildplastic, die nicht daraus besteht, den Kapitalwert der Firma so groß wie möglich anwachsen zu lassen, sondern einen größtmöglichen Nutzen für Natur und Mensch zu erzielen. Natürlich wollen die Gründerinnen und Gründer gut bezahlt werden und fair für ihr Risiko entlohnt werden. Aber Wildplastic hat sein Ziel nicht dann erreicht, wenn sie möglichst reich sind, sondern wenn die Natur auf dem gesamten Planeten von wildem Plastik befreit ist. Um sich diesem Ziel garantiert verschreiben zu können, ist Purpose-Prinzip Nummer Zwei unabdinglich: Eigentümerschaft = Unternehmenshaft. Das heißt: Niemand kann Unternehmensanteile oder das ganze Unternehmen kaufen und dann dessen Geschicke lenken. Purpose-Unternehmen sind unverkäuflich, ihre Stimmrechte gehören immer den Menschen, die auch tatsächlich im Unternehmen arbeiten. Steigt ein Gründer oder eine Gründerin aus, fallen die Stimmrechte zurück ans Unternehmen.

Die beiden Purpose-Prinzipien wollten die sechs Gründerinnen und Gründer von Tag eins an sicherstellen – und entschieden sich für eine Zusammenarbeit mit Purpose. „Damit schützen wir unsere Mission. Wir schaffen Transparenz und Vertrauen für unsere Mitarbeiter:innen, Partner:innen und Kon-

sument:innen.“ Das Purpose-Ventures-Team hat das Wildplastic-Team intensiv dabei begleitet, offene Fragen zu klären und sicherzustellen, dass eine Purpose-GmbH das passende Rechtskleid für sie ist. Im September 2019 wurde Wildplastic als eine von Anfang an sich selbst gehörende GmbH gegründet. Ein längerer Prozess. „Es war nicht nur leicht, aber die Gespräche, die wir geführt haben, und die Themen, mit denen wir uns auseinandergesetzt haben, sind wahnsinnig wichtig und machen einen großen Unterschied“, erzählt Christian Sigmund, Mitgründer und CEO von Wildplastic. Denn da sich in einer klassischen GmbH die genannten Purpose-Prinzipien nicht rechtssicher umsetzen lassen, hilft nur eine Art Hack in der Firmensatzung. Dabei erhält die gemeinnützige Purpose Stiftung einen Veto-Anteil und muss einschreiten, falls es Bestrebungen gibt, die Prinzipien zu brechen oder wieder aus der Satzung zu streichen.

Purpose hält aber nicht nur den Veto-Anteil über die Purpose Stiftung, sondern ist mit Purpose Ventures auch Finanzierungspartnerin. Denn wie alle anderen Unternehmen brauchte das Start-up zunächst Start- und Risikokapital, um sein Vorhaben in die Tat umzusetzen. Dafür konnten die GLS-Bank, die IFB Wirtschaftsförderung Hamburg sowie Purpose Ventures gewonnen werden. Viele Kundinnen und Kunden überzeugt die Idee: Die erste Lieferung Wildbags war nach wenigen Wochen ausverkauft. Bald sollen die Müllbeutel in Supermarktketten in ganz Deutschland zu kaufen sein. Für seine Wachstumspläne braucht Wildplastic nun eine weitere Finanzierungsrunde. Vier Partner konnte man dafür gewinnen, sie alle sind d'accord mit den Purpose-Prinzipien. Es wurde eine schuldrechtliche Risikofinanzierung entwickelt, die ohne einen Unternehmensverkauf oder Kontrollübernahme an Wildplastic auskommt, aber den Finanzierungspartnern eine passende Beziehung zum Unternehmen und eine faire Rendite für das Risiko ermöglicht. „Werteverwandtschaft statt Spekulation, Augenhöhe statt Übernahme“, nennt Christian Sigmund das: „Wir erleben Investment-Gespräche dadurch komplett neu und wir spüren, dass Purpose das Potenzial hat, auch Investments

radikal zu ändern. Und zwar zum Besseren.“ Hinderlich ist es jedenfalls nicht: Mittlerweile arbeitet Wildpastic auch mit dem Hamburger Traditionsunternehmen Otto zusammen. Ab April verpackt der Online-Händler Teile seiner Lieferungen in wildes Plastik, und bis Ende des Jahres soll der Großteil der Otto-Versandtaschen auf Wildplastic-Tüten umgestellt werden. Die Zusammenarbeit könnte Großes bewirken. Ganz im Sinne von Wildplastic: „Wir sind wild darauf, eines der größten Probleme unserer Zeit anzupacken, statt es nur anzusprechen. Wir sind wild darauf, andere wild zu machen, denn es braucht viele von uns. Eigentlich alle von uns. Und wir werden so lange wild sein, bis der letzte Fetzen Plastik aus der Natur entfernt ist.“ Lässt sich eigentlich nichts mehr hinzufügen. Außer: Seid wild!



Das Wildplastic-Team: Holger Ernst, Jascha Mähler, Nadia Boegli, Christian Sigmund, Katrin Oeding (hinten v.l.n.r.) sowie Nina Kienert, Fridtjof Detzner, Dieter Gottschalk (vorne v.l.n.r.)

Foto: Wildplastic



Foto: Wildplastic

Aus Alt mach Neu: Das eingesammelte wilde Plastik wird unter anderem zu Mülltüten verarbeitet.



Foto: Wildplastic

Wildplastic ist Teil einer großen ARTE-Dokumentation über Purpose-Unternehmen, die nun auch auf der Purpose-Webseite zu sehen ist. Siehe auch Seite 78




Foto: Wildplastic



Quelle: WDR

Foto: Wildplastic



tsorgt. Im Meer, am Strand, Im Wald,  
nenien. Dabei ist Plastik kein Müll.  
es das ist doch verrückt. Zeit  
els und  
ZG.COM

”

VERANTWORTUNGSEIGEN-  
TUM HAT INVESTMENTS  
FÜR UNS REVOLUTIONIERT.  
WERTEVERWANDTSCHAFT  
STATT SPEKULATION,  
AUGENHÖHE STATT ÜBER-  
NAHME.

“

– Christian Sigmund,  
Verantwortungseigentümer Wildplastic

# SPOTLIGHT:

## Dirk Grah, GLS Regionalleiter

Interview: Achim Hensen

*Dirk Grah ist Regionalleiter der GLS-Bank in Hamburg. Als Hausbank von Wildplastic stellt die GLS Finanzierungsmittel für das Start-up zur Verfügung. Dirk Grah hat das Unternehmen bei dessen Gründung beraten und begleitet es auch seitdem. Die GLS-Bank ist genossenschaftlich organisiert, hat mehr als 65.000 Mitglieder sowie 250.000 Kundinnen und Kunden – Tendenz stark steigend – und arbeitet ausschließlich mit sozial und ökologisch nachhaltigen Unternehmen zusammen.*



Foto: GLS Bank

**Achim Hensen:** Herr Grah, als Sie zum ersten Mal von Purpose-Unternehmen gehört haben, was haben Sie gedacht – und wo sehen Sie Schnittmengen?

**Dirk Grah:** Wir finden den Ansatz natürlich super. Allein bei dem Namen „Purpose“ ist einfach sofort klar, worum es geht, und es ist Ihr großes Verdienst, dass Sie es hingekriegt haben, die Idee auf ein ganz neues Bekanntheitslevel zu heben. Ich finde es auch ehrenwert, dass Sie in Berlin richtig Alarm machen! Für uns ist das Konzept natürlich nicht ganz neu: Schon vor mehr als 50 Jahren wurden die GLS-Treuhand und die Neuguss Verwaltungsgesellschaft gegründet, um es Unternehmern zu ermöglichen, ihr Unternehmen zum Beispiel an eine Stiftung zu verschenken. Das ist im Prinzip genau das: Die Unternehmen gehören sich selbst, sie haben eine Verpflichtung, die Gewinne entsprechend im Unternehmen zu lassen beziehungsweise sozial-ökologisch zu investieren.

**Achim Hensen:** Inwiefern spielt das für die GLS eine Rolle bei einer Zusammenarbeit?

**Dirk Grah:** Wir haben in Sachen Nachhaltigkeit feste Anlage- und Finanzierungsgrundsätze und schauen bei jedem Unternehmen genau hin, ob es nur grün angestrichen ist oder tatsächlich nachhaltig wirtschaftet. Da gibt es klare Ausschlusskriterien, und einiges geht gar nicht bei uns, zum Beispiel Rüstung oder Gentechnik. Aber zugleich wollen wir ja die Transformation in die nachhaltige Wirtschaft begleiten und möglichst vielen Unternehmen helfen, die sich transformieren wollen. Da kann man nicht immer so stark in Schubladen denken und muss sich auch mal mit jemandem auseinandersetzen, der unseren Kriterien vielleicht noch nicht zu einhundert Prozent entspricht.

**Achim Hensen:** Bei Wildplastic stellt sich diese Frage ja vermutlich weniger...

**Dirk Grah:** Ja, das stimmt.

**Achim Hensen:** Wie gestaltet sich da die Zusammenarbeit?

**Dirk Grah:** Wir haben das Unternehmen von Beginn an begleitet, es ist gegründet worden mit einem kleinen Zuschuss von der Förderbank, mit Startkapital von Purpose Ventures sowie einem Darlehen von uns. Also eine kleine Starthilfe, damit man loslegen kann. Es gab auch schon einen Businessplan, und es war immer klar: Wenn die ersten Schritte gemacht sind, die Prototypen marktgängig sind, also die Voraussetzungen geschaffen sind, dass man im Prinzip auch den nächsten Schritt machen kann, dann kommt die nächste Finanzierungsrunde. Und darüber sind wir etwa seit den Sommerferien im Gespräch und treiben das voran.

**Achim Hensen:** Macht es einen Unterschied, ob ein Unternehmen eine solche Eigentümerstruktur hat oder nicht? Warum sind Purpose-Unternehmen für die GLS von besonderem Interesse?

**Dirk Grah:** Weil man sichergestellt weiß, dass diese Unternehmen nicht verkauft werden können und dann die Gefahr besteht, dass auch ihre Nachhaltigkeitsziele über Bord gehen. Wir haben das in letzter Zeit schon öfters erlebt, dass ein Gesellschafter seine Anteile an eine Investmentfirma verkauft hat und wir letztendlich überlegen müssen, ob wir das Engagement nicht beenden müssen, weil der neue Eigentümer nicht zu unseren Zielen passt. Bei den Purpose-Unternehmen ist das bislang ausgeschlossen. Und deshalb muss ich sagen: Jedes Purpose-Unternehmen, was die GLS nicht finanziert, da muss sich jeder Kollege, dessen Beritt das ist, auf die Finger klopfen und sagen lassen: Da hast du was falsch gemacht! Allerdings nur solange, bis wir feststellen, dass auch hier Unternehmen auftauchen, die mit unseren Nachhaltigkeitszielen nicht vereinbar sind.

# Purpose Talk: Sinn vor Gewinn

## Verantwortungseigentum: Leben in einer Bubble?

Text und Interviews: Christoph Bietz

Es geht nicht um den schnellstmöglichen Exit, sondern den größtmöglichen Impact. Es geht nicht um private Vermögensmaximierung, sondern den gesellschaftlichen Zweck des Unternehmens. Purpose-Start-ups machen Nägel mit Köpfen: Sie können nicht zum persönlichen Profit verkauft werden. Und Investoren können sie nicht kontrollieren, übernehmen oder ihre eigenen Gewinn-Interessen gegen die Interessen des Unternehmens durchsetzen. Wir halten einmal kurz inne und fragen: Ist das realistisch oder verrückte Träumerei? Ein Modell mit Zukunft oder nur eine Modeerscheinung? Leben wir in einer Bubble, oder gibt es noch andere da draußen? Drei Menschen, mit denen Purpose in Kontakt und im Austausch steht, geben Antworten und teilen ihre Sicht auf Purpose und Verantwortungseigentum: die Gründerin und Aktivistin Astrid Scholz, die Wirtschaftsprofessorin und mehrfache Aufsichtsrätin Ann-Kristin Achleitner sowie Bennet Barth, der mit der BMW Foundation den Fokus auf Impact-Start-ups und Investment legt.



Foto: Adrian Hallauer

### ASTRID SCHOLZ

Dr. Astrid Scholz ist Gründerin des Tech-Start-ups Armillaria. Im Jahr 2017 brachte sie mit drei weiteren Unternehmerinnen die Bewegung „Zebras Unite“ auf den Weg. Unter dem Schlagwort versammeln sich mittlerweile mehr als 12.000 Gründer:innen und Investor:innen, die mit ihren Unternehmungen die Welt verbessern wollen.

**Christoph Bietz:** Hi Astrid, freut mich, dich kennen zu lernen, zumindest digital hier in unserem Zoom-Raum. Mich würde zunächst mal interessieren: Was verbindest du mit Purpose und dem Konzept Verantwortungseigentum?

**Astrid Scholz:** Ich versuche mich gerade daran zu erinnern, wie wir einander vorgestellt wurden. Es war Anfang 2017, kurz nachdem wir „Zebras Fix What Unicorns Break“ geschrieben hatten, was im Grunde eine Abrechnung mit der Einhorn-Kultur und dem Silicon-Valley-Narrativ war. Und zwar aus der Perspektive von Gründerinnen und Gründern, die sich mit diesen Finanzierungsstrukturen, diesen kulturellen Strukturen, diesen Firmenstrukturen nicht identifizierten konnten. Als wir dann Purpose kennen lernten, ergab es einfach sofort einen Sinn, dass es eine Alternative gibt für die Art, wie Unternehmen strukturiert sind und wie sie sich langfristig aufstellen. Ich würde Zebras und Purpose also in unmittelbarer Verwandtschaft zueinander sehen.

**Christoph Bietz:** Gibt es aus deiner Sicht gewisse Gemeinsamkeiten oder Ähnlichkeiten zwischen der Zebras-Bewegung und Purpose?

**Astrid Scholz:** Die Zebras-Bewegung beschreibt einen holistischen Ansatz in Sachen langfristiger Unternehmensaufbau. Es geht um Unternehmen, die ins 21. Jahrhundert passen. Viele Gründerinnen und Investoren, die dieses Narrativ attraktiv finden, sind auch an neuen Formen der Firmen-Governance interessiert. Ich habe gerade erst mit einer Gruppe von Investorinnen und Investoren über die verschiedenen Formen von „Community-Ownership“ und sinnorientierten Unternehmen gesprochen. Und in diese Rubrik fällt im weiteren Sinne ja auch Verantwortungseigentum.

**Christoph Bietz:** Kannst du eine kurze Zusammenfassung geben, worum es bei der Zebras-Bewegung geht?

**Astrid Scholz:** Zebras sind, anders als Einhörner, real – stimmt's? Sie sind schwarz und

”

## ZEBRAS SIND – ANDERS ALS EINHÖRNER – REAL

“

weiß. Sie bringen Purpose und Profit in eine Balance. Sie sind widerstandsfähig. Sie gehen ihren eigenen Weg. Sie kollaborieren, sie sind Herdentiere. Was im geschäftlichen Sinne bedeutet, dass sie ehrgeizige Unternehmen aufbauen, die auf Langfristigkeit ausgelegt sind und die die Gemeinschaft immer im Auge behalten. Sie geben sich nicht her für Venture Capital. Im Grunde ist Venture Capital für den Großteil der Unternehmen, die gegründet werden, falsch. Wir beschreiben also einen alternativen Weg für Gründerinnen und Gründer, alternative Investmentmodelle sowie alternative Unternehmensmodelle, um diese ehrgeizigen Visionen lebendig zu machen.

**Christoph Bietz:** Wenn Venture Capital für viele Unternehmen nicht funktioniert, was ist dann der richtige Begriff für jemanden, der Zebras finanziell unterstützt?

**Astrid Scholz (lacht):** Du meinst noch einen anderen Begriff außer Zebra-Investor? Nun, unsere Arbeit zielt darauf ab, neue Formen und Quellen von Kapital zu erschließen. Denn es gibt weit mehr im Spektrum der Kapitalflüsse als nur Venture Capital oder Bankdarlehen. Wie also beschreibt man diesen riesigen Bereich in der Mitte, die 85 Prozent der Unternehmen, die derzeit nicht von Venture Capital oder Banken bedient werden? Und welche Kapitalformen benötigen sie? Venture Capital ist Vanille und Bankdarlehen ist Schokolade, welche andere Eiscreme-Geschmacksrichtung hätten Sie denn gerne? Wir brauchen einfach eine Vielfalt an Kapitalformen. Ein Begriff, der mich anspricht, ist Responsive Capital, also reaktives Kapital. Reaktiv in Bezug auf das Unternehmen, in Bezug auf die Unternehmerinnen. Reaktives Kapital bedeutet auch



verantwortungsvolles Kapital, regeneratives Kapital, widerstandsfähiges Kapital. Venture Capital ist dagegen eine sehr eingeschränkte und einschränkende Anlageklasse. Nach dem Motto: „One size fits all“. Aber reaktives Kapital bedeutet, dass das Kapital jederzeit auf die jeweiligen Bedürfnisse des Unternehmens reagieren kann.

“

## VENTURE CAPITAL IST VANILLE UND BANK- DARLEHEN SCHOKOLADE – WIR BRAUCHEN ABER EINE VIELFALT AN KAPITALFORMEN

“

**Christoph Bietz:** Warum genau sollten Investoren denn daran interessiert sein, alternative Formen von Kapital, zum Beispiel reaktives Kapital, zur Verfügung zu stellen?

**Astrid Scholz:** Ganz einfach weil ich denke, dass sie es verstehen werden. Und es gibt verschiedene Gründe, warum sie daran interessiert sein sollten. Einer davon ist, dass sie es philosophisch gesehen für richtig halten könnten, eine Form von Unternehmen mit aufzubauen, die für Spekulationen nicht zur Verfügung stehen. Es kann auch sein, dass sie sich in Sektoren bewegen, in denen beispielsweise viele Impact-Investoren unterwegs sind, die ein Interesse an Schwellenmärkten haben. Venture Capital spielt da eine geringe Rolle, wenn es darum geht, entsprechende Firmen zu unterstützen. Und ich glaube, einige Leute sind einfach innovativ. Sie mögen es, in der Vorreiterrolle zu sein und sind zum Beispiel fasziniert von diesen umsatzbasierten Modellen. Die sind übrigens auch eine gute Wahl! Denn die Liquidität wird schneller erreicht, vergleichbar mit einer Art Dividende auf eine Aktie, und ich denke, das ist attraktiv für Investoren in diesen Zeiten.

**Christoph Bietz:** Klingt, als würden sich diese Zeiten möglicherweise ändern. Trotzdem sind wir bei Purpose oft mit Fragen konfrontiert wie: Lebt ihr nicht in einer Bubble, wenn ihr ernsthaft daran glaubt, dass Profite nicht der eigentliche Zweck, sondern nur Mittel zum Zweck sind und in allererster Linie dem Sinn und der Mission des Unternehmens dienen? Was würdest du sagen?

“

## DIE BUBBLE IST EINE AUFMERKSAMKEITS- BUBBLE

“

**Astrid Scholz:** Es ist mir immer ein großes Vergnügen, Leute auf eure Fallstudien aufmerksam zu machen und ihnen klar zu machen: „Hier sind all diese schon lange bestehenden, langlebigen Unternehmen, die diese Gedanken umsetzen, und es gibt viel mehr von ihnen, als ihr denken würdet, denn sie gehen in der breiten Masse häufig unter. Ihr seid vielleicht nicht mit Genossenschaften vertraut, ihr seid vielleicht nicht mit Verantwortungseigentum vertraut, aber es gibt das überall. Und diese Beschreibungen treffen auf einige sehr bekannte Marken und Namen zu.“ In diesem Moment machen die Leute meist große Augen und sagen: „Wow, ich hatte ja keine Ahnung, das gibt's ja gar nicht.“ Das ist genau der Punkt. Die Bubble ist eine Aufmerksamkeits-Bubble, weil Venture Capital eben so viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen hat und das Narrativ dominiert hat. Und das ist der Grund, warum ein Teil unserer Arbeit mit Zebras darin besteht, ein neues Narrativ zu kreieren. Und das zieht Menschen an, denn es ist eine sexy Marke. Also alles, was wir getan haben, ist, einen sexy Namen für die Dinge zu finden, an denen ihr und andere gearbeitet habt. Und zu sagen: Schaut her, hier ist eine charismatische Sicht auf diese alternative Art und Weise, die Welt zu gestalten.

**Christoph Bietz:** Danke, Astrid, mir gefällt irgendwie die Sichtweise, dass nicht wir, sondern die Venture-Kapitalgeber in einer Bubble leben. Nur noch kurz als Fazit zum Schluss: Warum sollte die Gesellschaft insgesamt ein Interesse daran haben, in diese Art von Unternehmen zu investieren?

**Astrid Scholz (lacht):** Ich liebe diese aufgeladenen Fragen. Also es kommt darauf an. Wenn die Gesellschaft glücklich damit ist, in Leute zu investieren, die sich Gedanken darüber machen, wie wir zum Mars kommen, dann muss sie in alternative Unternehmen gar nicht erst investieren. Aber wenn sich die Gesellschaft für Firmen interessiert, die einige unserer ernsthaftesten sozialen, ökologischen und ökonomischen Probleme bewältigen wollen, dann sollte man auch ein Interesse an neuen Investitionsformen für alternative Unternehmensformen haben.

**Christoph Bietz:** Astrid, ich danke für das Gespräch!



### BENNET BARTH

*Bennet Barth ist Director des Accelerator-Programms Respond der BMW Foundation Herbert Quandt. Das fünfmonatige Programm arbeitet mit Gründer:innen zusammen, die den Impact im Kern ihres Geschäftsmodells verankern. Ein Schwerpunktthema ist Responsible Leadership.*

**Christoph Bietz:** Bennet, was war dein ganz persönlicher erster Gedanke zu Verantwortungseigentum?

**Bennet Barth:** Mit meiner Start-up-Brille habe ich zunächst mal gedacht, dass die Prinzipien des Verantwortungseigentums mit den gewohnten Venture-Capital-Prinzipien clashen. Ich finde aber, dass dieses Thema einen total wertvollen Beitrag in der Diskussion bietet, wo wir uns in Sachen Start-up und Unternehmertum hin entwickeln möchten. Im zweiten und dritten Schritt ist mir bewusst geworden, welche Rolle das Thema dann auch spielen kann bei der Frage, wie unser Mittelstand aufgebaut ist.

**Christoph Bietz:** Ich finde es spannend, dass du durchaus zunächst einen kleinen Vorbehalt hattest. Was meinst du, leben wir bei Purpose in einer kleinen Bubble, ist es vielleicht utopisch, an diese Sinn-vor-Gewinn-Idee zu glauben?

“

## KEIN NISCHENTHEMA IN EINER BUBBLE

“

**Bennet Barth:** Ich hoffe nicht. Ich sehe unsere Rolle in der BMW Foundation und mit dem Respond Accelerator maßgeblich darin, eine Brücke zu schlagen, um dahin zu kommen, dass Verantwortungseigentum kein Nischenthema in einer Bubble bleibt, sondern in der Breite diskutiert wird.

Denn es muss meiner Meinung nach eine Debatte darüber stattfinden, was der Sinn und was die Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft sind – und wie sich diese Verantwortung im Kern der Unternehmen verankern lässt. Gerade das vergangene Jahr hat uns global vor massive Herausforderungen gestellt und bietet uns jetzt die Gelegenheit, das Business-as-usual zu überdenken und uns darauf zu fokussieren, was wirklich zählt.

**Christoph Bietz:** Was meinst du damit genau?

**Bennet Barth:** Ich meine, es ist eine kritische Auseinandersetzung darüber nötig, wofür Unternehmen arbeiten. Was tun wir, womit schlagen wir uns diese vierzig, fünfzig, sechzig Stunden die Woche um die Ohren, wofür verdienen Unternehmen Geld, wofür wird dieses Geld verwendet, und investieren wir damit in die Zukunft? All das sind Fragen, mit denen wir uns auseinandersetzen müssen. Und zwar ganz essentiell und in der Breite.

”

## DAS VERSTÄNDNIS, WIE MAN INVESTIERT, WIRD SICH VERÄNDERN

“

**Christoph Bietz:** Da schließt sich noch ein weiterer Punkt an – nämlich die Frage, wie eigentlich Investment konkret für Purpose-Unternehmen funktionieren kann...

**Bennet Barth:** Es kann durchaus funktionieren, wenn wir uns gedanklich davon lösen, wie wir bisher über klassisches Beteiligungskapital nachgedacht haben. Investments in die Zukunft werden möglicherweise nicht mehr in einem fixen Time-Frame von zehn Jahren passen, Investments in die Zukunft werden unter Umständen nicht den schnellen Flip-of-a-coin bei 10-X>Returns erzielen. Ich glaube, dass diese Art zu investieren durchaus ihre Zeit hatte, aber ich glaube auch, dass dieser Ansatz allein uns nicht nachhaltig und langfristig in die Zukunft trägt. Das Purpose-Modell trägt dazu bei, ein wenig darüber nachzudenken, wie man Venture-Capital-Beteiligungen und Start-up-Finanzierungen anders strukturieren kann. Es gibt viele andere Wege, die andere Investmentansätze ermöglichen und damit nicht zuletzt auch mehr Forschung und wirklich tiefgreifende Innovationen schaffen können. Ich glaube, diese Investment-Cases kann man schaffen – beziehungsweise: die werden sich schaffen. Die Kunst ist es, das richtige Finan-

zierungsmodell zu der spezifischen Situation zu finden. Aber dass sich das Verständnis, wie man investiert und in welchen Bereichen sich Kapital kanalisiert, verändern wird, steht für mich außer Frage. Und auch die Notwendigkeit dessen steht außer Frage.

**Christoph Bietz:** Zum Abschluss: Wie sieht die Zusammenarbeit mit Purpose konkret aus?

**Bennet Bart:** Für die BMW Foundation und Respond steht Responsible Leadership im Vordergrund – und damit die Frage nach Haltung. Purpose begegnet uns hier auf verschiedenen Ebenen: Die BMW Foundation ist eng verbunden mit der Purpose Stiftung und auch als Investor bei Purpose Evergreen Capital an Bord (mehr zu PEC ab Seite 36). Im Rahmen von Respond bieten wir Coachings rund um die Frage Steward-Ownership an, also dem Purpose-Gedanken. Mit seiner Grundfrage „Wem gehört dieses Schiff eigentlich?“ hat das natürlich ganz maßgeblich mit Responsible Leadership und dem Verständnis von Führung zu tun, welches wir gemeinsam mit den Gründerinnen und Gründern im Programm intensiv diskutieren.

**Christoph Bietz:** Vielen Dank, Bennet, für deinen Input!



### ANN-KRISTIN ACHLEITNER

*Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner  
ist Professorin an der TU München,  
Aufsichtsrätin mehrerer börsennotierter  
Konzerne sowie Mitglied des Kuratoriums  
des ifo-Instituts.*

**Christoph Bietz:** Guten Tag, Frau Prof. Achleitner! Ich habe mich bereits mit Dr. Astrid Scholz, der Gründerin der Zebras-Unite-Bewegung, sowie mit Bennet Barth von der BMW Foundation über Purpose und Verantwortungseigentum unterhalten. Nun möchte ich Sie fragen: Was an der Idee überzeugt Sie?

**Ann-Kristin Achleitner:** Mich überzeugt das Potential von Verantwortungseigentum, die Langfristorientierung eines Unternehmens, wenn man dies wünscht, rechtlich verbindlich auf eine alternative Art zu realisieren. Das ist für mittelständische Unternehmen interessant, denn viele von ihnen haben ein Nachfolgeproblem. Verantwortungseigentum erleichtert es ihnen, das Unternehmen sozusagen an Werteverwandte weiterzugeben, also an Menschen, die sich dem Unternehmen und seinem gesellschaftlichen Sinn und Zweck verbunden fühlen – und nicht notgedrungen an genetisch Verwandte. Damit kann in vielen Fällen auch ein Verkauf verhindert werden oder sogar die Auflösung des Unternehmens, was beispielsweise oft nötig wird, wenn niemand in der Familie das Geschäft übernehmen will.

**Christoph Bietz:** Und welche Vorteile ergeben sich für Start-ups?

**Ann-Kristin Achleitner:** Ein ganz entscheidender Vorteil ist, dass Start-ups in Verantwortungseigentum von Anfang an versprechen können, dass sie auf wirtschaftliche Nachhaltigkeit und gesellschaftlichen Impact setzen. Damit schließen sie ausdrücklich einen späteren Verkauf aus.

”

## DIE MEHRZAHL GRÜNDET AUS LEIDENSCHAFT

“

**Christoph Bietz:** Genau deshalb wird das Konzept ja durchaus auch in Frage gestellt. Wir werden häufig mit dem Vorbehalt konfrontiert, es sei reine Träumerei zu glauben, es könne funktionieren, dass Unternehmerinnen und Unternehmer freiwillig auf Gewinnausschüttungen verzichten. Da fehle der alles entscheidende wirtschaftliche Anreiz.

**Ann-Kristin Achleitner:** Hinter dieser Aussage steht eine klare Überzeugung, was Menschen grundsätzlich antreibt. Aber Menschen sind durch verschiedene Dinge motiviert und dies in unterschiedlichem Maße. Schon vor einigen Jahren konnte man in Umfragen lesen, dass die Mehrzahl der Gründer ihre Start-ups aus Leidenschaft und Begeisterung für die Sache gründet. Nur ein Teil von ihnen gründet, um das Unternehmen irgendwann lukrativ verkaufen zu können. Insofern teile ich es nicht, wenn allen Gründern unterstellt wird, dass die wirtschaftliche Seite alles entscheiden würde. Dass es sogar Unternehmer gibt, die maß-

geblich ohne eigenen wirtschaftlichen Anreiz Immenses leisten, zeigen zudem Sozialunternehmen. Davon abgesehen, hat auch der Verantwortungseigentümer monetäre Anreize: Es steht ja nichts dabei im Wege, sich ein gutes Gehalt oder erfolgsbezogene Tantiemen auszuzahlen, wenn das Geschäft gut läuft. Um Ihre Frage zu beantworten: Ich halte das keineswegs für ein Luftschloss oder reine Träumerei, ganz im Gegenteil. Es gibt genug Fakten und wissenschaftliche Erkenntnisse, die diesen Vorbehalten entgegenstehen. Und man darf nie vergessen: Es geht darum, einer bestimmten Gruppe von Menschen und Unternehmen diese neue Möglichkeit zu geben, die sie neu wählen kann. Dass sich manche so stark dafür einsetzen und dies auch verfolgen, zeigt, es gibt einen Bedarf. Wäre dies aber falsch, und das Konzept würde sich nicht durchsetzen, dann ist durch die Erweiterung der Möglichkeiten auch kein wirklicher Schaden entstanden.

”

## ES GIBT MODELLE, INVESTOREN INS BOOT ZU HOLEN

“

**Christoph Bietz:** Das nächste große Fragezeichen schwebt über der Finanzierbarkeit. Kein Exit und keine käuflichen Stimmrechte, schreckt das dann nicht Investorinnen und Investoren ab?

**Ann-Kristin Achleitner:** Nicht unbedingt. Ich bin mir jedenfalls sicher, dass sich Verantwortungseigentum und nachhaltige Start-up-Finanzierung keineswegs ausschließen. Schon jetzt gibt es Modelle, Investoren ins Boot zu holen, zum Beispiel durch schuldrechtliche Instrumente wie Darlehensverträge, die dann auch mit entsprechenden Renditeaussichten versehen werden können. Zudem ist der Wertewandel, der sich bei Kunden, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern momentan vollzieht, nicht zu unterschätzen, und er wird auch die Investorenlandschaft prägen. Die Wirtschaft lässt sich nicht mehr losgelöst von Nachhaltigkeit, sozialen Aspekten oder Führungsaspekten betrachten. Schon jetzt beobachten wir, dass sich auch Investoren mehr und mehr für diese Themen interessieren. Und ich bin überzeugt: Wenn Verantwortungseigentum noch verbreiteter wird, werden sich dementsprechend auch noch ganz neue Anlegergruppen und Investoren auftun, die dann zu den möglichen Konditionen investieren. Die Sache ist ja bereits ins Rollen gekommen.

**Christoph Bietz:** Eine letzte Frage: Wie bewerten Sie die gesellschaftliche Rolle von Verantwortungseigentum?

**Ann-Kristin Achleitner:** Zunächst einmal ist es ja so, dass Unternehmen ganz grundsätzlich eine gesellschaftliche Verantwortung tragen. Und die ganz große Mehrzahl der Unternehmen in Deutschland wird dieser Verantwortung auch gerecht. Doch die Zeiten ändern sich, und es gilt mehr denn je, dieser Verantwortung eben nicht nur wirtschaftlich gerecht zu werden und für Wohlstand zu sorgen, sondern zugleich auch die ökologischen und sozialen Herausforderungen zu meistern. Global auf der Makroebene, aber natürlich auch auf der Mikroebene, in jedem Staat, in jeder Branche. Hier in Deutschland haben wir mit der Sozialen Marktwirtschaft ein sehr gutes System, das auf den Wohlstand aller abzielt und mehr und mehr auch die planetaren Grenzen im Blick hat. Dieses System gilt es zu stärken, und zwar auf ökologisch und ökonomisch nachhaltige Weise. Genau dabei kann Verantwortungseigentum als eine weitere Möglichkeit helfen. Wir sollten der Sache daher eine Chance geben.

**Christoph Bietz:** Liebe Frau Prof. Achleitner, herzlichen Dank für das Gespräch!





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
<b>Eigentum des Fonds</b>	Voller Vermögenszugriff durch Managing Partner und Investor:innen.	Verantwortungseigentum. Investor:innen erhalten Dividenden, Managing Partner sind Treuhänder:innen ohne Dividendenrecht.
<b>Laufzeit</b>	5 bis 10 Jahre, weswegen ein Exit der Beteiligung immer gleich mitgedacht werden muss.	„Evergreen“, also keine Laufzeitbegrenzung. Investments können langfristig gehalten werden.
<b>Investor:innen</b>	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.
<b>Investments:</b>		
<b>Kontrolle</b>	Volle Kontrolle oder starke Minderheitenrechte.	Keine Stimmrechte, aber Sicherstellung, dass gute Governance mit Verantwortungseigentum verankert ist.
<b>Exit</b>	Verkauf der Anteile an nächsten Fonds, Konkurrenten, Konzern usw.	Unternehmen kann PEC Stück für Stück auskaufen und so „Exit an sich selbst“ machen.
<b>Ziel</b>	Größte Wertsteigerung.	Gute Transformation in Verantwortungseigentum + faire Dividende.
<b>Investmentprozess</b>	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 werteorientiert 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





# Purpose Insights: Repensar la Propiedad

## Anna von Purpose LATAM berichtet über ihr erstes Jahr in Chile

Text: Anna Bonan

Die Internationalisierung von Purpose schreitet stetig voran: Nach den USA öffnet sich auch der südamerikanische Kontinent mehr und mehr der Idee des Verantwortungseigentums. Anna Bonan baut derzeit mit ihren beiden Kollegen Nelson Rodríguez Harvey und Sebastián Dueñas Purpose LATAM auf und berichtet an dieser Stelle aus Chile.

Ein gutes Jahr ist nun vergangen, seitdem ich in Chile angekommen bin. Der Plan: Purpose LATAM zu starten, hier ein Team aufzubauen und damit Verantwortungseigentum in Lateinamerika voranzubringen. Dabei konnte ich dank unserer früheren Beziehungen von Anfang an auf zwei großartige Partner zählen: Sistema B (das lateinamerikanische B-Lab) und Fundación Dinero y Conciencia (die erste lateinamerikanische Ethikbank, die sich in Verantwortungseigentum aufstellt). Ich freue mich außerdem sehr, dass mein Kollege Nelson gleich am Anfang unseres Weges dazu gestoßen ist. Er hat einen essentiellen Beitrag zu unserer bisherigen Arbeit hier geleistet.

### Der Status Quo in Chile

Wir hatten im Vorfeld bereits viel geplant: Veranstaltungen, Fortbildungen mit Unternehmen, Reisen. Nun ja, seit Anfang 2020 läuft dann doch vieles ganz schön anders, als wir erwartet hatten. Kaum war ich hier gelandet, stand Chile Kopf. Der Anstieg der Metro-Ticket-Preise hat einen gesellschaftlichen Aufruhr ausgelöst, alle haben erst einmal versucht zu verstehen, was gerade im Land passiert. Das hatte eine merkliche Auswirkung auf die Wirtschaft. Dann kam noch die COVID-19-Pandemie dazu, quasi als Sahnehäubchen. Ehrlich gesagt: Es war kein besonders einfacher Start.

Allerdings lösten diese Umstände in Chile Fragen darüber aus, wie Unternehmen geführt werden und welche Rolle sie in der Gesellschaft spielen. Ökonomische Alternativen werden gesucht.



Die erste Veranstaltung zu Verantwortungseigentum von Purpose LATAM.

Foto: Purpose

Das war eine Riesen-Möglichkeit für uns, über Verantwortungseigentum zu sprechen und das Thema in diesem Diskurs zu positionieren.

Die ökonomische, kulturelle und gesellschaftliche Situation hier ist ziemlich anders als in Europa oder Deutschland. Bevor ich hierherkam, war ich davon ausgegangen, dass wir in Chile, einem der reichsten Ländern in Lateinamerika, einen ähnlichen Pfad einschlagen können wie in Europa oder den USA. Dass wir hier sozusagen einen Piloten für andere lateinamerikanische Länder schaffen könnten. Mir ist aber recht bald klar geworden, dass diese Hoffnung ein wenig naiv war. Wir haben schnell gelernt, wie unterschiedlich die Situation in jeder Region, in jedem Land ist. Schon in Europa ist Eigentum ein eher sensibles Thema, aber hier ist es ein regelrechtes Tabu. Niemand hinterfragt den Status quo! Trotzdem, oder vielleicht gerade deswegen, bekommen wir regelmäßig überwältigende Reaktionen wie zum Beispiel: „Ich habe noch nie auf diese Weise über Eigentum nachgedacht, ihr habt mein Bewusstsein erweitert!“

### Große Ungleichheit trotz Wachstums

Und so können wir feststellen: Das Thema Verantwortungseigentum verbreitet sich schnell in Lateinamerika und wird immer relevanter, besonders in Chile. Im Hinblick auf die mo-

mentane ökonomische und soziale Krise sind die Menschen hier regelrecht heiß auf Alternativen zum noch immer sehr dominanten neoliberalen Paradigma der vergangenen 30 Jahre. Chile ist, angelehnt an die Lehren der Chicago School, durch eine stark auf den freien Markt ausgerichtete Wirtschaft geprägt. Das Land ist, gemessen am BIP, von einem der ärmsten in den 1980er Jahren zu einem der reichsten lateinamerikanischen Länder geworden.

Aber dieser Wohlstand ist nicht gerecht verteilt: Vermögen und Macht konzentrieren sich in der Hand einer kleinen, wirtschaftlichen und politischen Elite, fernab von der Realität des Volkes. Chile ist eines der Länder mit der größten Ungleichheit. Viele Chileninnen und Chilenen fordern jetzt eine nachhaltigere, inklusivere und distributivere Marktwirtschaft, verantwortliches und transparentes Verhalten von Unternehmen, bessere Behandlung von Mitarbeiter:innen und eine engere Einbindung der Community. Diese Forderungen sind gerade für ein Land, in dem die Mehrheit des sozialen Sektors, inklusive Gesundheit, Bildung und Rentensysteme, in privater Hand ist, von zentraler Wichtigkeit. In den kommenden Jahren wird an einer neuen Verfassung geschrieben. Es besteht also Hoffnung auf ein gerechteres und inklusiveres Land, in dem Unternehmen Vertrauen wiedergewinnen und eine positivere Rolle spielen können.





Bild: Sara Seravalle

**ANNA BONAN**

AZIONISTA IPERCAPITALISTA CHE PERDE DI VISTA GLI OBIETTIVI

il sistema attuale ha dei limiti

OPINIONE PUBBLICA

STATO

SERVE UN'ECONOMIA RESILIENTE

SOUL BOTTLES

I MODELLI CI SONO NOVO NORDISK

LA SOCIETA' ESISTE PER RAGGIUNGERE UNA MISSION

AUTODETERMINAZIONE

I LOVE MY COMPANY

REPUTAZIONE

RESPONSABILITA' ACCOUNTABILITY

INIZIATIVA

Libertà Motivazione Bene Comune

RETHINK OWNERSHIP

RESISTENZA di fronte a una crisi

Neben ihren Aktivitäten in Lateinamerika ist Anna zugleich weiterhin international mit Purpose unterwegs: Zum Beispiel bei einem italienischen Webinar, welches eine der Teilnehmerinnen, Sara Seravalle, im Nachgang bildlich aufgearbeitet hat.

**Unsere Rolle in Chile**

Wie nun haben wir uns mit Purpose an diese sehr unerwarteten Umstände angepasst – und was haben wir in unserem ersten Jahr alles geschafft?

Zum einen haben wir dank unserer Kooperationen mit Sistema B, Fundación Dinero y Conciencia und anderen wertvollen Partnern zahlreiche Events organisieren können, von März an natürlich nur noch als Webinare. Hierbei haben wir Unternehmer:innen, Investor:innen und weiteren Interessierten die Prinzipien von Verantwortungseigentum präsentieren und erklären können. Die Diskussionen waren jedes Mal sehr bereichernd und lebendig, vor allem dank unserer großartigen Gäste und des sehr aktiven und interessierten Publikums.

Gleichzeitig begleiten wir im Rahmen unserer Forschungsarbeit erste chilenische Unternehmen auf ihrem Weg zu Verantwortungseigentum, um die möglichen Lösungen und das Gelernte im nächsten Schritt über unsere Bildungsarbeit möglichst vielen Interessierten zur Verfügung stellen zu können. Wir freuen uns schon sehr darauf, die schönen und inspirierenden Geschichten dieser Unternehmen zu teilen, sobald die Prozesse abgeschlossen sind. Leider dauert ein Transformationsprozess momentan noch sehr lange, das Rechtssystem tut uns hier keinen Gefallen. Wir arbeiten mit unseren Anwälten daran, mit ein paar Tricks

neue Möglichkeiten zu finden. In Zukunft würden wir Transformationen gerne auch hier so einfach und schnell machen können, wie das bereits in Deutschland mit Purpose der Fall ist. Außerdem sind wir in Kontakt mit Universitäten, um sowohl auf Forschungs- als auch auf Bildungsseite Kooperationen aufzubauen. Wir sind zum Beispiel Teil eines internationalen Forschungsprojekts zu „Purpose-Driven-Companies“ und Verantwortungseigentum in Kooperation mit SEGIB (Secretaría General Iberoamericana) und UNDP (Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen), dessen Ergebnisse dieses Jahr veröffentlicht werden. Weitere Forschungspartnerschaften bilden sich derzeit ebenfalls: Einige Professorinnen wollen Verantwortungseigentum in ihr Curriculum aufnehmen. So durfte ich zum Beispiel bereits an der Universität von Chile eine Vorlesung über das Thema halten. Es ist eine große Freude, die Reaktionen der Studenten und Studentinnen zu sehen, wenn man damit anfängt, das traditionelle Paradigma in Frage zu stellen. Es ist toll, ihre Fragen, ihre Neugier und ihre Lust auf Neues zu erleben!

Neben alledem verfolgen wir aufmerksam die momentanen Entwicklungen rund um das zukünftige Wirtschaftssystem und die neue Verfassung des Landes, die die intensiven Diskussionen um Privateigentum und das Wirtschaftssystem losgetreten haben. Wir von Purpose LATAM wollen dabei sicherstellen, dass diejenigen, die an den Diskussionen

über die Zukunft Chiles teilhaben, von Verantwortungseigentum und dem primären Verständnis von Unternehmenseigentum als Verantwortung wissen und verstehen, welche Alternativen es bieten kann. Dadurch sind wir mit einigen sehr einflussreichen Menschen ins Gespräch gekommen – etwas, womit wir nicht so schnell gerechnet hatten.

**Das erste Jahr in Chile - eine Lernreise**

Wenn ich auf das vergangene Jahr zurückblicke, erscheint es mir fast unglaublich, wie viel ich in der kurzen Zeit durch die Eigentumsbrille und die vielen faszinierenden Gespräche mit lokalen Unternehmerinnen, Family Offices, Investoren, Akademikerinnen und führenden Denkern über Chile, dessen Geschichte und Gesellschaft lernen konnte. Es war im wahrsten Sinne eine Lernreise, und wir freuen uns darauf, unsere Erlebnisse und Erkenntnisse bald in einer Publikation mit allen Interessierten teilen zu können. Obwohl wir gelernt haben, dass man besser flexibel plant, haben wir bereits einiges in petto für die Zukunft. Ich bin unglaublich dankbar für alle, die es uns ermöglichen, in Lateinamerika „Repensar la Propiedad“ (Eigentum neu zu denken).

# Purpose Talks: Nachwuchsforschung

## Lisa, Sue und Tim forschen zu Verantwortungseigentum

Interview: Maike Kauffmann

Die Purpose Stiftung ist mit zahlreichen Studierenden, Doktoranden und anderen Forschenden im regen Austausch. Maike Kauffmann, zuständig für ThinkTank und Research, hat mit drei Studentinnen und Studenten über ihre Erfahrungen, ihre Forschung und die Motivation dahinter gesprochen.

**Maike:** Freut mich, dass ihr alle Zeit habt heute! Mich würde interessieren: Wie seid ihr auf das Thema Verantwortungseigentum gestoßen und was hat euch motiviert, in diesem Bereich eine Forschungsarbeit zu schreiben?

**Sue:** Letztes Jahr ist auf meiner Arbeit, einer Strategieberatung, so ziemlich alles schiefgelaufen, was schiefgehen konnte. Das lag vor allem daran, dass alle Entscheidungen an einer einzigen Führungskraft hingen. In dem einen Jahr, in dem ich dort war, sind 17 Kolleginnen gekommen und gegangen! So kam ich zum ersten Mal in Berührung mit den Fragen: Was macht einen Arbeitsort eigentlich zu einem Ort, wo Menschen gerne und gut arbeiten? Und was hat die Machtverteilung damit zu tun? Im Zuge dessen hat mir eine ehemalige Kollegin eine Veröffentlichung zu Verantwortungseigentum geschickt. Und ich muss sagen, ich war ein bisschen wie verzaubert. Ich kam zum ersten Mal in Berührung mit Eigentum und Verantwortung und wie beide Dinge miteinander gekoppelt sind. Jetzt schreibe ich meine Masterarbeit darüber, weil ich finde, dass dem mehr Beachtung geschenkt werden muss.

**Maike:** Tim und Lisa, wie war es bei euch?

**Tim:** Also ich bin zu Verantwortungseigentum gekommen, da ich ein eigenes Unternehmen gründe. Wir haben zufällig einen Vortrag von Armin Steuernagel gesehen und ziehen jetzt Verantwortungseigentum auch für unser eigenes Start-up in Betracht. In der Bachelorarbeit habe ich mich dann tiefer damit beschäftigt. Hier konnte ich relevante Forschung machen und gleichzeitig meinem Entrepre-

neurship-Professor mal aufzeigen, was es noch für alternative Unternehmensformen gibt.

**Lisa:** Das erste Mal habe ich von Verantwortungseigentum gehört, als ich mich mit dem Unternehmen Einhorn privat auseinandergesetzt habe – und fand das total spannend. Ich habe bereits in Unternehmen gearbeitet, die zu einem späteren Zeitpunkt an große Konzerne verkauft wurden. Da denkt man sich als Mitarbeitende: Huch, wo sind wir denn abgeblieben? Wofür hat man denn gearbeitet, und wo bleibt der Sinn hinter der Arbeit? Für Unternehmen und Mitarbeitende ist es glaube ich wichtig, dass es mehr gibt als die reine Gewinnmaximierung.

**Maike:** Um was geht es in euren Forschungsarbeiten?

**Lisa:** Ich forsche dazu, was Verantwortungseigentum mit den Mitarbeitenden in einem solchen Unternehmen macht. Meine Hypothese ist, dass sich dadurch für Mitarbeitende viel ändert, dass sie motivierter sind, wenn sie wissen, dass sie nicht nur für eine Einzelperson arbeiten, sondern gemeinsam für etwas Großes. Ich glaube, da gibt's ganz viele Meinungen, ganz viele Stimmen – die möchte ich mir gerne anhören und das dann hoffentlich auch wissenschaftlich untermauern.

**Tim:** Bei mir ging es um die andere Seite: Darum, herauszufinden, was Unternehmerinnen und Unternehmer dazu motiviert, in Verantwortungseigentum zu gründen beziehungsweise das bestehende Unternehmen in Verantwortungseigentum zu überführen. Was motiviert diese Entscheidung, und auf welchen Werten, auf welchen Grundlagen basiert sie?

**Maike:** Was hast du dazu herausgefunden?

**Tim:** Bei allen, mit denen ich gesprochen habe, war das Gemeinschaftsdenken sehr stark. Gemeinsam Dinge zu bewegen, gemeinsam erfolgreich zu sein und das Ganze im Einklang mit den Menschen, mit denen man arbeitet,

und auch der Natur, der Umwelt, der Zukunft. Im Endeffekt ein ganzheitlicher Ansatz. Das Schöne war, in der Arbeit festzustellen, dass das nicht nur nach außen so dargestellt wird, sondern die Unternehmer fest davon überzeugt sind. Das fand ich wirklich cool.

**Maike:** Womit beschäftigst du dich, Sue?

**Sue:** Ich möchte in meiner Arbeit untersuchen, ob Verantwortungseigentum als soziale Bewegung aufgefasst werden kann. Soziale Bewegungen zeichnen sich unter anderem durch die Bemühung aus, einen Wandel herbeizuführen. Die Gemeinschaft, die dahintersteht, ist durch eine kollektive Identität verbunden, welche sich wiederum durch ein gemeinsames Mindset oder Menschenbild konstituiert. Es reizt mich total, qualitativ zu untersuchen, ob diese Aspekte auch in Verantwortungseigentum wiederzufinden sind. Und in der Konsequenz: Welche wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderung kann dadurch angestoßen werden?

**Maike:** Was erhofft ihr euch denn von Verantwortungseigentum für die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft?

**Lisa:** Ich glaube, Verantwortungseigentum kann eine Alternative für die Wirtschaft darstellen. Gerade in Corona-Zeiten merken wir, dass Unternehmen eine Existenzberechtigung brauchen, die darüber hinausgeht, nur Profit zu maximieren.

**Sue:** Genau! Die Geschichte hat uns gezeigt, dass insbesondere in Krisenzeiten neue Ideen einen fruchtbaren Boden finden, weil plötzlich ein Reflexionsraum in der Gesellschaft aufgemacht wird. Heute spricht jeder darüber, wie wir Wirtschaft neu denken können. Genau an dieser Stelle knüpft Verantwortungseigentum an. Es ist eine Möglichkeit, eine Wirtschaft zu gestalten, die den Menschen wieder in den Mittelpunkt stellt und Kooperation sowie Gemeinschaft zum eigentlichen Paradigma macht. Das Interessante ist, dass es diese Dinge mit dem Begriff des Eigentums verknüpft, der

bis heute einfach ein „Given“ war: Eigentum ist Eigentum, und wir haben das immer schon so gesehen. Und jetzt wird das umgedacht und an der Wurzel angepackt.

**Lisa:** Und vor allem konsequent! Ich arbeite im Marketing, ich kenne die Tricks der Firmen. Oft werden ein paar schöne Sätze über Verantwortung und Purpose formuliert, aber es steckt eigentlich nichts dahinter. Das ist bei Verantwortungseigentum anders. Dieser Ansatz ist nicht nur ein schöner Satz, sondern verändert wirklich etwas.

**Tim:** Absolut! Ich glaube nämlich, dass in unserer Gesellschaft und auch in vielen Unternehmen ein großes Problem ist, dass keiner mehr Verantwortung übernehmen will. Den Shift hinzubekommen, dass Menschen grundsätzlich bereit sind, mehr Verantwortung zu übernehmen, darin steckt für mich ganz viel Potenzial. Zum anderen haben wir momentan das klassische Wirtschaftsbild von einem Rivalitätskampf, so wird es ja auch an der Uni gelehrt. Ich bin der Meinung, dass es auch funktioniert, indem man sich in der Gemeinschaft gegenseitig unterstützt. Sicherlich wird Verantwortungseigentum nicht der Grund sein, dass sich die komplette Welt ändert. Aber es ist ein ganz wichtiger Schritt für die Zukunft.

**Maike:** Welchen Beitrag können Studierende aus eurer Sicht zu dieser Bewegung leisten?

**Lisa:** Abgesehen von neuen Erkenntnissen, die wir hoffentlich beitragen können, sind Studierende ein Informations-Hub. Ich glaube, es kann einen unheimlichen Mehrwert mit sich bringen, dass wir uns mit dem Thema auseinandersetzen. Dadurch tragen wir es langfristig in die breite Masse.

**Sue:** Total. Der Punkt Vernetzung ist riesen-groß, glaube ich. Mit eurer Hilfe, Maike, ist ja fast schon eine kleine Studierenden-Community entstanden, die weiterhin wachsen wird. Außerdem sind wir und alle anderen Studierenden künftig auch Bewerber:innen bei Unternehmen oder potentielle Gründer:innen von Unternehmen in Verantwortungseigentum.

**Maike:** Purpose unterstützt die Vernetzung von Studierenden zu dem Thema und begleitet die Forschungsarbeiten inhaltlich. Wie ist dieser Prozess für euch?

**Lisa:** Für mich ist es ein unheimlicher Mehrwert, von Purpose bei der Masterarbeit begleitet zu werden. Man merkt schon in unserer Gruppe der Studierenden, da ist Spirit, da ist eine tolle Hilfsbereitschaft. Ich hoffe, dass ich das später irgendwie zurückgeben kann.

**Tim:** Ich sehe das ganz genauso. Es ist für alle Seiten sehr hilfreich, zum einen für mich als Person, die die Arbeit schreibt, zum anderen der Austausch untereinander und letztendlich dann das Forschungsergebnis für die Purpose-Community.

**Sue:** Da kann ich auch zustimmen. Es ist einfach ein komplexes Thema. Da ist es sehr hilfreich, direkt Fragen stellen zu können und Sparringspartner gewonnen zu haben. Zu wissen, ich bin in diesem Prozess nicht allein, das ist einfach ein schönes Gefühl.

## DIE DREI STUDIERENDEN



### TIM HORNUNG

Tim Hornung hat gerade seine Bachelorarbeit für den Studiengang Internationales technisches Vertriebsmanagement an der TH Aschaffenburg abgegeben.



### BERRAK SUE SARIKAYA

Berrak Sue Sarikaya studiert in Berlin den Masterstudiengang Management und Consulting.



### LISA LAUTER

Lisa Lauter macht ihren Master in Business Consulting und Digital Management an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.



# Steen Thomsen & Team

## Der dänische Professor forscht seit 27 Jahren zu Verantwortungseigentum

Interview: Maike Kauffmann



Foto: Anna Wyszomierska

Verantwortungseigentum ist aus der dänischen Wirtschaft nicht mehr wegzudenken. In keinem anderen Land gibt es mehr Unternehmen in Verantwortungseigentum als in Dänemark. Umgesetzt wird es mit Stiftungsmodellen. Prof. Dr. Steen Thomsen und sein Forschungsteam von der Copenhagen Business School, zu dem auch David Schröder gehört, sind führend in der Forschung zu diesen Stiftungsunternehmen.

**Maike:** Steen, wie lange forschst du jetzt schon zu Verantwortungseigentum, beziehungsweise zu dänischen Stiftungsunternehmen?

**Steen:** Ach, ungefähr 25 Jahre glaube ich? Vermutlich etwas mehr, ich denke etwa 27 Jahre.

**Maike:** Ganz schön lang! Das Thema hat es dir wohl sehr angetan – was genau fasziniert dich so daran?

**Steen:** Im Studium galt bei mir immer die Annahme: Unternehmen maximieren Profite. Punkt. Und ich habe immer gedacht, dass mir das eigentlich nicht ganz passt. Dann habe ich herausgefunden, dass die meisten dänischen Unternehmen tatsächlich gemeinnützigen Stiftungen gehören. Das hat viel für mich verändert. Dadurch konnte ich mich von dieser neoklassischen Unternehmenstheorie lösen, die ich ehrlich gesagt etwas verabscheute. Die Welt ist viel komplexer und viel fältiger als das.

**Maike:** Was habt ihr in eurer bisherigen Forschung zu dänischen Stiftungsunternehmen herausgefunden?

**Steen:** Begonnen haben wir damit, uns Performance und Gewinne dieser Unternehmen anzuschauen, um herauszufinden, ob ihre Eigentumsstruktur negative Auswirkungen darauf hat. Unsere Ergebnisse zeigen, dass das nicht der Fall ist, zumindest nicht für große Unternehmen. Die großen scheinen in Bezug auf Profitabilität sogar besser zu performen. Und Performance-Unterschiede bei den kleinen Unternehmen sind recht klein. Dann haben wir unseren Ansatz erweitert: Wir haben zum Beispiel die Reputation von dänischen Stiftungsunternehmen analysiert, und auch die Arbeitnehmer-Seite einbezogen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass sie ihre Mitarbeiter länger beschäftigen und besser bezahlen – und noch einiges mehr: In einer Studie haben wir uns Elternzeit angeschaut. In den Stiftungsunternehmen wird länger Elternzeit genommen, insbesondere von Männern. Insgesamt scheinen die Arbeitsbedingungen besser mit einer gesunden Work-Life-Balance vereinbar zu sein.

**Maike:** Ein anderer Teil eurer Forschung beschäftigt sich mit der Langlebigkeit und Langfristorientierung der dänischen Stiftungsunternehmen.

**Steen:** Genau, wir haben viel zur Überlebenswahrscheinlichkeit geforscht und herausgefunden, dass dänische Stiftungsunternehmen länger überleben und stabiler sind als andere Unternehmen. Die komplette Governance der Unternehmen ist langfristiger. Sie haben zum Beispiel höhere Eigenkapitalquoten, was darauf hindeutet, dass sie wirtschaftlich solider sind, und sie haben auch weniger Schulden. Außerdem haben unsere Studien gezeigt, dass Vorstandsmitglieder, CEOs und Führungskräfte länger im Unternehmen bleiben. Das hat viele Vorteile für das Unternehmen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

**Maike:** David, du bist noch recht neu im Forschungsteam, was war für dich das spannendste Forschungsergebnis?

”

**DADURCH KONNTE ICH MICH VON DIESER NEOKLASSISCHEN UNTERNEHMENSTHEORIE LÖSEN, DIE ICH EHRlich GESAGT ETWAS VERABSCHEUETE. DIE WELT IST VIEL KOMPLEXER UND VIELFÄLTIGER ALS DAS.**

“

– Steen Thomsen

**David:** Mich beeindruckt die Kontinuität der dänischen Stiftungsunternehmen am meisten. Die birgt einen großen Mehrwert. Man braucht einen langen Zeithorizont, um in größere Forschungsprojekte zu investieren, gerade in Sektoren wie der Pharmaindustrie. Ich glaube, dass die Langfristorientierung von Stiftungsunternehmen viele Vorteile mit sich bringen kann, gerade auch wenn man sich Stakeholderbeziehungen anschaut.

**Maike:** Euer Team fängt gerade mit einem neuen Forschungsprojekt an, könnt ihr mir darüber ein bisschen erzählen?

**Steen:** Ja, wir freuen uns schon darauf, neue Daten und Artikel herauszubringen. Die Ergebnisse, auf die wir uns momentan beziehen, sind fast alle aus unseren vorherigen Forschungsprojekten. Deswegen haben wir jetzt ein neues Projekt begonnen, dafür stellen wir auch noch ein. Langsam nimmt es Form an.

**Maike:** David, was wird dein Fokus in dem Projekt sein?

**David:** Ich werde mich hauptsächlich mit Corporate Social Responsibility und ökologischer Nachhaltigkeit in Stiftungsunternehmen im Vergleich mit anderen Unternehmen beschäftigen. Auf Basis von einzelnen Berichten gibt es Indizien dafür, dass dänische Stiftungsunternehmen nachhaltiger handeln, sowohl sozial als auch bezogen auf die Umwelt.

In unserer Forschung schauen wir uns das empirisch an.

**Steen:** Von Anekdote zu Statistik, so haben wir es kürzlich genannt. David wird sich hauptsächlich auf Nachhaltigkeit und Wertschöpfung konzentrieren, auch in finanzieller Hinsicht. Dafür werden wir viel ESG-Bewertungen (Umwelt, Soziales, Governance) und solche Daten nutzen – super für uns „number crunchers“. Dann gibt es natürlich noch das Thema Governance, das ist essentiell und auch Teil des Projekts. Außerdem schauen wir uns Umweltkriterien an, schließlich sind wir uns alle der Klimakrise sehr bewusst. Wir glauben, dass die dänischen Stiftungsunternehmen auch ökologisch nachhaltiger sind. Es wäre schön, wenn unsere Hypothese auch von Daten bestätigt werden würde.

**Maike:** Was wäre die Kausalität dahinter?

**Steen:** Erstmal qualitative Indizien, außerdem der Zeithorizont, der bei Stiftungsunternehmen sehr lange ist. Und drittens die Idee, dass man weniger Anreize hat, Gewinne zu maximieren, weniger Gewinndruck, man hat nicht so die Shareholder im Nacken sitzen.

**David:** Gewinne sind eben Mittel zum Zweck. In dem Sinne sind die Stiftungen Purposeorientiert. Sie müssen nicht nur auf Gewinne achten – trotzdem müssen sie aber natürlich verantwortungsvolle Eigentümer:innen sein und ihre Aktivitäten finanzieren.

**Steen:** Dabei ist es wichtig anzuerkennen, dass auch viele Familienunternehmer sehr ähnlich wie Stiftungsunternehmen sind, also treuhänderisch agieren. Die Frage ist nur, was passiert, nachdem der Gründer weg ist? Wer erbt das Unternehmen dann? Diese ganze Verantwortungsthematik lässt sich am Schluss auf das Individuum herunterbrechen. Da ist Stiftungseigentum auch einfach nur eine Struktur. Was aber macht das Individuum in der Struktur? Sich persönliche Vorteile verschaffen? Oder das Potenzial der Stiftungsstruktur für etwas Positives nutzen? Wir sollten es als einen guten Rahmen sehen, um die Welt ein bisschen zu verändern, aber es kommt immer noch auf das Innere an.

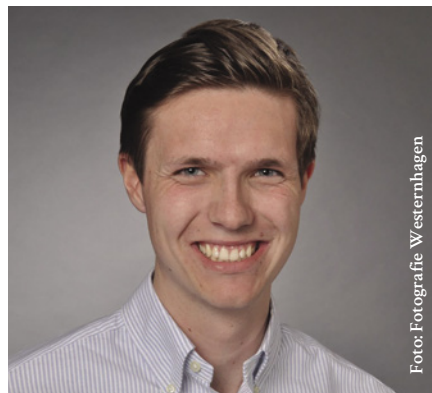
**Maike:** Schaut ihr euch in eurem neuen Forschungsprojekt auch die Rolle der dänischen Stiftungsunternehmen in der Corona-Krise an?

**Steen:** Das ist eine gute Frage! Natürlich haben wir die jetzige Krise nicht im Forschungsantrag berücksichtigt – wir konnten keine globale Pandemie vorhersehen. Stattdessen haben wir jetzt ein kleineres Projekt speziell zu dänischen Stiftungsunternehmen in der Krise gestartet.

Ein Teil davon wird sich zum Beispiel damit beschäftigen, wie sich dänische Stiftungsunternehmen in der Krise gegenüber ihren Stakeholdern verhalten. Sind sie verantwortungsvollere Arbeitgeber, entlassen sie weniger Mitarbeitende? Gibt es Indizien dafür, dass sie sich ihren Lieferanten gegenüber verantwortlicher verhalten?

**Maike:** In einer Studie von 2012 beschreiben du, Steen, und deine Kollegen Verantwortungseigentum als eine „andere Art Kapitalismus“.

**Steen:** Ja, das heißt, es gibt natürlich verschiedene Definitionen von Kapitalismus. Eine davon ist, dass Kapitalismus systematisches Wirtschaften für Gewinne ist. Ich erinnere mich daran, solche Zitate zu lesen und zu denken, nein, ich bin anderer Meinung. Ich komme eben von den Stiftungsunternehmen, hier sind, wie David schon gesagt hat, Gewinne Mittel zum Zweck. Mehr als ein Selbstzweck.



”

**GEWINNE SIND EBEN  
MITTEL ZUM ZWECK.  
IN DEM SINNE SIND DIE  
STIFTUNGEN PURPOSE-  
ORIENTIERT.**

“

– David Schröder

**Maike:** David, du fängst gerade erst an, zu Stiftungsunternehmen zu forschen, Steen hat sich dagegen schon so lange damit beschäftigt. Glaubst du, dass auch du in 27 Jahren noch an dem Thema arbeiten wirst?

**David:** (*lacht*) Naja, natürlich weiß ich nicht wirklich, was die Zukunft bringt. Aber es ist ein sehr spannendes und sich weiter entwickelndes Forschungsfeld. Ich glaube, da wird es in den nächsten Jahren sehr viel Forschung und Interesse geben.

**Steen:** (*lacht*) Wenn du in 27 Jahren immer noch daran arbeitest, hoffe ich aber, dass du dich in der Zwischenzeit auch mal mit was anderem beschäftigst hast.

**Maike:** Wir dürfen also gespannt sein, was die nächsten 27 Jahre alles bringen werden. Vielen Dank euch für das Interview!

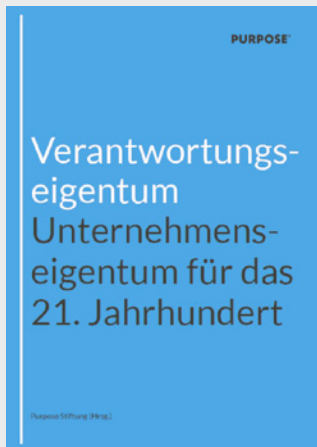


Foto: Anna Wyszomierska

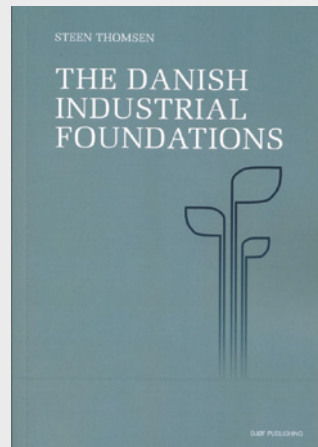
*Maïke Kauffmann (rechts) ist bei Purpose für die Forschungsarbeit zuständig. Ihren Alltag verbringt sie mit Gesprächen mit Professorinnen und Professoren über gemeinsame Forschungsprojekte, der Begleitung von Studierenden bei ihren Forschungsarbeiten zu Verantwortungseigentum, Vorträgen an Universitäten und der Beantwortung und Aufbereitung eigener Forschungsfragen und -ergebnisse. Hier ist sie zu sehen mit Gélica Schäfgen von Ecosia, die kürzlich ihre Masterarbeit zu Verantwortungseigentum abgegeben hat.*

Willst du Verantwortungseigentum mit einem Workshop an deine Universität bringen, startest ein Forschungsprojekt zu dem Thema, hast bereits spannende Forschungsergebnisse oder schreibst eine Doktor-, Master- oder Bachelorarbeit und möchtest dich dazu austauschen? Melde dich bei [hallo@purpose.ag](mailto:hallo@purpose.ag) – wir freuen uns darauf!

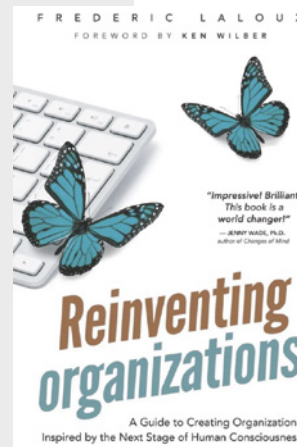
Wenn du dich über Literatur den Themen Verantwortungseigentum, sinnorientiertes Arbeiten, Wirtschaften und Finanzieren nähern möchtest, haben wir hier ein paar Buchtipps:



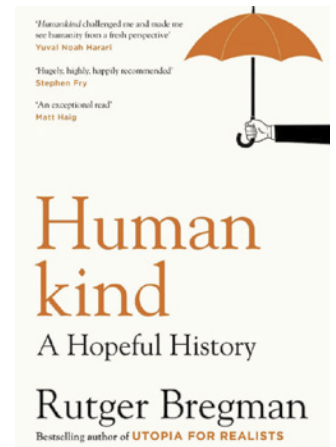
Unser Buch gibt detaillierte Informationen über Verantwortungseigentum in seinen verschiedenen Facetten, Modelle zur Umsetzung und Finanzierung.



Das Buch von Steen Thomsen gibt einen Überblick über die Forschung zu den „Danish Industrial Foundations“.



Frédéric Laloux schreibt inspirierend über neue, erfolgreiche Formen sinnstiftender Zusammenarbeit in Organisationen.

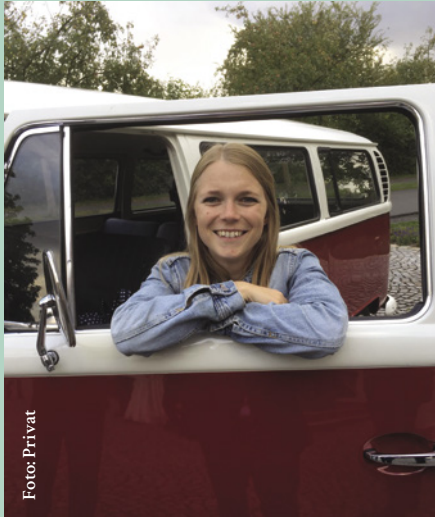


In diesem Buch erklärt Rutger Bregman, warum wir an das Gute im Menschen und intrinsische Motivation glauben sollten.

# Purpose Thoughts

## Die Schönheit von Verantwortungseigentum

Text: Annika Schneider



Während meiner Zeit an der Uni ergab sich für mich die einmalige Möglichkeit eines Interviews mit einem der erfolgreichsten Sozialunternehmer, Stef van Dongen. An einem warmen Spätsommertag saßen wir in einem Amsterdamer Café direkt am Wasser, und als unser Gespräch sich dem Ende näherte, fragte ich ihn: „Wenn du eines der drängendsten Probleme unserer Zeit lösen könntest, welches wäre es?“

Stef ist ein Vordenker im Sozialunternehmertum. Die von ihm gegründete Firma Enviu entwickelt und skaliert soziale Innovationen mit dem Ziel, viele der derzeitigen „Systemfehler“ zu beheben. Die Projekte sind vielfältig und reichen von Pilotprojekten für eine emissionsfreie Schifffahrt zu Mikropensionen in Ghana. Daher dachte ich: Wenn einer weiß, welches das am dringendsten zu lösende Problem ist, dann Stef.

Stef schaute auf die Gracht und überraschte mich mit seiner Antwort: „Meiner Meinung nach leidet unsere westliche Gesellschaft unter einer gewissen geistigen Leere. Ich denke, wenn wir bewusster leben würden, könnten wir das Potenzial, das in jedem Einzelnen steckt, besser kennenlernen. Wir würden uns besser um unsere Beziehungen, unsere Gesundheit und unseren Planeten kümmern. Das würde uns helfen, alle anderen Systemfehler anzugehen.“

In den Jahren nach diesem Gespräch habe ich oft über diese Erkenntnis nachgedacht. An jeder Ecke und in allen Bereichen des Lebens sprangen mir die Auswirkungen dieses „Systemfehlers“ förmlich entgegen. Die vom Menschen produzierten Dinge könnten in diesem Jahr erstmals mehr wiegen als die gesamte Biomasse der Erde: Wir haben ein Wirtschaftssystem geschaffen, das Ökosysteme zerstört und die Atmosphäre verschmutzt. Die Fettleibigkeit nimmt zu, während sich die psychische Gesundheit vieler Menschen verschlechtert. Scheidungsraten sind so hoch wie nie zuvor, gleichzeitig wird Einsamkeit zu einer Epidemie.

Zu Hause sind viele Menschen unglücklich, am Arbeitsplatz aber sogar noch unglücklicher, dem Ort, an dem wir einen großen Teil unseres Erwachsenenlebens verbringen. Das Meinungsforschungsinstitut Gallup berichtete 2013, dass 67 Prozent aller Mitarbeiter:innen nur noch Dienst nach Vorschrift machen, 17 Prozent sogar innerlich schon gekündigt haben, was zu einer geschätzten Summe von 7 Billionen US-Dollar an verlorener Produktivität führe. Und anstatt proaktiv nach Lösungen zu suchen, betäuben wir uns selbst, indem wir stundenlang vor unseren Bildschirmen hängen und in einem Kreislauf des Konsums ertrinken, um, wie uns vorgegaukelt wird, glücklich zu werden.

Keine dieser Erkenntnisse mag nun fremd klingen. Was mir jedoch fremd war, waren echte Lösungen, um diese geistige Leere zu bekämpfen. Sollten wir die Massen zum Meditieren motivieren? Unseren Hausstand entrümpeln? Mit Laloux Buch „Rethinking Organisations“ unterm Kopfkissen schlafen? Auch wenn das hilfreiche erste Schritte sein könnten, hatte ich das Gefühl, dass ich eine entscheidende Komponente übersah.

Das änderte sich, als ich über Verantwortungseigentum stolperte. Plötzlich fühlte es sich so an, als würde sich das fehlende Puzzlestück einfügen.

Ich begriff, dass Verantwortungseigentum wie eine Akupunkturnadel wirken kann, eine Nadel, die den Baum an der Wurzel punktiert, sich dadurch auf alle Äste auswirken und Blüten in

unterschiedlicher Pracht wachsen lassen kann. Es gibt eine Vielzahl von Studien und anekdotischen Belegen, die die positiven Effekte belegen: In sich selbst gehörenden Unternehmen haben die Mitarbeiter:innen eine höhere Arbeitsplatzsicherheit, arbeiten länger im selben Unternehmen, bekommen mehr Raum zur Entfaltung, treffen langfristige Entscheidungen, die der Umwelt weniger schaden. Und wer ein glücklicher Mensch am Arbeitsplatz ist, ist tendenziell auch ein glücklicher Mensch zu Hause und in der Gesellschaft. Viele solcher Geschichten haben wir in diesem Heft gesammelt.

Natürlich habe ich nichts von dieser „Ganzheit“ sofort gespürt, als ich 2019 an einem warmen Herbsttag meinen ersten Arbeitstag bei Purpose hatte. Aber ich habe sehr bald erlebt, dass die Struktur vorhanden war, um mich auf meinen Weg zu führen, meine Stärken und meine Inspiration zu finden. Und ich höre ähnliche Erfahrungen von Kollegen und Mitarbeiterinnen in unserem Netzwerk. Da ist die Kollegin, die sich frei fühlt, weil sie sich endlich nicht mehr verstellen muss und ihr persönliches Ich zur Arbeit mitbringen kann. Oder die Managerin, die mit den Prinzipien von „New Work“ experimentiert und weiß, dass ihre aufgebauten Strukturen nicht aufgrund einer Ausschüttung kurzfristiger Gewinne an Investor:innen kaputt gemacht werden können.

Für mich reicht die Schönheit von Verantwortungseigentum weit über das Konzept des Eigentums und des „Wem-gehört-was“ hinaus. Es ist ein mächtiges Werkzeug, das uns helfen kann, viele der derzeitigen „Systemfehler“ anzugehen. Und es hat die Wirkmacht, Arbeitsplätze mit neuer Energie und Proaktivität zu füllen – wenn wir dies zulassen.

# Purpose Insights: Wenn Arbeit Sinn stiftet

## Camille Canon schaut auf das Jahr 2020 bei Purpose US zurück

Text: Camille Canon



Das Jahr 2020 war ein besonders ereignisreiches für die USA. Auch hier hatte die globale Pandemie weitreichende Folgen für Menschen und Wirtschaft. Im Herbst zeigten verheerende Waldbrände, dass der Klimawandel in vollem Gange ist. Nach dem Mord an George Floyd im Mai gingen weltweit Millionen Menschen für die „Black Lives Matter“-Bewegung auf die Straße, um ein Zeichen gegen Rassismus zu setzen. Und am Ende des Jahres hielten nervenaufreibende Wahlen das Land in Atem. All diese Geschehnisse haben das Team von Purpose US bewegt und die Arbeit nicht immer einfacher gemacht. Zugleich hat die Zusammenarbeit mit aufgeschlossenen Unternehmen, Institutionen und Communities Hoffnung und einen Purpose gegeben.

Wo soll ich anfangen? 2021 hat zwar längst begonnen, doch die dunklen Wolken des vergangenen Jahres hängen noch über uns. 2020 hat uns allen ganz schön viel abverlangt, und wir arbeiten noch daran, die Geschehnisse und deren Auswirkungen zu verdauen.

Unser Motto für 2020 war ganz klar: Komplexität reduzieren! Denn 2019 war für uns das Jahr, in dem wir ins kalte Wasser gesprungen sind und mit großen und mit-

telständischen Unternehmen die Umsetzung von Verantwortungseigentum in den USA erforscht haben. Unser Ziel für 2020 war es, die Umsetzung von Verantwortungseigentum zu erleichtern, indem wir die Ergebnisse dieser Forschungs- und Lernreise nutzen, um die Kosten für alle zu reduzieren und Lösungsmöglichkeiten sichtbarer für Gründerinnen und Unternehmer zu machen.

### **PURPOSE HAT UNS ALS TEAM DAS GANZE JAHR ÜBER WORTWÖRTLICH EINEN PURPOSE GEGEBEN**

Es hat funktioniert. Die erarbeiteten Case-Studies und die entsprechenden Open-Source-Materialien haben es jedem ermöglicht, die Durchschnittskosten für den Aufbau rechtlicher Strukturen für Verantwortungseigentum von einer Million US-Dollar auf 25.000 US-Dollar zu reduzieren und den Prozess von Jahren auf wenige Monate zu verkürzen. Das führte jedoch zu einer neuen Herausforderung: Plötzlich wollten viele Menschen Verantwortungseigentum umsetzen. Ein Schritt, der trotz unserer Arbeit und Fortbildungsveranstaltungen immer noch von erfahrenen Juristinnen und Steuerberatern begleitet werden muss. Gleichzeitig merkten wir, dass es für das ehrgeizige Projekt, Verantwortungseigentum in den USA als Eigentumsform zu etablieren, noch einfachere, leichtere Ansätze braucht, um unsere Arbeit und unseren Impact zu skalieren. Dies wollten wir in 2020 angehen.

Rückblickend sehe ich eine gewisse Ironie darin, dass 2020 für uns das Jahr der Leichtigkeit und Einfachheit sein sollte. Denn ganz offensichtlich ist das Jahr komplett anders verlaufen, als irgendjemand es hätte vorhersehen können. Für viele war es traumatisch, voller Verluste, Verzweiflung und Erschöpfung. Ein ständiges Auf und Ab zwischen kompletter Resignation und dem Gefühl von Hoffnung auf die Zukunft. Dabei hofften wir nicht darauf, dass „am Ende alles gut wird“,

sondern darauf, dass 2020 das Fass endgültig zum Überlaufen und die Notwendigkeit längst überfälliger transformatorischer Veränderungen endlich ans Licht bringen würde.

Purpose hat uns als Team das ganze Jahr über wortwörtlich einen Purpose gegeben. Das Potenzial von Verantwortungseigentum und die tiefgreifenden Auswirkungen unserer Arbeit in Bezug auf die Ungerechtigkeiten unseres bestehenden Systems gab uns in diesen turbulenten Zeiten ein Ziel, eine Mission. Während das Land das Vertrauen in unsere Regierung verlor, durften wir Unternehmen und Gemeinden dabei unterstützen, widerstandsfähige und transparente Institutionen für das 21. Jahrhundert aufzubauen. Während die Diskrepanz zwischen Aktienmärkten und der Realität ins Unermessliche stieg, erforschten wir in Gesprächen mit Gründer:innen und Investor:innen neue Finanzierungsstrukturen mit fairen Returns und unter Einbeziehung der Stakeholder.

Immer wieder konnten wir in unserer Arbeit die Zukunft durchschimmern sehen. Eine dynamische, vielfältige Zukunft voller Potenzial für neue Formen des Engagements, der Selbstbestimmung und des gesellschaftlichen Wohlstands.

2021 hat bisher noch kein strategisches Motto, aber vielleicht ist es „go big or go home“. Die ersten Monate haben bereits gezeigt, dass es ein ganz schön spannendes und wichtiges Jahr für uns wird.

### **SPANNENDE PROJEKTE 2020**

Ich möchte gerne zwei Projekte hervorheben, die für mich im letzten Jahr besonders spannend und wirkungsvoll waren: die erste Runde des Purpose Fellowship und unser Online-Kurs „AltCap Fundraising Accelerator“ über Fundraising von alternativem Kapital.





Foto: Karsten Winegeart



Foto: Jon Tjyson



Foto: Markus Spiske



Foto: Jacob Rosen

Die Corona-Pandemie, verheerende Waldbrände, die „Black Lives Matter“-Bewegung und schließlich ein Krimi bei der Präsidentschaftswahl: 2020 wird den Menschen in den USA noch lange in Erinnerung bleiben.

### Purpose Fellowship

Wir haben das Purpose-Fellowship-Programm ins Leben gerufen. Ziel des Programms ist es, Arbeit und Ideen rund um Klimakrise, Diskriminierung und Ungleichheit, Community-Wealth-Building und Investitionen mit Bezug zu fairem Eigentum, Governance und Finanzierung zu unterstützen. Dabei wollen wir zum einen von etablierten und neu entstehenden Initiativen mit innovativen Gedanken rund um Eigentum lernen und gleichzeitig unsere Erkenntnisse aus der Arbeit zu alternativen Eigentums- und Finanzierungsstrukturen mit zahlreichen Unternehmen teilen. Insbesondere möchten wir Projekte und Initiativen unterstützen, die mit (historisch bedingt) benachteiligten und ausgegrenzten Gruppen der Gesellschaft arbeiten.

Das Fellowship-Programm ist zu einem wertvollen Raum geworden, in dem wir uns gemeinsam über die Herausforderungen unserer Arbeit, die Grenzen bestehender rechtlicher Strukturen, die gegenwärtige Finanzierungskultur bis hin zu der Skalierung alternativer Modelle austauschen konnten. Die Projekte der Fellows werden aktuell zusammen mit einer Reihe von Webinaren veröffentlicht. Für dieses Jahr planen wir eine weitere Fellowship-Runde und möchten dort Vorschläge sammeln, wie

wir einige dieser Herausforderungen ganz konkret auf der politischen Ebene angehen können (siehe auch Interview auf Seite 62).

### AltCap Fundraising Accelerator

Eine unserer größten Herausforderungen besteht darin, eine Antwort auf die wachsende Nachfrage nach Verantwortungseigentum zu finden. Aus der Lernreise der letzten Jahre hat sich für uns ein klares Muster ergeben: Die Unternehmen haben Schwierigkeiten, passendes Kapital für Wachstum zu finden. Hier braucht es Wissen, Fortbildungen und ein Umdenken. Dafür haben wir den AltCap Fundraising Accelerator ins Leben gerufen: ein Fortbildungsangebot, das beim Fundraising von Kapital zu alternativen Bedingungen unterstützen soll und uns gleichzeitig die Erforschung und Verbreitung von alternativen Lösungen ermöglicht.

In der ersten Runde nahmen acht Teams an dem Kurs teil. Gemeinsam erarbeiteten wir konkrete Lösungen, eine klare Strategie und ein Narrativ, um alternatives Kapital in Verantwortungseigentum einzusammeln. Die Ergebnisse werden wir in diesem Jahr als Open-Source-Materialien veröffentlichen. Das Programm unterstützt dabei Unternehmer:innen, Forscher:innen und Student:innen, ein besseres Verständnis des weiten Spektrums

von Kapital zu erlangen, das Unternehmen in Verantwortungseigentum zur Verfügung steht. Einer der Teilnehmer des Kurses, Arion, Berater bei Happy Valley Meats, beschreibt das Programm als „den perfekten Ort, um die feinen Details von Fundraising für missionsgetriebene Unternehmen zu erarbeiten.“ Diese möchten wir im nächsten Schritt in die Welt tragen.

# Purpose Lighthouse: Firebrand Artisan Breads

## Das US-amerikanische Unternehmen ist mehr als nur eine Bäckerei

Text: Lilly Pokraka, Camille Canon

In der Holzofenbäckerei Firebrand Artisan Breads im kalifornischen Oakland wird nicht nur mit Leib und Seele gebacken, sondern auch eine gesellschaftliche Mission verfolgt: Das Unternehmen stellt hauptsächlich ehemals obdachlose und inhaftierte Menschen ein und will diesen so einen Weg aus dem Teufelskreis von Straftaten, Haft und Obdachlosigkeit bieten. Lange war Gründer Matt Kreuzt auf der Suche nach passenden Finanzierungsmodellen und einer Möglichkeit, wie er seine einzigartige Mission langfristig absichern könnte. In den Medien stieß er auf die Geschichte eines Bio-Großhändlers, der Organically Grown Company, die als Purpose-Unternehmen seit 2017 in Verantwortungseigentum aufgestellt ist. Matt war begeistert, eine Eigentumsstruktur vorzufinden, die auch die Vision von Firebrand nachhaltig erhalten und die Werte seines Unternehmens widerspiegeln würde. Vor rund einem Jahr ist Firebrand zu einem Unternehmen in Verantwortungseigentum geworden.

Matt Kreuzt war gerade 14 Jahre alt, als er begann, in der Gastronomie zu arbeiten. Matt brauchte damals dringend einen Job und heuerte, mit der Erlaubnis seines Schulleiters, in einer Bagel-Bäckerei in Northern Virginia an. Von nun an hieß es Böden schrubben, Geschirr spülen und Bagels backen. Ein Kochkurs an seiner Schule entfachte schon bald Matts Leidenschaft für das Brotbacken und motivierte ihn schließlich, voll in die Gastronomie einzusteigen. Unter der Leitung eines anspruchsvollen, aber freundlichen Küchenchefs lernte Matt, dass Küchen Orte sein können, an denen Menschen mit unterschiedlichsten Hintergründen willkommen sind und ihren Platz in der Welt finden können.

Als Matt 2008 Firebrand gründete, sah er sich mit den üblichen Herausforderungen der Gastronomie konfrontiert: emotional und körperlich anstrengende Arbeitszeiten in einer Branche, die von hoher Fluktuation, begrenzten Karriereöglichkeiten und einem kaum vorhandenen Sicherheitsnetz für die



Foto: Kola Shobo & Majorminor



Foto: Kola Shobo & Majorminor



Foto: Kola Shobo & Majorminor

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gekennzeichnet ist. 2013 bot sich Matt die Möglichkeit, ehemalige Häftlinge und Obdachlose aus der Gemeinde zu beschäftigen. Er beschloss, die Gelegenheit zu ergreifen und Dinge anders zu handhaben: Firebrand würde ein inklusiver, ermutigender Arbeitgeber und Community-Player werden, der seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu anspricht, ihr wahres Selbst auch am Arbeitsplatz zu zeigen, und auf diese Weise hochwertige Arbeitsmöglichkeiten in Oakland schafft.

### AUFS ENGSTE VERBUNDEN MIT DER COMMUNITY

Bei Firebrand stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihr Wohlbefinden seit Anfang an im Fokus der Mission. Als Unternehmen möchte Firebrand dazu beitragen, Nachhaltigkeit im Lebensmittelbereich zu verankern. Die Strategie, ehemals inhaftierte und obdachlose Menschen zu beschäftigen und weiterzubilden, trägt dazu maßgeblich bei.

Heute ist Firebrand mehr als nur eine Bäckerei. Es ist eine Organisation, die sich der Gemeinschaft vor Ort verpflichtet fühlt – und die beispielsweise umfangreiche Schulungsprogramme für ihre Mitarbeiter anbietet, um ihnen Chancen auf Führungspositionen zu ermöglichen. So möchte Firebrand für und mit den Menschen vor Ort die Gemeinde stärken. 60 Prozent der leitenden Angestellten bei Firebrand sind Frauen, 80 Prozent sind People of Color. Firebrand ist ein aktives Mitglied der Gemeinde Oakland, integriert bewusst die Produkte von lokalen von Minderheiten geführten Unternehmen in seine Wertschöpfungskette und bietet Backkurse an. Jedes Jahr spendet das Unternehmen Produkte im Wert von 250.000 Dollar an Obdachlosenheime, Jugendgruppen und Frauenhäuser.

## SUCHE NACH PASSENDEM KAPITAL

2019 wollte Firebrand eine neue Produktlinie auf den Markt bringen und suchte Kapitalgeber, die mit ihrer Erfahrung auch als Partner beratend zur Seite stünden. Doch es gestaltete sich schwierig, Investoren zu finden, die Matts Vision teilten. Seiner Erfahrung nach waren die meisten Risikokapitalgeber und Private-Equity-Investoren primär daran interessiert, das Unternehmen schnell zu skalieren und mit ausreichend Gewinn an den Meistbietenden zu verkaufen.

Auf der Suche nach einem Modell, das die Mission des Unternehmens schützt und dabei weiterhin Wachstum ermöglicht, stieß Matt auf die Arbeit von Purpose und die Bewegung rund um Verantwortungseigentum. Dem Beispiel von Organically Grown Company folgend, entschied sich Matt, einen großen Teil seines Eigentums an Firebrand in einen Purpose Trust überzuführen und gleichzeitig wertorientierte Investoren zu gewinnen. „Das Purpose-Trust-Modell hat für uns alles miteinander verbunden“, erklärt Matt (dazu auch das Interview auf Seite 61). „Wir konnten die Mission festschreiben, die Eigentümerstruktur daran ausrichten und hatten damit auch bei der Suche nach Kapital eine klare Position.“

In Zusammenarbeit mit den Impact-Investoren Candide Group und ICA sowie Purpose US entwickelte Firebrand eine passende Investitionsstruktur für eine Finanzierung von 2,5 Millionen US-Dollar. Dieses Konstrukt ermöglicht es Firebrand weiterhin nachhaltig zu wachsen, Renditen für die Investoren zu erwirtschaften und überschüssige Gewinne in die Gemeinde fließen und diese so am wirtschaftlichen Erfolg von Firebrand teilhaben zu lassen – ohne dass das Unternehmen unter Druck skaliert und anschließend meistbietend verkauft werden muss.



Foto: Kola Shobo & Majorminor



Foto: Kola Shobo & Majorminor



## EIN PAAR ZAHLEN:

Mitarbeitende  
**63**

Umsatz  
**\$5,3 Mio.**

Gegründet  
**2008**

Eigenkapital-  
erhöhung  
**\$2,5 Mio.**

Sitz  
**Oakland, USA**

## REVOLUTIONÄRE EIGENTUMSSTRUKTUR

2020 gründete Matt Kreutz den Firebrand Perpetual Purpose Trust und übertrug diesem einen großen Teil der Eigentumsanteile an Firebrand, um so Gemeinwohlorientierung und Inklusivität des Unternehmens rechtlich abzusichern. Dieser Schritt verdeutlicht das tiefe Engagement des Unternehmens für Gemeinwohl, Wohlstand und eine Verbesserung der sozialen Umstände in der Gemeinde.

Die einzigartige Eigentumsstruktur stellt sicher, dass die Mitarbeiter:innen und gemeinwohlorientierte Organisationen, die sich der Unterstützung von ehemaligen Häftlingen und Obdachlosen in Oakland verschrieben haben, eine Stimme in der Ausrichtung des Unternehmens haben und finanziell am Wachstum des Unternehmens beteiligt werden. Die Bäckerei in Oakland ist Teil einer wachsenden Bewegung von Unternehmer:innen auf der ganzen Welt, die das wirtschaftliche Paradigma von Gewinnmaximierung hin zu Verantwortungübernahme verändern wollen. Das Firebrand-Modell zeigt, wie ein Purpose-orientiertes Unternehmen Investoren und Community in echter Partnerschaft zusammenbringen kann.

Firebrand ist nicht einfach nur ein Unternehmen. Es ist eine gemeinwohlorientierte Organisation, geführt von einer Vielzahl von Stakeholdern, die gemeinsam zu ihrem Erfolg beitragen. Es geht Firebrand nicht darum, größtmögliche Gewinne zu erzielen. Sondern vielmehr darum, den Beitrag, den das Unternehmen als Community Institution leistet, in der Gemeinde zu verankern und zu skalieren und somit noch mehr Möglichkeiten und Chancen für benachteiligte Mitglieder der Gesellschaft zu schaffen.



Foto: Mae Mu

# SPOTLIGHT:

## Matt Kreutz, Gründer

*In einem kleinen Lagerhaus im Westen der Stadt Oakland in den USA gründete Matt Kreutz vor zwölf Jahren die Holzofenbäckerei Firebrand Artisan Breads. Von Beginn an ging es ihm nicht nur um hochwertige Backwaren, sondern auch um faire Arbeitsplätze und die Unterstützung der Community vor Ort. Um diese Mission zu schützen, hat Matt Firebrand Anfang 2020 in Verantwortungseigentum überführt, und das Team von Purpose US hat ihn dabei begleitet und beraten. Im vergangenen August haben Camille, Partnerin bei Purpose US, und Matt die spannende Zeit Revue passieren lassen und über Firebrands Mission gesprochen – und über den Menschen, der dahinter steht.*



Foto: Inner City Advisor

**Camille Canon:** Wir haben im vergangenen Jahr schon eng zusammengearbeitet, uns aber hauptsächlich mit rechtlichen und technischen Details auseinander gesetzt. Nun würde mich brennend interessieren: Wie bist du überhaupt zum Backen gekommen?

**Matt Kreutz:** Mein Einstieg ins Bäckerhandwerk hatte ehrlich gesagt einen sehr pragmatischen Grund: Ich brauchte dringend einen Job. Ich war 14 Jahre alt, und in Virginia, wo ich zur Highschool ging, benötigte man in dem Alter eine Arbeitserlaubnis. Also bin ich zu unserem Schulleiter gegangen, habe mir die Erlaubnis geholt und danach in einem Laden namens Bagel Buddies angeheuert. Zunächst mal habe ich Bagels blanchiert, Frischkäse zubereitet, solche Dinge halt. Später habe ich dann fest in Bäckereien gearbeitet, aber das war quasi mein Einstieg in den Lebensmittel- und Gastronomiebereich.

**Camille Canon:** Firebrand ist nicht das klassische Büro- oder Ladengeschäft mit den zu erwartenden Arbeitszeiten. Würdest du uns verraten, wie dein typischer Arbeitsalltag aussieht?

**Matt Kreutz:** Mein Tag beginnt bereits um 3 Uhr morgens, da mache ich erst einmal Sport. Um 5:30 Uhr fange ich dann an zu arbeiten. Gegen 7 Uhr wacht meine Tochter auf, und wir verbringen gemeinsam den Morgen, bis ich dann gegen 9 Uhr zu Firebrand fahre und dort bis 14 Uhr arbeite. Ich versuche nachmittags immer rechtzeitig wieder zu Hause zu sein, wenn meine Tochter vom Mittagsschlaf aufwacht. Dann verbringen wir als Familie Zeit zusammen, bis meine Tochter gegen 19 Uhr schlafen geht. Ich arbeite dann noch bis etwa 21 Uhr und falle anschließend ins Bett. Meine Zeit und mein Arbeitspensum sind extrem strukturiert und getaktet. Ich habe eine ziemlich strenge Liste mit Prioritäten und strukturiere meinen Tag so, dass ich die Zeit drumherum möglichst effektiv nutze und nicht unnötig verschwende. Mein Telefon klingelt ununterbrochen, Tag und Nacht, und die Bäckerei ist 24 Stunden am Tag an sieben Tage die Woche geöffnet. Ich habe also nicht wirklich „Freizeit“, aber ich organisiere meinen Tag so, dass es gut klappt.

**Camille Canon:** Lass uns einen Blick auf das Unternehmen Firebrand werfen. Im Zentrum eurer Mission stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Welche Rolle spielen sie im Unternehmen?

**Matt Kreutz:** Mit dieser Frage haben wir uns wirklich viel beschäftigt. Grundsätzlich möchten wir mit Firebrand Möglichkeiten schaffen, unsere Mitarbeitenden zu fördern, und verantwortungsvolle Positionen für sie kreieren, ohne dass diese gleich auf der Managementebene sein müssen. Unser sogenanntes „Open Book Management Training“ ist dabei für uns besonders wichtig. Es schult unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht nur im Umgang mit Finanzen, sondern, und das finde ich noch wichtiger, zeigt ihnen auf, wie ihre tägliche Arbeit und ihre Entscheidungen mit der finanziellen Situation und den Zielen des Unternehmens verknüpft sind und diese verbessern können. Die durch sie erwirtschafteten Gewinne fließen dann durch die Gewinnbeteiligungsstrukturen direkt an sie zurück. Bei Firebrand steht der Mensch im Vordergrund. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unsere wichtigsten Stakeholder, und wir müssen dafür sorgen, dass sie sich wohlfühlen und sie lange bei uns im Unternehmen bleiben. Momentan liegt die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bei drei Jahren. Und darauf sind wir verdammt stolz.

**Camille Canon:** Warum passt Verantwortungseigentum zu Firebrand?

**Matt Kreutz:** Verantwortungseigentum bietet uns die Möglichkeit, unsere Finanzierung, Governance und Mission in einer Rechtsstruktur zu vereinen. Unsere Mitarbeitenden können in diesem Modell die wichtigsten Stakeholder sein. Das heißt, wenn Firebrand skaliert und wächst, und wir so Erfolg haben, geht der Großteil des Gewinns an unsere Beschäftigten. Seitdem wir in Verantwortungseigentum sind, hat auch rechtlich gesehen unsere Mission oberste Priorität, und der Sinn und Zweck von Firebrand muss auf allen Ebenen des Unternehmens berücksichtigt werden. Verantwortungseigentum bedeutet, dass Firebrand auch in Zukunft zu einhundert Prozent unabhängig sein wird und nicht einfach verkauft werden kann. Das ist mir besonders wichtig, denn auch mit Blick auf die Finanzierung war meine Exit-Strategie immer:

Ich baue das Unternehmen auf, du gehst, ich mache weiter. Firebrand ist für mich keine Cash-Cow, die ich einfach nach Belieben melken kann. Ich habe Firebrand nie so betrachtet und wollte es daher auch nie verkaufen, einfach nur um Profit zu machen.

**Camille Canon:** Firebrand hat gerade eine zweite Finanzierungsrunde hinter sich. Was war dir bei der Suche nach Investoren wichtig? Und welche Rolle hatte die Trust-Struktur bei der Suche nach Kapital und Investments?

**Matt Kreutz:** Ich wusste von Anfang an, dass die Rolle der Investoren eine aktive sein soll. Ich wollte immer eine Partnerschaft, nicht einfach nur Geld. Das hat vor allem dazu geführt, dass die Schecks kleiner und die Finanzierungsrunden größer wurden. Plötzlich waren sieben Parteien – für Fremd- und Eigenkapital – in einem Raum und ich musste viel Beziehungspflege leisten. Dennoch war die Erfahrung insgesamt sehr positiv. Ja klar, es hat länger gedauert, aber im Endeffekt haben wir tolle Unterstützung bekommen und unser Team an Mitstreitern und Mitstreiterinnen ist gewachsen.

**Camille Canon:** Welche Pläne hast du für die Zukunft? Wie soll Firebrand in zehn Jahren aussehen?

**Matt Kreutz:** Ich stelle mir vor, dass Firebrand ungefähr 150 Angestellte hat, und dass davon 75 oder 80 Prozent ehemals obdachlose oder inhaftierte Menschen sind. Ich wünsche mir, dass die Beteiligung an unserem Altersvorsorge-Programm wächst und dass 50 bis 60 Prozent der Beschäftigten an den Sitzungen zur Verwaltung unserer Finanzen teilnehmen. Ich wünsche mir eine nachhaltige und gesunde Gewinnbeteiligung für alle. Außerdem stelle ich mir vor, dass unser Open Management Programm richtig gut laufen wird und sich alle Beteiligten engagiert einbringen. Ich wünsche mir außerdem, dass Firebrand ein Unternehmen wird, das für unsere Angestellten nicht nur Hauptarbeitgeber ist, sondern auch sehr gute Sozialleistungen und Engagement in der Community vorzuweisen hat. Das wäre großartig. Ich sehe Firebrand als Vorreiter und Unterstützer für eine neue Gruppe von Unternehmen, die durch ihr Handeln einen Mehrwert für ihre Community schaffen. Die etwas verändern möchten und wirklich greifbare Möglichkeiten für die Menschen vor Ort und die Umsetzung von Modellen wie Verantwortungseigentum bewirken.

# SPOTLIGHT:

## Yui Ueno, Purpose Fellow in den USA

Interview: Lilly Pokraka

*Yui Ueno ist einer von fünf Fellows, die im Rahmen des US-Fellowship-Programms an Projekten zu dem Zusammenhang von großen gesellschaftlichen Herausforderungen, Eigentum und Finanzierung arbeiten.*



Foto: Kot Hordinski

**Lilly Pokraka:** Was ist dein eigentlicher Beruf?

**Yui Ueno:** Ich bin Senior Investmentmanager bei ICA, einem Community-Development Investment Fund in Oakland, Kalifornien. Wir unterstützen wachstumsstarke Unternehmen in der Gegend mit Coaching, Netzwerk und Finanzierung. Unsere Mission ist es, Lösungen für das wachsende Problem der Vermögensungleichheit in besonders betroffenen Gemeinden zu finden.

**Lilly Pokraka:** Worum geht es in deinem Fellowship-Projekt?

**Yui Ueno:** In meinem Projekt geht es um das Konzept der konzessionierten oder auch vergünstigten Renditen, also um den Trade-off, den Investoren eingehen, die ihren sozialen Impact erhöhen wollen und dafür auch Renditen unter Marktniveau akzeptieren. Ich habe verschiedene Perspektiven zu dem Thema aus Gesprächen mit Fondsmanagern und Investorinnen im Bereich des Impact Investments gesammelt, um damit eine gewisse Klarheit über die Sprache, Ziele und die Entwicklungsrichtung der Branche insgesamt zu erreichen. Außerdem arbeite

ich an einer Übersicht des Ökosystems von Impact-Fonds im Vergleich zu traditionellen Kapitalmärkten. Mein Ziel ist es, damit etwas mehr Klarheit und Kontext zu schaffen und so die Branche dabei zu unterstützen, sozialen Impact vor Rendite zu stellen.

**Lilly Pokraka:** Was nimmst du an Erfahrungen oder Erkenntnissen aus dem Fellowship mit?

**Yui Ueno:** Die für mich größte Erkenntnis ist die Vielfältigkeit der Grundphilosophien und Ansätze, die diese Investoren verfolgen. Einerseits ist es ermutigend, so viele kluge Köpfe zu sehen, die versuchen, die Verteilung von Kapital auf unterschiedliche Weise zu verbessern, auf der anderen Seite sieht man daran ganz klar, wie komplex und tiefgreifend die Probleme sind und was für starken Widerstand es auch gegen Veränderungen gibt. Trotzdem scheint der Appetit auf konzessionierte Renditen langsam aber sicher zu wachsen, und es besteht auf jeden Fall Hoffnung, dass dieses Konzept zu einem größeren kulturellen und ideologischen Wandel hin zu gerechter Kapitalallokation führen kann.

# VERANSTALTUNGEN



Unternehmer:innen-Abend in Amsterdam mit Sharetribe-Gründer und Verantwortungseigentümer Antti Virolainen. Für 2020 & 2021 hatten wir jeden Monat solche Abende geplant, aber dann kam alles anders.



Foto: Anna Wyszomierska

An dieses Unfuck-the-Economy-Event in Berlin im November 2019 erinnern wir uns besonders gern zurück: volle Hütte im Kino International. Mehr als 1.500 Anmeldungen für die 550 Plätze. Solche Abende geben uns eine enorme Energie, wenn wir merken und sehen, wie viele Menschen sich für unser Thema interessieren.



Foto: Anna Wyszomierska

Menschen für Verantwortungseigentum zu begeistern geht auch auf Abstand. Im Juli fand der erste Corona-konforme Unternehmer:innen-Abend in Berlin statt.



Foto: Maria Asselin-Roy

Vera hält als Eventmanagerin bei Purpose alle Fäden in der Hand. Du denkst, so einen Abend braucht es auch in deiner Stadt, du hast vielleicht schon Kontakte zu Partner:innen und kennst viele Interessierte? Dann melde dich bei [vera@purpose.ag](mailto:vera@purpose.ag)!

# Purpose Thoughts

## Was fasziniert mich an dem Gedanken, dass Unternehmen sich selbst gehören?

Text: Adrian Hensen

So vieles – und das ist vielleicht auch das Faszinierendste. Es ist die Wirkung auf den einzelnen Menschen, auf die Mitarbeitenden in einem Unternehmen. Es sind die Beziehungen zu Kund:innen und Investor:innen sowie die Möglichkeiten für neue Formen der Kooperation zwischen Unternehmen. Und es ist die Hoffnung, dass Unternehmen in Verantwortungseigentum das System Wirtschaft und die Gesellschaft insgesamt verändern können, um so zu einer nachhaltigeren, gerechteren und gesünderen Welt beizutragen. Da steckt überall unglaublich viel Positives drin. Diese Vielfalt und Menge an potenziellem Impact sind wahnsinnig spannend und motivierend.

Mich ganz persönlich hat immer die Frage begeistert, was nötig ist, um Organisationen zu gestalten, die gut und gesund für den Menschen, für das Individuum sind. Millionen von Menschen stehen jeden Morgen auf und gehen zur Arbeit. Diese Orte zu verbessern, sie gesünder zu gestalten, kann das Erleben und Verhalten von sehr vielen Menschen positiv beeinflussen. Und das nicht nur direkt, sondern auch indirekt: Mitarbeitende sind ja auch Eltern, Freundinnen und Freunde, Partnerinnen und Partner, Kinder, Bürgerinnen und Bürger. Das Erleben und Verhalten im Unternehmen trägt sich fort in diverse Beziehungen und prägt so die Gesellschaft.

Verantwortungseigentum alleine ist kein Schlüssel zu solch einem gesunden Ort für jedes Individuum. Ebenso wenig, wie eine andere Art von Eigentum automatisch schlecht für den Menschen sein muss. Aber Eigentum ist ein Fundament, auf dem Orte entstehen, an denen sich Menschen versammeln. Es prägt die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der Gestaltung. Ein passendes Rechtskleid ist eine Chance. Und Verantwortungseigentum eine gute Antwort.

Seit der Gründung von Purpose motiviert uns der Gedanke, was möglich wird, wenn Verantwortung wieder zum Menschen gebracht wird. Wenn strukturelle Rahmenbedingungen mit dem Ziel gestaltet werden, Kopf, Herz und Hand zusammenzubringen. Wenn Vertrauen und ein positives Menschenbild die Basis hierfür sind.

In einem Unternehmen, das sich selbst gehört, ist jedem Mitarbeitenden klar, wofür er oder sie aufsteht. Was der Sinn ist. Die Zukunft des Unternehmens wird nicht in der Anonymität des Marktes unter der Prämisse der Profit-Maximierung entschieden, sondern von Menschen, die mit dem Unternehmen verbunden sind und deren Motivation sich aus dem Unternehmen selbst speist sowie aus den Bedürfnissen von dessen Kund:innen und Mitarbeiter:innen.

Ich glaube fest an die Chancen, die sich an einem solchen Ort und damit für die Lebensrealität so vieler Menschen ergeben. Das fasziniert mich.





# Purpose Partner: Trust Neighborhoods

**Die amerikanische Non-Profit-Organisation zeigt, dass Gentrifizierung und faire Mieten keine Gegensätze sein müssen**

Text: Maïke Kauffmann, Lilly Pokraka

Die Organisation Trust Neighborhoods macht genau das, was sie im Namen trägt: Sie bringt *trust(s) in neighborhoods*. Basierend auf den Prinzipien von Verantwortungseigentum hat die Organisation ein Modell entwickelt, mit welchem in diverse, inklusive und florierende Nachbarschaften investiert werden kann, ohne dass durch steigende Mieten einkommensschwache Gruppen verdrängt werden: den *Mixed-Income Neighborhood Trust* (MINT).

Kernstück des MINT-Modells ist ein Perpetual Purpose Trust, eine Variante der amerikanischen Rechtsform des Trust, der eine Art Treuhandgesellschaft darstellt. Diese Form des Trusts wird für einen Purpose statt zum Nutzen einzelner Personen errichtet. Im MINT fungiert der Trust als Eigentümer von Grundstücken und Immobilien in der Nachbarschaft, investiert in diese und hält so die Mietpreise auf einem stabilen Niveau. Durch die Investitionen kann die Attraktivität des Viertels gesteigert werden, ohne dass dies zur Verdrängung von langjährigen Mieterinnen und Mietern durch Gentrifizierung führt. Die Langfristigkeit und Stabilität des Trusts als Eigentümer von Grundstücken und Immobilien schafft eine langfristige Perspektive und Vertrauen innerhalb der Gemeinde und auch bei Investoren. So trägt das MINT-Modell dazu bei, dass Investitionen in die Nachbarschaft und andere kommunale Entwicklungsprojekte nicht zur Verdrängung bestimmter Gesellschaftsgruppen führen, sondern Chancen auf Diversität, Inklusion und Vermögensaufbau für die Bewohnerinnen und Bewohner mit sich bringen.

Konkret unterstützt Trust Neighborhoods Nachbarschaftsinitiativen und Communities dabei, ihr eigenes MINT-Modell aufzubauen und dafür partizipative Governance-Strukturen zu finden – von der Community für die Community. Das Ziel ist es, damit für hochwertigen, bezahlbaren Mietraum in Nachbarschaften und eine Diversität an Bewohnerinnen und Bewohnern zu sorgen. Um das MINT-Modell an den Prinzipien von Verantwortungseigentum auszurichten, arbeitet Trust Neighborhoods in enger Zusammenarbeit mit dem Team von Purpose US. Im Interview auf Seite 68 gewährt uns Mitgründerin Kavya Shankar einen Einblick in ihre Arbeit und teilt ihre Gedanken zu der Mission und den Zielen von Trust Neighborhoods.



Das Team von Trust Neighborhoods



Foto: David Kemper

*Für das MINT-Portfolio kauft der Trust Wohneinheiten und Häuser und renoviert diese, wenn nötig. In Baulücken werden auch neue Wohnungen und Häuser errichtet. Der Großteil der Mieten wird auf einem bezahlbaren Niveau stabilisiert und steigt höchstens inflationsbedingt. Nur ein kleiner Teil der Wohneinheiten wird am freien Markt zur Miete angeboten. Aus den Erträgen werden Investorinnen des Trusts vergütet und die Kredite abbezahlt. Die Gewinne des Portfolios werden zwischen Investoren und dem Trust aufgeteilt und langfristig in die Community reinvestiert.*



Foto: David Kemper



Foto: David Kemper

# SPOTLIGHT:

## Kavya Shankar, Mitgründerin

Interview: Lilly Pokraka

*Als Mitgründerin von Trust Neighborhoods zeigt Kavya Shankar zivilgesellschaftliches Engagement und unermüden Einsatz für die Förderung gerechter Communities und Nachbarschaften. Sie arbeitete zuvor unter Präsident Barack Obama als Politikberaterin im National Economic Council des Weißen Hauses und hat danach die Gründung der Obama Foundation begleitet und unterstützt. Dass der Erhalt von Diversität in Nachbarschaften unerlässlich ist, hat Kavya durch zahlreiche Umzüge und Wohnorte in den USA erlebt. Diese Expertise bringt sie nun in ihrer Arbeit als COO bei Trust Neighborhoods ein.*



Foto: Helen Higgins

**Lilly Pokraka:** Welcher gesellschaftlichen Herausforderung hat sich Trust Neighborhoods verschrieben?

**Kavya Shankar:** Hier in den USA gibt es Gemeinden und Nachbarschaften, die historisch bedingt benachteiligt sind und diskriminiert werden. In diesen Vierteln gibt es immer wieder Nachbarschaftsinitiativen oder engagierte Bewohner, die sich für mehr Ressourcen und Investitionen in diesen Vierteln einsetzen. Seit kurzem beobachten wir zusätzlich eine stark wachsende Nachfrage nach urbanen und fußgängerfreundlichen Nachbarschaften. Das führt nun zu längst überfälligen Investitionen in genau diese Viertel.

Einerseits bringen diese Investitionen viele Vorteile und Verbesserungen mit sich: leerstehende Gebäude können wieder genutzt und heruntergekommene Gebäude saniert werden, häufig sinkt die Kriminalitätsrate. Stadtviertel werden gestärkt, vielversprechende Möglichkeiten für die Bewohner geschaffen und ihre Lebensqualität verbessert. Auf der anderen Seite steigen die Mieten und Lebenshaltungskosten – oftmals so stark, dass sie für viele der Menschen, die schon lange dort leben, schlichtweg nicht mehr bezahlbar sind, so dass sie verdrängt werden. Wir stellen uns daher die Frage, wie es möglich ist, Wachstum und Verbesserungen durch Investitionen zu fördern, aber gleichzeitig dafür zu sorgen, dass die Menschen, die dort seit langem leben, auch von dieser Entwicklung profitieren und daran teilhaben können. Wie können wir es schaffen, dass die Gentrifizierung von Stadtteilen nicht ausschließlich Zugezogenen und Investoren nützt?

**Lilly:** Dafür habt ihr ein eigenes Modell entwickelt, kannst du das genauer beschreiben?

**Kavya:** Es handelt sich um ein Instrument zur Unterstützung von Nachbarschaften: den Mixed-Income Neighborhood Trust. Wir kooperieren mit bereits bestehenden Nachbarschaftsinitiativen und -gruppen und unterstützen diese dabei, einen eigenen MINT aufzusetzen, damit Eigentum in der Hand der Gemeinden bleibt.

Im MINT-Modell können leere und/oder heruntergekommene Gebäude saniert werden und daraus qualitativ hochwertige Mietwohnungen und Gewerbeflächen entstehen – für Menschen aus unterschiedlichen Einkommensklassen. Das Prinzip dahinter ist, dass leer stehende Einfamilienhäuser und vermietete Wohnungen Eigentum des Trusts werden und in einem Immobilienportfolio gehalten werden. Nur ein kleiner Teil dieser Objekte wird dann auf dem Immobilienmarkt zum aktuellen Marktpreis angeboten. Sobald die Nachbarschaft durch Investitionen an Wert gewinnt, steigen auch die Mieten für die auf dem Markt zirkulierenden Objekte. Dieses zusätzliche Geld unterstützt bei der Quersubventionierung der anderen Immobilien, hält sie langfristig bezahlbar, beugt gentrifizierungsbedingter Verdrängung vor und bietet gleichzeitig eine Rendite für Investoren.

**Lilly:** Die Gemeinden und ihre Akteure spielen im MINT-Modell eine zentrale Rolle. Wie wird sichergestellt, dass die Kontrolle über die Immobilien, den Trust, aber auch die Vorteile, die die Investitionen mit sich bringen, genau dort bleiben?

**Kavya:** Zum einen stellt die inklusive Governance-Struktur des MINT-Modells sicher, dass die Gemeinde die Kontrolle über den Trust und damit auch die Immobilien hält. Denn diese sind zu einhundert Prozent Eigentum des Trust. Auch das „Purpose Trust Agreement“ wird gemeinsam mit der jeweiligen Nachbarschaftsinitiative aufgesetzt. Es spiegelt und wahrt somit die Interessen der Gemeinde und Nachbarschaft.

Zudem besteht der Trust „in perpetuity“ – das bedeutet, dass Überschüsse, die durch Mieteinnahmen entstehen können, der Gemeinde beziehungsweise der Nachbarschaft zugute kommen. Zum Beispiel, wenn Mieten signifikant über dem zu erwartenden Wert liegen oder die Investoren-Rendite nach einigen Jahren sinkt. Die Gemeinde kann damit eine Reserve aufbauen und über die Mittel frei verfügen.

Auch die Nachbarschafts-Task-Force ist besonders erwähnenswert. Denn in der Regel sind Nachbarschaftsinitiativen und Gemeinden bereits voll ausgelastet. Da wäre der Aufbau und die Umsetzung des

MINT-Projekts also nur eins von vielen. Aber um wirklich sicherzustellen, dass die Gemeinde im MINT-Modell eine zentrale Rolle spielt, stellen wir im Vorfeld eine Task-Force innerhalb der Nachbarschaft zusammen, die sich dann ausschließlich um die Umsetzung des Modells kümmert. Die Task-Force spiegelt die ethnische und kulturelle Identität der Nachbarschaft wider und bezieht auch Mieterinnen und Mieter, die sich in vorherigen Initiativen oftmals weniger eingebracht haben, mit ein. So werden möglichst viele unterschiedliche Akteure der Nachbarschaft, zum Beispiel Hausbesitzerinnen, Mieter oder Unternehmerinnen, miteinbezogen.

**Lilly:** Ihr arbeitet zurzeit gemeinsam mit zwei Nachbarschaften an der Umsetzung des MINT-Modells. Könntest du darüber etwas erzählen?

**Kavya:** Genau, zurzeit arbeiten wir an zwei Pilotprojekten, eines davon ist in Kansas City im US Bundesstaat Missouri, das andere in Tulsa, Oklahoma. Bei beiden Projekten arbeiten wir eng mit bestehenden Nachbarschaftsinitiativen zusammen. Uns ist wichtig, dass diese wirklich in der Gemeinde verwurzelt sind und die Interessen und Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner widerspiegeln. In beiden Projekten haben wir einen tollen Nebeneffekt beobachtet: Die Reichweite und Vielfalt der Nachbarschaftsinitiativen wird erweitert. In Kansas City zum Beispiel lag der Fokus bisher ausschließlich auf Wohneigentum, und daher wurden viele Menschen beim Kauf von Wohnungen und Häusern unterstützt. Unsere Zielgruppe sind jedoch Mieterinnen und Mieter. Das Schöne an unserer Zusammenarbeit ist nun, dass auch diese mehr einbezogen und Teil der Nachbarschaftsgruppe wurden.

**Lilly:** Lass uns einen Blick in die Zukunft werfen. Was meinst du, wie sich die Stadtteile, mit denen ihr momentan zusammenarbeitet, in zehn Jahren verändert haben werden?

**Kavya:** Oh, ich glaube sie werden sich ziemlich verändert haben. Ich denke, es werden Stadtteile sein, in denen sich Menschen wohl fühlen, auf die sie stolz sind und zu denen sie eine starke Bindung haben. In diesen Vierteln zu leben wird sich auch positiv auf wirtschaftliche, soziale und gesundheitliche Kriterien auswirken. Ich stelle mir vor, dass dann viele der Bewohnerinnen und Bewohner dort seit vielen Jahren leben werden und sich das auch weiterhin werden leisten können. Dass Mieter und Hauseigentümer Tür an Tür wohnen. Und dass durch all das ein Zusammenhalt und ein Gefühl der Verantwortung entsteht, gemeinsam das Viertel so zu gestalten, wie es die Menschen vor Ort brauchen und sich wünschen.

Der Schlüssel dafür ist das Schaffen von Vertrauen. Denn wir wollen, dass die Mieter schon im Vorfeld der beschriebenen Veränderungen darauf vertrauen können, auch in Zukunft fester Bestandteil der Nachbarschaft zu sein, sofern sie das möchten. Heutzutage ist dieses Vertrauen aus guten Gründen oftmals nicht vorhanden. Aber Teil der Gemeinde zu sein heißt nicht nur, mitgestalten zu können, sondern auch, es sich überhaupt leisten zu können, dort zu wohnen. Das klingt einfach, doch für viel zu viele Menschen in zu vielen Gemeinden trifft dies leider nicht zu.



## SO FUNKTIONIERT DAS MODELL



### Von den Nachbarn für die Nachbarn

Eine bereits existierende Nachbarschaftsinitiative gründet einen MINT, um hochwertigen, bezahlbaren Wohnraum zu erhalten.



### Private Finanzierung

Der MINT wird mit Eigenkapital und Krediten ausgestattet, um ein Portfolio an Mieteinheiten in der Nachbarschaft aufzubauen. Der Großteil dieser Einheiten muss langfristig bezahlbar bleiben.



### Gemeinschaftliche Kontrolle

Die Stimmrechte des MINT werden von einem Perpetual Purpose Trust gehalten, den Menschen aus der Community führen. Der Trust hat eine treuhänderische Funktion und ist den gemeinschaftlichen Zielen verpflichtet.

# Die Arbeit der Stiftung Verantwortungseigentum

## Im Einsatz für eine eigene Rechtsform

Text: Christoph Bietz

„Verantwortungseigentum hat viele Gesichter“, so lautet ein Slogan der Stiftung Verantwortungseigentum, der auf die vielen verschiedenen Arten von Unternehmen abhebt, die diese besondere Form von Eigentum bereits leben und umsetzen. Denn das geschieht nicht erst, seitdem Purpose die Umsetzung von Verantwortungseigentum durch das Veto-Modell ermöglicht. Vielmehr haben das Konzept und die zugrundeliegende Idee eine lange Vorgeschichte, die, wie das Beispiel Bosch zeigt, bis in die Mitte des vergangenen Jahrhunderts zurückreicht, bei Zeiss sogar bis 1889. An diese Historie knüpfen nicht nur Purpose und Unternehmerinitiativen wie die GTREU (Gesellschaft treuhändischer Unternehmen) sowie eine Vielzahl individueller Unternehmen an, sondern auch die Ende 2019 gegründete Stiftung Verantwortungseigentum (kurz: SVE). Sie versteht sich als eine Art Dachorganisation und Netzwerkerin für jegliche Unternehmen in Verantwortungseigentum. Sie bündelt deren

Interessen und macht sich derzeit für eine eigene Rechtsform stark, damit Verantwortungseigentum leichter umsetzbar wird. Mit einigem Erfolg, wie ein Blick auf die noch junge Geschichte der SVE zeigt.

Wir schreiben den 25. November 2019, es ist etwa 20 Uhr. Rund 300 Gäste haben sich in der Kalkscheune in Berlin-Mitte versammelt, darunter nicht ganz unbekannte Gesichter wie Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier sowie die CDU-Parteivorsitzende Annegret Kramp-Karrenbauer. Ebenso dabei sind die bekannten Wirtschaftsprofessoren Marcel Fratzscher und Michael Hüther, ihr Kollege Steen Thomsen von der Copenhagen Business School, führender Forscher in Sachen Stiftungsunternehmen (siehe Interview S. 52), Anne Sanders, Professorin für Unternehmensrecht an der Uni Bielefeld, sowie Colin Mayer, eine Koryphäe der Finanzwissenschaft und langjähriger Dekan der Business School der University of Oxford. Sie alle sind gekommen, um dem Festakt zur Gründung der Stiftung



Foto: Anna Wyszomierska

Startschuss am 25. November 2019: die Gründungsveranstaltung der SVE in Berlin.

Verantwortungseigentum beizuwohnen. Es herrscht Aufbruchstimmung. Mehr als 30 Unternehmen haben sich zusammengesetzt, darunter der Warenhaus-Riese Globus, der Bio-Lebensmittelproduzent Alnatura, die GLS-Bank, der Musiksoftware-Hersteller Ableton sowie viele weitere



Foto: Anna Wyszomierska

Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier bei der Gründungsveranstaltung der SVE. Mit Philip Siefers (Einhorn), Armin Steuernagel (Vorstand SVE) und Thomas Bruch (Globus und Vorstand SVE).

„MICH HABEN SIE ÜBERZEUGT.“



Die Info-Veranstaltung vom 6. Oktober 2020 mit Annegret Kramp-Karrenbauer, Robert Habeck, Lars Klingbeil und Florian Toncar ist in Gänze auf dem Youtube-Kanal der Stiftung Verantwortungseigentum zu sehen.

Foto: SVE

Mittelständler und Start-ups, um gemeinsam die SVE aus der Taufe zu heben. Es sind verschiedenste Firmen aus allen möglichen Geschäftsfeldern, vereint in der Überzeugung, dass die Selbstständigkeit eines Unternehmens sowie eine treuhänderische Verantwortung für das Firmenvermögen nicht nur Lösungsansätze für unternehmerische Problematiken wie die Nachfolgefrage bieten, sondern auch Bausteine sein können für zeitgemäßes, soziales und ökonomisch wie ökologisch nachhaltiges Unternehmertum. Kurz gesagt: dass Verantwortungseigentum den Weg in eine bessere wirtschaftliche und gesellschaftliche Zukunft mit gestalten kann.

„Dies ist Nachhaltigkeit im besten Sinne, innovativ, zukunftsorientiert und wertegebunden“, findet die CDU-Chefin in ihrem Grußwort. „Ich wünsche der neuen Stiftung Verantwortungseigentum viel Erfolg.“ Auch der Wirtschaftsminister scheint begeistert: „Es freut mich sehr, dass sowohl große Familienunternehmen wie auch junge Start-ups und Plattformökonomie-Unternehmen heute gemeinsam an der Weiterentwicklung unserer Sozialen Marktwirtschaft arbeiten.“ Auf der Podiumsdiskussion sagt er den mittlerweile schon häufig zitierten Satz: „Mich haben Sie überzeugt.“ Ein überzeugender Startschuss für die SVE. „Wir freuen uns wirklich sehr, dass sich von Anfang an auch politische Größen für die Sache begeistert haben“, erzählt Gregor Ernst im Gespräch (siehe S. 76).

Er ist wie Till Wagner und Armin Steuernagel Mitgründer und Vorstand der SVE. Die Stiftung versteht sich als zentrale Ansprechpartnerin für deutsche Unternehmen in Verantwortungseigentum. Als Netzwerkorganisation, die die Interessen dieser Unternehmen bündelt, die eine Öffentlichkeit herstellt, Forschungsprojekte ankurbelt, begleitet und

**„HÖRT, HÖRT“, TÖNT ES  
DURCHS ATRIUM DER  
ROBERT-BOSCH-STIFTUNG,  
LAUTES KLOPFEN  
UNTERMALT DEN BEI-  
FALL. UNTERNEHMER UND  
UNTERNEHMERINNEN  
VON HEUTE SIND IN DEN  
KLEIDERN VON GESTERN  
GEKOMMEN. EIN MEDIEN-  
WIRKSAMER AUFTRITT.**

Synergien in Wissenschaft und Unternehmertum schafft – und die sich politisch einsetzt für bessere rechtliche Rahmenbedingungen. Denn wenngleich Verantwortungseigentum immer beliebter und bekannter wird, so wird es doch denjenigen, die diese Eigentumsform umsetzen wollen, nicht allzu leicht gemacht. Treuhändisches Eigentum gibt es zwar bereits seit mehr als einhundert Jahren, Vorreiter wie Zeiss oder Bosch haben auch die Purpose-Gründer inspiriert, und das Ergebnis davon lässt sich nicht zuletzt in diesem Magazin bestaunen. Doch das gemeinsame Momentum fast aller Purpose-Stories über die Umsetzung von Verantwortungseigentum ist dieses: Himmel, es war nicht einfach! Denn es gibt keine rechtliche Unternehmensform, kein passendes Rechtskleid, das die Prinzipien von Verantwortungseigentum, nämlich die Vermögensbindung sowie den langfristigen Erhalt der Selbstständigkeit, verbindlich festlegt. Wer diese Prinzipien heute für seine Firma umsetzen will, muss Stiftungen gründen. Oder mit Purpose den Weg über das Veto-Anteil-Modell gehen. Beides ist oft keine Wunschlösung.

In diese Lücke ist die SVE gestoßen. Klarer Fokus ihrer Arbeit im ersten Jahr nach der Gründung: eine eigene Rechtsform für treuhändisches Unternehmenseigentum. Ein kurzer Blick auf den Status quo und die Historie des Gesellschaftsrechts zeigt: Dafür müssen dicke Bretter gebohrt werden. Denn die aktuell gängigen Rechtsformen, es sind ohnehin nur etwa acht an der Zahl, stammen allesamt aus der Kaiserzeit. Die bekannteste von ihnen, die GmbH, ist knapp 130 Jahre alt. Sie hat sich bewährt und wurde immer wieder an unternehmerische Realitäten angepasst. Und doch weisen die gebräuchlichen Rechtsformen Lücken auf. Wie sollen mittelständische Familienunternehmen, die keine Familiennachfolge mehr finden, ihre langfristigen Ziele für die Zukunft festschreiben? Wie sollen Start-ups eine langfris-



Foto: Anna Wyszomierska

Unternehmerinnen und Unternehmer von heute in den sprichwörtlichen Kleidern von gestern – hier beim gemeinsamen Briefing am 6. Oktober 2020.



Foto: Anna Wyszomierska

tige Werteorientierung familienunabhängig glaubhaft versichern? Die Zeiten ändern sich, das Gesellschaftsrecht sollte dem Rechnung tragen.

Ein knappes Jahr später ist wieder so eine entscheidende Wegmarke. Am 6. Oktober 2020 lädt die Stiftung Verantwortungseigentum in die Berliner Repräsentanz der Robert Bosch Stiftung. Das Handelsblatt hat exklusiv über die Aktion in einer Titelgeschichte berichtet. Armin Steuernagel führt durch die Veranstaltung, die live gestreamt wird, mehr als 680 Menschen schauen zu. Ein Aufruf an die Bundesregierung wird vorgestellt, fünf Seiten, darunter sammeln sich mehr als 700 Unterschriften. Fast 600 davon stammen von Unternehmerinnen und Unternehmern (bis heute wächst die Liste und liegt aktuell bei mehr als 1.000), etliche der übrigen sind bekannte Namen wie die bereits erwähnten Wirtschaftsprofessoren Marcel Fratzscher und Michael Hüther, der Robert-Bosch-Enkel Christof Bosch, die mehrfache Aufsichtsrätin und Professorin Ann-Kristin Achleitner (Interview siehe Seite 34), der Aufsichtsratsvorsitzende der Otto Group, Michael Otto, die Mehrfach-Gründerin und Digitalexpertin Verena Pausder, der Ritter-Sport-Eigentümer Alfred Ritter – sowie etliche Purpose-Unternehmerinnen und -Unternehmer wie zum Beispiel Lena Marbacher von Neue Narrative, Christian Kroll von Ecosia und Waldemar Zeiler und Philip Siefer von Einhorn. Sie wenden sich mit klaren Worten an die Bundesregierung: „Wir rufen die große Koalition auf, gemeinsam für die Stärkung der Sozialen Marktwirtschaft eine gesetzliche Innovation auf den Weg zu bringen: eine Rechtsform für Verantwortungseigentum.“

Die Adressatin der Forderung ist sogar vor Ort: Stellvertretend für die Bundesregierung nehmen CDU-Chefin Annegret Kramp-Karrenbauer und der Generalsekretär der SPD, Lars Klingbeil, den Aufruf entgegen. Zwar wird deutlich, dass es in der bald ablaufenden Legislaturperiode eng wird mit dem Vorhaben. Doch zu gewissen Bekenntnissen und der ein oder anderen Verbindlichkeit lassen sich die beiden hinreißen: „Ich kann euch versprechen, dass ich mich einsetzen werde, jetzt in der Koalition zu gucken, wie das vorangeht“, meint Klingbeil. Die Sache werde „mindestens bei uns im Regierungsprogramm drinstehen“. Das Versprechen wird später eingelöst: Die SPD bekennt sich in ihrem neuen Wahlprogramm dazu, die rechtlichen Rahmenbedingungen für Verantwortungseigentum in der nächsten Legislatur verbessern zu wollen. Und auch AKK gibt zu Protokoll, sie sei „der Auffassung, dass wir uns das Thema nochmal vornehmen sollten“. Und fügt anerkennend hinzu: „Mich fasziniert dieser Gedanke.“ Als sie dann noch die gesamte Veranstaltung lobt



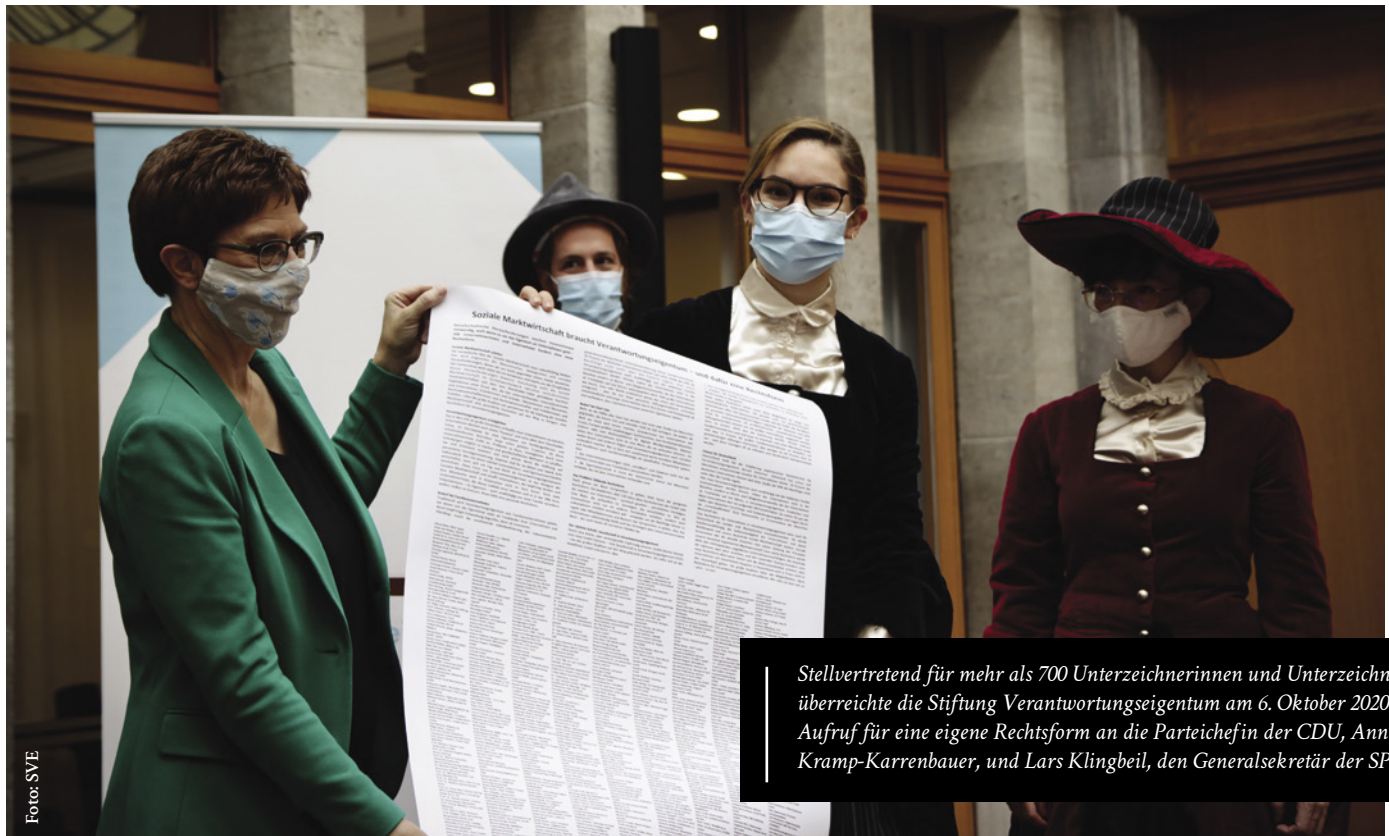
Foto: Anna Wyszomierska



Foto: Anna Wyszomierska

*Namhafte Unterstützerinnen und Unterstützer aus den Wirtschafts- und Rechtswissenschaften: Anne Sanders, Professorin für Unternehmensrecht an der Universität Bielefeld sowie die Professoren Michael Hüther vom Institut der deutschen Wirtschaft und Marcel Fratzscher vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung.*





und mit Blick auf die zeitgleich stattfindende wilde Twitter-Diskussion zu Gelassenheit und Konzentration aufs Wesentliche mahnt, wird das vom Publikum sogleich goutiert. Denn es lässt sich als Seitenhieb auf die nicht immer zimperlichen Kritiker aus den eigenen Unionsreihen verstehen.

„Hört, hört“, tönt es da im Chor durch das Atrium der Robert-Bosch-Stiftung, und das laute Klopfen von Gehstöcken auf den Fußboden untermalt den Beifall. Die anwesenden Unternehmerinnen und Unternehmer wollen ihren Bedarf nach einer neuen Rechtsform optisch und akustisch verdeutlichen: mit einem Zeitsprung weit zurück in die Vergangenheit, in der die heutigen Unternehmensrechtsformen erfunden und installiert wurden. Dafür haben sie sich regelrecht in Schale geschmissen, und zwar in eine recht verstaubte, versteht sich: Gehröcke, Fräcke, altmodische Kleider, Zylinder und anderes Hutwerk schmücken ihre Körper und Häupter. Die Botschaft ist klar: Die Unternehmerinnen und Unternehmer von heute, die dazu beitragen wollen, gesellschaftliche Herausforderungen von morgen zu lösen, finden sich leider nur mit den Rechtskleidern von gestern ausgestattet. Das verfangt auch bei den zuschauenden Pressevertretern, die breit über die Veranstaltung und den Aufruf berichten (siehe auch Presseschau S. 75).

Dabei ist der Aufruf nur das eine. Denn die Arbeit der SVE geht weit über die reine Forderung nach einer Rechtsform hinaus. Bereits vergangenen Sommer lag schon ein Plan auf dem Tisch, wie aus der Forderung Wirklichkeit werden könnte: nämlich in Form eines Gesetzentwurfs für eine „GmbH in Verantwortungseigentum“, wie es im ersten Entwurf noch heißt (dazu später mehr). Ausgearbeitet von fünf namhaften Rechtsprofessorinnen und Rechtsprofessoren sowie einem Rechtsanwalt – in enger Absprache mit und begleitet von der Stiftung Verantwortungseigentum. Die Grundidee ist dabei, das bestehende GmbH-Gesetz zu erweitern und sozusagen mit einem Update zu versehen. So könnten Unternehmen, die diese GmbH-Variante wählen, eine Vermögensbindung rechtlich verbindlich für sich festlegen. Ebenso würde das Eigentum am Unternehmen nicht mehr zwangsläufig genetisch vererbt oder müsste, im Falle einer außerfamiliären Weitergabe, käuflich erworben werden, sondern könnte innerhalb einer Werte- und Fähigkeitenfamilie weitergegeben werden. Für die langfristige Selbständigkeit des Unternehmens und damit das Kernanliegen von Verantwortungseigentum wären damit bestmögliche Rahmenbedingungen geschaffen. Klingt super, warum ist das nicht längst Gesetz, ist man da geneigt zu fragen.

Zwar genießt das Ansinnen jede Menge Unterstützung aus Politik, Wirtschaft und von verschiedenen Verbänden. Doch wer die Geschichte dieses ersten SVE-Jahres erzählt, muss der Vollständigkeit halber erwähnen, dass die skizzierten Bemühungen um eine eigene Rechtsform bei anderen Akteuren auf der Politbühne nicht nur auf Gegenliebe stoßen. Die Kritik erreichte einen Höhepunkt am 4. September 2020, als drei Rechtsprofessorinnen und Professoren auf einer ganzen Seite in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung kaum ein gutes Haar an dem Vorhaben lassen wollten und auch ganz grundsätzlich die Prinzipien von Verantwortungseigentum in Zweifel zogen. Auch in einigen Verbänden regte sich erheblicher Widerstand. Die klassischen Vorwürfe und Einwände: Die vorgeschlagene Rechtsform erschleiche sich Steuervorteile, sie unterlaufe die notwendige Haftung der Eigentümer, sie stelle die Vermögensbindung, entgegen ihres hehren Versprechens, gar nicht sicher, sie sei anfällig für Missbrauch und böte schlussendlich Verantwortungseigentümerinnen und -eigentümern gar keine ausreichende wirtschaftliche Motivation.

Harter Tobak, der der Sache in keinsten Weise gerecht wird, schon gar nicht in der vorgebrachten Schärfe. Fast alle Vorwürfe lassen sich juristisch, ökonomisch oder auch ganz einfach empirisch entkräften. Was selbstverständlich ist, muss seitdem jedoch in der

Öffentlichkeit immer wieder gerade gerückt werden: dass für eine eigene Rechtsform dieselbe Besteuerung gelten wird wie für alle anderen Unternehmen, dass die Haftbarkeit der Verantwortungseigentümer derjenigen bei einer herkömmlichen GmbH absolut gleichen soll, dass die Vermögensbindung sehr wohl sichergestellt werden kann und dass die Motivation vieler Unternehmerinnen und Unternehmer sich eben nicht auf rein monetäre Anreize beschränkt (die es im Übrigen auch bei Verantwortungseigentum gibt!), sondern auch in der Begeisterung für die Sache und deren langfristige und nachhaltige Ausrichtung liegt. Zu letzterem Punkt gibt es ausreichend Studien; zu allen anderen zahlreiche Artikel, auch der federführenden Professorinnen und Professoren, die den Gesetzentwurf erarbeitet haben, sowie Stellungnahmen der SVE, die auf deren Webseite zu finden sind. Und die FAZ hat schließlich auch die Gegenüberstellung auf einer ganzen Seite abgedruckt: Am 27. November 2020 erschien „Die großen Stärken des Verantwortungseigentums“ von Anne Sanders, Marcel Fratzscher, Thomas Bruch und Lambertus Fuhrmann. Untertitel: „Von wegen Illusionskunst: Die geplante neue Rechtsform zieht viel Kritik auf sich. Zu Unrecht.“ Wer den Artikel nachlesen will, wird auf der Webseite der SVE fündig.

Die Gründe für die Skepsis lassen sich oft nur errahnen. Eine gewisse Angst um den jeweiligen eigenen Ruf, die eigene Nische sowie vor mutmaßlich entstehendem politischen Druck spielt eine Rolle, zudem der vermeintliche Kampf um das beste Narrativ. Die einen fürchten, Verantwortungseigentum könne ihnen den Status als „gute und verantwortungsvolle Unternehmerinnen und Unternehmer“ streitig machen, die anderen, dass die neue Rechtsform sich mit den fremden Federn des Gemeinwohls schmücken könnte, obwohl sie diese doch gar nicht verdiene. Die Antworten der Stiftung Verantwortungseigentum sowie der professoralen Arbeitsgruppe um die Rechtsform sind auf Vermittlung ausgelegt: Kritik wird ernst genommen, auf gerechtfertigte Punkte eingegangen, jeder Hinweis auf etwaige Mängel im Entwurf dankend entgegengenommen.

Dies hat sich auch in einer Weiterentwicklung des Gesetzentwurfs niedergeschlagen, die im Februar veröffentlicht wurde. Ein zentraler Punkt: die Umbenennung der Rechtsform in „Gesellschaft mit gebundenem Vermögen“. Denn eines ist klar: Wer Verantwortungseigentum um- oder sich für bessere Rahmenbedingungen einsetzt, will damit keineswegs zugleich die Moralkeule schwingen und alles andere als verantwortungslos abtun. Im Gegenteil: Wie die Historie und genügend Beispiele aus dem Hier und Jetzt zeigen, leben große Familienunternehmen diese Form des Unternehmertums schon seit Jahrhunderten bis heute vor. Der SVE geht es nun darum, das Ganze auch familienunabhängig sowie für Start-ups einfach zu ermöglichen, die sich nicht qua Tradition zu einer Vermögensbindung verpflichten können.

Nun geht es um den politischen Gestaltungswillen. Neben dem prominenten Fürspruch von Kramp-Karrenbauer und Klingbeil – letzterer ist auch Mitglied im Kuratorium der SVE – gibt es auch bei Grünen und FDP große Fans einer eigenen Rechtsform. Florian Toncar, der parlamentarische Geschäftsführer der FDP-Bundestagsfraktion, findet: „Das Thema ist heiß.“ Für ihn sei es „Ausdruck unternehmerischer Freiheit“, als Eigentümer mit seinem Unternehmen so umgehen zu können, wie man das „für richtig hält.“ Robert Habeck, grüner Co-Parteichef, hat dem Thema nicht nur zur Aufnahme ins Regierungsprogramm der Grünen für die Bundestagswahl verholfen, sondern es auch in sein Buch aufgenommen und in die erste Talkshow gebracht, als Markus Lanz ihn Anfang Februar zu der Sache befragte.

Nun stehen im Stakkato-Takt wichtige nächste Schritte bevor: Bis Mitte des Jahres werden die Regierungsprogramme der Bundesparteien geschrieben. Die Rechtsform ist als überparteiliche Angelegenheit zu verstehen, denn nachhaltiges Unternehmertum und die Stärkung der Sozialen Marktwirtschaft geht alle etwas an. Ende des Jahres wird es dann eine neue Regierung geben – und einen neuen Koalitionsvertrag. Wenn sich darin dann auch der Programmpunkt einer eigenen Rechtsform für Verantwortungseigentum

findet, hätte die SVE einen Meilenstein erreicht. Am 25. November 2021, wenn die Stiftung Verantwortungseigentum ihr erst zweijähriges Bestehen feiert und die Bundestagswahl rund zwei Monate zurückliegt, könnte es bereits soweit sein.

## VERANTWORTUNGSEIGENTUM IN DEUTSCHLAND:

Unternehmen

**200+**

Mitarbeitende

**1,2+ Mio.**

Umsatz

**270 Mrd. €**

## Presseschau: Aufruf für eigene Rechtsform

Text: Christoph Bietz

Mehr als 30 Artikel in der Tagespresse, darunter alle großen und viele wichtige regionale Zeitungen, sowie etliche Radio- und Podcast-Beiträge: Dieser Pressespiegel zeigt verschiedenste Blickwinkel auf das Thema – mit kurzen Auszügen aus der breiten Berichterstattung rund um den Vorstoß für eine eigene Rechtsform, den die Stiftung Verantwortungseigentum auf den Weg gebracht hat.

Verantwortungseigentum auf der Titelseite! Das Handelsblatt macht am 2. Oktober den Aufruf für bessere rechtliche Rahmenbedingungen zu seinem „Thema des Tages“ – mit einer exklusiven Geschichte. Damit wird das Schreiben, in dem sich bis heute rund 1.000 Unterstützerinnen und Unterstützer, der Großteil davon Unternehmerinnen und Unternehmer, an die Bundesregierung wenden und eine eigene Rechtsform für Verantwortungseigentum fordern, erstmals einer breiten Öffentlichkeit vorgestellt. „Es sind Gründer wie Christian Kroll von der Suchmaschine Ecosia, das Gründerteam des Recycling-Start-ups Wildplastic und Waldemar Zeiler vom Kondomhersteller Einhorn“, schreibt das Handelsblatt über die Unterzeichnenden. Robert

Habeck und Peter Altmaier werden als Fans geoutet, und besondere Chancen werden der Initiative hier daher im Falle einer schwarz-grünen Regierung ausgerechnet: „Spätestens bei einer schwarz-grünen Koalition dürften die Chancen auf die neue Rechtsform demnach stark steigen.“

Ähnlich sieht das Marc Beise in der Süddeutschen Zeitung vom 6. Oktober: „Eine Lieblingsalternative auch für manche Wirtschaftsvertreter wäre eine Regierungsbeteiligung der Grünen“, denn dann könnten „die manchmal gegensätzlichen Ziele von möglichst viel Rendite und gesellschaftlicher Verantwortung“ besser zusammengebracht werden. Der Artikel berichtet über den Aufruf und die prominente Unterstützung, auch Mit-Initiator Armin Steuernagel kommt zu Wort. Und über die Gesetzesinitiative meint der Autor: „Klingt technisch, ist aber wichtig.“

Prominent berichtet wird auch im Spiegel jener Woche. Autor Anton Rainer erzählt von Armin Steuernagels Einsatz für Verantwortungseigentum. Er findet, der Ansatz „klingt radikal. Unternehmer, die sich der Idee verschreiben, enteignen sich gewissermaßen selbst. Die reichen, mächtigen Eigentümer sollen zu Treuhändern werden, die sich zwar ein

Gehalt auszahlen, aber kein Vermögen mehr ausschütten können.“ Das stimmt, wird aber vom Spiegel zugleich auch als „Kapitalismus in gut“ beschrieben, denn: „Die Idee der neuen Rechtsform findet vor allem unter jungen, idealistischen Gründern Anhänger.“

„Die Initiative ist durchaus ungewöhnlich“, stellt die FAZ schon vorab fest, „weil Änderungen im Gesellschaftsrecht bislang eher selten öffentlichkeitswirksam vermarktet werden.“ Ein indirektes Lob für die Mühen rund um die Veröffentlichung des Aufrufs. An gleicher Stelle titelt die Zeitung am 7. Oktober mit der „Rechtsform-Revolution“ und erkennt eine regelrechte „Euphorie in der Politik, unter Ökonomen und auf Seiten einiger junger Unternehmer“.

Ansonsten berichten die Augsburger Allgemeine vom „Traum vom besseren Kapitalismus“, die Rheinische Post von der „GmbH für besseren Kapitalismus“, Handelsblatt-Autorin Larissa Holzki findet, das Ganze sei „einen Versuch wert“, während ihre Kollegin Teresa Stiens berichtet: „Selten hat ein Vorstoß ein derart großes Echo ausgelöst.“



### Start-ups für Rechtsform-Revolution

## Ruf nach neuer Rechtsform

600 Experten fordern eine „Gesellschaft in Verantwortungseigentum“. Die neue Rechtsform soll intrinsisch motivierten Unternehmern besonders helfen.

### Der Traum vom besseren Kapitalismus

## GmbH für besseren Kapitalismus

## Kapitalismus in gut

**Nachhaltigkeit** Eine Koalition aus 500 Start-ups und Familienunternehmern will sich selbst enteignen. Wie radikal ist das?

### Die bessere GmbH?

Eigentümer ohne Zugriff auf das Firmenvermögen? Eine neue Rechtsform für Unternehmen soll dafür sorgen. Was radikal klingt, trifft bei vielen Unternehmern, Politikern und Ökonomen auf Zustimmung. Kritiker allerdings sehen schwerwiegende Lücken



# Im Gespräch mit der SVE

## Gregor Ernst und Till Wagner, Vorstände der Stiftung Verantwortungseigentum, über die Zeit seit der Gründung

Interview: Christoph Bietz



### GREGOR ERNST

*Gregor Ernst ist Mitbegründer und neben Armin Steuernagel und Till Wagner geschäftsführender Vorstand der Stiftung Verantwortungseigentum. Schon seit mehr als sieben Jahren arbeitet er mit Till Wagner am Thema des treuhändischen Eigentums – im Rahmen und als Geschäftsführer der GTREU, der Gesellschaft treuhändischer Unternehmen. Nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften sammelte er unternehmerische Erfahrungen als Gründer eines Software-Start-ups.*

**Christoph:** Für Außenstehende ist unsere Welt des Verantwortungseigentums, wenn man es so nennen will, gar nicht so leicht zu verstehen. Unter dem Purpose-Dach sammeln sich mehrere Entitäten, und viele glauben, auch die Stiftung Verantwortungseigentum würde dazu gehören, was ja gar nicht stimmt. Wo also liegen die genauen Unterschiede, und wie hängen beide Organisationen doch auch zusammen?

**Till:** Purpose und die Stiftung Verantwortungseigentum sind nicht nur rechtlich vollständig getrennt, auch der Kreis der beteiligten Unternehmen ist nicht deckungsgleich. Wir verstehen uns aber als Teil eines gemeinsamen Ökosystems, das sich dafür einsetzt, Verantwortungseigentum leichter umsetzbar und auch bekannter zu machen. Die Stiftung Verantwortungseigentum fokussiert sich dabei auf den Kern von Verantwortungseigentum. Wenn man so will, konzentrieren wir uns darauf, den gemeinsamen Nenner herauszuar-

beiten. Also ein Verständnis für diesen Unternehmenstypus zu ermöglichen, unabhängig davon, um welche Unternehmensgröße oder Branche es sich handelt oder welche unternehmerische Motivation dahinter steht. Damit wir mit gemeinsamer Stimme in Richtung Öffentlichkeit und Politik sprechen.

**Christoph:** Fangen wir einmal kurz von vorne an: Ihr habt die SVE vor knapp anderthalb Jahren gegründet und zur Gründungsveranstaltung unter anderem Annegret Kramp-Karrenbauer, die damalige CDU-Chefin, eingeladen. Habt ihr damals damit gerechnet, dass sie tatsächlich kommt und gleich noch den Bundeswirtschaftsminister mitbringt?

**Gregor:** Dass wir damit fest gerechnet hätten, lässt sich so nicht sagen, aber wir haben das natürlich sehr gehofft, deshalb haben wir die beiden ja eingeladen. Und wir freuen uns wirklich sehr, dass sich von Anfang an auch politische Größen für die Sache begeistert haben. Aber wir waren auch nicht komplett überrascht darüber: Denn das Potential von Verantwortungseigentum ist in der Praxis zu beobachten, und wir haben es in der Zusammenarbeit mit vielen verschiedenen Unternehmen immer wieder erleben dürfen. Alle Unternehmer:innen, die Verantwortungseigentum umsetzen, haben auf die wirtschaftspolitische Bedeutung, zum Beispiel in Bezug auf die Nachfolgefrage, hingewiesen. Dass es dann politisch zügig aufgegriffen wurde, zeigt für mich, dass die Relevanz, dieses Unternehmensverständnis besser umsetzbar zu machen, auch in der Politik gesehen wird.

**Till:** Verantwortungseigentum ist in erster Linie ein pragmatischer Hands-On-Ansatz, unternehmerische Probleme zu lösen. Mit unserer Forderung nach einer eigenen Rechtsform machen wir zudem ein Angebot, welches die Vielfalt unternehmerischer Entscheidungsmöglichkeiten erhöht. Das macht, denke ich, auch den Reiz für die Politik aus. Die Gründungsgeste der Stiftung ist, Unternehmen in Verantwortungseigentum und dem Konzept eine Stimme zu geben.

”

**VERANTWORTUNGSEIGENTUM IST IN ERSTER LINIE EIN PRAGMATISCHER HANDS-ON-ANSATZ, UNTERNEHMERISCHE PROBLEME ZU LÖSEN.**

“

– Till Wagner

**Christoph:** Im Zentrum des ersten SVE-Jahres stand nicht nur die politische Arbeit, sondern ihr wolltet von Anfang an auch eine eigene Rechtsform für Verantwortungseigentum voranbringen. Wie kam dieser gewaltige Stein ins Rollen?

**Gregor:** Am Anfang sind wir mit unserem Anliegen einfach losgezogen, und aus Ministerien und von Politikern kam das Feedback: Dann macht doch mal einen konkreten Vorschlag, wie das aussehen könnte. Also haben wir angefangen, eine Arbeitsgruppe von Professorinnen und Professoren zu suchen. Wir hatten das große Glück, sehr renommierte, hoch kompetente Expertinnen und Experten zu finden, die sich des Themas mit großer Neugier und Offenheit angenommen haben, den Unternehmerinnen und Unternehmern zugehört und dann angefangen haben, einen Gesetzentwurf zu erarbeiten. Dieser wurde dann im Juli 2020 vorgestellt. Das war eine digitale rechtswissenschaftliche Konferenz, an der über 300 Juristinnen und Juristen teilgenommen haben, darunter auch der ehemalige Verfassungsrichter Paul Kirchhof, der uns von Beginn an sehr wohlgesonnen begleitet.

**Till:** Nach dieser Vorstellung begann eine lebhafte Diskussion über den Entwurf. Da war einiges an ungerechtfertigter Polemik dabei, aber auch konstruktive Kritik. Und über die juristische Community hinaus gab es einfach auch Verständnisfragen. Wir haben nach der Veröffentlichung dann einige erklärende



**TILL WAGNER**

*Dr. Till Wagner promovierte nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und Philosophie mit einer Arbeit zum Thema Fortschritt und ist ebenfalls Mitbegründer und geschäftsführender Vorstand der Stiftung Verantwortungseigentum. Er ist zudem Geschäftsführer der GTREU.*

digitale Veranstaltungen gemacht, von uns „Tonspuren“ genannt, um vertiefend erklären und diskutieren zu können.

**Christoph:** Am 6. Oktober war dann eine wichtige Wegmarke mit der Vorstellung des Aufrufs für eine eigene Rechtsform, für die es viel Zuspruch, aber auch Gegenwind gab. Wart ihr überrascht von der teilweise harschen Kritik? Und wie geht ihr damit um?

**Till:** Dass eine neue Initiative auch Skepsis auslösen kann, war klar. Hier und da hat vielleicht auch unsere Vorgehensweise dazu beigetragen, dass Vorbehalte schneller hervorgetreten sind: Weil wir ein sehr konkretes Problem aus der Praxis lösen wollen und dazu zügig einen sehr konkreten Vorschlag gemacht haben, der auf politisches Interesse gestoßen ist, ist womöglich bei einigen Akteuren auf Verbandsebene der Eindruck entstanden, das bremsen und besser kontrollieren zu müssen. Da gibt es tiefsitzende Ängste, zum Beispiel dass es zu einer steuerlichen Privilegierung der neuen Rechtsform kommen könnte. Darum geht es dezidiert nicht. Einen Missbrauch der neuen Rechtsform, um andere per se zu diskreditieren oder schlechter zu stellen, darf es nicht geben. Aber natürlich gibt es einen Wettbewerb der Modelle, und da gibt es dann auch Gegenwehr. Am überraschendsten ist vielleicht, dass dem Modell aus unterschiedlichen Ecken zugleich neoliberale, sozialistische und feudalistische Grundzüge vorgeworfen werden.

**Gregor:** Wenn andere einen in alle politischen Himmelsrichtungen verschieben wollen, kann man sicher sein, in der Mitte zu stehen. Wir gehen da sehr sachlich vor, möglichst gelas-

”

**WENN ANDERE EINEN  
IN ALLE POLITISCHEN HIM-  
MELSRICHTUNGEN VER-  
SCHIEBEN WOLLEN, KANN  
MAN SICHER SEIN, IN DER  
MITTE ZU STEHEN.**

“

– Gregor Ernst

sen und verständnisvoll. Aber auch mit einer großen Standfestigkeit. Das ist auf der einen Seite herausfordernd, weil die Dinge natürlich richtig gestellt werden wollen. Es fällt auf der anderen Seite aber auch leicht, weil wir eine Unternehmerschaft im Rücken haben, die dieses Modell teilweise schon seit Jahrzehnten lebt. Es ist eben keine fixe Idee, sondern gelebte Praxis, im Falle von Zeiss seit über 100 Jahren. In diesem Wissen stehen wir für etwas ein, das als erprobte Innovation beschrieben werden kann. Was Verantwortungseigentum und den Vorschlag für eine Gesellschaft mit gebundenem Vermögen ausmacht, ist meines Erachtens der große Pragmatismus. Es löst eben konkrete unternehmerische Fragen.

**Christoph:** Welche Fragen sind das ganz konkret? Welche Motive bewegen Unternehmen, sich in Verantwortungseigentum aufzustellen?

**Gregor:** Hinter der Entscheidung, dieses Unternehmensverständnis umzusetzen, können unterschiedliche Motive liegen. Sie alle haben dabei die Gemeinsamkeit, dass sie auf die Selbständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens abzielen, und zwar über Generationen hinweg. Mit der neuen Rechtsform soll eine einfache Umsetzung ermöglicht werden – bisher ist das für die Großzahl der Unternehmen zu aufwendig. Wir sagen: Wer es umsetzen will, soll es auch können. Das ist ja gerade der zentrale Punkt: dass Verantwortungseigentum eine Erweiterung der Privatautonomie für Unternehmerinnen und Unternehmer ist. Dass sie frei entscheiden können, wie sie das Eigentum an ihrem Unternehmen verfassen wollen. Dass es ihnen erleichtert wird, in eine Form zu gehen, von der sie überzeugt sind, dass sie die Zukunftsfähigkeit stärkt und den Gestaltungsspielraum für das Unternehmen erhöht.

**Till:** Es ist uns wichtig zu betonen: Viele Unternehmen, vor allen Dingen große, setzen

dieses Unternehmensverständnis schon lange, unabhängig von einer entsprechenden Rechtsform, um. Auch mittelständische Unternehmen sind den bisher sehr aufwendigen Weg seit mehreren Jahrzehnten gegangen. Von all diesen lernen wir. Gleichzeitig wollen viele weitere mittlere und kleinere Unternehmen sowie Start-ups treuhändisches Unternehmertum einfacher umsetzen können. Wir schlagen da in vielerlei Hinsicht Brücken: Zwischen Erfahrung und Innovation, nicht nur in rechtlicher Hinsicht.

**Christoph:** Zum Abschluss: Was ist euer ganz persönliches Highlight aus den vergangenen ungefähr 16 Monaten Stiftung Verantwortungseigentum?

**Gregor:** Das sind eigentlich alle Augenblicke, in denen die Unternehmerinnen und Unternehmer im Gespräch mit Politikern und Ministerialbeamten ihre Geschichten erzählt haben. Dieser Effekt von „Okay, jetzt verstehe ich das Anliegen“, das war für mich immer wieder ein Highlight.

**Till:** Für mich sind es diese Vielfalt an Geschichten und dabei dieser unglaubliche Pragmatismus, dass da Leute sind, die sagen, wir machen das mit unseren Unternehmen, weil das für unsere Unternehmen und für all unsere Stakeholder wichtig ist. Das ist einfach unglaublich authentisch und jedes Mal wieder schön und motivierend zu sehen.

# Purpose Media

## Verantwortungseigentum in den Medien

Text: Christoph Bietz

Seit mehr als einem Jahr bestimmt der Umgang mit der Pandemie nicht nur den Alltag, sondern auch die öffentliche Debatte. Schlechte Zeiten also für alles andere in der Welt, medial stattzufinden. Und doch war es in Sachen Verantwortungseigentum ein besonderes Jahr mit vielen Highlights.

Manchmal beschleicht einen das Gefühl, 2020 habe gar nicht stattgefunden – ja und war denn jetzt schon Ostern? Unter Corona scheint das Leben auf gewisse Art stillzustehen. Doch sie vergeht verlässlich, die Zeit, und in den vergangenen Monaten sind Verantwortungseigentum und Purpose wieder ein gutes Stück weiter in die Welt getragen worden. So hat Einhorn-Gründer Waldemar Zeiler im Oktober sein Buch *Unfuck the Economy* veröffentlicht, das es sogar auf die Spiegel-Bestsellerliste schaffte, und war als medialer Dauerbrenner mit vielen Podcasts und Artikeln präsent, unter anderem im Forbes-Magazin. Fernsehen kann der Mann übrigens auch: Zusammen mit Co-Gründer Philip Siefer moderierte Waldemar eine 45-minütige Dokumentation über Verantwortungseigentum im niederländischen TV-Sender VPRO. Ein Must-see, erfrischend umgesetzt, großteils auf Englisch und mit Untertiteln versehen. Und im Mai 2020 wurde Einhorn zudem in der ZDF-Dokureihe Plan B porträtiert, als es um „Schöne Arbeit – Ideen für zufriedene Mitarbeiter“ ging.

Radiobeiträge, Artikel und Podcasts gab es auch von und mit Ecosia und Christian Kroll, unter anderem im WDR, RBB und in der Süddeutschen Zeitung. Und bei Radio Eins einen schönen Beitrag zur ARD-Themenwoche „Wie wollen wir leben“, in dem Achim Hensen den Purpose-Ansatz erklärt.

### 30-minütige ARTE-Doku über Purpose

Der eindeutige Höhepunkt 2020: eine 30-minütige ARTE-Dokumentation im Herbst. Neben den Purpose-Unternehmen Ecosia und Wildplastic begleitete Fernsehautor Ulrich Bentele auch den Sensorik- und Bedienelemente-Hersteller Elobau. Am 5. November wurde „Mehr Sinn statt Gier“ ausgestrahlt, etwa 340.000 Menschen schauten zu, rund 500.000 weitere Zuschauerinnen und Zuschauer erreichte der Film danach allein auf Youtube. Zusammengekommen mit den Ab-

”  
**EIN BLICK IN DIE TIMELINE VON TWITTER HATTE EINEM JA DAS GEFÜHL GEGEBEN, DASS ES AUSSER DER KONTROVERSE UM DAS VERANTWORTUNGSEIGENTUM ZURZEIT ÜBERHAUPT GAR NICHTS ANDERES GIBT, WAS VON INTERESSE IST.**

“  
 – Annegret Kramp-Karrenbauer

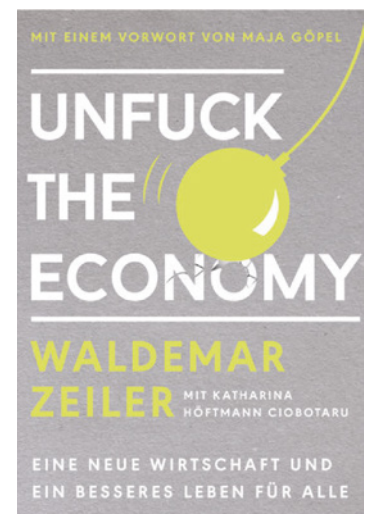
spielzahlen aus der ARTE-Mediathek dürften mittlerweile mehr als eine Million Menschen den Film gesehen haben, ein großer Erfolg auch für den Sender. Und selten haben wir bei Purpose ein solches Feedback erfahren wie nach dieser Dokumentation. „Recht vielen Dank für Ihre Inspiration. Ich sah den Beitrag auf ARTE und ein Sonnenstrahl kam in mein Herz“, schrieb uns eine Zuschauerin. In der Mediathek ist der Film mittlerweile nicht mehr zu finden, dafür erscheint er nun aber auf der Purpose-Webseite samt englischen und spanischen Untertiteln.

Ein weiterer Meilenstein: die Berichterstattung rund um den Aufruf für eine eigene Rechtsform für Verantwortungseigentum im Oktober. Die Initiative und auch der in diesem Zusammenhang vorgestellte Gesetzentwurf für eine „Gesellschaft mit gebundenem Vermögen“ fanden deutlichen Widerhall in den Medien. „Ein Blick in die Timeline von Twitter hatte einem ja das Gefühl gegeben, dass es sozusagen außer der Kontroverse um das Verantwortungseigentum zurzeit überhaupt gar nichts anderes gibt, was von Interesse ist“, fand die CDU-Vorsitzende Annegret Kramp-Karrenbauer am 6. Oktober bei der Vorstellung des Aufrufs in Berlin (zur Berichterstattung siehe auch Seite 75).

### Potentielle Reichweite von 10 Millionen Menschen

Zu der Sache wurde Purpose-Co-Gründer Armin Steuernagel außerdem sogar vom Lifestyle-Magazin GQ interviewt, was ihm intern ein paar Witzchen darüber einbrachte, dass jetzt nur noch die BRAVO fehle. Doch Spaß beiseite: Das Interview ist überaus lesenswert, ebenso die weiteren GQ-Auftritte von

Christian Sigmund (Wildplastic) und Christian Kroll (Ecosia). Wir dürfen festhalten: Nachhaltiges, verantwortungsbewusstes Wirtschaften und Verantwortungseigentum als ein Hebel dafür kommen immer mehr in der breiten Öffentlichkeit an. Wie viele Menschen das Thema in diesem Jahr insgesamt erreicht hat, lässt sich nicht genau berechnen. Doch allein die große Medienpräsenz im Oktober hatte eine potentielle Reichweite von mehr als 10 Millionen Leserinnen und Lesern. Indem Verantwortungseigentum auf diese Weise immer bekannter wird, regt es nicht nur gesellschaftlich, sondern auch in Wirtschaft und Unternehmen immer stärker zum Nachdenken an. In diesen Zeiten vielleicht sogar mehr denn je.



„Unfuck the economy“ – Waldemar Zeiler

# ARTE DOKU



Während der Dreharbeiten zur ARTE-Doku feiert Ecosia 100 Millionen gepflanzte Bäume.

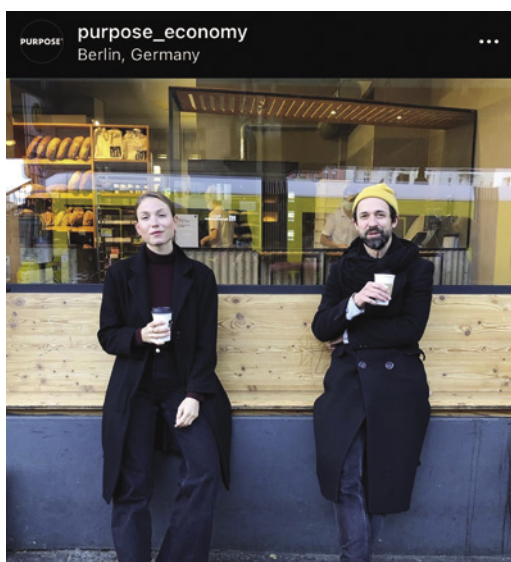
Quelle: WDR



Quelle: WDR

ARTE-Doku noch nicht gesehen? Dann schleunigst nachholen, der Film ist auf der Purpose-Webseite zu sehen – nun sogar mit englischen und spanischen Untertiteln!

# PURPOSE SOCIAL MEDIA



# Meet the Team

## OAKLAND, USA



**Camille Canon**  
Partner Purpose US

*Ich glaube, dass eine Wirtschaft, die unser kollektives Wohlergehen unterstützt, möglich ist. Für mich ist Eigentum ein mächtiges Werkzeug, um von einem System und einer Kultur der Dominanz und Ausbeutung zu einem System von Verantwortung, Ausrichtung und Zusammenarbeit zu gelangen. Hinter all dem Juristenjargon geht es in unserer Arbeit um die Überzeugung, dass die Menschen gemeinsam in der Lage sind, diese Zukunft zu erschaffen.*



**Derek Razo**  
Partner Purpose US

*Ich freue mich sehr darüber, an praktischen Alternativen zum aktuellen Wirtschaftssystem zu arbeiten.*



**Matt Jorgensen**  
Partner Purpose US

*Mit Unternehmer:innen zu arbeiten und die Zukunft ihrer Unternehmen zu durchdenken fühlt sich ein bisschen wie die Arbeit als Therapeut an – im bestmöglichen Sinne. Meine Motivation: Menschen dabei helfen, ihre tiefsten Ziele und Ambitionen mit den Strukturen und Organisationen, die sie aufbauen, in Einklang zu bringen. Nicht immer einfach in einer kapitalistischen Kultur!*

## NEW YORK, USA



**Marc Crousillat**  
Assistant Purpose US

*Als Künstler ist es für mich wichtig, mit Teams zu arbeiten, die sich aktiv für eine nachhaltigere und gerechtere Zukunft unseres Planeten einsetzen. Die Organisation und das Ermöglichen von Treffen für Unternehmer:innen rund um das Thema Verantwortungseigentum ist eine spannende Aufgabe auf dem Weg in eine hoffentlich anti-kapitalistischere Kultur.*

## VALDIVIA, CHILE



**Anna Bonan**  
Partner Purpose LATAM

*Verantwortungseigentum stellt den Menschen, die Zusammenarbeit, die Verantwortung und das Vertrauen ins Zentrum eines Unternehmens – dort, wo sie hingehören.*

## SANTIAGO, CHILE



**Nelson Rodríguez Harvey**  
Partner Purpose LATAM

*Lateinamerika benötigt dringend eine Kombination aus Gemeinwohl, Eigentum und Sinn: Verantwortungseigentum ist die Antwort.*



**Sebastián Dueñas**  
Partner Purpose LATAM

*Verantwortungseigentum ermöglicht es Unternehmen, wertorientiert und mit einer langfristigen Mission zu arbeiten.*

## FULDA, DEUTSCHLAND



**Irmela Kreidler**  
Admin & Account Manager

*Ich habe selbst erfahren, wie es ist, für ein Unternehmen zu arbeiten, das durch einen Verkauf seinen Gründungszweck komplett aus den Augen verliert und somit auch den Grund, aus dem ich, vom Idealismus angetrieben, dort einmal angefangen habe zu arbeiten.*



**Daria Urman**  
Investment Professional

*Mich begeistert, dass Verantwortungseigentum den Menschen wieder in den Mittelpunkt stellt: keine anonyme Wirtschaft mehr, sondern von Menschen für Menschen.*



**Armin Steuernagel**  
Co-Founder

*Eine den Menschen dienende Wirtschaft braucht Unternehmen, die von Menschen vor Ort selbstbestimmt geführt werden und nicht von anonymen Aktienmärkten oder politischen Institutionen. Deswegen setze ich mich für Verantwortungseigentum und Selbstbestimmung in der Wirtschaft ein.*

## BREMEN, DEUTSCHLAND



**Achim Hensen**  
Co-Founder

*Ich glaube, dass Verantwortungseigentum ein ganz essentieller Baustein ist, um die volle Kraft menschlichen Zusammenarbeitens zu ermöglichen. Und genau darin, in der menschlichen Komponente des Zusammenarbeitens, liegt eine ganze besondere Magie, die mich zutiefst fasziniert!*

## WITTEN, DEUTSCHLAND



**Florian Mende**  
Project Manager

*Mich motiviert zutiefst, wie durch Verantwortungseigentum die Wirtschaft menschlicher wird, der Purpose im Vordergrund steht und ich damit auch eine Chance sehe, der Klimakrise durch eine auf Langfristigkeit ausgerichtete Wirtschaft entgegenzutreten.*

## STUTT GART, DEUTSCHLAND



**Thomas Wild**  
Senior Advisor

*Wer eine unabhängige und nachhaltige Unternehmensentwicklung ermöglichen will, die frei von überlagernden Strategien, Partikularinteressen oder vermeintlich alternativen Sachzwängen ist, dem hilft eine Shareholder-Struktur, bei der sich die Träger der Verantwortung mit der unternehmerischen Initiative identifizieren und alle Stakeholder in den Fokus nehmen.*



**Benjamin Böhm**  
Legal Advisor

*Mich begeistert an Verantwortungseigentum, dass es ermöglicht, das Zusammenspiel von Recht, Wirtschaft und Kultur neu zu denken und zu gestalten.*



📍 NÜRNBERG, DEUTSCHLAND



**Maika Kauffmann**  
Research & ThinkTank Manager

*Ich glaube, dass wir Wege finden können, um die Wirtschaft in Einklang mit Umwelt und Gesellschaft zu bringen und mit der Wirtschaft Probleme zu lösen, nicht zu kreieren. Mit Purpose darf ich Teil der Bewegung sein, die diese Wege ebnet. Dafür bin ich sehr dankbar.*

📍 HAMBURG, DEUTSCHLAND



**Patrick Kuschel**  
CFO

*Das Thema Verantwortungseigentum bewegt mich, da ich zu der Erkenntnis gekommen bin, dass ein „Weiter so!“ unsere Welt und unsere Wirtschaft nicht weiterbringen wird. Stattdessen möchte ich gerne Teil einer neuen, anderen Bewegung sein und eine positive Transformation der Gesellschaft sowie der Wirtschaft unterstützen.*



**Marilena Berends**  
Communication Manager

*Mich motiviert insbesondere der Gedanke, gemeinsam einem größeren Zweck zu dienen und durch Verantwortungseigentum Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltiger zu gestalten.*

📍 GENÈVE, SCHWEIZ



**Daniel von Moltke**  
Steward-Owner PEC & Senior Advisor

*Ich bin überzeugt, dass unsere Wirtschaft nur dann wirklich im Einklang mit der Natur handeln wird, wenn Gewinne tatsächlich fairer zwischen allen Anspruchsgruppen eines Unternehmens verteilt und anders eingesetzt werden. Und das kann Verantwortungseigentum sicher stellen.*

📍 DORNACH, SCHWEIZ



**Ernst Schütz**  
Investment Partner  
Co-Founder Purpose Stiftung CH

*Ich habe das Thema Verantwortungseigentum mit ins Leben getragen und meine eigene Firma in diese Form überführt, weil ich der Meinung bin, dass wir Wirtschaft und Eigentum in der Wirtschaft neu denken und gestalten müssen. Dadurch schaffen wir für alle, die sich mit der heutigen Form des Kapitalismus nicht identifizieren können, ein funktionierendes Gegenmodell.*

📍 BERLIN, DEUTSCHLAND



**Lilly Pokraka**  
Project Manager

*An Verantwortungseigentum fasziniert mich, dass der Grundgedanke nicht nur an so viele unterschiedliche gesellschaftspolitische Bereiche andockt, sondern auch kulturübergreifende und grenzübergreifende Lösungen für aktuelle Herausforderungen bietet. Das macht mein Politologinnen-Herz sehr glücklich.*



**Alexander Kühl**  
Co-Founder

*Mich begeistert am Thema Verantwortungseigentum, dass es volle Verantwortung und Selbstbestimmung in Unternehmen und damit in einem Bereich ermöglicht, wo sich heute leider viele Menschen fremdbestimmt und wirkungslos fühlen.*



**Emilie Delarge**  
Graphic Designer

*Was mich motiviert, für Purpose zu arbeiten, sind die vielfältigen Möglichkeiten, die interne Arbeit des Unternehmens in interessanten und schönen Bildern darzustellen. Ob auf einer Webseite, für ein Buch, ein Magazin oder die sozialen Medien, ich werde ständig von den verschiedenen Themen und der Teamarbeit inspiriert.*



**Jakob Willeke**  
Consultant

*Ich schätze an meiner Arbeit, Unternehmen in ihren verschiedensten Lebensphasen zu begleiten – ob es nun um das passende Rechtskleid, Governance-Strukturen oder Finanzierungsmöglichkeiten geht. Und ich hoffe, dass wir mit der Idee des „sich selbst gehörenden Unternehmens“ einen Beitrag für eine lebendigere, menschlichere Wirtschaft leisten können.*



**Christoph Bietz**  
Head of Communications

*Es motiviert mich ungemein daran zu arbeiten, die Wirtschaft ein klein wenig gerechter und sinnorientierter zu gestalten. Natürlich ohne zu behaupten, das Patentrezept für eine bessere Welt gefunden zu haben. Aber eine Wirtschaft, in der ungehemmtes Wachstum planetare Grenzen ignoriert und ein paar wenige immer vermöglicher, andere aber immer ärmer werden, möchte ich nicht einfach als gegeben hinnehmen.*

📍 BERLIN, DEUTSCHLAND



**Adrian Hensen**  
Co-Founder

*Mich inspiriert das Leuchten in den Augen von Menschen, die erkennen, dass Verantwortungseigentum ihr Gefühl, mit dem sie jeden Tag zur Arbeit gehen, zum Positiven verändert. Verantwortungseigentum ist daher für mich so viel mehr als eine Eigentumsstruktur. Es ist die Grundlage, auf der für Millionen von Menschen gesündere Orte des Zusammenarbeitens gestaltet werden können.*



**Vera Koppenhöfer**  
Event Manager

*An Verantwortungseigentum begeistert mich am meisten das Potential der positiven Wirkung, die es auf unser Wirtschaften haben kann. Und auf einer ganz persönlichen Ebene kaufe ich viel lieber Produkte von Unternehmen, die sich selbst gehören, bei denen ich weiß, was mit dem Geld passiert, das ich für ihre Produkte ausbebe.*

📍 GENT, BELGIEN



**Annika Schneider**  
Executive Assistant

*Für mich reicht die Schönheit von Verantwortungseigentum weit über das Konzept des Eigentums und des „Wem-gehört-was“ hinaus. Es ist ein mächtiges Werkzeug, das uns helfen kann, viele der derzeitigen „Systemfehler“ anzugehen. Und es birgt das Potential, Arbeitsplätze mit neuer Energie und Proaktivität zu füllen.*

30 Menschen arbeiten in 14 verschiedenen Städten in 5 Ländern. Das schönste am ortsunabhängigen Arbeiten? Wenn wir uns persönlich treffen!



Einer der wichtigsten Agendapunkte für unsere Team-retreats: gemeinsam Essen und einfach beieinander sein.



Annika & Irmela



Lilly, Vera, Maike, Till & ein hochkonzentrierter Christoph beim gemeinsamen Arbeiten in Berlin.



| Teamwork in freier Wildbahn.



| Stephanie & Daria



| Teamretreat im November 2019



| Im Gänsemarsch über Kuhwiesen im Thüringer Wald.



In solchen Momenten wünschen wir uns manchmal, dass es ein Purpose-Büro gibt, in dem wir jeden Tag auf die tollen Menschen treffen, die unsere Kolleg:innen sind. Mit Menschen, die man mag und schätzt, an einer Sache zu arbeiten, für die man brennt – da wird Arbeitszeit zu Lebenszeit.

# HALL@PURPOSE

Täglich erreichen uns inspirierende Nachrichten, die die unterschiedlichen Facetten von Verantwortungseigentum widerspiegeln. Danke dafür!

”

WIR HALTEN DIESES  
PROJEKT FÜR EIN ÄUSSERST  
NACHAHMENSWERTES MODELL  
AUF DEM WEG ZU EINEM  
SOZIAL GERECHTEREN  
WIRTSCHAFTSSYSTEM.

“

– Dietrich H.

”

ICH BIN HOOKED LEUTE.

“

– Jens R.

”

NACH DER INTENSIVEN  
AUSEINANDERSETZUNG MIT  
DEM THEMA IST DAS KRITERIUM  
PURPOSE-UNTERNEHMEN (ODER  
AUF DEM WEG DAHIN) FÜR DEN  
BERUFSEINSTIEG PRIORITÄT  
GEWORDEN...

“

– Laura W.

”

ALS ICH ANFANG DES JAHRES VON  
VERANTWORTUNGSEIGENTUM  
GEHÖRT HABE, WAR ICH BEGEIS-  
TERT. WIE SCHÖN, DASS AN SO  
VIELEN ECKEN MENSCHEN AN  
LEBENSDIENLICHEN MODELLEN  
UND IDEEN WIRKEN!

“

– Rumo R.

”

...VIELEN DANK FÜR IHRE  
INSPIRATION. ICH SAH DEN BEI-  
TRAG (AUF ARTE) UND EIN SON-  
NENSTRAHL KAM IN MEIN HERZ.

“

– Yolna G.

”

VOR KURZEM HABE ICH EINE  
DOKU ÜBER VERANTWORTUNGS-  
EIGENTUM GESEHEN UND WAR  
VOM INHALT GEFLASHED. DENN  
DAS IST DER ANSPRUCH, DEN WIR  
SCHON LÄNGER IM AUGE HABEN,  
ABER BISHER HABEN WIR KEINEN  
PRAKTISCHEN ZUGANG GEFUN-  
DEN. DER SCHEINT MIT DIESEM  
KONZEPT MÖGLICH.

“


– Alfons K.

---

# STORIES OF PURPOSE

Sinn. Zweck. Verantwortungseigentum.

---



## IMPRESSUM

### Herausgeber:

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

### Redaktionsleitung:

Dr. Christoph Bietz (V.i.S.d.P.)

*Die in diesem Magazin 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.*

### Redaktion:

Annika Schneider, Lilly Pokraka,  
Maike Kauffmann, Vera Koppenhöfer

### Graphische Gestaltung & Umsetzung:

Emilie Delarge

### Illustration Titelbild: Dirk Schmidt

*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.*

*Stories of Purpose* wäre ohne die Förderung, Zusammenarbeit, Zeit und Hingabe aller Partner:innen, Berater:innen, Spender:innen und Unternehmen in Verantwortungseigentum nicht möglich gewesen. Vielen Dank für das fortwährende Engagement für Purpose und die Unterstützung von Verantwortungseigentum, alternativen Eigentumsformen und Finanzierungsmodellen. Durch eure Unterstützung und euer Mitwirken können wir diese tollen und inspirierenden Geschichten erzählen und teilen.

Unser ganz spezieller Dank für die Mitwirkung am Magazin geht an:

Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner  
Benjamin Adrion  
Bennet Barth  
Gregor Ernst  
Dirk Grah  
Sebastian Klein & das Team von Neue Narrative  
Tim Hornung  
Matt Kreutz  
Lisa Lauter  
Nico Moleman  
Open Lunar Foundation  
Christian Schad

Stefan Schmidt  
Dr. Astrid Scholz  
Malte Schremmer  
David Schröder  
Kavya Shankar & das Team von Trust Neighborhoods  
Berrak Sue Sarikaya  
Prof. Dr. Steen Thomsen  
Yui Ueno  
Dr. Till Wagner  
Wildplastic & Team  
Angela Zinser & das Team von TPN

# MACH MIT!

Die Stories of Purpose haben dich begeistert und inspiriert, und du hast Lust, das Thema weiter voranzubringen? Wir hätten da die ein oder andere Idee!  
Werde aktiv als ...

## BOTSCHAFTER:IN

Abonniere unseren Newsletter, folge uns in den Sozialen Medien und teile unsere Beiträge in deinem Netzwerk.

Bringe das Thema Unternehmenseigentum in deinen Kreisen und Netzwerken ins Gespräch. Nicht als Lösung, sondern als Anlass für spannende Diskussionen.

Du bist Journalist:in, Filmemacher:in, Blogger:in oder Influencer:in? Erzähle Geschichten über Purpose und die Vorreiter:innen von Verantwortungseigentum.

## UNTERSTÜTZER:IN

Bringe Verantwortungseigentum mit einem Workshop in dein Unternehmen, deine Schule, Universität, in Verbände oder Vereine und teile Infomaterialien im Freundes- und Bekanntenkreis, mit Kolleg:innen und Unternehmer:innen.

Du bist politisch engagiert oder in der Verbandswelt aktiv? Wende dich an Politiker:innen und Verbände und bitte sie, das Thema zu unterstützen.

Unterstütze die Forderung für eine neue Rechtsform für Verantwortungseigentum auf:

[www.neue-rechtsform.de](http://www.neue-rechtsform.de)

## INVESTOR:IN

Investiere in Unternehmen, die bereits in Verantwortungseigentum sind oder dies umsetzen möchten.

## SPENDER:IN

Fördere unsere Kulturarbeit mit Spenden und hilf uns damit, Verantwortungseigentum leichter umsetzbar und noch sichtbarer zu machen.

Du kennst Menschen oder Organisationen, die uns langfristig durch Spenden unterstützen möchten? Dann vernetze uns gerne.

## UNTERNEHMER:IN

Kannst du dir vorstellen, dein Unternehmen in Verantwortungseigentum aufzustellen? Dann schau mal auf unserer Webseite vorbei und informiere dich über unsere Open-Source-Materialien.

## STEUER- UND RECHTSEXPERT:IN

Verstärke das internationale Netzwerk an Steuerberater:innen, Anwält:innen und Notar:innen, die Unternehmen bei der Umsetzung von Verantwortungseigentum beraten.

## FORSCHER:IN

Verknüpfe Wissenschaft mit Praxis, indem du zu Verantwortungseigentum forschst: in Forschungsprojekten, Promotionen, Bachelor- oder Masterarbeiten.

Hilf uns, Verantwortungseigentum, Sinnorientierung und alternative Finanzierungsmöglichkeiten in Lehrbücher und wissenschaftliche Artikel für Rechts- und Wirtschaftswissenschaften zu bringen.

↓ ↙

➔ Du hast andere Ideen, wie du uns konkret bei unserer Arbeit unterstützen kannst und möchtest?  
Kontaktiere uns!

-  [purpose-economy.org](https://purpose-economy.org)
-  [hallo@purpose.ag](mailto:hallo@purpose.ag)
-  [purpose-economy](https://www.facebook.com/purpose-economy)
-  [purpose-economy](https://twitter.com/purpose-economy)
-  [@purpose-economy](https://www.instagram.com/purpose-economy)
-  [@purpose-economy](https://www.linkedin.com/company/purpose-economy)

## → SPENDENINFORMATION

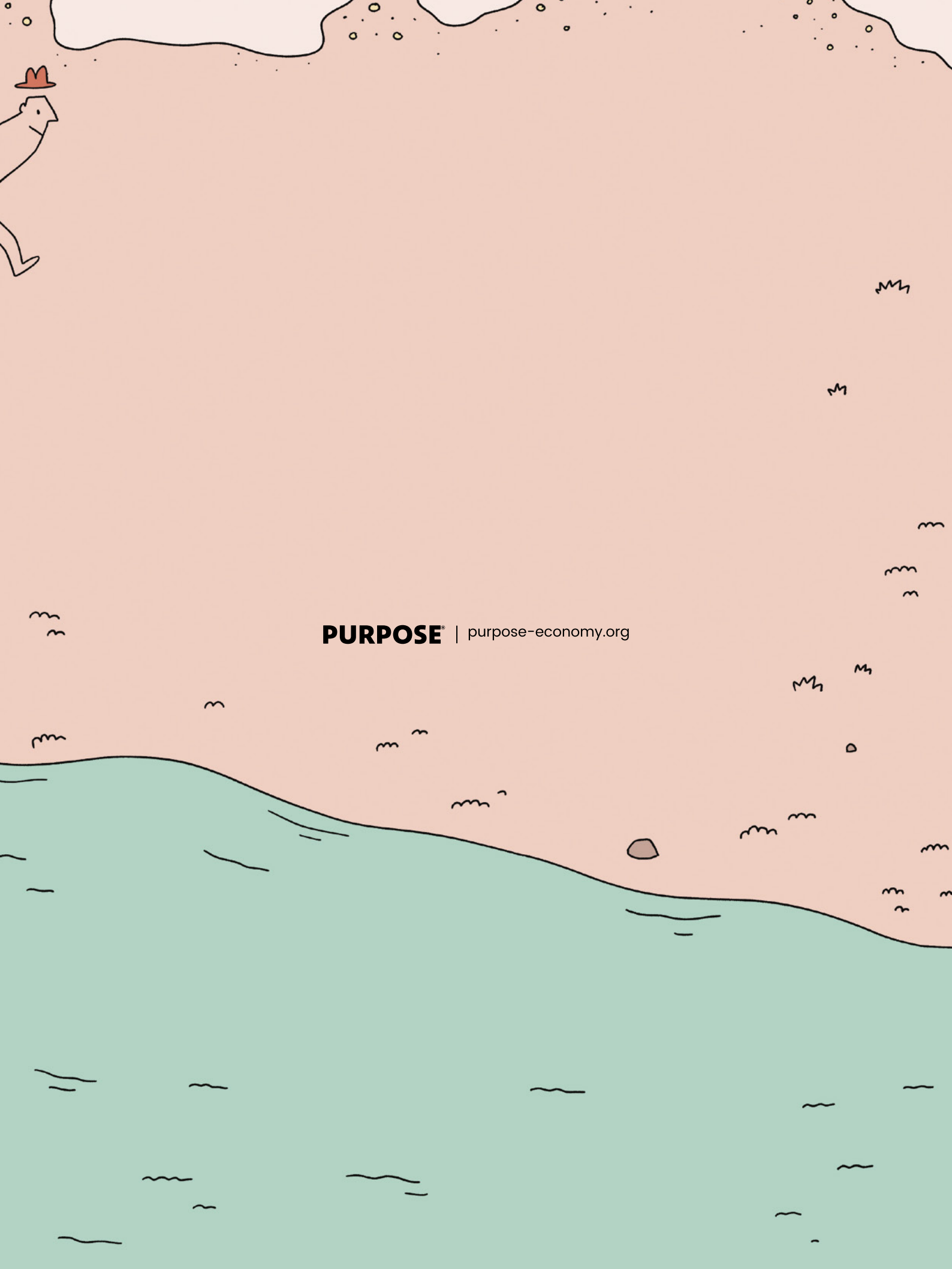
Purpose Stiftung gemeinnützige GmbH  
Bankinstitut: GLS Gemeinschaftsbank e.G.  
IBAN: DE51430609674055796201  
BIC: GENODEM1GLS  
Bitte als Betreff „Spende“ angeben!

## → ODER ONLINE ÜBER



<https://purpose-economy.org/de/donate>

Die Purpose Stiftung gemeinnützige GmbH verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke. Bei Spenden bis zu 300 EUR gilt der Kontoauszug in Verbindung mit dem auf unserer Homepage zum Download zur Verfügung gestellten vereinfachten Spendennachweis als Zuwendungsbestätigung (Spendenquittung) zur Vorlage beim Finanzamt.



**PURPOSE**® | [purpose-economy.org](http://purpose-economy.org)