Case Study

MÄRKISCHES LANDBROT CASE STUDY

NACHFOLGE IN VERANTWORTUNGSEIGENTUM MIT EINZELSTIFTUNG

Märkisches Landbrot wurde 1930 als Brotbäckerei und Lieferbetrieb in Berlin-Neukölln gegründet. Seit der Übernahme des Unternehmens durch Joachim Weckmann im Jahr 1981 wird rein Bio-ökologisch gebacken. 2021 hat sich Joachim Weckmann im Zuge seiner Nachfolgegestaltung entschieden, das Unternehmen mit nun 90 Mitarbeitenden in Verantwortungseigentum zu wandeln. Hierfür hat er ein Einzelstiftungsmodell mit einer gemeinnützigen Stiftung gewählt.

> *„Der Chef bleibt das Brot"* [1]

ZUSAMMENFASSUNG

Die Berliner Traditionsbäckerei Märkisches Landbrot setzt seit frühen Jahren auf Gemeinwohl, Nachhaltigkeit, den Einbezug von Stakeholdern – und in erster Linie auf die Herstellung von gutem Brot. Joachim Weckmann übernahm das Unternehmen in jungen Jahren und begann 2020, im Alter von 67 Jahren, seine Nachfolge auf Gesellschafter- und Geschäftsführungsebene zu gestalten. Ihm war wichtig das Unternehmen an Treuhänder:innen weiterzugeben, die die Werte und nachhaltige Entwicklung von Märkisches Landbrot nachhaltig weiterführen. Im Zuge eines sehr bewussten und begleiteten Prozesses, unter Einbindung der zukünftigen Nachfolger:innen, entschied sich Joachim Weckmann für die Umsetzung von Verantwortungseigentum mittels einer Einzelstiftungsstruktur. Diese ermöglicht, dass Märkisches Landbrot langfristig selbstbestimmt agiert und die Mitarbeiter:innen und Kund:innen wissen, dass das Unternehmen werteorientiert weitergeführt wird. Gleichzeitig bietet die Lösung mit einer gemeinnützigen Stiftung als Gesellschafterin die Möglichkeit, dass weiterhin ein Teil der Gewinne des Unternehmens in gemeinnützige Aktivitäten fließt. Joachim Weckmann hat als ehemaliger Alleingesellschafter, jetzt Stiftungsvorstand und Verantwortungseigentümer, die Verantwortung für die Gestaltung der zukünftigen Struktur und eine gut gelingende Übergangsphase für seine Nachfolger:innen übernommen. Auch seine Altersabsicherung ist in der Struktur mitgestaltet, ohne dass das Unternehmen übermäßig belastet wird.

Verantwortungseigentum und das Stiftungsmodell sichern Kernbestandteile der Unternehmensstruktur und lassen gleichzeitig Freiraum für die Weiterentwicklung des Unternehmens.

KEY FACTS

Ort: Berlin
Gegründet: 1930
Umsatz: 10 Mio. € (2022)
 # Mitarbeiter:innen: 90
In Verantwortungseigentum seit: 2021

[1] Joachim Weckmann (2022) in Ökologie & Landbau 01/ 2022

GUTES BROT ALS PASSION

Für Joachim Weckmann war Brot von jungen Jahren an eine Passion. So zog er nach seinem Studium nach Berlin und stieg dort in den 70er Jahren ins Brotgeschäft ein, mit dem Ziel, gesundes, gutes Brot aus vollwertiger Herstellung zu backen. Ihm war von Beginn an wichtig, nicht Teil einer ziellosen Industrialisierung sowie Gewinnmaximierung in der Brotherstellung zu werden, sondern vielmehr gegen die Ausbeutung der Landwirt:innen, des Bodens, der Bäcker:innen und (durch ungesunde Nahrungsmittel) des Menschen selbst zu arbeiten. Diesen Ansatz verfolgte er zuerst in einer Food-Coop mit 12 Menschen, aus dem die Kollektivbäckerei Brotgarten in Charlottenburg entstand. 1981 trennte sich Joachim Weckmann von dem Kollektiv und erwarb die Bäckerei Märkisches Landbrot.



Foto: Märkisches Landbrot GmbH

TRADITIONSREICHE BIOBÄCKEREI

Märkisches Landbrot wurde 1930 als Brotbäckerei und Lieferbetrieb in Berlin-Neukölln gegründet, von wo aus Brot in die weiteren Bezirke der Stadt geliefert wurde. 1981 kaufte Weckmann das Unternehmen für 50.000 DM – das Geld hatte er sich von Freunden geliehen. Damals wurden durch zwei Mitarbeiter 400 kg Brot täglich hergestellt. Aus seiner Grundmotivation heraus, Mensch und Erde mit seinem Unternehmen zu unterstützen und qualitativ hochwertiges Brot herzustellen, stellte er Märkisches Landbrot auf Bio-Brot aus Getreide regionaler Betriebe um, 1992 dann auf regionales Getreide in Demeter-Qualität.

Seitdem arbeitet Märkisches Landbrot für zwei Ziele: Durch ökologische Produkte zur Gesundung der Erde beizutragen und durch vollwertiges Brot zur Gesundung des Menschen beizutragen. Mit Rückenwind durch die Verbreitung der Bio-Bewegung wurde das Unternehmen in kleinen Schritten größer. Im Jahr 2022 hatte das Unternehmen 90 Beschäftigte, die bis zu 8.000 kg Brot am Tag in Form von 62 verschiedenen Brotwaren herstellten. Damit beliefert Märkisches Landbrot rund 330 Verkaufsstellen wie Biosupermärkte, inhabergeführte Bioläden, Food-Coops und Orte der Gemeinschaftspflege in und um Berlin. 2022 betrug der Umsatz etwa 10 Mio. Euro. 90 Prozent des verarbeiteten Getreides kommt aus dem Berliner Umland.

Case Study

GEMEINWOHL IN DER DNA

Nach dem Motto „Es gibt immer einen Anfang für das Bessere“ versucht Märkisches Landbrot seinen Teil zu einer positiven Veränderung beizutragen. Über die Grenzen von Berlin hinaus ist das Unternehmen bekannt als Pionier in Sachen Umweltschutz, soziales und ökologisches Engagement und ethisches Wirtschaften.

Märkisches Landbrot setzt auf einen aktiven, offenen und ehrlichen Austausch mit Mitarbeiter:innen, Verbraucher:innen, Händler:innen und Lieferant:innen, eine überdurchschnittlich hohe Entlohnung der Beschäftigten sowie langfristige Lieferverträge und Fixpreiszusagen. Die Bäckerei kompensiert die durch das Backen entstehenden Emissionen, minimiert Nahrungsmittelverschwendung und arbeitet mit einem EMAS zertifizierten Umweltmanagement-system mit Öko-Bilanzierung. In Bezug auf die wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse im eigenen Betrieb, versucht das Unternehmen mit einer Gemeinwohlbilanz der Gemeinwohlökonomie (GWÖ) Transparenz zu schaffen, in der die eigene Wertschöpfungskette und der „Wertschätzungskreis-lauf vom Bauern bis hin zum Ver-braucher“ beleuchtet wird. Märkisches Landbrot gehört weltweit zu den fünf Unternehmen mit der besten Gemeinwohl-Bilanz.[2]

Darüber hinaus setzt sich Märkisches Landbrot mit eigenem Engagement und regelmäßigen Spenden für biologisch-dynamische und resiliente Landwirtschaft, kollektive Arbeitsstrukturen, Fairness, Transparenz und Regionalität in Wirtschaftsbeziehungen mit Landwirt:innen ein.
Mit mindestens zehn Prozent des Netto-Profits unterstützt Märkisches Landbrot schon von Beginn an soziale Projekte im Kiez, in der Region und international. Damit fördert das Unternehmen ökologischen Landbau, unterstützt eine gesunde Ernährungsweise ohne Gentechnik und verfolgt weitere innovative Projekte zur Verbesserung des Klima-, Natur- und Umweltschutzes.

> *“Gemeinwohl liegt in unserer DNA. Wir wollen einen Beitrag zur Bewältigung drängender gesellschaftlicher Herausforderungen leisten”*
>
> – Joachim Weckmann

[2] https://www.landbrot.de/oekonomie/gemeinwohl-oekonomie.html



Foto: Jochen Eckel

Case Study

VERANTWORTUNGS-EIGENTUM ALS NACHFOLGEOPTION

NACHFOLGEGESTALTUNG: ÜBERLEGUNGEN UND URSPRÜNGE

2013 begann Joachim Weckmann sich intensiver mit der Nachfolgefrage für Märkisches Landbrot auseinanderzusetzen. Diese Frage beschäftigte ihn auf zwei Ebenen: der Geschäftsführungsebene, auf welcher er bereits seit 2008 von Christoph Deinert als Co-Geschäftsführer begleitet wird; und der Eigentumsebene. Für beide suchte er nach Modellen, um Märkisches Landbrot mittelfristig unabhängig von seiner Person und erfolgreich für die Zukunft aufzustellen. Für ihn waren diese Nachfolgeprozesse in erster Linie voneinander getrennt, da er sich eine Struktur wünschte, in welcher die Geschäftsführer:innen nicht die alleinigen Eigentümer:innen von Märkisches Landbrot stellt.

NACHFOLGE AUF GESCHÄFTSFÜHRUNGSEBENE

Auf Geschäftsführungsebene suchten Joachim Weckmann und Christoph Deinert eine:n Geschäftsführer:in, der oder die Joachim Weckmann ersetzen und Christoph Deinert in seinen Qualitäten ergänzen würde. Mit Felix Wasmuth wurden sie 2021 fündig; seit Mai 2022 begleitet er Märkisches Landbrot als Geschäftsführer. Für ihn war die Eigentumsstruktur von Märkisches Landbrot ein wesentlicher Entscheidungsgrund für das Unternehmen. Seit September 2022 ist Joachim Weckmann von der Geschäftsführung zurückgetreten.

NACHFOLGE AUF EIGENTUMSEBENE

Joachim Weckmanns Beschäftigung mit dem Thema Eigentum und einer passenden Eigentumsstruktur begann bereits deutlich vor der Konkretisierung der Nachfolgefrage. Mit eigenen Ursprüngen in einem Food-Coop kannte er sich gut mit partizipativen Strukturen aus, hatte sich jedoch bei Märkisches Landbrot explizit gegen eine solche Struktur entschieden.

Doch während der Gemeinwohlbilanzierung kam das Thema erneut auf: Märkisches Landbrot schnitt das zweite Mal in Folge im Bereich Eigentümer:innen und Finanzpartner:innen sowie Mitarbeiter:innen weniger gut ab, als in den anderen Bereichen.[3] So fing Weckmann wieder an, sich mit verschiedenen Eigentums- und Mitarbeiterbeteiligungsmodellen auseinanderzusetzen – wobei er auch auf Verantwortungseigentum stieß.

Die Überlegungen rund um Eigentum wurden noch drängender und konkreter, als es für Weckmann an die Strukturierung seiner Nachfolge ging. Als Jahrgang 1953 konnte und wollte er nicht ewig weitermachen und es war ihm wichtig, die zukünftige Struktur von Märkisches Landbrot noch bewusst mitzugestalten und das Unternehmen gut zu übergeben. Er hat keine Kinder, die das Unternehmen übernehmen konnten. Außerdem wollte er ohnehin eine Nachfolgelösung finden, die die Zukunft von Märkisches Landbrot für Mitarbeiter:innen und Verbraucher:innen unabhängig von ihm als Person oder seiner Familie ermöglichen würde. Vererbung kam also nicht in Frage. Ein Verkauf des Unternehmens genauso wenig. Beides sollte in der Zukunft ausgeschlossen sein.

Joachim Weckmann war sich seiner Verantwortung für die Gestaltung der Nachfolge bewusst. Zum einen war er als Eigentümer rechtlich gesehen der Einzige, der diesbezüglich verbindliche Entscheidungen treffen konnte. Zum anderen hatte er durch seine Geschichte eine einzigartige Verbindung zum Unternehmen und brachte als langjähriger Eigentümer Erfahrungen mit, die die Mitarbeiter:innen noch nicht gemacht hatten. Nichtdestotrotz war ihm auch bewusst, dass die zukünftige Struktur besonders von seinen Nachfolger:innen mitgetragen werden musste, daher ging er den Prozess in enger Abstimmung mit dem inneren Führungskreis an.

[3] Siehe auch unseren Artikel zu: B-Corp, Gemeinwohlökonomie und Verantwortungseigentum

Case Study

PROZESS HIN ZU VERANTWORTUNGS-EIGENTUM

Schon bevor Joachim Weckmann die Idee des Verantwortungseigentum kannte, waren ihm verschiedene gemeinnützige (Stiftungs)modelle, die Vorbilder wie Alnatura oder Sonett bereits umsetzen, geläufig.

Mit Verantwortungseigentum als Modell kam Joachim Weckmann auf der Eigentumskonferenz 2018 in Kontakt, auf welcher unter anderem Franz Fehrenbach von Bosch, Beate Oberdorfer von Sonett und Götz Rehn von Alnatura, Erfahrungen zu Verantwortungseigentum in ihren Unternehmen teilten. Davon inspiriert arbeitete sich Weckmann tiefer in das Konzept und die verschiedenen Modelle zur Umsetzung ein (vgl. Grafik 1 auf S. 6).

Bis 2020 beschäftigte er sich zwar transparent, aber vordergründig alleine mit dem Thema. Das Konzept resonierte mit ihm, für ihn war es die logische Konsequenz aus der Orientierung des Unternehmens: auch auf Eigentumsebene sollte der Sinn des Unternehmens und der Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen im Vordergrund stehen.

Ab 2020 entwickelte Joachim Weckmann unter Einbeziehung des Geschäftsleitungskreises ein klares Eigentumskonzept für die zukünftige rechtliche Struktur von Märkisches Landbrot und begann eine konkrete rechtliche Lösung dafür zu erarbeiten.

Bevor er diesen Schritt machte, stellte er jedoch sicher, dass die leitenden Mitarbeiter:innen im Geschäftsleitungskreis den Schritt in Richtung Verantwortungseigentum unterstützten und sich unter ihnen Nachfolger:innen als Treuhänder:innen finden würden.

Als Eigentumsmodell für Unternehmen stellt Verantwortungseigentum zwei Prinzipien sicher:

(1) Selbstbestimmung – das Steuerrad des Unternehmens, die Stimmrechte, liegt bei Menschen, die mit dem Unternehmen verbunden sind. Die Stimmrechte können nicht spekulativ verkauft oder automatisch vererbt werden, sondern werden an Treuhänder:innen weitergegeben.

(2) Purpose-Orientierung – der Unternehmenswert und die Gewinne des Unternehmens können nicht von den Gesellschafter:innen personalisiert werden, sondern dienen der langfristigen Unternehmensentwicklung. Gewinne sind somit kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck und werden in das Unternehmen und dessen Purpose investiert oder gemeinnützig verwendet.

Ab 2020 begann das Team in Zusammenarbeit mit der Purpose Beratung und Dr. Christoph Mecking von der Kanzlei Mecking den konkreten Strukturierungsprozess (vgl. Grafik 2 auf S. 6).

Ein großer Bestandteil der Prozessbegleitung war die Klärung der Bedürfnisse, die Joachim Weckmann an die neue Eigentumsstruktur hatte.



Foto: Märkisches Landbrot GmbH

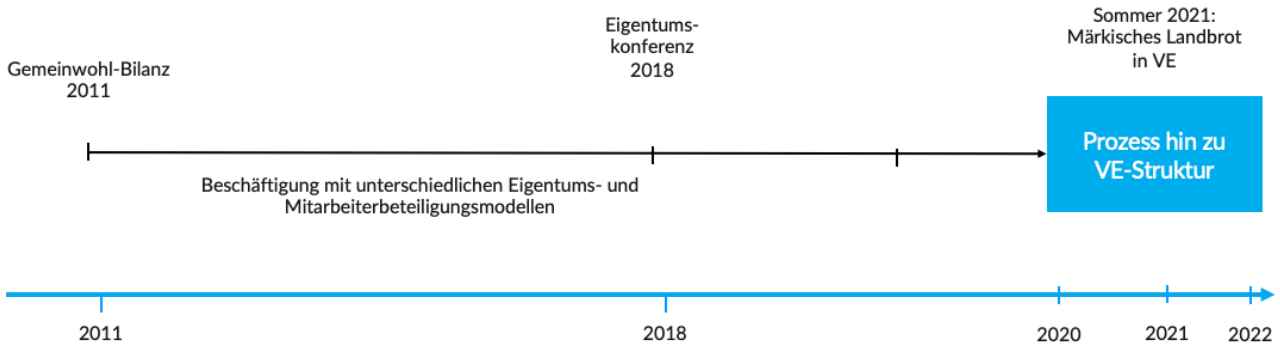
Case Study

Diese sollte folglich ermöglichen bzw. sicherstellen, dass

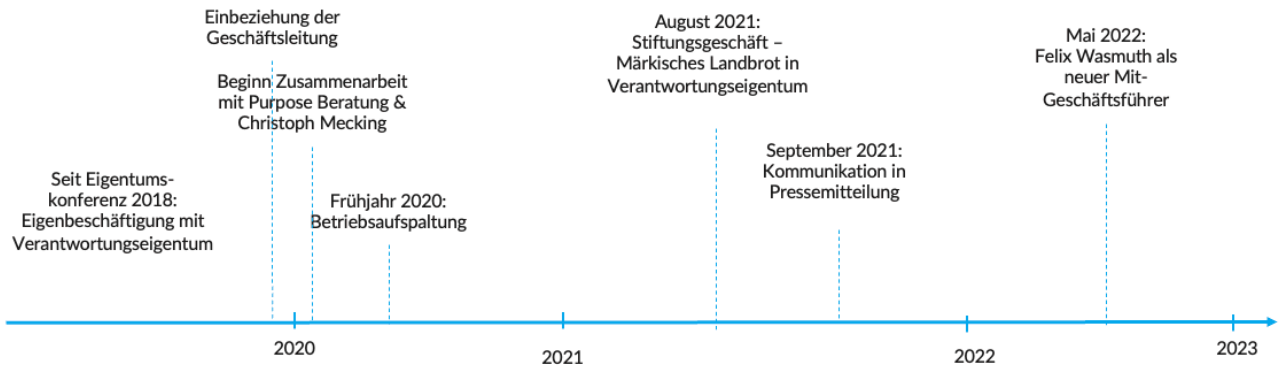
- Joachim Weckmann sich mittelfristig aus dem Unternehmen zurückziehen kann;
- das Backen von gutem Brot weiterhin im Fokus steht;
- der Fortbestand des bisherigen gesellschaftlichen Engagements nachhaltig gesichert ist;
- die Gewinne des Unternehmens nicht personalisiert werden können, sondern in das Unternehmen reinvestiert werden und in gemeinnützige Projekte fließen – jetzt auch rechtsverbindlich;
- ein organisatorischer Rahmen geschaffen wird, in welchem Mitarbeiter:innen in der Zukunft an Entscheidungen beteiligt werden können;
- ein Verkauf des Unternehmens langfristig ausgeschlossen ist;
- demokratische Elemente in der Eigentumsstruktur den Mitarbeiter:innen direkte Einflussnahme ermöglichen;
- die Nachfolge auch in der Zukunft familienunabhängig bleibt und ein privatkonsumtiver Verkauf auch in der Zukunft ausgeschlossen ist;
- es eine passende Altersabsicherung für Joachim Weckmann gibt, die weder die Firma zu sehr wirtschaftlich belastet noch Weckmann's Verdienst ungewürdigt lässt.

Diese Bedürfnisse waren der Maßstab und die Grundlage für die Gestaltung der passenden rechtlichen Lösung.

GRAFIK 1: MEILENSTEINE IM PROZESS HIN ZU VERANTWORTUNGSEIGENTUM



GRAFIK 2: PROZESS HIN ZU VERANTWORTUNGSEIGENTUM



Case Study

EINZELSTIFTUNGS-MODELL MIT EIGENER STIFTUNG

ENTWICKLUNG DER RECHTLICHEN STRUKTUR

Begleitet von Purpose Beratung und der Kanzlei Dr. Mecking konnten Joachim Weckmann und das Team die Vision eines passenden Eigentumsmodells mit Verantwortungseigentum in einer rechtlichen Struktur abbilden. Sie beschäftigten sich mit den verschiedenen Modellen, die zur Umsetzung von Verantwortungseigentum in Deutschland zur Verfügung stehen, und wählten letztlich für die Zukunft von Märkisches Landbrot ein Einzelstiftungsmodell mit einer eigenen gemeinnützigen Stiftung. Dabei gestalteten sie eine individuelle Governance-Struktur, die sicherstellt, dass die gemeinnützigen Zwecke den Fortbestand des Unternehmens nicht gefährden.

Die Beratungskosten für den Prozess und die Aufsetzung der Stiftung beliefen sich auf ca. 35.000 Euro, die Stiftung selbst wurde neben der Einbringung der Betriebsgesellschaft mit einem freien Vermögen in Höhe von 50.000 Euro ausgestattet.

Joachim Weckmann entschied sich für eine Stiftungslösung, um mit Märkisches Landbrot langfristig unabhängig von anderen Organisationen zu bleiben und eine passende Struktur für die gewünschten gemeinnützigen Aktivitäten von Märkisches Landbrot aufzusetzen. Beide genannten Aspekte führten zu der Entscheidung ein Einzelstiftungsmodell zu entwickeln, anstatt das Veto-Anteil[4] als andere im Raum stehende Option zu nutzen. Ein Doppelstiftungsmodell[5] kam aufgrund des höheren Aufwands bei Gründung und Betrieb nicht in Frage.

ALTERSABSICHERUNG UND GRÜNDER-KOMPENSATION

Für Joachim Weckmann als selbständigen Unternehmer ist Märkisches Landbrot auch seine Altersvorsorge. Um eine passende Absicherung in Verantwortungseigentum zu ermöglichen, dabei aber gleichzeitig nicht die Vermögensbindung zu unterminieren, hat Joachim Weckmann Märkisches Landbrot vor der Errichtung der Stiftung über eine Betriebsaufspaltung zweigeteilt: in eine Betriebsgesellschaft und eine Besitzgesellschaft. Den Betrieb von Märkisches Landbrot inklusive aller Rechte an Marke, Produktion, etc. hat er 2021 in die Stiftung Märkisches Landbrot eingebracht. Die Betriebsstätte von Märkisches Landbrot gehört ihm weiterhin persönlich, sie wird an Märkisches Landbrot vermietet. Die Mieterträge dienen ihm so als Rente/ Altersabsicherung. Es ist testamentarisch festgelegt, dass der Besitz, sollte dieser nicht vorher der Stiftung zugewendet werden, nach seinem Tod auch in die Stiftung Märkisches Landbrot eingehen wird.

EINZELSTIFTUNGSMODELL FÜR VERANTWORTUNGSEIGENTUM

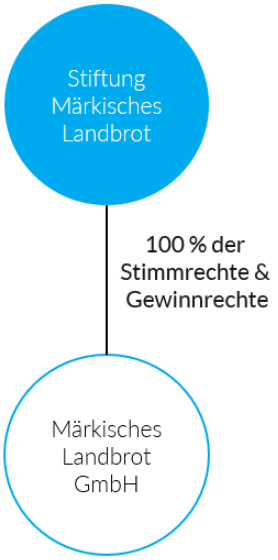
Im September 2021 wurde die gemeinnützige Stiftung Märkisches Landbrot gegründet und alle Geschäftsanteile der Betriebsgesellschaft Märkisches Landbrot GmbH an die Stiftung übertragen. Diese ist fortan alleinige Eigentümerin der Märkisches Landbrot GmbH. So hat Joachim Weckmann dafür gesorgt, dass das Unternehmensvermögen sowie die erwirtschafteten Gewinne nicht Privatpersonen zukommen können, sondern dauerhaft im Unternehmen bleiben und/ oder dem gemeinnützigen Stiftungszweck dienen.

[4] Siehe etwa Kapitel über das Veto-Anteil-Modell und Ecosia in Verantwortungseigentum: *Unternehmenseigentum für das 21. Jahrhundert*, verfügbar unter purpose.ag/buch

[5] Siehe etwa Kapitel über Einzelstiftungen und Zeiss in Verantwortungseigentum: *Unternehmenseigentum für das 21. Jahrhundert*, verfügbar unter purpose.ag/buch

Case Study

Illustration: Rechteverteilung im Einzelstifungsmodell



Quelle: Purpose Stiftung gemeinnützige GmbH

Die Stiftung ist in erster Linie ihren gemeinnützigen Zwecken und darüber hinaus auch dem Bestand und der Sinnorientierung von Märkisches Landbrot verpflichtet. Sie hält die Anteile am Unternehmen langfristig. So ist sichergestellt, dass das Unternehmen weder verkauft noch vererbt werden kann, es gehört „sich selbst". Die Stiftung wird von zwei Organen geführt, dem Vorstand, verantwortlich für die Geschäftsführung und Außenvertretung, und dem Stiftungsrat, der Grundsatzentscheidungen trifft, Kontrolle ausübt oder die Stimmrechte der Stiftung in der Märkisches Landbrot GmbH vertritt. Das Backen von gutem Brot soll weiterhin im Vordergrund stehen. Verantwortungseigentum, umgesetzt durch ein Stiftungsmodell, schützt so die dauerhafte Unabhängigkeit und die Unternehmenswerte von Märkisches Landbrot.

Das Stiftungsmodell ermöglicht, dass das Unternehmen über die nächsten Generationen treuhändisch von denjenigen Menschen geführt werden kann, die die Werte und die Mission des Unternehmens teilen und die nötigen Fähigkeiten mitbringen. Ein Stiftungsrat, bestehend aus vier Mitarbeiter:innen und einer Vertretung der Landwirt:innen, lenkt von nun an die Geschicke des Unternehmens. Joachim Weckmann bleibt für eine Übergangszeit als Vorstand und Vorsitzender des Stiftungsrats sowie als Geschäftsführer von Märkisches Landbrot tätig, um die Nachfolge weiterhin gemeinsam zu gestalten. In Zukunft sollen demokratische und partizipatorische Strukturen innerhalb des Unternehmens weiter ausgebaut und mehr Verantwortung sowie Entscheidungsbefugnisse von Mitarbeiter:innen übernommen werden.

> *„Wir werden weiterhin gesundes Brot für alle backen, daran wird sich nichts ändern. Der Chef bleibt das Brot."*
>
> – Joachim Weckmann



Foto: Märkisches Landbrot GmbH

Case Study

ORGANISCHER PROZESS ZU DEMOKRATISCHEN FÜHRUNGSSTRUKTUREN

Ein Wunsch Joachim Weckmanns während des Aufbaus der neuen Eigentumsstruktur war es, einen demokratischen Ansatz der Entscheidungsfindung auch in der rechtlichen Struktur zu ermöglichen. Doch bis dahin hatte er selbst als einziger Stimmrechtsinhaber und Eigentümer des Unternehmens, und bis zur Besetzung von Christoph Deinert als Co-Geschäftsführer, auch alleiniger Geschäftsführer rechtlich gesehen einen eher meritokratischen rechtlichen Führungsansatz im Unternehmen gelebt. So waren Mitarbeiter:innen auf vielen Ebenen der Zusammenarbeit in Entscheidungen eingebunden, die letzte Instanz der Kontrolle über das Unternehmen jedoch lag bei Weckmann. Im Rahmen der neuen Eigentumsstruktur sollte nun die gelebte Kultur der Mitbestimmung auch, zumindest teilweise, auf die Eigentumsebene transportiert werden.

Eine Kernfrage des Begleitungsprozess durch die Purpose Beratung war somit, wie eine personenorientierte Struktur hin zu einer demokratischen Struktur gewandelt werden kann. Letztlich war klar, dass der Schritt eine große Veränderung ist, die bewusst und organisch verlaufen sollte und, wenn sie schnell und auf einmal passiert, zu Problemen führen kann. Das galt besonders dann, wenn Joachim Weckmann die zukünftige Führungskultur vor seinem Ausscheiden maßgeblich prägen möchte, diese aber vielleicht nicht zum verbleibenden Team passen würde. Daher entschied er sich für einen für die heutige Kultur passenden Ansatz, in welchem Stück für Stück mehr Entscheidungsmacht auf Mitarbeiter:innen-Ebene verlagert werden kann, wenn die jetzigen und zukünftigen Verantwortungseigentümer:innen dies für richtig halten.

Die gewählte Stiftungsstruktur bietet den notwendigen Gestaltungsraum, damit diejenigen, die im Unternehmen arbeiten, passende Strukturen aufzusetzen können, um Entscheidungsprozesse zukünftig demokratischer und partizipativer zu gestalten. Der erste Schritt ist dadurch gegeben, dass mindestens eine Person im Stiftungsrat Teil der Belegschaft sein muss und gleichzeitig alle Mitarbeiter:innen mit Veto-Rechten die Besetzung des Stiftungsrates mit beeinflussen können.

> *[Wir] streben…demokratische Führungsstrukturen bei Märkisches Landbrot an. Mehr soll vom Team übernommen und entschieden werden, weniger von mir als Führungsperson, als Gründer. Ich wünsche mir, dass ich mich innerhalb der nächsten zwei Jahre aus dem Unternehmen als Geschäftsführer zurückziehen kann.*
>
> – Joachim Weckmann

Case Study

DEEP-DIVE EINZELSTIFTUNGSMODELL MÄRKISCHES LANDBROT

ERRICHTUNG EINER RECHTSFÄHIGEN GEMEINNÜTZIGEN STIFTUNG ALS STIFTUNGSGESCHÄFT

Beim Einzelstiftungsmodell gehört ein Unternehmen mehrheitlich einer sich selbst verwaltenden, meist gemeinnützigen Stiftung, die keine Gewinne an private Personen ausschüttet. Die Stiftung hält damit sämtliche Eigentumsrechte am Unternehmen, die Stiftungsratsmitglieder üben diese im Rahmen der in der Satzung festgelegten Leitlinien aus.

Im Falle von Märkisches Landbrot wurde über ein Stiftungsgeschäft eine rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts errichtet, die gemeinnützige Zwecke im Sinne der steuerbegünstigten Zwecke der Abgabenordnung verfolgt: Die Stiftung Märkisches Landbrot.

Im Zuge des Stiftungsgeschäfts übertrug Joachim Weckmann der Stiftung Märkisches Landbrot sämtliche Geschäftsanteile an der Märkisches Landbrot GmbH als nicht verbrauchbares Grundstockvermögen und weitere 50.000 Euro als freies, im Sinne der Satzung verwendbares Vermögen, um die ersten Jahre der gemeinnützigen Tätigkeit zu finanzieren. Dass die Geschäftsanteile an der Märkisches Landbrot GmbH als Grundstockvermögen übertragen wurden, stellt sicher, dass es dauerhaft und ungeschmälert erhalten werden muss.

Dass dieses Vermögen in Form der Anteile an der Märkisches Landbrot GmbH erhalten werden muss, wird darüber hinaus explizit und unveränderbar in der Satzung festgehalten. Die Geschäftsanteile dürfen nicht veräußert, abgetreten oder belastet werden. So ist sichergestellt, dass die Bindung an die gemeinnützige Zweckverfolgung nicht der langfristigen Entwicklung des Unternehmens schadet. Dazu setzt die langfristige Verfolgung der gemeinnützigen Zwecke ein langfristig erfolgreiches Unternehmen voraus. Eine Ausnahme besteht lediglich für den Fall, dass die Weiterführung des Unternehmens die Fortführung der Stiftung gefährdet, dann kann mit einer 2/3 Mehrheit des Vorstands und des Stiftungsrat die Entscheidung getroffen werden, die Geschäftsanteile nicht weiter zu halten.

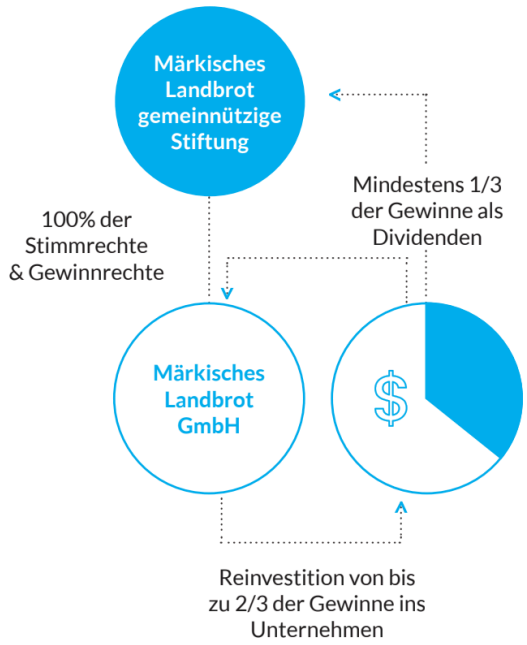
Nach §52 der Abgabenordnung ist die Stiftung Märkisches Landbrot gemeinnützig. Die Stiftungszwecke sind die Förderung der Bildung, des Umwelt- und Klimaschutzes, des öffentlichen Gesundheitswesens und der öffentlichen Gesundheitspflege, der Entwicklungszusammenarbeit sowie der Heimatpflege, Heimatkunde und der Ortsverschönerung. Die Stiftung verfolgt keine eigenwirtschaftlichen Zwecke, auch Erb:innen des Stifters erhalten keine Zuwendungen aus der Stiftung. Als rechtsfähige Stiftung obliegt die Stiftung Märkisches Landbrot der Kontrolle der staatlichen Stiftungsaufsicht, welche darauf achtet, dass der Wille des Stifters über seinen Tod hinaus eingehalten wird.

Case Study

GEWINNVERWENDUNG IM EINZELSTIFUNGSMODELL

Der Stiftungszweck der Stiftung wird durch das freie Vermögen, Spenden und Zustiftungen sowie aus Gewinnausschüttungen aus der Märkisches Landbrot GmbH finanziert; mindestens ein Drittel der Gewinne des Unternehmens werden stets an die Märkische Landbrot gemeinnützige Stiftung ausgeschüttet, solange dies unternehmerisch vertretbar ist, also nicht zu Insolvenzreife führen wird. Dies ist in der Satzung festgeschrieben. Ein Drittel des Unternehmensgewinns fließt damit in Aktivitäten zur Unterstützung von Bildung, Umwelt- und Klimaschutz, öffentliches Gesundheitswesen sowie Entwicklungszusammenarbeit. Dieses Prinzip der Gewinnverwendung für gemeinnützige Zwecke wurde auch schon vor der Stiftungsgründung durch das Unternehmen umgesetzt. Über die Verwendung der restlichen zwei Drittel des Gewinns entscheidet die Stiftung als Alleingesellschafterin und wird dabei vom Stiftungsrat vertreten.

Illustration: Gewinnverwendung im Einzelstifungsmodell



Quelle: Purpose Stiftung gemeinnützige GmbH

Dieser Teil des Gewinns kann also auch in das Unternehmen reinvestiert, zurückgelegt und anderweitig unternehmerisch verwendet – aber nicht personalisiert werden. So wird das Unternehmen gestärkt, und damit profitieren langfristig auch die Stiftung und die von ihr verfolgten gemeinnützigen Zwecke.

GOVERNANCE IM STIFUNGSMODELL

In Einzelstiftungsmodellen in Verantwortungseigentum werden häufig zwei Organe geschaffen: Das eine Organ übt u.a. die Eigentumsrechte im Stiftungsunternehmen aus, das andere ist vor allen Dingen für die Verwendung der Mittel und die Geschäftsführung der gemeinnützigen Stiftung zuständig. Diese teilweise bestehende Trennung soll einem Konflikt zwischen gemeinnützigen und geschäftlichen Interessen des Unternehmens vorbeugen.

Bei der Stiftung Märkisches Landbrot ist dies mit zwei Organen abgebildet: Der Vorstand und der Stiftungsrat stellen gemeinsam sicher, dass der Stifterwillen eingehalten wird.

Stiftungsrat

In diesem Gremium werden primär die Stimmrechte des Unternehmens ausgeübt – hier sitzen die „Verantwortungseigentümer:innen“ von Märkisches Landbrot. Aufgabe des Stiftungsrats ist es u.a. die Geschicke der Märkisches Landbrot GmbH zu lenken und die Eigentümerinteressen der Stiftung wahrzunehmen. Der Stiftungsrat überwacht außerdem die Einhaltung des Stifterwillens und den Vorstand, welchen der Stiftungsrat ebenfalls beruft und abberuft. Gemeinsam mit dem Vorstand ist der Stiftungsrat ebenfalls für die gemeinnützige Zweckverfolgung zuständig.

Case Study

Der Stiftungsrat besteht aus fünf Personen, die jeweils für vier Jahre gewählt werden. Nach Ablauf dieser Zeit wird neu gewählt, es ist möglich, wiedergewählt zu werden. Von den fünf Personen muss mindestens eine Person aktiv bei der Märkisches Landbrot GmbH arbeiten. Der jetzige Stiftungsrat besteht aus vier Mitarbeiter:innen von Märkisches Landbrot und einem Vertreter der Landwirtschaft.

Für die Neuwahl nach vier Jahren können Personen vom Vorstand und von allen unbefristet bei Märkisches Landbrot beschäftigten Personen vorgeschlagen werden. Der bestehende Stiftungsrat nominiert dann als passend, fähig und werteverwandt angesehene Kandidat:innen und stellt diese bei den Mitarbeiter:innen vor. Diese können mit Mehrheitsentscheidung ein Veto gegen drei der fünf Kandidat:innen einlegen. Sollte dies der Fall sein, müssen neue Vorschläge von dem Stiftungsrat erfolgen. Falls auch bei diesen ein Veto eingelegt wird, entscheidet der Stiftungsrat mit 2/3-Mehrheit über die Besetzung. Diese Regelung ermöglicht den Mitarbeiter:innen eine demokratische Beteiligung am Nachfolgeprozess – ein wichtiger Aspekt für Joachim Weckmann in der Struktur. Obwohl die rechtliche Macht nach zwei Veto-Durchläufen beim Stiftungsrat liegt, stärkt dieser Prozess der Mitbestimmung die Verbindung zwischen Mitarbeiter:innen und den Verantwortungseigentümer:innen.

Eine Herausforderung für die auch in diesem Fall angestrebte höhere Quote an festen Ratssitzen für Mitarbeiter:innen und Geschäftsführung, stellt das Gemeinnützigkeitsteuerrecht dar. Eine zu große Überschneidung zwischen der Geschäftsführung der Gesellschaft selbst und der Leitung der Stiftung (Personenidentität) würde zu Steuerbelastungen führen. So sind die rechtlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten dieses Modells hinsichtlich der Selbstbestimmung begrenzt und es empfiehlt sich, die jeweilige Ausgestaltung mit der Stiftungsaufsicht abzuklären, was im Falle von Märkisches Landbrot geschehen ist.

Vorstand

Als gesetzlicher Vertreter der Stiftung Märkisches Landbrot leitet der Vorstand die Stiftung, verwaltet das Stiftungsvermögen und entscheidet über die Verwendung der Stiftungsmittel im Sinne der Satzung. Er ist somit der gesetzliche Vertreter der Stiftung und kann aus bis zu drei Personen bestehen. Gemeinsam mit dem Stiftungsrat trägt der Vorstand die Verantwortung für die gemeinnützigen Aktivitäten der Stiftung Märkisches Landbrot und damit die Umsetzung des Stiftungszwecks.

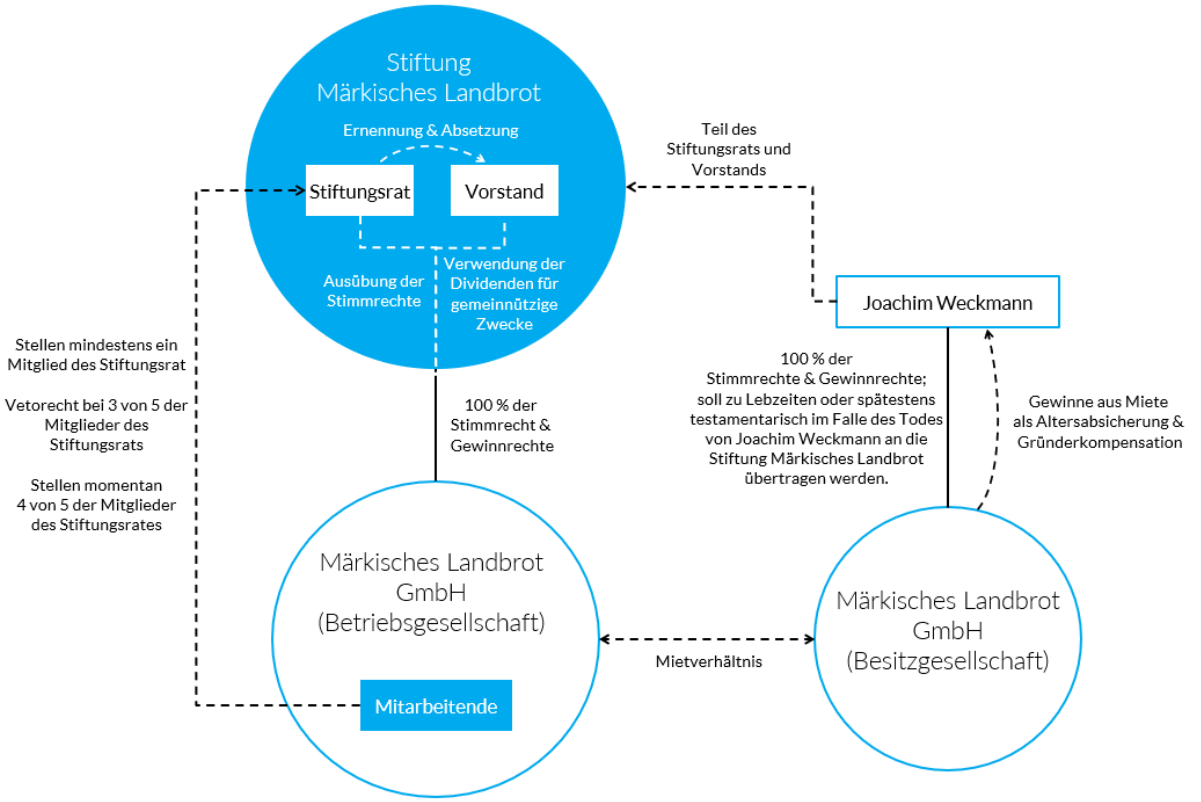
Der Vorstand wird für drei Jahre eingesetzt und kann wiederberufen werden. Er wird vom Stiftungsrat berufen und abberufen. Mitglieder des Vorstands können mit 2/3-Mehrheit vom Stiftungsrat abberufen werden, wenn sie ihre Aufgaben nicht mehr pflichtgemäß wahrnehmen oder sie kein Vertrauen mehr genießen. In einem solchen Fall wählt der Stiftungsrat eine:n Nachfolger:in für den Rest der Amtszeit.

Trennung Stiftungsrat und Vorstand

Für eine Übergangszeit zur Nachfolgegestaltung ist Joachim Weckmann sowohl im Stiftungsrat als auch im Vorstand tätig. Nach seinem Ausscheiden soll es jedoch eine strikte Trennung zwischen Stiftungsrat und dem Vorstand der Stiftung geben, um so Checks und Balances zu ermöglichen und zu verhindern, dass die gemeinnützigen Zwecke der Stiftung die wirtschaftlichen Aktivitäten des Unternehmens infiltrieren oder andersherum. Mit einer Trennung der Organe ist die klare Differenzierung von Aufgaben und Rechten, die z.B. auch im Doppelstiftungsmodell rechtlich nachvollzogen ist, abgebildet.

Case Study

Illustration: Trennung Stiftungsrat und Vorstand



Quelle: Purpose Stiftung gemeinnützige GmbH

GEMEINNÜTZIGE ZWECKE DER STIFTUNG

Die Festlegung der gemeinnützigen Zwecke der Stiftung Märkisches Landbrot waren ein wichtiger Bestandteil der Entscheidung für das Einzelstiftungsmodell. Joachim Weckmann hat stets versucht, mit dem Unternehmen so viel wie möglich dem Gemeinwohl zu dienen und damit einen Beitrag zur nachhaltigen globalen Entwicklung zu leisten. Dies sollte auch weiterhin der Fall sein und dazu rechtlich über sein Ableben hinaus gesichert werden.

> *„Um unser gesellschaftliches Engagement auch für die Zukunft dauerhaft und nachhaltig zu sichern, haben wir die Stiftung Märkisches Landbrot errichtet. Wir arbeiten dabei auf Grundlage der Werte: Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitbestimmung."*
>
> *– Joachim Weckmann*

Case Study

WEITERLESEN

Mehr Information zu Märkisches Landbrot und ihren Weg hin zu Verantwortungseigentum:

- landbrot.de
- https://purpose-economy.org/content/uploads/purpose-oekologieundlandbau2022.pdf
- https://www.rbb-online.de/rbbkultur/radio/programm/schema/sendungen/das_gespraech/archiv/20220123_1900.html
- https://www.bio-berlin-brandenburg.de/news/maerkisches-landbrot-fortan-eine-stiftung/
- https://biohandel.de/markt-branche/joachim-weckmann-stiftet-seine-baeckerei-maerkisches-landbrot
- https://taz.de/Maerkisches-Landbrot-wird-Stiftung/!5819238/
- https://www.landbrot.de/uploads/media/SuS_2022_04_Mecking-Weckmann.pdf



Credits: Franz Rohm

Verfassung

- Stiftungsgeschäft Stiftung Märkisches Landbrot
- Satzung Stiftung Märkisches Landbrot

Der Urheber des Stiftungsgeschäfts und Satzung der Stiftung ist:
Dr. Christoph Mecking
Rechtsanwalt - Mediator
Kanzlei Dr. Mecking
Eisenacher Straße 29a
D-10781 Berlin (Schöneberg)

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

© 2023 Purpose Stiftung gemeinnützige GmbH

Adrian Hensen (stv. als Geschäftsführer)
Süderstraße 73, 20097 Hamburg
Tel.: 040 65587898 | Mail: hallo@purpose.ag

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

DISCLAIMER

RECHTLICHES UND RECHTSFRAGEN

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