

Sinn



macher

Sinnmacher

Wie GLS Bank-Kunden*innen
ihre Unternehmensübergabe
gestalten

GLS Bank

das macht Sinn





**Liebe Unternehmerinnen und Unternehmer,
liebe Geschäftsführer*innen von sozialen Einrichtungen,
liebe Sinnmacher,**

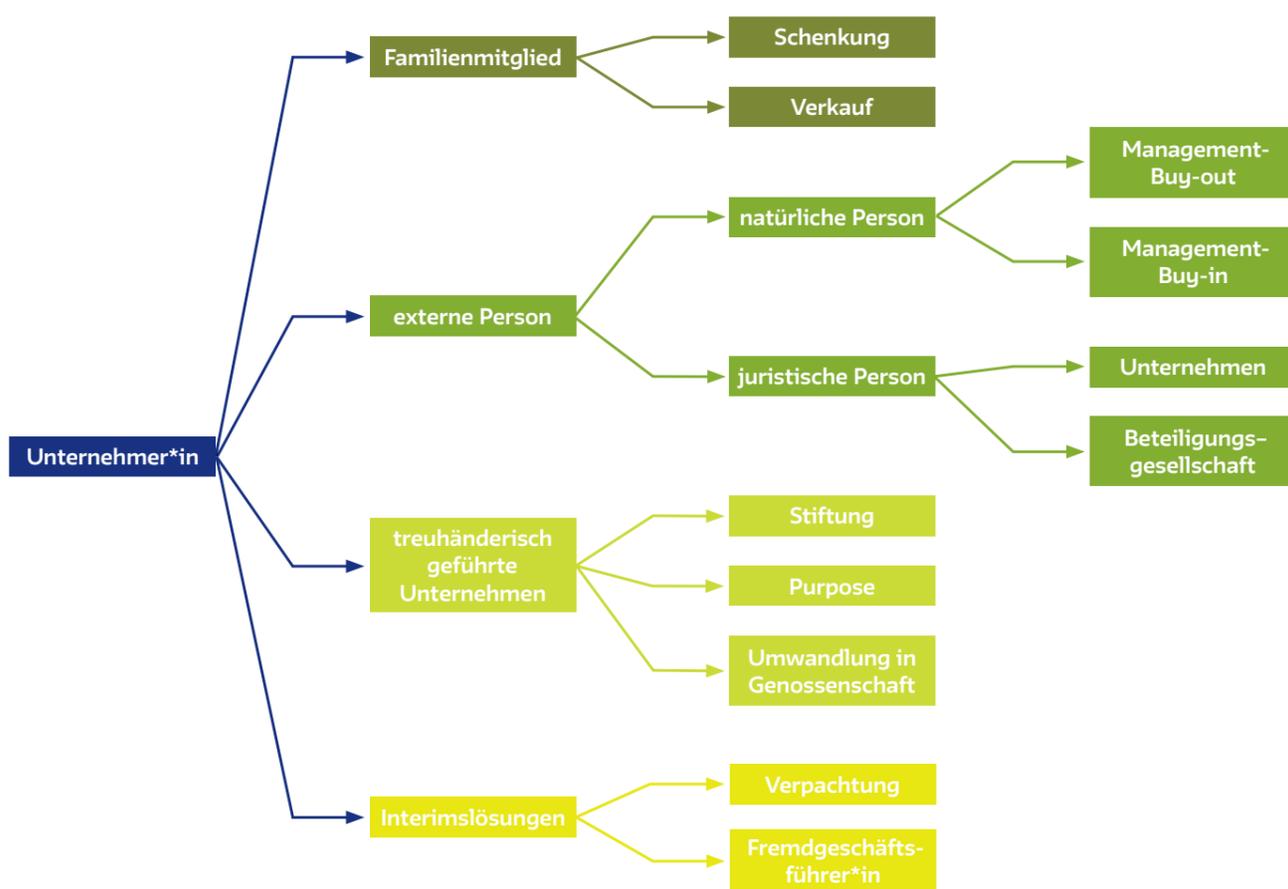
bei jedem dritten GLS Firmenkunden — inklusive der gemeinnützigen Einrichtungen — steht in den nächsten zehn Jahren ein Generationswechsel an. Dies ist für die abgebenden Verantwortlichen Anlass, Bilanz zu ziehen und ihr Unternehmen oder Projekt in jüngere Hände zu geben. Für die nächste Generation ist es mit der Aufgabe verbunden, das Gewachsene fortzusetzen und gleichzeitig neu auszurichten. Dieser natürliche Prozess in der Unternehmensbiografie steht bei unseren Kundinnen und Kunden besonders häufig an: ab den 1980er-Jahren wurden viele Unternehmen der Biobranche oder erneuerbaren Energieversorgung gegründet und neue Ansätze in sozialen und Bildungseinrichtungen gewagt. Mit vielen Kundinnen und Kunden haben wir über den Generationswechsel gesprochen und ihre Erfahrungen in diesem Heft verfügbar gemacht. Allen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern möchte ich sehr herzlich für die offenen Gespräche danken. Ich bin sicher, dass Sie von der Fülle der Beispiele und Erfahrungen profitieren werden. In allen Branchen und Unternehmensgrößen wurden wir inspiriert von den individuellen Wegen, Unternehmenswerte zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Gerne beraten und begleiten wir Sie bei diesem wichtigen Schritt. Oftmals ist mit dem Generationswechsel eine Änderung der Gesellschafterstruktur und damit Finanzierungsbedarf verbunden. Weitere Aspekte des komplexen Themas Unternehmensübergabe sind die Altersvorsorge, erb- und gesellschaftsrechtliche sowie steuerliche Fragen, zukunftsorientierte Planung, Modernisierung und Investitionen. Dabei stehen Ihnen neben unseren Kundenbetreuerinnen und -betreuern mit ihrer Bankerfahrung und fundierter Branchenkenntnis auch unsere Teams der GLS Treuhand e. V. und GLS Beteiligungs AG mit Stiftungsbeziehungsweise Beteiligungs-Know-how sowie ein Expertennetzwerk zur Verfügung. Sprechen Sie uns gerne an!

Ihre
Christina Opitz
Vorstand

Übergabe – quo vadis?

Die verschiedenen Wege eines Generationswechsels bieten unterschiedliche Herausforderungen und Chancen. Hier zeigen wir die grundsätzlichen Möglichkeiten für mittelständische, wertorientierte Unternehmen auf.



Die wichtigsten Möglichkeiten des Nachfolgemangementes

Wer ein Unternehmen über Jahrzehnte wertorientiert geführt hat, wird sich von diesen Werten auch bei der Übergabe leiten lassen. Daraus können sich ganz unterschiedliche Gesichtspunkte ergeben: Dem einen ist die Fortführung des Unternehmenszwecks wichtig, andere möchten die Arbeitsplätze sichern, wieder andere den Erhalt als selbstständiges oder familiengeführtes Unternehmen. Der Generationswechsel kann aber auch Anlass sein, die geschaffenen Werte – neben dem Erhalt des Unternehmens – für die Förderung gemeinnütziger Zwecke zur Verfügung zu stellen. Denn schließlich ist auch die Glaubwürdigkeit tangiert. Die passende Nachfolgeregelung hängt daher neben den geeigneten Nachfolger*innen sowie wirtschaftlichen, steuerlichen und erbrechtlichen Gesichtspunkten vor allem von dieser höchst individuellen Zieldefinition ab.

WEITERGABE INNERHALB DER FAMILIE

Bei der Suche eines Nachfolgers in einem familiengeführten Unternehmen ist die Übergabe an Söhne, Töchter oder jüngere Geschwister des Unternehmers naheliegend. Die Übergabe findet oft in mehreren Schritten statt und kann in Form einer Schenkung oder eines Verkaufs vollzogen werden. Ein Übergang erst nach dem Tod – auch mit testamentarischer Regelung – ist ungünstig, weil die Gültigkeit des Testaments und die Übertragung nicht mehr unter den Beteiligten besprochen werden können. Ein offener und frühzeitiger Dialog über die Unternehmenszukunft und die Erwartungen – auch mit den Erben – ist essenziell. Gerade weil in einer Familie andere Prinzipien und Gesichtspunkte gelten als im Unternehmen.

- Lesen Sie hierzu **Seiten 8/9: Sozialwerke Rehse**
- **Seiten 10/11: Biobäckerei Moin**

Schenkungen

Eine Schenkung setzt Vertrauen zwischen Unternehmer*in und Nachfolger*in voraus. Sie muss notariell beglaubigt werden. Um eine Rückforderung der geschenkten Werte zu vermeiden, muss der Lebensunterhalt des abgebenden Unternehmers langfristig gesichert sein.

Verkauf

Für einen Verkauf muss zunächst ein angemessener Verkaufspreis gefunden werden. Wichtiger als scheinbar objektiv ermittelte Unternehmenswerte ist die Angemessenheit aus Sicht aller Beteiligten. Dafür kann ein externes Gutachten die Grundlage, aber kein Ersatz für Gespräche sein. Die Zahlung durch den Nachfolger kann als Einmalzahlung, in Teilbeträgen oder in Form einer Rente für den abgebenden Unternehmer erfolgen. Eine Einmalzahlung erfüllt den Kaufvertrag direkt und vermindert dadurch das Risiko von Zahlungsausfällen bei etwaiger Zahlungsunfähigkeit des Nachfolgers.

UNTERNEHMENSNACHFOLGE DURCH EXTERNE PERSON

Dass heute niemand mehr verpflichtet ist, in die Fußstapfen der Eltern zu treten, ist sicherlich ein Fortschritt. Wie Unternehmen außerhalb der Familie weitergegeben werden können, ist allerdings noch nicht fest etabliert. Externer Nachfol-

ger kann eine natürliche oder eine juristische Person sein. Eine **natürliche Person** gilt dann als extern, wenn sie nicht im Unternehmen beschäftigt oder am Unternehmen beteiligt ist (zum Zeitpunkt der Übergabe). Der Prozess wird **Management-Buy-in (MBI)** genannt. Auch hier muss ein Kaufpreis bestimmt werden.

Management-Buy-out (MBO) nennt man die Übernahme durch ein bereits im Unternehmen tätiges Management. Dies kann relativ unspektakulär erfolgen, wenn kompetente, integre und unternehmerisch denkende Mitarbeiter*innen das Unternehmen erwerben und fortführen. Neben dem Aufbau geeigneter Nachfolger*innen ist die Vereinbarung und Finanzierung des Kaufpreises entscheidend. Dieser sollte innerhalb von fünf bis acht Jahren weitgehend finanziert werden können, um das Unternehmen nicht zu überfordern (bei umfangreichen Immobilien gegebenenfalls auch über einen längeren Zeitraum). Das Eigenkapital der neuen Geschäftsführung deckt meistens nur einen kleinen Teil des Kaufpreises ab. Eine Finanzierung hauptsächlich durch die Alteigentümer*innen (Verkaufendarlehen) kann zu Konflikten über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens führen. Der größte Anteil der Finanzierung wird meist durch Bankdarlehen abgedeckt, zumal auch Förderdarlehen verfügbar und Bürgschaftsbanken zur Risikoteilung bereit sind.

- **Seiten 12/13: Rübsamen Windenergie**

Eine externe Geschäftsführung, die im **Management-Buy-in** das Unternehmen erwirbt, ist häufig schon aus anderen Zusammenhängen persönlich bekannt. Trotzdem steht hier vor den Vertragsgesprächen ein Kennenlernprozess, der unterschiedlich lange dauert und in dem Ziele und Erwartungen abgeglichen werden. Die Finanzierungsstruktur ist häufig ähnlich wie bei einer Übernahme durch Mitarbeiter.

- **Seiten 24/25: VollCorner**

Die Nachfolge durch eine **juristische Person** (auch Beteiligungsgesellschaft) birgt das Risiko, dass das übernehmende Unternehmen lediglich durch die Konkurrenzsituation motiviert ist. Nicht selten folgen Optimierungsversuche und Rationalisierungen. Auch ob die Unternehmenskulturen zusammenpassen, stellt sich erst im Alltag heraus.

Private Equity ist für Biounternehmen nur begrenzt verfügbar und hat den Nachteil, dass **Beteiligungsgesellschaften** häufig nach einigen Jahren einen lukrativen Exit, das heißt den erneuten Verkauf der Unternehmensanteile, anstreben. Geduldige, nachhaltige orientierte Beteiligungsgesellschaften verschaffen dagegen eine gute Eigenkapitalbasis.

- **Seite 20: GLS Beteiligung AG**

WEITERE MÖGLICHKEITEN

Einbringung in eine Stiftung

Durch die Übertragung eines Unternehmens beziehungsweise seiner Anteile in eine Stiftung wird es langfristig erhalten und vor dem Einfluss von Erbstreitigkeiten geschützt. Je nach Gestaltung dient die Stiftung auch der Versorgung der Unter-

nehmerfamilie und/oder zur Förderung gemeinnütziger Zwecke.

- **Seiten 16–18: Stiftungslösungen**
- **Seite 26/27: Taifun**
- **Seite 28/29: WALA**
- **Seite 30/31: elobau**

Aufgrund der hohen Anforderungen an die Gründung und Genehmigung einer Stiftung ist dies jedoch keine Lösung für kleine Unternehmen. Für landwirtschaftliche Betriebe bietet sich die BioHöfe Stiftung an, die 2016 von der Stiftung Ökologie & Landbau und der GLS Treuhand gegründet wurde und zum Beispiel dem Bärenbrunner Hof in der Pfalz als dauerhafte Grundlage dient.

- **Seite 32: BioBoden Genossenschaft**
- **Seite 33: BioHöfe Stiftung**

Purpose Stiftung

Die Suche nach neuen Formen hat einen weiteren Ansatz hervorgebracht: die Purpose Idee. Hier wird durch eine Minderheitsbeteiligung der Purpose Stiftung der Weiterverkauf von Unternehmen dauerhaft ausgeschlossen. Wenn bei einer familienfremden Übertragung eines Unternehmens — nicht zuletzt, um die Werteorientierung zu ermöglichen — ein moderater Kaufpreis vereinbart wird, dann verhindert die Minderheitsbeteiligung der Purpose Stiftung, dass diese Zurückhaltung beim Kaufpreis in der nächsten Generation privatisiert werden kann.

- **Seite 14/15: Triaz Group/Waschbär**

Umwandlung in Genossenschaft

Genossenschaften werden in der Regel bereits in dieser Rechtsform gegründet. Es besteht aber auch die Möglichkeit, im Zuge des Generationswechsels die Rechtsform zu wechseln. Die Umwandlung des Unternehmens in eine Genossenschaft hat den Vorteil, dass das Eigenkapital dauerhaft von den Mitgliedern gehalten wird. Die Begleitung und Kontrolle

der Geschäftsführung durch den Aufsichtsrat und die Arbeit der genossenschaftlichen Prüfverbände sind weitere Stärken dieser Rechtsform. Für den Generationswechsel muss „nur“ das Management gefunden werden.

- **Seite 36/37: Café Libertad Kollektiv**

Generationswechsel ohne Vermögensübertragung

Auf den ersten Blick viel einfacher — und doch ein ähnlich komplexer Prozess — ist der Generationswechsel in der Geschäftsführung von gemeinnützigen Einrichtungen. Die Vereine, Stiftungen und gGmbHs bestehen in ihrer Substanz unabhängig von der Geschäftsführung. Für die Weiterentwicklung der Einrichtungen und ihren dauerhaften Bestand ist die Gewinnung der jeweils nächsten Managementgeneration trotzdem ganz entscheidend. Viele grundsätzliche Gesichtspunkte — früh zu beginnen, geeignete Menschen in und außerhalb der Einrichtung zu suchen und eine offene, zielgerichtete Kommunikation mit wichtigen Partnern — gelten auch hier.

- **Seite 22/23: Louisenhof**

INTERIMSLÖSUNGEN

Verpachtung

Manchmal ist eine Übergangsphase zur Auswahl eines Nachfolgers erforderlich. In diesem Fall kann eine temporäre Verpachtung Klarheit bringen. Dem Pächter wird das Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum zur Nutzung überlassen.

Fremdgeschäftsführer*in

Das Einsetzen eines weisungsgebundenen Fremdgeschäftsführers sichert dem Gesellschafter Einfluss während der Suche nach einem Nachfolger. Wichtig ist hier, dass Unternehmer und Fremdgeschäftsführer ähnliche geschäftliche Ziele verfolgen. Dann kann sich der Unternehmer voll auf die Suche oder Ausbildung eines Nachfolgers konzentrieren.



Vorstandssprecher der GLS Bank Thomas Jorberg

Wer überzeugt ist, dass das Vermögen ausschließlich dem rechtlichen Eigentümer persönlich zusteht und dass das Unternehmen ein frei handelbares Gut ist, wird einen möglichst hohen Preis erzielen wollen, weil das wesentliche Ziel von Unternehmen die Gewinnerzielung ist. Die meisten Berater gehen von einem solchen Unternehmensverständnis aus und bieten daher entsprechende Beratungen, Käufer-suche und Vertragsgestaltungen an.

Jemand, der „sein“ Unternehmen als eine zweckmäßige Leistungsgemeinschaft von Menschen ansieht, die für andere Menschen Güter und Dienstleistungen hervorbringen, versteht sich — obwohl möglicherweise rechtlich einziger Eigentümer — mehr als Treuhänder des Ganzen. Er oder sie lehnt es ab, das Unternehmen oder Anteile daran als ein frei verkäufliches Gut zu betrachten, das bestenfalls zum möglichst hohen Preis versilbert werden sollte. Im Gegenteil, er stellt die Nutzenstiftung des Unternehmens in den Mittelpunkt.

Hier sind bewusst zwei extrem gegensätzliche Haltungen beschrieben, die in konkreten Fällen sicherlich differenzierter und eher im Bereich dazwischen liegend vorkommen. Je nachdem wird man unterschiedliche Lösungen für eine Unternehmensübertragung erarbeiten und beraten. Im ersten Fall im Extrem den Unternehmens(teil)verkauf an den Höchstbietenden, im anderen Extremfall zum Beispiel die Übertragung des Unternehmens an eine Stiftung.

In der Regel bewegen sich alle guten Unternehmer/innen (und nur solche kennen die GLS Bank) *zwischen* diesen beiden einseitigen Haltungen und wollen vor allem ihr Unternehmen gut und erfolgreich weitergeführt wissen. Insofern stehen bei der Beratung einer Unternehmensübertragung folgende Fragen im Vordergrund:

- Was ist der Grund oder Anlass für die Unternehmensübertragung?
- Wie ist die Haltung zum eigenen Unternehmen? (z. B. anhand der eingangs aufgeworfenen Fragen)
- Was muss neben der Übertragung sichergestellt werden? (z. B. Alters- und Familienversorgung)

— Welche Anforderungen und Erwartungen bestehen an die zukünftige Unternehmensleitung, welche an den oder die zukünftigen Eigentümer und Strukturen?

Wird diese Bestandsaufnahme der Grundlagen, Erwartungen und Haltungen nicht sorgfältig gemacht, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die gewählten Strukturen, Preise und Eigentümer zu künftigen Entwicklungen des Unternehmens führen, die von dem oder der Übertragenden weder intendiert, erwartet noch gewollt waren. Nicht wenige Unternehmensverkäufe wurden später unter großen Kraftanstrengungen und mit erheblichem finanziellen Aufwand wieder rückgängig gemacht.

Als Beispiele aus der Biobranche sei erinnert an den Einstieg der Schwarz-Gruppe (Lidl u. a.) bei basic, die nach Protesten der Kunden*innen wieder ausgeschieden ist. Die Andechser Molkerei Scheitz hat die Beteiligung des Konzerns Bongrain zurückgekauft. Rapunzel Naturkost hatte 1990 den Weg als Aktiengesellschaft eingeschlagen und einen Börsengang zumindest in Erwägung gezogenen. Später hat sich die Firma vom Kapitalmarkt zurückgezogen und 2009 wieder in eine GmbH umgewandelt, da die Rechtsform der AG zwar der Kapitalbeschaffung dient, aber in der Verwaltung sehr aufwendig ist.

Ganz unterschiedliche praktische Beispiele haben wir in diesem Sinnmacher dargestellt. Sie können eine Orientierung bei der Unternehmensübergabe geben. Gerne beraten und begleiten wir unsere Kunden (und Noch-nicht-Kunden) bei einem solchen Schritt und helfen mit unserer breiten Expertise aus Bank-, Beteiligungs- und Stiftungswesen dabei, passgenaue Lösungen zu entwickeln.

Thomas Jorberg
Vorstandssprecher

Unternehmensübertragung: eine Frage der Haltung

Wem gehört ein Unternehmen? Eine blöde Frage? Anhand der Rechtsform und der Eigentumsverhältnisse lässt sie sich natürlich *formalrechtlich* leicht beantworten. *Wirtschaftlich* ist es schon schwieriger, ist doch der Einfluss weniger großer Kunden oder — bei hoher Verschuldung — der Gläubiger oftmals größer als der eines Eigenkapitalgebers.

Gehört ein Unternehmen dem Unternehmer? Den Kapitalgebern? Den Mitarbeitern? Den Kunden? Was ist ein Unternehmen eigentlich? Ein handelbares Gut? Eine Leistungsgemeinschaft von Menschen? Oder eine Stakeholder-Organisation?

Hat ein Unternehmen einen Preis? Woraus lässt sich der errechnen? Aus dem eingezahlten Kapital und einbehaltenen Gewinnen? Aus den in Zukunft erwarteten Gewinnen? Aus den Maschinen, Gebäuden und anderen Werten, die es besitzt?

Und was ist das Ziel eines Unternehmens? Gewinne zu machen? Arbeitsplätze zu schaffen? Für Menschen Güter und Dienstleistungen zu erbringen? Die Umwelt zu schützen?

Alles Fragen, auf die es keine eindeutigen Antworten gibt, ja deren Beantwortung eher eine Haltung, Sichtweise und Intention widerspiegelt als unbestreitbare Wahrheiten. Aber auf die *Intention* kommt es bei einer Unternehmensübertragung vor allem an.

„Es ist ein gutes Gefühl, dass das Unternehmen in der Familie bleibt.“

An die Kinder zu übergeben, ist für viele Unternehmer*innen die naheliegende Nachfolgeregelung. Bei größeren Unternehmen ist das aber nicht so einfach. Wir sprachen mit Jürgen Rehse, Gründer der **Sozialwerke Rehse** in Hameln-Pyrmont, Holzmin-den und Schaumburg, über die Herausforderungen und Chancen, die ein Generationswechsel mit sich bringt.

Jürgen Rehse (Mitte) mit seinen Söhnen Stefan (links) und Marcus (rechts)



Sie haben vor einigen Jahren das Unternehmen an Ihre Kinder übergeben. Wie kam es zu dieser Entscheidung?

Meine beiden Söhne Stefan und Marcus haben nach ihrem Abitur vor etwa 20 Jahren Bankkaufmann gelernt. Also etwas richtig Vernünftiges. Danach sind sie in den Betrieb gekommen, was nicht geplant war. Aber wir sind in der Zeit stark gewachsen, es gab viel zu tun. Als sie ins Unternehmen kamen, dachte ich selbstverständlich auch an meine Nachfolge, jedoch noch unkonkret. Vor etwa zehn Jahren haben wir dann im Rahmen des Nachfolgeprozesses das Unternehmen aufgespalten in Besitz und Betrieb insbesondere aufgrund des steuerrechtlichen Übergangs. Das war dann auch der Auslöser, mich konkret mit dem Thema Übergabe zu beschäftigen.

Wie genau haben Sie die Nachfolge mit Ihren Söhnen geregelt?

Wir haben die Betriebsgesellschaften zunächst gesellschaftsrechtlich weitergegeben in der Unternehmensgruppe, dort sind meine Söhne geschäftsführende Gesellschafter. Und irgendwann wird auch die Besitzgesellschaft weitergegeben, im Wege der Erbfolge. Meine Söhne sind zu gleichen Teilen beteiligt. Über diesen Punkt haben wir lange diskutiert. Es gibt ja auch Empfehlungen, die besagen, es sei besser, wenn einer den Hut auf hat bzw. wichtige Entscheidungen alleine treffen kann. Ich habe davon Abstand genommen, eine Quote einzuführen, meinetwegen dem Älteren 52 Prozent und dem Jüngeren 48 Prozent zu geben. Das wollten wir nicht. Wir hatten bis zum heutigen Tag keinen Streit aufgrund der Parität. Alle wichtigen Entscheidungen treffen wir zu dritt.

Gab es Überlegungen, das Unternehmen anders fortzuführen?

Nein, wir hatten ja das Glück, dass unsere Söhne in meine Fußstapfen getreten sind, und ich bin sehr froh, dass es im Familienbesitz bleibt. Wir könnten die Rehse-Gruppe jeden Tag verkaufen, Interessenten gibt es genug. Aber das könnte ich mit meinem Gewissen kaum vereinbaren. Ich finde es nicht erstrebenswert, dass Alten- und Pflegeeinrichtungen von Investoren gekauft werden, denen es vor allem um Gewinnmaximierung geht. Alte und kranke Menschen sollten keine Anlageobjekte sein. Und gerade an dieser Stelle ist es ausgesprochen wichtig, dass eine finanzierende Bank dies ebenso sieht! Hier geht es um Würde und Loyalität gegenüber den alten Menschen. Und um hochwertige Pflege. Diese Werte sehe ich in einem Familienunternehmen besser aufgehoben. Das Geschäft ist eben auch ein Vertrauensgeschäft. Wenn wir die Pflege nicht vernünftig machen, würde es uns bestimmt auf die Füße fallen und der Reputation schaden.

Ich merke, dass Ihr Herz sehr an der Rehse-Gruppe hängt ...

Ja natürlich! Meine Frau und ich haben ja alles selbst aufgebaut. Wir haben ganz klein angefangen im Jahr 1989 mit einem Altenheim in Bad Meinberg in Nordrhein-Westfalen. Ich selbst war bei einer Berufsgenossenschaft im Bereich Sozialversicherung tätig, meine Frau hat als Krankenschwester gearbeitet. Wir haben uns fachlich gut ergänzt.

Und es kamen viele Zufälle zusammen. Zum Beispiel, dass eine kleine Pension verkauft wurde, die unser erstes Heim wurde. Für mich ist es ein gutes Gefühl, dass das Unternehmen in der Familie bleibt.

Ist es Ihren Söhnen leicht gefallen, in ihre Rolle als Geschäftsführer hineinzuwachsen?

Es gab natürlich einige echte Herausforderungen, in so einem Betrieb anzukommen. Das hat einerseits mit der Übernahme von Verantwortung zu tun, andererseits mit dem Zeiteinsatz. Als Geschäftsführer macht man nicht am Freitagnachmittag Feierabend und verabschiedet sich ins Wochenende. Oft gibt es samstags oder sonntags Dinge zu regeln. Es ist ein 24-Stunden-Betrieb. Heute lässt sich das zum Glück gut per Handy regeln, da ist man zur Not erreichbar. Jetzt stehe ich nur noch in Teilen im Tagesgeschäft, aber nehme mir natürlich immer Zeit, wenn einer meiner Söhne mich fragt: „Mensch, wie siehst du das?“ Meine Söhne haben nun auch auf ihren Namen bei der GLS Bank finanziert. Unsere Beziehung mit der Bank ist von Vertrauen geprägt. Die GLS Bank als sichere Bank im Rücken hat die Übergabe leichter gestaltet.

Insgesamt klingt die Übergabe an Ihre Kinder sehr harmonisch. Machen Ihre Söhne auch Dinge anders als Sie?

Wir haben bis heute keinen Streit gehabt, doch es gab durchaus Differenzen. Zum Beispiel in Bezug auf Heimarbeitsplätze in der Verwaltung. Meine Söhne sind da vielleicht moderner. Auch aufgrund des Generationsunterschiedes gibt es Dinge, die wir anders sehen und bewerten. Man muss sich in unserer Branche immer wieder fragen, welche Moden und Entwicklungen man mitgeht. Wir haben uns zum Beispiel gemeinsam dazu entschieden, einen Großteil der Verwaltungen dezentral in den Heimen zu belassen. Das ist heute kaum noch üblich. Aber wenn ein Mensch beispielsweise am Monatsende stirbt, dann kommen die Verwandten von der Beerdigung nach Hause und finden die Heimrechnung für den nächsten Monat vor. Das ist ja in den Zentralverwaltungen völlig normal, aber gegenüber den Trauernden finde ich das respektlos. Solche Dinge hat man in kleineren Einheiten viel besser im Blick. Zu manchen Dingen habe ich jedoch stets Nein gesagt. Zum Beispiel ist es mir wichtig, dass wir mit den Finanzierungen kein Risiko eingehen und nicht fondsfinanziert werden. Wir sind Kunde bei der GLS Bank.

Rehse-Gruppe

Im Weserbergland betreibt die Rehse-Gruppe über 17 Einrichtungen zur Pflege und Betreuung von Senioren*innen sowie zur Betreuung von Menschen mit seelischen Behinderungen. In dem Unternehmen, das 1989 gegründet wurde, arbeiten inzwischen 1.000 Mitarbeiter*innen.



Hans-Paul Mattke: „Auf der familiären Ebene, der Herzensebene, sind wir ganz verbunden.“

Die Kunst des Backens bewahren

Der Gründer der **Biobäckerei Moin** möchte an seinen Sohn übergeben. Eine Geschichte, die zeigt, dass selbst für eine intakte und sehr gut funktionierende Familie eine Übergabe ihres Betriebs nicht einfach ist.

In Zusammenarbeit mit **enorm**

Anfang Februar 2016 wurde der Grundstein der neuen Produktionshalle gelegt. Die Bürgermeisterin war da, ein Freund der Familie sang Lieder. Dann versenkten sie im Boden, dort, wo sie heute Brot und Brötchen backen, eine kupferne Kassette mit Widmungen und Rezepten. Sechs Millionen Euro investiert die Familie hier in den Ausbau der Bäckerei, davon ein Großteil finanziert mithilfe der GLS Bank. An der Zusammenarbeit mit der GLS Bank schätzen sie besonders, „dass Schuldner hier eine sehr große Wertschätzung entgegengebracht wird“, so Hans-Paul Mattke. Um die mittelständische Bäckerei Moin in die Zukunft zu führen, bedarf es zusätzlicher Maschinen und Fertigungslinien. Gleichzeitig steht der Biopionier vor einem Generationswechsel — und vor der Frage, wie das Erreichte bewahrt werden kann. Der Vater als Gründer, seine Frau die Mitgeschäftsführerin — und der Sohn. Der erste Versuch, das Unternehmen zu übergeben, war nicht erfolgreich. Jetzt sind sie mittendrin, im zweiten Anlauf.

Gegründet wurde die Moin Biologische Backwaren GmbH 1995 in Bremen. Seit 1998 produziert das Unternehmen in Glückstadt an der Elbe und stellt Teige, Croissants, Schokoladenbrötchen und Spinattaschen her. Alles tiefgekühlt, alles bio, zum Teil vegan. 54 Mitarbeiter*innen beschäftigt die Firma. Hans-Paul Mattke, 63, war vor mehr als 40 Jahren Mitgründer eines Wiesbadener Kollektivs, das durch Brotbackaktionen auf die mindere Qualität von industriellen Lebensmitteln aufmerksam machte. Während er in weißem Kittel und mit Haube an seinen Mitarbeitern vorbeiläuft, die Zutaten mischen und Brötchen verpacken, spricht er über die Qualität von Rohstoffen und ausgeklügelte Herstellungsverfahren. Mattke greift nach einem halbkreisförmigen Teigling, hält ihn hoch und sagt Sätze wie: „Wir müssen die Erinnerung an ein gutes Croissant aufrechterhalten.“ Gutes Essen und das Gefühl dafür stehen für ihn im Zentrum. Darum hat er in Vorstellungsgesprächen die Bewerber öfter nach ihrem schönsten Essenserlebnis gefragt. Der Sohn hat dies nun übernommen und institutionalisiert. Das ist nur eines der Zeichen, die davon zeugen, wie sehr die beiden sich schätzen.

Hans-Paul Mattkes 33-jähriger Sohn Jakob ist in dem Bewusstsein aufgewachsen, eines Tages die Nachfolge im Betrieb anzutreten. Darum hat er eine Bäckerlehre im eigenen und in einem bekannten Backbetrieb absolviert und anschließend BWL studiert. Insbesondere für ihn ist eine Veränderung des Unternehmens notwendig — weil die Branche sich wandelt: Kleinere Geschäfte weichen, größere Filialisten wachsen und konventionelle Supermärkte bauen ihre Bioflächen aus. Für die Verbraucher*innen ist das ein Vorteil. Sie müssen nicht mehr extra zu einem Biospezialisten. Für Hersteller wie die Bäckerei Moin entsteht durch die Konzentration auf weniger Abnehmer eine neue Abhängigkeit. Sie müssen in der Lage sein, große Stückzahlen herzustellen. Die Mattkes stellen sich mit der neuen Produktionshalle auf die neue Zeit ein. 8.000 statt früher 3.500 Croissants können nun pro Stunde vom Band gehen. Darum hielt gerade der Sohn Jakob den Bau von Anfang an für notwendig, ebenso wie präzisere Abläufe, eine straffere Taktung und ein Warenwirtschaftssystem, das Fehler schneller erkennt.

1.000 Quadratmeter: Die Produktionshalle in Glückstadt wird nach dem Ausbau dreieinhalbmal so groß sein wie vorher.



Dass die Übergabe beim ersten Mal nicht klappte und der Sohn sogar einige Monate Abstand brauchte, lag auch an Jakobs privater Situation. Damals kam er aus dem Studium und musste Geld verdienen, weil seine Frau schwanger wurde. Er machte sich viel Druck. Vielleicht kam deshalb der so wichtige offene und frühzeitige Dialog über die Zukunft des Unternehmens zu kurz. Hier zeigt sich einmal mehr: In Familie und Unternehmen gelten andere Regeln.

Als der erste Versuch gescheitert war, schaffte es Frau Mattke, das Vakuum zu füllen, das der Sohn mit seinem Weggang hinterlassen hatte. Auch sie sah die Notwendigkeit, den Bau voranzubringen. Darum übernahm sie Verantwortung und ging in die Geschäftsführung. Auf diese Weise erfüllt sie eine wichtige „Brückenfunktion“, plant jedoch, innerhalb der nächsten fünf Jahre aus der Geschäftsführung wieder auszuschneiden.

An dem Erweiterungsbau hat sich der Wandel rückblickend manifestiert. Heute sagt Hans-Paul Mattke: „Dieser Bau hat mir persönlich unheimlich geholfen.“ Obwohl er ihn an vielen Stellen an seine Grenzen gebracht hat. Seit Juni 2016 ist Jakob Mattke wieder im Unternehmen, aktuell als Produktionsleiter. Für ihn macht sich der Unterschied heute an den zwei Begriffen *Übernahme* und *Übergabe* fest. Beim ersten Versuch war er aufgrund der familiären Beziehung davon ausgegangen, dass er die Firma „irgendwie übernehme“,



Jakob Mattke, 33, übernimmt die Bäckerei seines Vaters. Der erste Versuch war gescheitert.

sagt der Sohn. „Als ich das dann gemacht habe, habe ich festgestellt, dass das in dem Sinne gar nicht geht. Das war eine schockierende Erkenntnis. Mein Leben war darauf ausgerichtet.“ Jetzt dagegen haben sie sich Raum gegeben. In diesem Raum soll Jakob das Unternehmen übergeben bekommen — und eben nicht einfach übernehmen im Sinne von fortsetzen. Das sei ein Stückweit mit Demut von allen Seiten verbunden — aber letztlich mache das den Unterschied. Geplant ist nun, dass Jakob schrittweise die Geschäftsführung und Gesellschafterrolle übernimmt. Zunächst überträgt der Vater ihm 24 Prozent der Unternehmensanteile der GmbH. Sein ganz eigenes Verständnis von Geschäftsführung wird er erst entwickeln müssen. Dafür hat er allerdings nicht nur die besten Voraussetzungen, sondern auch noch einige Jahre Zeit ...



Eine Pionierin des Windmarkts: Rosemarie Rübsamen (Mitte) mit Tina Förster und Sven Thelen.

Die meisten Eltern kennen das gut. Wie es sich anfühlt, sein Baby die ersten Schritte machen, es zum Kind und Teenager reifen zu sehen, ehe es eines Tages die Türe hinter sich schließt — und nicht wie sonst am Abend heimkommt. Loslassen, sagen Experten, will gelernt sein, weil es eine hoch emotionale Angelegenheit ist. „Och“, sagt Rosemarie Rübsamen und zuckt mit den Schultern. „So ist das halt.“

Ihr Kind, das ist die Rübsamen Windenergie GmbH mit Sitz in Pinneberg, nordwestlich von Hamburg. 1994 hatte die heute 70-Jährige das Windenergie-Planungsbüro gegründet, das zehn Jahre später in eine GmbH umgewandelt wurde. Ihr Kerngeschäft: die Errichtung von Windparks von der Standortakquise bis hin zur schlüsselfertigen Übergabe. Viele der Windräder drehen sich in Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Brandenburg und Thüringen, ein halbes Dutzend Windparks sogar in Frankreich. An einigen von ihnen ist Rosemarie Rübsamen privat beteiligt.

Kein Wunder, denn sie glaubt fest an die Zukunft der erneuerbaren Energieversorgung — und das nicht erst seit ihren Aktivitäten gegen die Atomenergie. Bei den Demos gegen das Kernkraftwerk Brokdorf ab Mitte der 1970er-Jahre stand sie zwar „nicht in vorderster Front, dazu war ich zu unsportlich“, sondern unterstützte das Bündnis „Naturwissenschaftler gegen Atomenergie“. Bei der Grün-Alternativen Liste in Hamburg war sie Energiereferentin, gründete gleich nach der Katastrophe in Tschernobyl mit Gleichgesinnten den Verein Umschalten e. V., der Kleinstbeträge für die ersten drei Windräder in Deutschland sammelte. Dessen Motto: „Wer einen Kühlschrank braucht, braucht auch ein Stück Windmühle.“ Und als würde das noch nicht reichen, schob sie noch die Windfang eG FrauenEnergieGemeinschaft an, einen Zusammenschluss von Frauen für die Energiewende, der elf Windenergieanlagen betreibt.

Rosemarie Rübsamen ist eine echte deutsche Windenergiepionierin. „Ein Urgestein mit Frauenpower“, nennt es GLS Firmenkundenbetreuer Christian Marcks, der sie schon seit vielen Jahren kennt.

Auch Urgesteine werden älter

„Naja, was soll ich machen?!“ sagt sie in ihrem schmucklosen Besprechungszimmer und schickt ein feines Schmunzeln an Tina Förster und Sven Thelen neben ihr. Seit Ende 2014 sind die beiden neben der bis dahin alleinigen Chefin die neuen Mitgeschäftsführer. Jeder von ihnen hält seit 2016 jeweils fast die Hälfte der Anteile am Unternehmen, die Gründerin nur noch „einen sehr kleinen Teil“ an der GmbH. „Ein Glücksfall, der der Firma eine Perspektive gibt“, nennt Rosemarie Rübsamen die Lösung für ihre Nachfolge. Das Vertrauen in die beiden ist hoch: Förster und Thelen sind Eigengewächse.

Beide kamen unmittelbar nach dem Studium ins Unternehmen. Tina Förster zog es 2002 aus Sachsen zu Rübsamen, nachdem sie dort Versorgungs- und Umwelttechnik studiert hatte. Meteorologe Sven Thelen stieß ein Jahr nach ihr hinzu. „Vor sechs oder sieben Jahren hat Frau Rübsamen das erste Mal angesprochen, ob wir uns vorstellen könnten, das Unternehmen weiterzuführen“, sagt er. Konnten sie. Trotzdem dauerte es noch knapp fünf Jahre, ehe aus der ersten zarten Anfrage konkrete Schritte wurden, berichtet Thelen.

Dass es so lange dauerte, lag nicht etwa daran, dass Frau Rübsamen Zweifel an ihrer Entscheidung überkommen hätten. Im Gegenteil: Sie schätzt die Expertise der beiden, ihr tiefes Wissen ums Geschäft, ihr Engagement. Loyalität, das hört man aus ihren Worten heraus, ist wichtig.

Wenn das Gute so nahe liegt

Gerade Gründer*innen kann das Loslassen des Unternehmens schwerfallen. Einfacher ist es, wenn Mitarbeitende das Geschaffene in ihrem Sinne fortsetzen. Rosemarie Rübsamen von **Rübsamen Windenergie** hat dieses Glück. Zwei langjährige Angestellte führen ihr Unternehmen nun weiter.

Also setzte man sich 2015 an einen Tisch und begann, die Kaufverträge zu formulieren. Die Verhandlungen erfolgten separat, am Ende standen je ein Kaufvertrag zwischen Frau Rübsamen und dem jeweiligen Nachfolger. Hilfe von außen hatten sie dabei kaum. „Im Wesentlichen haben wir den Kaufvertrag selbst besprochen und aufgesetzt. Wenn wir Fragen hatten, halfen uns unsere Steuerberaterin und unsere Rechtsanwältin“, sagt Frau Rübsamen.

Besonders wichtig

Beim Management-Buy-out, bei dem im Unternehmen tätige Führungskräfte dessen Anteile kaufen, sind die Ermittlung des Kaufpreises und die Zahlungsmodalitäten entscheidend. Da können die Vorstellungen weit auseinanderliegen. Doch nicht hier. „Beim Preis ist sie uns großzügig entgegengekommen“, sagt Sven Thelen, und sein Blick zur ehemaligen Chefin zeugt von Dankbarkeit.

Über die Höhe des Kaufpreises, seine Ermittlung und weitere Gestaltungsaspekte haben sie gegenseitiges Stillschweigen vereinbart. Nur so viel: „Der Kaufpreis wurde von beiden Käufern privat finanziert“, sagt Frau Förster.

Warum hat Frau Rübsamen diese Lösung gewählt, obwohl sie mit einer Veräußerung an externe Käufer*innen vielleicht mehr hätte Erlösen können? „Wissen Sie“, sagt sie, „da kommt jemand von außen, der uns nicht kennt, das Geschäft nicht kennt, der vielleicht sogar alles umkrempelt. Das wollte ich nicht.“ Kontinuität, das Bestehende fortführen, weiterarbeiten für die Energiewende — das war ihr wichtiger. „Wir haben eigentlich nur die E-Mail-Signatur geändert“, sagt Tina Förster und schmunzelt.

Also alles beim Alten? Irgendwie schon und irgendwie nicht. Die Entscheidungen treffen die drei wie in den vergangenen

gut 15 Jahren gemeinsam, Frau Rübsamen ist aufgrund ihrer Erfahrung und Kontakte im Bestandsgeschäft noch immer eine zentrale Figur. „Beim Neugeschäft zählt dagegen zunehmend der Firmenname und wofür wir als Unternehmen stehen“, sagt Thelen. Denn natürlich wollen und müssen die beiden neuen Geschäftsführer ihren eigenen Weg finden. Welcher das sein wird, wird die Zukunft zeigen, sagt Sven Thelen. Zuerst geht es darum, das Bestandsgeschäft fortzuführen.

Diese Einstellung hört Frau Rübsamen sicher gerne. Aber auch Christian Marcks in der GLS Filiale in Hamburg. Frau Rübsamen kam Ende 2011 über eine Projektfinanzierung in Kontakt mit ihm, mittlerweile wurden zwei weitere Projekte gemeinsam umgesetzt. Sven Thelen weiß zu schätzen, dass sein Unternehmen durch das neue Kompetenzzentrum Energie der GLS Bank „immer wieder branchenrelevante Informationen von der Bank bekommt“.

„Für mich ist Rübsamen ein gelungenes Beispiel dafür, wie man vorausschauend mit dem Thema Nachfolge umgeht“, sagt Kundenbetreuer Marcks. „Wir wurden früh informiert — und alles läuft weiter wie bisher.“ Da das aber nicht selbstverständlich sei, biete die GLS Bank auch gerne ihre Hilfe an. „Wir haben ein großes Netzwerk von zum Beispiel Rechtsberatern bis zu Stiftungsexperten, die beim Übergang helfen können. So können wir schon frühzeitig auf mögliche Fallstricke oder wichtige Aspekte hinweisen.“

Irgendwann wird sicherlich der Tag kommen, an dem Frau Rübsamen nicht mehr ihr „Dann bis morgen“ in die Büroräume ruft. Hat sie einen Plan dafür? „Nein“, sagt sie. Hat sie einen Termin im Auge? „Nein“, sagt sie und lächelt. Sie weiß, dass sie irgendwann loslassen wird. Und das mit einem guten Gefühl.

Jetzt gehört es Mitarbeitern und Kunden ...

Die **Purpose Stiftung** bietet ein Konzept dafür, Eigentümerschaft und Unternehmerschaft sinnvoll zusammenzuführen. Wir zeigen, wie es der **Triaz Group** gelang, das selbst gesetzte Ziel zu erreichen, Mitarbeiter*innen zu Unternehmer*innen und Profitorientierung zu Sinnorientierung zu entwickeln.

Als Ernst Schütz nach einer Nachfolgeregelung für seine Triaz Group suchte, zu der auch der Umweltversand Waschbär gehört, stellte er grundsätzliche Überlegungen an: „Die Erträge aus dem Unternehmen sind definitiv nicht Privatsache, sondern dienen zuallererst der gesunden Weiterentwicklung des Unternehmens. Sie werden vom Unternehmen als Ganzes erwirtschaftet und nicht von mir persönlich.“ Als Konsequenz wurde ihm deutlich, dass die Triaz Group sich selbst gehören sollte. Ernst Schütz entschied sich, seine Unternehmensanteile mit Stimmrechten weiterzugeben, diese jedoch an Führungsaufgaben zu binden. Das heißt, die jeweiligen Vorgänger und ein Nachfolgerat bestimmen, wer die Anteile „erbt“. Nun können nur noch Menschen Stimmrechtsanteile erhalten, die sich selbst in den Dienst des Unternehmens stellen. Ein meistbietender Verkauf der Stimmrechte ist nicht mehr möglich. Auch Gewinne dürfen dem Unternehmen nicht entnommen werden — die Anteile haben kein Gewinnbezugsrecht. Die Eigentümer*innen sind die Gestalter*innen des Unternehmens, erhalten dafür ein angemessenes Einkommen, aber sie können die Gewinne nicht privatisieren. Ernst Schütz selbst spricht von „Verantwortungseigentum“, das ein „Signal an Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten“ sei. Denn sie seien nicht dazu da, das Vermögen von irgendwelchen Eigentümern zu mehren. Vielmehr sieht er in ihnen Partner: „Ihr könnt mitwirken an unserer Mission und eure Arbeits- oder Kaufinvestition wird nicht privatisiert, sondern bleibt der Idee und der Sache langfristig erhalten“, formuliert er seine Einstellung gegenüber diesen Stakeholdern. Damit dies auch über ihn hinaus Gültigkeit hat, schrieb Schütz in der Unternehmenssatzung die Kopplung von Unternehmerschaft und Eigentümerschaft fest. Nur mit einer hundertprozentigen Mehrheit könnte dies geändert werden. Um auch das auszuschließen, hat in einem entscheidenden zweiten Schritt die Purpose Stiftung ein Prozent der Stimmrechte übernommen. Sie hält damit ein Vetorecht und hat laut Satzung den Auftrag, ihr Veto einzulegen, um die langfristige Unabhängigkeit und die Eigentumsform zu schützen.

Die neuen Eigentümer der Triaz Group, Katharina Hupfer und Matthias Wehrle, teilen die Werte des vormaligen Eigentümers. Sie sind teilweise schon über eine Dekade

im Unternehmen und durften in den letzten Jahren als Geschäftsführer*in das Unternehmen ohne viel Einflussnahme von Seiten Ernst Schütz' gestalten — und so auch einen eigenen Stil entwickeln. Sie verhandelten mit Schütz einen Preis beziehungsweise eine Pension, um die Anteile zu kaufen und dann unverkäuflich zu machen. Bei der Suche nach Finanzierung lag der Gang zur GLS Bank auf der Hand: Schließlich hatte bereits Wilhelm Ernst Barkhoff, Initiator der GLS Bank, besondere Eigentumsformen für Firmen entwickelt, damit sie sich selbst gehören können. Zusammen mit Purpose konnte die GLS Bank die Finanzierung im Dezember 2017 durchführen.

Die Purpose Stiftung wurde von den drei Unternehmern Ernst Schütz, Armin Steuernagel und Daniel Häni sowie Alexander Schwedeler eigens für diesen Zweck gegründet. Mitgründer Armin Steuernagel sah sich auch in seinen eigenen, noch jungen Unternehmen mit ähnlichen Fragestellungen konfrontiert. Von einer Mitarbeiterin hörte er: „Du sagst doch immer, wir arbeiten hier alle für eine sinnvolle Sache, für den Bedarf für unsere Kunden und dafür, dass Mensch und Erde gesünder werden. Das mache ich auch gerne. Aber arbeiten wir nicht eigentlich alle für Dich?“ Er musste dies bejahen, auch wenn es nicht seine Intention war. Deswegen wandelte er auch sein Unternehmen Waldorfschule in ein sich selbst gehörendes Unternehmen um — mithilfe des Vetoanteils der Purpose Stiftung. So wird sichergestellt, so Steuernagel, dass nicht anonyme Aktienmärkte oder ferne Eigentümer, sondern die fähigsten Personen das Unternehmen führen und Verantwortungseigentümer sind.

Mit folgenden Prinzipien wurde 2015 die Purpose Stiftung gegründet:

1. Selbstbestimmungsprinzip: Nur Menschen, die mit dem Unternehmen direkt verbunden sind, können Gesellschafter werden. Wenn sie ausscheiden, verlieren sie ihre Stimmrechte. Das „Steuerrad“ des Unternehmens ist weder eine Ware, noch wird es automatisch im üblichen Erbgang vererbt.
2. Sinnprinzip: Gewinne sind die Saat für die Zukunft, nicht Selbstzweck. Das heißt, sie werden so weit wie möglich reinvestiert oder gespendet.



All dies stellt sicher, dass Purpose Unternehmen sich selbst gehören und nicht gehandelt werden können. Steuernagel und seine Mitstreiter konnten schon einem Dutzend Unternehmen helfen, sich selbst gehörende Eigentumsstrukturen aufzusetzen: von dem nachhaltigen Trinkflaschenhersteller Soulbottles über Startups wie Zielwear bis zu etablierten Firmen wie der Triaz Group. Rund um die Purpose Stiftung ist ein Investorennetzwerk entstanden, um Nachfolgesituationen und Eigentumstransformationen zu finanzieren. Außerdem investiert die Purpose Ventures eG selbst in solche Unternehmen. Die Purpose Stiftung berät Unternehmen hinsichtlich neuer Modelle zur Zusammenarbeit von eigenverantwortlichen Mitarbeitern*innen auf Augenhöhe. Damit will Purpose die Grundannahmen unseres Wirtschaftslebens ändern. Oder wie Ernst Schütz feststellt: „Wirtschaft ist für die Menschen da. Nicht umgekehrt.“

Spricht von Verantwortungseigentum: Ernst Schütz, Eigentümer des Umweltversands Waschbär.



Nikolai Fuchs ist seit 2014 Vorstand der GLS Treuhand.

Stiftungslösungen für die Unternehmensübergabe

Bei der Unternehmensübergabe geht es nicht nur um erhebliche Vermögenswerte, sondern auch ums Lebenswerk. Die oft enge biografische Bindung zum Unternehmen ist hier berührt. Im Rahmen des Stiftungsrechts sind individuelle Lösungen möglich, die den wirtschaftlichen und ideellen Fortbestand eines Unternehmens sichern.

Wenn eine Nachfolge ansteht, lautet oft die Frage: Kann ich als abgebende Inhaber*in eines Unternehmens sichergehen, dass die Geschäfte in Sinne der Gründungsidee weitergeführt werden? Nicht selten möchten oder können die Kinder das Unternehmen nicht übernehmen und es findet sich auch sonst kein geeigneter Nachfolger. Bei einem Verkauf taucht die Frage auf: Werden die Werte und die Kultur des Unternehmens fortbestehen, wenn es beispielsweise von einem internationalen Konzern aufgekauft wird?

Diesen Sorgen insbesondere wertorientierter Unternehmer*innen kann durch eine umsichtige und professionelle Gestaltung der rechtlichen Verhältnisse begegnet werden. Die Überführung eines Unternehmens in eine Stiftung bietet hier vielfältige und interessante Möglichkeiten.

Wenn Unternehmer sich für die Stiftung ihres Vermögens entscheiden, stehen klassischerweise die Kontinuität des Unternehmens und der Schutz vor Zerschlagung im Zentrum. Denn bereits in der Eigentumsstruktur einer Stiftung

sind Stetigkeit und Dauerhaftigkeit verankert. Eine Stiftung gehört sich selbst und das Stiftungsvermögen ist grundsätzlich nicht veräußerbar. Vor Spekulation und sog. feindlichen Übernahmen ist sie damit geschützt.

Das Stiften ähnelt in gewisser Weise dem Vererben, allerdings mit der Besonderheit, dass der Stifter seinen Erben selber formen kann. Dies geschieht insbesondere durch die freie Wahl des Zwecks der Stiftung. Die einzigen Schranken: Der Stiftungszweck darf das Gemeinwohl nicht gefährden und seine Erfüllung muss tatsächlich und rechtlich möglich sein.

Mit Blick auf den Zweck der Stiftung ist es steuerlich bedeutsam, ob es sich um eine gemeinnützige — und damit steuerbegünstigte — oder um eine sog. privatrechtliche Stiftung handelt. Oft verfolgen unternehmensverbundene Stiftungen sowohl einen wirtschaftlichen als auch einen ideellen Zweck. Der wirtschaftliche Zweck ist in der Regel auf die Erhaltung und Weiterentwicklung der Unternehmenssubstanz gerich-

tet. Die ideellen, gemeinnützigen Zwecke können eng mit der unternehmerischen Tätigkeit und den Mitarbeiter*innen verbunden oder davon weitgehend unabhängig sein. Denkbar sind Förderzwecke wie etwa Naturschutz, Wissenschaft, Jugend- und Altenhilfe, Kunst und Kultur, bürgerschaftliches Engagement oder Demokratieförderung. Fast alle Themenfelder aus dem gemeinnützigen Bereich sind möglich.

In dem Gegenüber von wirtschaftlichen und ideellen Zwecken kommt es auf eine behutsame Abwägung der Interessen an. Dabei ist zu bedenken, dass alle Mittel für die Erfüllung des Stiftungszwecks aus dem Unternehmen kommen, das sich wirtschaftlich betätigt und Gewinne für Investitionen benötigt. Die gesunde Ertragskraft des Unternehmens ist also naturgemäß Vorbedingung für jede Ausschüttung an gemeinnützige Zwecke.

Es ist indes nicht so, dass jede unternehmensverbundene Stiftung im großen Umfang ideelle oder gemeinnützige Zwecke verfolgen muss. Der Stiftungszweck kann einen ideellen Anteil haben oder sich auf eine unternehmerische Aufgabe begrenzen.

Wie gründet man eine Stiftung?

Für die Errichtung einer Stiftung braucht es im Grunde nur Dreierlei: einen Stiftungszweck, eine Stiftungssatzung und ein Stiftungsvermögen. Es müssen aber viele Fragen geklärt werden: Welche finanzielle und personelle Ausstattung braucht die Stiftung, um den Zweck zu realisieren? Über welche Einnahmen wird die Stiftung verfügen? Wie soll die Stiftung organisiert sein: ein- oder mehrköpfiger Vorstand, zusätzlich Beirat oder Kuratorium?

„Die Errichtung einer Stiftung ist für ihren Initiator in der Regel ein einmaliger Akt. Weil er im Rahmen der Vermögensnachfolge vollzogen wird, trägt er zugleich etwas Abschließendes und etwas Zukünftiges in sich. Beide Aspekte sind wichtig“, weiß Nikolai Fuchs, Vorstand der GLS Treuhand. „Im Mittelpunkt stehen dabei immer Menschen und ihre Intentionen.“

Durch die Gestaltung der Organe einer Stiftung wird diese maßgeblich definiert. Der Stifter kann zum Beispiel in der Stiftungsurkunde — zusätzlich zum obligatorischen Vorstand — einen Stiftungsrat vorsehen, in dem er selbst vertreten oder sogar dessen alleiniges Mitglied ist. Der Stiftungsrat kann eine Funktion einnehmen, die zum Beispiel der einer Gesellschafterversammlung einer GmbH ähnelt.

Damit sind die Möglichkeiten einer Stiftungsgründung freilich nur angedeutet. Aufgrund der Individualität eines Unternehmens können die Lösungen nie von der Stange sein. Eine gute Beratung bietet an dieser Stelle die GLS Treuhand e. V. Sie unterstützt seit 1961 unter anderem Unternehmer*innen, die ihr Vermögen durch Schenkungen, Stiftungen und Testamente gemeinnützig einsetzen wollen. Sie berät hinsichtlich der Rechtsform, der Satzungsgestaltung und bezieht für rechtliche Belange eine Partner-Notar- und Rechtsanwalts-

kanzlei ein. Bei Bedarf bringt die GLS Treuhand die Stifter*innen mit ihrem sozialen, ökologischen und zivilgesellschaftlichen Projektenetzwerk in Kontakt und ermöglicht so eine passgenaue Zielerreichung im Sinne des Satzungszwecks.

Auf den nächsten Seiten finden sich einige konkrete Beispiele aus dem Kundenkreis der GLS Bank und der GLS Treuhand, die verschiedene Varianten illustrieren.

GLS *Treuhand*

Als stiftungsähnlicher, gemeinnütziger Verein berät die GLS Treuhand Einzelpersonen, Familien und Unternehmen bei der Realisierung von Schenkungs- und Stiftungsvorhaben und setzt die gefundene Lösung mit ihnen um. Auch in Testaments- und Erbschaftsfragen besitzt sie fundierte Erfahrungen. Mit Ideen und Geld fördert die GLS Treuhand zudem gemeinnützige Vorhaben für eine aktive, demokratische und offene Bürgergesellschaft. Neben individuellen Stiftungsfonds, treuhänderisch verwalteten und selbstständigen Stiftungen ist sie mit sechs Zukunftsstiftungen in den Bereichen Bildung, Entwicklungshilfe, Gesundheit, Landwirtschaft, Neue Energie und soziales Leben in sämtlichen Lebensbereichen tätig.

Nikolai Fuchs
+49 234 57 97 5120
nikolai.fuchs@gls-treuhand.de

gls-treuhand.de

Was ist eine Stiftung?

Eine rechtsfähige Stiftung ist ein selbstständiger Rechtsträger, der festgelegte Zwecke mithilfe eines Vermögens dauerhaft verfolgt. Durch die Anerkennung der Stiftungsaufsicht erlangt die Stiftung Rechtsfähigkeit. Anders als andere Gesellschaftsformen hat eine Stiftung keine Mitglieder, Aktionäre oder ähnliches. Man spricht deshalb von einer „selbstständigen Vermögensmasse“. Doch aufgepasst: Der Begriff Stiftung ist nicht gesetzlich geschützt. Es kommt immer wieder vor, dass Vereine oder andere Rechtsformen den Bestandteil Stiftung in ihrem Namen beziehungsweise in ihrer Firma tragen.

Auf Unternehmen geschaut, gibt es zum einen die **Unternehmensträgerstiftung**. Hier existiert das Unternehmen in der Rechtsform der Stiftung. Dieses Modell ist heute kaum mehr anzutreffen, da es die Fortentwicklung und Anpassung des Unternehmens an die marktwirtschaftlichen Erfordernisse erschwert. Häufigste Form ist die **Beteiligungsträgerstiftung**. Dort hält die Stiftung als alleinige oder Mitgesellschafterin Anteile an einer Personen- oder Kapitalgesellschaft (zum Beispiel Carl-Zeiss-Stiftung, Bertelsmann Stiftung).

Die **gemeinnützige Stiftung** ist im Sinne der Abgabenordnung (AO) steuerbegünstigt. Das ist in Deutschland die weitüberwiegende Mehrzahl der Stiftungen (95 Prozent). Diese verfolgen mit ihrem Vermögen gemeinnützige, mildtätige und/oder kirchliche Zwecke im Sinne des § 52 AO. Die notwendige Bescheinigung der Gemeinnützigkeit erfolgt durch die Finanzbehörden. Die Vermögensübertragung auf gemeinnützige Stiftungen ist grundsätzlich steuerbefreit. Zudem dürfen sie Spenden entgegennehmen und Zuwendungsbestätigungen ausstellen.

Mit einer **Familienstiftung** werden die Mitglieder einer Familie dauerhaft materiell gefördert. In der Regel handelt es sich um eine Familienstiftung, wenn nach der Satzung Angehörige des Stifters und deren Abkömmlinge Destinatäre (das heißt Bezugsberechtigte) sind oder wenn die Stiftung wesentlich im Interesse einer Familie errichtet ist. Die Familienstiftung eignet sich auch zur Wahrnehmung der Gesellschafterrechte im Rahmen einer Doppelstiftung (siehe unten). Familienstiftungen sind in der Regel privatnützig. Sie unterliegen der Erbschaftsteuer, das heißt es wird alle 30 Jahre ein Erbfall fingiert und die Stiftung entsprechend besteuert. In der laufenden Besteuerung unterliegt die Familienstiftung insbesondere der Körperschaftsteuer (derzeit 15 Prozent) sowie gegebenenfalls der Gewerbesteuer. Die Auszahlungen der Stiftung an die begünstigten Familienmitglieder unterliegen der Abgeltungsteuer (derzeit 25 Prozent). Im Gegensatz zu gemeinnützigen Stiftungen unterliegen Familienstiftungen nicht der staatlichen Stiftungsaufsicht.

Daneben existieren **Mischformen** aus gemeinnütziger Stiftung und aus Familienstiftung. Etwa eine gemeinnützige Stiftung, die trotz der grundsätzlichen Ausrichtung auf die Förderung des Gemeinwohls in einem sehr eng gesteckten Rahmen auch die Familienangehörigen beziehungsweise den Stifter versorgt. Sofern die Stiftung die strengen gemeinnützigkeitsrechtlichen Vorschriften beachtet, kann sie in den Genuss aller steuerlichen Privilegien einer gewöhnlichen gemeinnützigen Stiftung kommen. Hier ist konkret § 58 Nr. 6 AO zu nennen, der es gemeinnützigen Stiftungen erlaubt, höchstens ein Drittel ihres Einkommens zur Versorgung des Stifters und seiner Familie zu verwenden, ohne Steuervergünstigungen einzubüßen.

Bei der **Doppelstiftung** hat man es dagegen mit zwei Stiftungen zu tun: einer Familienstiftung und einer gemeinnützigen Stiftung. Beide halten Anteile an demselben Unternehmen. In der Ausgestaltung der Doppelstiftung wird meist die Beteiligung am Kapital von den Stimmrechten getrennt (sogenannte disquotale Stimmrechtsverteilung, etwa durch Vorzugsaktien oder -geschäftsanteile). So kann die Kontrolle über ein Unternehmen von einer Stiftung (der Familienstiftung) ausgeübt werden, während sich die Erträge flexibel und steuerlich vorteilhaft auf beide Stiftungen verteilen lassen. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Unternehmenskontrolle in der Familienstiftung nur im begrenztem Umfang der Stiftungsaufsicht unterliegt.

Nachfolge macht Schule

Die **GEPA** unterstützt im Rahmen ihrer Bildungsarbeit Schülerfirmen, um den fairen Handel bei jungen Menschen bekannter zu machen. Uns interessiert, wie mit Nachfolge umgegangen wird, wenn die Mitarbeiter*innen stets nur wenige Jahre dabei sind.

Gesamtschule Barmen in Wuppertal, eine der langjährigen Partnerschulen der GEPA, Europas größter Fair-Handelsorganisation und Fair Trade-Pionierin. Hier in Wuppertal verkauft die Schülerfirma fair4you GEPA-Produkte an Mitschüler*innen. So macht sie Gleichaltrige auf ungerechte Welthandelsstrukturen aufmerksam und lehrt kritisches Konsumverhalten. Anlässe, fair gehandelte Produkte zu verkaufen, gibt es genug – sei es in den Pausen, beim Schulfest oder am Tag der offenen Tür.

Warum engagieren sich junge Leute für den fairen Handel? Sie finden es reizvoll, ein echtes Kleinunternehmen zu führen, in dem Einkauf, Marketing, Buchhaltung und Controlling dazugehören. Etwa zwei bis drei Stunden investieren sie hierfür wöchentlich. „Durch unsere Arbeit geht es Menschen in anderen Ländern besser, das motiviert“, sagt ein engagierter Schüler. Andere Schüler berichten, dass sie durch ihre Arbeit an Selbstbewusstsein gewonnen haben und ihre Teamfähigkeit unter Beweis stellen können.

Nachwuchs für die Schülerfirma

Aber wie gelingt es, die nachfolgenden Jahrgänge für die Fortführung der Schülerfirma zu gewinnen? Die Übergabe an die nächste Generation ist essentiell und die begrenzte Laufbahn der Mitarbeiter*innen und „Führungskräfte“ geradezu systemimmanent. Wichtig ist, die Attraktivität der Aufgabe sichtbar zu machen. Das gelingt durch verschiedene Verkaufsaktionen, bei denen die Schüler*innen ihrer Kreativität freien Lauf lassen. So kann der Funke der Begeisterung auf „Neue“ überspringen. Unerlässlich sind aber auch engagierte Lehrer*innen oder Schulleiter, die voll hinter der Sache stehen. Am besten geeignet sind Nachfolger, die früh beginnen, also in den Klassen fünf oder sechs. Jahrgangsübergreifende Zusammensetzungen haben sich für die Teams bewährt – so ist auch gewährleistet, dass immer „Neue“ nachkommen.

Vernetzung

Durch ganzjährig durchgeführte Workshops für Schulklassen und den einmal jährlich stattfindenden Erlebnistag bei der GEPA in Wuppertal werden die jungen Leute für die Idee des fairen Handels gewonnen. Jugendliche aus ganz Nordrhein-Westfalen tauschen sich aus, Schülerfirmen stellen ihre Projekte vor und zeigen, wie sie unternehmerische Entscheidungen wie Produktauswahl, Rabatte und Konditionen gestalten. Ein gutes Geschäft für alle Beteiligten.

Text: mit freundlicher Unterstützung von Martina Beck (Bildungsreferentin GEPA, Abteilung Presse und Kommunikation)

Fair geht vor — für GEPA Geschäftsführer Dr. Peter Schaumberger (Mitte); hier mit Schüler*innen.



Private Equity für nachhaltige Werte

Die **GLS Beteiligungs AG** entwickelt individuelle Eigenkapitallösungen für Unternehmen, die eine soziale und ökologische Wirtschaft und Gesellschaft schon heute gestalten. Sie dient Unternehmer*innen um Herausforderungen wie Wachstum, Diversifizierung und Ressourceneffizienz zu meistern, sowie beim Thema Übergabe.

Die Rolle einer Beteiligungsgesellschaft im Rahmen des Generationswechsels besteht üblicherweise in der Stärkung des Eigenkapitals oder der Übernahme von Anteilen auscheidender Gesellschafter*innen. Gerne übernimmt die GLS Beteiligungs AG diese Aufgaben in den Branchen Ernährung, erneuerbare Energien und nachhaltige Wirtschaft. Was sie von anderen Gesellschaften unterscheidet? Das Wie!

„Ein wichtiges Ziel bei einer Übergabe ist es, das jahrelang gewachsene Wertegerüst mit all seinen Verästelungen zu erhalten und für die Zukunft zu stärken“, erklärt Nikolaus von Doderer, einer der beiden Vorstände. Darüber hinaus gehe es darum, die Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu fördern – ganz gleich ob eine aktive oder eine passive Beteiligung gewünscht wird. „Dabei beraten wir strategisch“, sagt er weiter, „und zielen auf eine langfristige und nachhaltige Zusammenarbeit ab.“

Die Lösungen sind so individuell wie vielfältig: offene oder stille Beteiligungen, Mezzaninelösungen, Nachrang- oder Gesellschafterdarlehen ... „Noch wichtiger als das Wie ist, dass die Chemie zwischen der Unternehmerin oder dem Unternehmer und uns stimmt“, fügt von Doderer hinzu. „Wir setzen uns an einen Tisch, stellen die Optionen dar und arbeiten gemeinsam passgenaue Lösungen aus.“

Nach einigen Monaten ist dann die Due Dilligence geklärt, der Vorvertrag unterschrieben und das SPA – das Share Purchase Agreement – liegt bereit zur Unterschrift. Und spätestens jetzt beginnt der gemeinsame unternehmerische Weg.

GLS Beteiligung
das macht Sinn

Als Vorstände entwickeln **Nikolaus von Doderer** (links) und **Frank Trauboth** (rechts) die GLS Beteiligungs AG seit 2017 deutlich weiter. Der 42-jährige Nikolaus von Doderer hat vier Kinder und ist Biolandwirt im Nebenerwerb. Er war Geschäftsführer eines Lebensmittelunternehmens und hat langjährige Erfahrungen im Handel und in der Prozessoptimierung in der Lebensmittelindustrie gesammelt. Frank Trauboth bringt seine langjährige Erfahrung aus internationalen Projektfinanzierungen und Beratungen im Bereich der erneuerbaren Energien ein. Ein besonderes Interesse hat der 51-Jährige an bürgerschaftlichen Ansätzen – von genossenschaftlichen Modellen bis hin zu Formen der Shareconomy, welche an institutionelle Investoren herangeführt werden.

Nikolaus von Doderer
+49 234 5797 5788
nikolaus.doderer@gls.de

Frank Trauboth
+49 234 5797 5664
frank.trauboth@gls.de

gls-bag.de



Finanzieren im Schwarm

Treffen Sie direkt auf Menschen, die ihr Geld sinnvoll einsetzen möchten: Die von der GLS Bank initiierte Schwarmfinanzierungsplattform GLS Crowd ermöglicht Ihnen das gemeinschaftliche Finanzieren jetzt digital.

Werben Sie zwischen 200.000 und 2,5 Millionen Euro wirtschaftliches Eigenkapital ein – und bewerben Sie Ihr Projekt im Netz gleich mit. Jetzt informieren und Anfrage starten auf:

gls.de/crowdfinanzierung



Richtig aufgestellt

Als erfolgreiche, selbstständige Inhaberin einer Praxis für Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung hätte sich Melanie Lindemann nie träumen lassen, eines Tages die Nachfolge in der Leitung der sozialtherapeutischen Einrichtung **Louisenhof** anzutreten. Doch genau so ist es gekommen ...

Im Jahr 2012 wollten Manfred Steiner und Holger Rosenberg für die gemeinnützige Lebens- und Arbeitsgemeinschaft – damals Gut Lanken, heute Louisenhof gGmbH – noch eine Finanzierung für den Erwerb neuer Flächen und Immobilien in trockene Tücher bringen, um sich dann aus Altersgründen sukzessive aus der Verantwortung als Geschäftsführer zurückziehen.

Die sozialtherapeutische Einrichtung hatte sich von Jahr zu Jahr vergrößert, neue Wohngruppen und beständig wachsende Arbeitsbereiche in Gemüsebau, Landwirtschaft und Vermarktung sowie in der Versorgung der Bewohner und Beschäftigten waren entstanden. Ein neuer Standort musste her und wurde in Schwarzenbek gefunden.

Im Rahmen des Umzugs kam Melanie Lindemann als Supervisorin mit der Einrichtung in Kontakt. Ihr Auftrag: die supervisorische Begleitung der Mitarbeiter*innen der einzelnen Wohn- und Arbeitsbereiche. Über einen Zeitraum von zwei Jahren betreute Frau Lindemann die Basisteams vor Ort.

Nachfolgelösung bahnt sich an

In dieser Zeit gingen die Gründer*innen und Geschäftsführer*innen auch mit der Frage nach Unterstützung im Übergabeprozess auf Melanie Lindemann zu. Nach nur wenigen Gesprächen erkannten die Übergebenden und Frau Lindemann, dass die Chemie zwischen ihnen stimmte und Frau Lindemann unternehmerische Fähigkeiten wie Selbstorganisation, Verhandlungsgeschick und soziale Kompetenz mitbrachte.

Externe und interne Kombination

Neben Frau Lindemann wirkte auch Frau Hollmann, langjährige Werkstattleiterin des Louisenhofs, bei dem gesamten Prozess aktiv mit. Die beiden Frauen sollten den Generationswechsel in der Leitung der Einrichtung einleiten und vollziehen.

„Die Stabsübergabe fand in einer Phase statt, die nicht ganz einfach war“, sagt Dirk Grah, Regionalleiter der GLS Filiale Hamburg. Der Standortwechsel war mit hohen Baukosten und einer Finanzierung von ca 10 Millionen Euro verbunden.

Aus diesem Grund blieben Herr Steiner und Herr Rosenberg noch mit in der Verantwortung. Zudem verzögerte sich der Umzug letztlich um ganze drei Jahre. „Die Begleitung durch die GLS Bank war an dieser Stelle besonders wichtig. Sich frühzeitig zusammensetzen und sich auf Augenhöhe zu begegnen, ist unerlässlich“, empfiehlt Grah.

Wie fand die Übergabe statt?

„Das gesamte Wissen war in den Köpfen und Herzen der Gründer gespeichert“, sagt Frau Lindemann. Als neue Geschäftsführerin machte sie es sich darum zur Aufgabe, gemeinsam mit Barbara Hollmann, Werkstattleiterin und langjährig Verbundene, das Wissen zu archivieren und die Bauentwicklung zu dokumentieren.

„Den beiden Frauen war schnell klar, dass sie ihre eigene Struktur schaffen müssen“, führt Dirk Grah weiter aus. „Die Leistung der GLS Bank war es, dies eng zu begleiten.“

Wenn gereifte Gründer an eine jüngere Generation übergeben, bleibt Reibung nicht aus. „Aus dieser Reibung Energie zu ziehen, ohne die keine gesellschaftliche und soziale Veränderung entstehen kann, ist eines der Geheimnisse einer erfolgreichen Übergabe“, gibt uns Melanie Lindemann mit auf den Weg.

Als externe Übernehmerin in eine mit Herzensliebe und Hingabe geführte Einrichtung gekommen, machte es nicht immer leicht, eigene Visionen einzubringen. „Die eigene Wahrnehmung nicht als absolute Wahrheit zu verstehen und immer wieder auf Distanz zu sich selbst zu gehen, ist ein unendlicher Schatz“, sagt sie weiter. Dies konnte sie in ihrer beruflichen Vorerfahrung zum Glück bereits üben.



Melanie Lindemann
und Barbara Hollmann

Louisenhof gGmbH

In den Werkstätten der Louisenhof gGmbH in Schleswig Holstein arbeiten insgesamt 121 Menschen mit Behinderung. In den unterschiedlichen Wohngruppen leben 51 Menschen. Betreut werden Bewohner*innen und Beschäftigte von insgesamt 80 Mitarbeiter*innen. Berufliche Qualifizierungs- und Arbeitsplätze in folgenden Bereichen werden angeboten: Bioland-Gemüseanbau und -Landwirtschaft (Ackerbau und Viehzucht), Großküche, Kaminholz, GaLa-Bau, Renovierung und Hausmeisterei, Büro-Service-Gruppe, Hauswirtschaft und Fördergruppe.

Auch künstlerisch werden die Bewohner*innen und Beschäftigten tätig: So treffen sich seit acht Jahren die „Montagsmaler“ zum therapeutischen Malen. Die Kunstwerke sind an vielen Orten bereits ausgestellt und verkauft worden. Weitere regelmäßige künstlerische Aktivitäten sind zum Beispiel der Chor, die Töpfergruppe, die Theater- und die Trommelgruppe.

Die Louisenhof gGmbH ist eine Tochtergesellschaft des Vereins Gabriel e. V., der aus einer Elterninitiative für betreute Menschen hervorgegangen ist.



Willi Pfaff ist ein Biopionier, seine Münchner Bioladenkette **VollCorner** wächst. Nachdem er selbst zweimal Betriebe übernommen hat, stellt er sich langsam die Frage nach der eigenen Übergabe. „Eine Mischung aus Familie und Mitarbeitenden“, sagt der 57-Jährige, „das wäre das Traumergebnis.“



Freundliche Übernahmen

Wer wissen will, aus welchem Holz Willi Pfaff geschnitzt ist, dem sei folgende kleine Geschichte erzählt: Im Frühjahr 2017 entdeckte ein Kontrolleur der Bayerischen Landesanstalt für Landwirtschaft in einer Kiste des Biomarktes VollCorner im Münchner Westend sogenannte Doppelkiwis, also zwei zusammengewachsene Früchte. Diese Laune der Natur sieht die EU-Norm nicht vor. Eine klare Ordnungswidrigkeit also — die Kiwis sollten entsorgt werden. Aber nicht mit Willi Pfaff. Der Mitinhaber und -geschäftsführer von VollCorner, dem diese Art der Lebensmittelverschwendung seit Langem ein Dorn im Auge ist, sah dem Amtsschimmel tief in die Augen und beschied: „Wir verkaufen weiter.“

Standhaftigkeit, Geradlinigkeit, Glaubwürdigkeit — Willi Pfaff hat schon als Mittzwanziger während seiner Unternehmensgründung gewusst, worauf es ankommt. Seine Linie hat der heute 57-Jährige über all die Jahre konsequent verfolgt. Mit Erfolg: Im kommenden Jahr wird die VollCorner Biomarkt GmbH 30 Jahre alt, ein Vorzeigebetrieb mit 17 Läden über ganz München verteilt, zwei Gastronomiebetrieben und einem Bioweinhandel. 2018 wird der größte Markt mit knapp 1.000 Quadratmetern Verkaufsfläche eröffnet. „Das Unternehmen ist meine Leidenschaft, mein Leben, mein Hobby, meine Arbeit, mein Alles“, sagt der gelernte Groß- und Einzelhandelskaufmann, der das Unternehmen mit seiner Frau Birgit Neumann führt. „Ich lebe das Unternehmen.“ Mehr Bedeutung habe nur noch seine Familie.

Kann so jemand irgendwann einmal loslassen und sein Lebenswerk weiterreichen? Hat er das Thema Nachfolge

auf dem Schirm? „Ja!“ kommt es von Willi Pfaff blitzartig zurück. „Das Thema habe ich seit zwei Jahren auf der Agenda“, sagt er. Allerdings ruhe der Prozess derzeit, weil das vergangene Jahr ganz im Zeichen einer starken Expansion gestanden habe, somit das unruhigste Jahr der Firmengeschichte war. Oder wie Herr Pfaff es formuliert: „Wir sind gerade am Anschlag.“

Nun komme es darauf an zu konsolidieren, wieder Ruhe in den Laden zu bringen. Willi Pfaff nimmt sich Zeit dafür, wie er seine eigene Nachfolge in fünf bis zehn Jahren regeln wird. „Es muss sich entwickeln“, sagt er. Dabei helfen ihm sicher auch die Erfahrungen, die er selbst mit Nachfolge gemacht hat — in Form von freundlichen Übernahmen anderer Biolebensmittelläden in Bayerns Hauptstadt. Management-Buy-in (MBI) sagen Experten dazu: Ein Management von außen übernimmt ein Unternehmen und führt es weiter.

Willi Pfaff hat diese Art der Nachfolge zweimal erfolgreich gemeistert. 2014 übernahm VollCorner drei von vier Läden der Marke „Grüner Markt“ von Konrad Holzner. Beide sind alte Bekannte, beide eröffneten 1988 ihre ersten Läden, beide kommen aus der überzeugten Bioszene. „Wir haben uns immer ausgetauscht“, sagt Pfaff. „Ganz nach dem Motto: Du bist auf dieser Seite der Isar, ich auf der anderen Seite.“

Das ging lange Zeit gut. Als aber die Biofilialisten immer mehr Märkte in München eröffneten, wurde die Luft für Konrad Holzner zunehmend dünn. Als Pfaff hörte, dass es

seinem alten Freund mit seinen Läden nicht mehr gut ging, griff er zum Hörer. „Konrad, wollen wir mal einen Kaffee trinken gehen?“ Zunächst stand im Raum, die komplette GmbH zu übernehmen, aber nach einem Gespräch mit dem Anwalt fanden sie eine andere Lösung: Pfaff übernahm drei der vier Läden, einer blieb bei Holzner — den er bis heute besitzt und führt.

Pfaff zahlte einen mittleren fünfstelligen Betrag für Inventar, Kundenstamm und Umsatz. Bei Letzterem gibt es im Einzelhandel folgende Rechnung: Für ein Geschäft nahe den roten Zahlen wird ein Monatsumsatz fällig, für ein mittelmäßig laufendes zwei, für ein brummendes Geschäft drei Monatsumsätze. Einen größeren Teil aber musste er für die Verbindlichkeiten Holzners auf den Tisch legen, hinzu kamen die Kosten für die dringend notwendigen Renovierungen in Höhe von 800.000 Euro. In Summe: 1,4 Millionen Euro. Der Kreditgeber: die GLS Bank.

„Auf einen Schlag waren wir 65 Leute mehr“, sagt Willi Pfaff. Die komplette Personalübernahme sei zwar gesetzlich vorgeschrieben, „aber wir wollten das ohnehin so“. Gemeinsam mit Holzner redete er mit der kompletten Belegschaft, danach ging es in Einzelgesprächen weiter. „Die Freude über den sicheren Job überwog die Angst vor dem Unbekannten bei Weitem“, sagt der VollCorner-Chef. Während die Holzner-Läden renoviert wurden, durchliefen die Neuen die bestehenden VollCorner-Geschäfte, um das Unternehmen und seine Angestellten kennenzulernen. Unterm Strich ein für alle Seiten erfolgreicher Deal. Pfaff: „Dem Konrad kann ich heute gerade ins Gesicht sehen. Das war mir wichtig.“

Ähnlich freundschaftlich ging es bei der Übernahme des Ladens BioMaxx zu. Geschäftsführer Philipp Wittchow ist der Sohn von Pfaffs alter Bekannter Dora, die vor 32 Jahren das „Hirtentäschle“ gegründet hatte, das später zu BioMaxx wurde, und die Pfaff eine „sehr engagierte Ökorevoluzzerin“ nennt. Hoher Investitionsstau, mauer Umsatz — der junge Wittchow hätte viel Geld in die Hand nehmen müssen, um den Laden zu halten. „Philipp ist noch jung, der konnte sich nicht vorstellen, sich hoch zu verschulden“, erinnert sich Pfaff. Die Lage passte, der Kundenstamm hatte einen guten Wert. „Also habe ich es gemacht.“

Zur Freude aller. Philipp Wittchow machte sich nach der Übernahme mit seiner Freundin auf den Weg in einen dreimonatigen Urlaub — aus dem er sich bei Pfaff mit einer Bewerbung bei VollCorner meldete. Und einen so erfahrenen jungen Mann wie ihn kann Herr Pfaff gut gebrauchen, „denn der Markt mit guten Leuten ist derzeit leergefegt im Einzelhandel“.

Womit wir bei seiner eigenen Nachfolge wären. Wie stellt er sich die vor? „Eine Mischung aus Familie und Mitarbeitenden — das wäre das Traumergebnis für die Nachfolge“, sagt er. Und daran arbeitet er. Da ist sein Sohn Leo, noch 16, aber zunehmend interessiert, was der Papa da jeden Tag so treibt. Oder sein Neffe, 22, der BWL studiert und nun ins Unternehmen hineinschnuppert. Aber natürlich weiß er auch: „Man kann eine Übernahme innerhalb der Familie nicht erzwingen, man kann das keinem überstülpen.“

Deshalb hat er sich auch unter seinen 350 Mitarbeiter*innen umgesehen, schließlich gibt es dort eine Handvoll Angestellte, die dafür infrage kommen — alle engagiert, mit dem Herzen am rechten Fleck, fachlich top. Zum Beispiel Alexander Worms, seit neun Jahren Leiter Einkauf und Vertrieb. Der 37-jährige Betriebswirt entwickelt das Sortiment beständig weiter — und wenn Not am Mann ist, dann räumt er selbst die Waren ins Regal. Das ist ganz nach Pfaffs Geschmack: „Er hat sicher das Zeug, später einmal die Geschäftsführung zu übernehmen.“

Gelernt hat er von der Übergabe einer Steuerberaterkanzlei in der Landeshauptstadt. Dort hat der Firmengründer den Prozess auf zehn Jahre angelegt: In den ersten vier Jahren gab es mit der Nachfolgerin eine Co-Partnerschaft, in der er selbst das letzte Wort behielt. In den folgenden drei Jahren agierten beide gleichberechtigt, in den verbleibenden drei Jahren rutschte er auf Position zwei und seine Nachfolgerin hielt das Zepter in der Hand. Ergebnis: Die mittlere Phase würden sie heute nie wieder durchmachen wollen. „Sie haben sich blockiert und es gab keine klaren Entscheidungswege“, so Pfaff.

Und auch wenn er über das Wie noch sinniert, so kennt er immerhin schon das Ziel. Zuletzt hat er sich ein Gut in der Toskana gekauft, mit Wein- und Olivenflächen. Aber nicht nur für sich, denn das wäre nicht seine Art, sondern auch für seine Mitarbeitenden. „Mir schwebt eine Art Kurhotel für meine Leute vor“, sagt der Münchner. Er könnte zum Beispiel zwei Appartements vermieten, vielleicht sogar als eine Art „Burn-out-Zentrum“. Denn die Frage, die ihn stets leitet, sei: „Wie kann ich meine Firma weiter unterstützen?“

Willi Pfaff ist seit 15 Jahren Kunde bei der GLS Bank und „sehr zufrieden mit der Betreuung.“ Derzeit halte er Hilfe zum Thema Übergabe noch für zu früh. Aber es komme sicher der Punkt, an dem er in der GLS Filiale stehe und Redebedarf habe.



Wind of change bei Taifun

Tofu hat sich vom Nischenprodukt emanzipiert — und wie kein zweites Unternehmen in Deutschland verkörpert Taifun diesen Erfolg. Doch wie hinterlässt man so ein Unternehmen, das man über Jahrzehnte geprägt hat? Das haben wir im Gespräch mit Wolfgang Heck erfahren.

Wir befinden uns im Gespräch mit Wolfgang Heck, dem Mitbegründer und langjährigen Geschäftsführer der Taifun-Tofu GmbH, die mit ihrer internationalen Marke Taifun führender Hersteller von ökologischen Tofuspezialitäten in Deutschland ist. Verschiedene Skulpturen geben dem Büro eine asiatische Prägung. Auf die Frage, was seine Inspirationsquellen sind, nennt Herr Heck die indianische Kultur, den Buddhismus, die griechische Philosophie und Sagenwelt sowie die Formulierungsgabe Rudolf Steiners. Später sprechen wir über Hartmut Rosa, die Degrowth-Bewegung, die Gemeinwohlökonomie und Harald Welzer. Herr Heck setzt sich aktiv für gelebte Demokratie ein — ein Berührungspunkt mit der GLS Bank.

Wolfgang Heck ist ein gefragter Mann. Es gab eine Zeit, in der sich die Kaufangebote für sein Unternehmen häuften. Nahrungsmittelkonzerne, die an Tofu früher kein Interesse zeigten, wollten den Tofuhersteller kaufen oder fragten nach Beteiligungsmöglichkeiten, erzählt Heck.

Mit seiner Stiftungslösung setzte Wolfgang Heck in Sachen Nachfolge ein Zeichen: „Mit diesem Schritt wird das Unternehmen langfristig und über mehrere Generationen hinweg stabil und gesund erhalten bleiben“, begründet er seine Entscheidung, die auch ein Signal an die rund 240 Mitarbeiter*innen war. Entsprechend wurde diese Weichenstellung aufgenommen: „Viele Mitarbeiter waren sehr positiv berührt“, berichtet Heck.

Wesentlicher Inhalt der Heck Unternehmensstiftung, einer rechtsfähigen Stiftung des bürgerlichen Rechts, ist die „Förderung einer auf pflanzlicher Eiweißversorgung basierenden Ernährungsweise“. Darüber hinaus soll die Stiftung das bestehende Unternehmen erhalten und weiterentwickeln. Prinzipiell lässt sie die Gründung weiterer Unternehmen oder Beteiligungen zu. Im Stiftungszweck wird Wert auf die gerechte Verteilung bestehender Ressourcen gelegt, auf die Unterstützung und Förderung des ethischen Zusammenlebens sowie auf das Bewahren von Gesundheit und Lebensfreude.

Die Leitung der nicht gemeinnützigen Stiftung hat Wolfgang Heck inne und ist damit weiter unternehmerisch tätig. Mit der Stiftung engagiert er sich zum Beispiel für den Anbau von Sojabohnen in Deutschland. Er sieht in der direkten Nutzung der Bohne eine wichtige Voraussetzung dafür, die zukünftige Ernährung der Menschen sinnvoll und nachhaltig umzugestalten.

Die operative Geschäftsführung der Taifun-Tofu GmbH hat er an eine langjährige Mitarbeiterin abgegeben, die die Geschicke der Firma gemeinsam mit einem Geschäftsführerkollegen leitet. Die Heck Unternehmensstiftung eröffnet Hecks drei Söhnen die Möglichkeit, später in die Stiftung einzutreten und die Wertephilosophie weiterzutragen. Voraussetzung für ihre Gründung war der Pflichtteilsverzicht der Erben. Von ihnen kam das Signal an Wolfgang Heck: „Sicher, du kannst die Stiftung gründen, es ist dein Lebenswerk.“

Die Unternehmensstiftung ist bewusst nicht gemeinnützig. „Wenn man 100 Prozent gibt, muss man sich bewegen können“, begründet Heck die Entscheidung, sich unternehmerischen Handlungsspielraum zu erhalten, um sich beispielsweise an anderen Firmen beteiligen zu können. Als Vorstand der Stiftung steht er mehr im Hintergrund als in seiner Zeit als Geschäftsführer der Taifun-Tofu GmbH. Auf die Frage, ob er noch im Unternehmen mitwirke, entgegnet Heck, er engagiere sich natürlich strategisch und habe regelmäßige Sitzungen und Beratungen mit der Geschäftsführung. Auch sei er zum Beispiel im Bereich der Marke und Corporate Identity sowie bei der Produktentwicklung dabei, wobei er auf diesem Feld immer mehr loslasse. Es geht jetzt weniger darum, im Unternehmen als am Unternehmen zu arbeiten.

Die Stiftungsaufsicht prüft bei jeder Genehmigung einer Stiftung ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit. Hier sei bei der Gründung der absehbar kontinuierliche Zustrom an Mitteln aus der Taifun-Tofu GmbH wichtig gewesen. Den zwei bis drei Jahre dauernden Prozess der Stiftungsgründung

„Das Unternehmen zu verkaufen hätte sich angefühlt, wie das eigene Kind wegzugeben.“

Wolfgang Heck



Was mit einem Sack Sojabohnen in den 1980er-Jahren in einer Freiburger Küche begann, ist produktionsseitig auf heute 100 Tonnen Tofu wöchentlich gewachsen.

beschreibt Heck als „nicht einfach“. Es galt bei ihm — wie auch bei seinen Mitarbeiter*innen — Zweifel und Ängste zu überwinden und in der Zusammenarbeit mit den zuständigen Behörden die Klarheit des Stiftungsgedankens durchzusetzen.

Sitz der Stiftung ist Freiburg. „Hier ist der Firmensitz, hier soll auch der Stiftungssitz sein“, sagt Heck. Dabei bleibt es, obwohl die Stiftungsaufsicht in anderen Regionen flexibler ist.

Die Seele erhalten

Einen wichtigen Impuls für die Stiftungsgründung erhielt Heck durch die zunehmende Unruhe einiger Mitarbeiter*innen, die sich fragten, ob die Firma im Rahmen der Nachfolge irgendwann verkauft werde. Das bewog ihn und seinen damaligen Geschäftspartner (um das Jahr 2000 herum), den Mitarbeitern zu versprechen, dass das Unternehmen nicht verkauft, sondern eines Tages in eine Stiftung überführt werde.

Seine Gefühle vor der Stiftungsgründung beschreibt Wolfgang Heck so: „Die Firma hat eine Seele, die man nicht verkaufen sollte.“ Er wollte mit der Stiftungsgründung die Firma in ihren Werten erhalten und hatte zudem das Vertrauen, dass auch nach seinem Wechsel von der Geschäftsführung im Unternehmen hin zur Vorstandsrolle in der Stiftung neue Aufgaben kommen werden, die ihm Spaß machen. Diesen Schritt konnten bei Weitem nicht alle Unternehmerkollegen verstehen. Wolfgang Heck berichtet, wie er oft verständnislos angeschaut wurde.

Die Verbundenheit und das Engagement der Mitarbeiter haben durch die Stiftungsgründung noch zugenommen. Auch Banken, Geschäftspartner und die Stadt sehen in der neu aufgestellten Firma einen sicheren Partner. Bei weiterhin dynamischer Unternehmensentwicklung sind durch die sichere Grundlage Klarheit und Ruhe eingeleitet.

Der Mensch im Mittelpunkt

Bei **WALA** fließt der Gewinn in eine Stiftung und an die Mitarbeiter*innen. Und verbindet so Tradition und Wachstum.

Rund 1.000 Mitarbeiter*innen arbeiten bei der WALA Heilmittel GmbH im baden-württembergischen Eckwälden. Alle sind mit ihrem Können und Wissen involviert in die Herstellung und den Vertrieb der Arznei- und Kosmetikprodukte. Viele Menschen haben das Unternehmen seit der Gründung im Jahr 1935 geprägt. Da wäre zum Beispiel der Chemiker Dr. Rudolf Hauschka. Ausgehend von dem Hinweis des Begründers der Anthroposophie Dr. Rudolf Steiner „Studieren Sie die Rhythmen, Rhythmus trägt Leben“ entwickelte er ein Verfahren zur Pflanzenextraktion mithilfe rhythmischer Prozesse. Bei diesen wird die Ernte den natürlichen Polaritäten im rhythmischen Wechsel ausgesetzt: hell-dunkel, warm-kalt, Ruhe-Bewegung. Dadurch findet eine natürliche Konservierung der wässrigen Pflanzenauszüge statt – auf Alkohol oder andere Zusatzstoffe kann verzichtet werden.

Wirtschaften als soziales Ereignis

In den 1960er-Jahren trat Karl Kossmann in das Unternehmen ein. Der Kaufmann aus dem Ruhrgebiet brachte nicht nur betriebswirtschaftliche Erfahrung mit, sondern auch visionäre Ideen: Mit der Überführung des kompletten Firmenkapitals in eine nicht gemeinnützige Unternehmensstiftung sorgten er und der damalige einzige Mitgesellschafter Dr. med. Heinz-Hartmut Vogel 1986 dafür, dass die Grundidee der WALA von gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltigkeit dauerhaft gewahrt bleibt. „Aufgabe der WALA Stiftung ist es, eine gedeihliche Entwicklung des Unternehmens zu sichern.“ – so steht es in der Satzung. „Nicht Profit ist der Unternehmenszweck, sondern die Versorgung von Patienten und Kunden mit hochwertigen Präparaten“, erläutert Philip Lettmann, Mitglied der Geschäftsleitung der WALA Heilmittel GmbH.

Die WALA Heilmittel GmbH gehört zu 100 Prozent der WALA Stiftung. Gewinne fließen an die Stiftung und werden von dieser ins Unternehmen reinvestiert. „Damit wird verhindert, dass Erben beispielsweise persönliche Interessen verfolgen. Was die Gründer von WALA aufgebaut haben, wird damit den Menschen anvertraut, die etwas Sinnvolles daraus machen“, betont Philip Lettmann. „Gewinn ist nur Mittel zum Zweck und Wirtschaften bleibt ein soziales Ereignis, das die Bedürfnisse der Menschen befriedigt.“ Das Stiftungsmodell ermöglicht viele Freiheiten, denn keine Aktionäre oder Erben geben bei der WALA die Unternehmensziele vor. Auch ein Verkauf oder eine Übernahme sind nicht möglich. „Die Unabhängigkeit von Banken und Geldgebern ist bewahrt“, erläutert Lettmann weiter. „Selbstver-

ständiglich leiht sich die WALA für große Investitionen auch Geld von Banken, unter anderem von der GLS Bank.“ Aufgrund des Stiftungsmodells muss keine Dividende aufgebracht werden, die nach außen fließt, weshalb ausreichend Eigenkapital zur Verfügung steht.

Die Mitarbeiter*innen zu beteiligen, schafft Identifikation

Der Gewinnanteil, der nicht für die Zukunftssicherung (Investitionen etc.) reinvestiert wird, wird an die rund 1.000 Mitarbeiter*innen ausgeschüttet. Von Mitarbeiter*in bis Geschäftsführer*in sind alle am wirtschaftlichen Erfolg beteiligt, individuelle Boni gibt es nicht. Dies fördert unternehmerisches Denken und die Identifikation mit dem Unternehmen nachhaltig. Das Modell erlaubt dem Unternehmen große Freiheiten. „Wir entscheiden in jedem Jahr neu, wie viel gebraucht wird für die Zukunftssicherung und wie viel an die Mitarbeitenden geht“, führt Lettmann weiter aus. Die Vorstände der WALA Stiftung, die über die Aufteilung entscheiden, nehmen übrigens nicht selbst an der Erfolgsbeteiligung teil. So sind Interessenskonflikte ausgeschlossen. Durch dieses Modell wird sichergestellt, dass sich die Mitarbeitenden als ideelle Eigentümer erleben und sich damit verantwortlich fühlen für die WALA Heilmittel GmbH. In jeder Hinsicht ist die WALA Stiftung also ein Geschenk: an Mitarbeiter, Patienten, Kunden und an die Gesellschaft. Sie bewahrt dem Unternehmen WALA seine Wurzeln, schafft Freiräume für die Entwicklung, macht unabhängig von Einzelinteressen und sorgt für eine hohe Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

WALA ist Mitglied der GTREU e. V. - Gesellschaft treuhänderischer Unternehmen. GTREU arbeitet an der systematischen Entwicklung des treuhänderischen Unternehmensverständnisses und begleitet Unternehmen in der Umsetzung.

Ziel der Initiative von Unternehmen für Unternehmen ist die erfolgreiche Weiterentwicklung selbständiger Unternehmen. Die fähigsten Personen sollen unabhängig von Erbfolge und finanziellen Mitteln Verantwortung auch auf Gesellschafterebene übernehmen können.

Das Spektrum der GTREU-Arbeit umfasst Tagungen, Workshops, Forschungsprojekte, Publikationen und Beratungsprojekte.

Gtreu.org.



Empfang des Hauptgebäudes, Bad Boll



Erntefrischer Salbei, fertig zur weiteren Verarbeitung



Das neue Laborgebäude ist auch ein Zeichen des anhaltenden Wachstums.

Je früher desto besser

Das Doppelstiftungsmodell der Firma **elobau** überzeugt: Gemeinnütziges, Unternehmensentwicklung und Familienversorgung sind hier sinnvoll gegliedert und gut austariert.

Aufgeräumt und sehr gut ausgestattet — so wirken die Räume der Firma elobau in Leutkirch im schwäbischen Allgäu. Das Unternehmen stellt seit 1972 berührungslose Sensortechnik her, exportiert weltweit und ist ein Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit. Auch bei der Unternehmensnachfolge ist elobau vorbildlich.

Geschäftsführer Michael Hetzer wirkt entspannt, gleichzeitig konzentriert und zugewandt, als wir uns in seinem Büro treffen. „Wir nehmen nicht nur die Verantwortung für unsere Mitarbeiter wahr, sondern auch für Gesellschaft und Umwelt“, sagt der 50-jährige Sohn des Firmengründers, der seit 1992 Geschäftsführer ist. Er hat maßgeblich darauf hingewirkt, die Produktion klimaneutral zu gestalten. Bereits heute hat er das Unternehmen in ein familiengeführtes Stiftungsunternehmen umgewandelt, um sein späteres Ausscheiden frühzeitig vorzubereiten.

Natürlich stellen wir die Frage, warum er diesen Schritt jetzt schon gegangen sei. „Früh ist gut“, entgegnet Hetzer mit einem Lächeln. Dass es nicht selten befremdlich auf andere wirke, dass er mit Anfang 50 sein Unternehmen übertragen habe, räumt er ein. Für Hetzer selbst ist dies nur ein logischer Schritt.

Er scheint einfach ein Mensch zu sein, der die Dinge anpackt. Nichts schiebt er auf die lange Bank. Genauso sei es mit der Nachfolge gewesen, erzählt er. Einmal auf das Thema aufmerksam geworden, ließ es ihn nicht mehr los. Und in besserer Unternehmermanier hat er das Projekt zu einem Ergebnis gebracht. Recht bald wurde er bei seiner Suche nach einem geeigneten Nachfolgemodell auf die Stiftungs-idee aufmerksam. Der Erhalt der Firma unabhängig von den Erben ist ihm wichtig, denn so erhalten diese Gestaltungsfreiheit für ihren Lebensweg. Seine Entscheidung traf er nach Gesprächen mit Führungskräften anderer Unter-



Michael Hetzer (50 Jahre)

nehmen. Geholfen hat ihm auch die Denkerrunde Kreatives Unternehmertum, in deren Rahmen Hetzer acht Personen in ein Zen-Kloster einlud.

Anpacken, nicht aufschieben

Sein nächster Schritt war es, einen Wettbewerb für die Beratung des Projekts auszuschreiben. Von drei Bewerbern überzeugte einer, der später jedoch ausgetauscht wurde. „Langwierig“, kritisiert Hetzer, „war die Abstimmung mit dem Finanzamt und der Oberfinanzdirektion.“ Einzelne Formulierungen führten zu enormen Verzögerungen — am Ende dauerte der Gesamtprozess sechs Jahre.

Keep it simple

Das Ergebnis ist eine **Doppelstiftung**: Die gemeinnützige elobau-Stiftung hält 99 Prozent der Anteile bei einem Prozent der Stimmen. Die Hetzer Familienstiftung hält ein Prozent der Anteile bei 99 Prozent der Stimmen. Beide Stiftungen sind Eigentümerinnen der Holding, die ihrerseits die Anteile der elobau-Firmen hält. Die Ausschüttung an die gemeinnützige elobau-Stiftung beträgt zehn Prozent des Gewinns der elobau-Holding, mindestens jedoch 150.000 Euro pro Jahr — nach oben ist der Betrag gedeckelt. Damit können die gemeinnützigen Zwecke wirkungsvoll umgesetzt werden und es verbleibt genug Gewinn, um das Unternehmen weiterzuentwickeln. Die Familienstiftung dient — entgegen ihrem Namen — nicht der Absicherung der Familie, sondern als Werteanker und erhält nur ein Prozent der Ausschüttungen, aus denen sie ihre Kosten deckt. Für die Vermögensübertragung war hilfreich, dass seine Familie unabhängig vom Unternehmen abgesichert ist.

Zwischen Familienstiftungsvorstand und gemeinnützigem Stiftungsvorstand besteht Personendisparität. Der Vorstand der Familienstiftung ist derzeit personenidentisch mit dem Beirat der Holding, die die Geschäftsführung

bestimmt. „Es ist wichtig, dass der Beirat so ausgesucht ist, dass er Fehlentwicklungen frühzeitig erkennt“, erklärt Hetzer. Er selbst sitzt dem Vorstand der Familienstiftung und damit auch dem Beirat vor.

In der gemeinnützigen Stiftung wirkt ein hauptamtlicher Geschäftsführer. Als Stiftungszweck sind Umweltschutz, Bildung und Flüchtlingshilfe definiert. Die Stiftung versteht sich fördernd und operativ, um auch eigene Projekte anzuschreiben.

Für Mitarbeiter ist die Stiftungsregelung extrem beruhigend. „799 Mitarbeiter kommen gerne zur Arbeit, ohne dass ihnen die Firma gehört. Dann wird es der eine wohl auch können“, sagt Hetzer, schmunzelt und fügt hinzu: „Geld kann man sowieso nicht essen ...“ Die frühe Übertragung hat aus seiner Sicht nur Vorteile: die Stiftungssatzungen und -gremien können so zu Lebzeiten noch angepasst werden.

Das Umfeld vermutet bei einem solchen Schritt nicht selten unlautere Motive. „Das macht er nur um Steuern zu sparen“, wurde Hetzer unter anderem nachgesagt. Auch im Freundeskreis findet die Trennung vom Firmeneigentum oft wenig Verständnis. Dessen müsse man sich bewusst sein und einen Umgang damit finden.

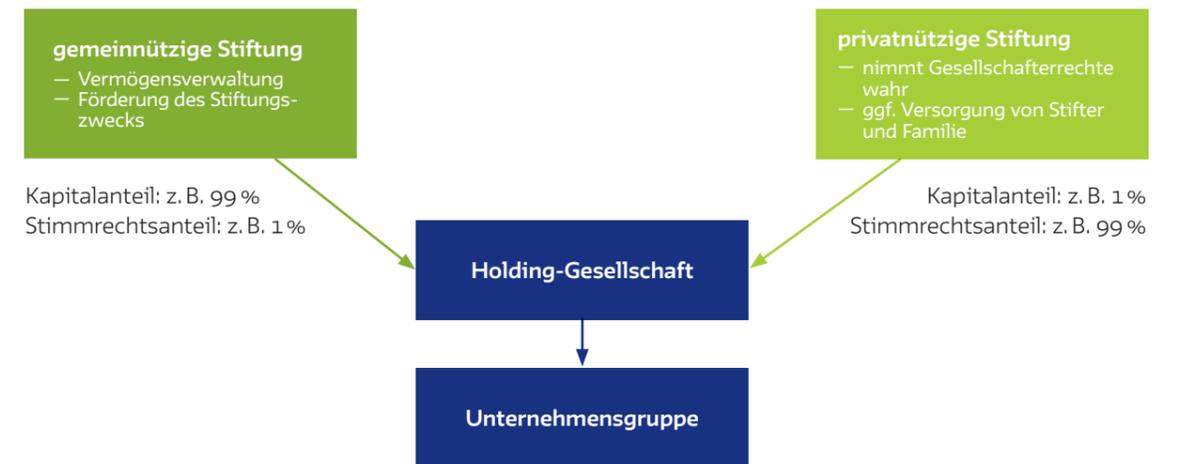
Warum setzen nicht mehr Unternehmen auf das Stiftungsmodell? Michael Hetzer sieht hier das Verhältnis zum Besitz als das entscheidende Momentum. „Solange wir uns darüber definieren, was wir haben, so lange wird hier eine Schwierigkeit liegen“, sagt er selbstbewusst. Seine Zukunftsvision ist, dass zukünftige Uniabsolventen oder Auszubildende sich nicht nur zwischen Konzernen und Familienunternehmen als Arbeitgeber entscheiden müssen, sondern eine dritte Option haben: die Stiftungsunternehmen!

Doppelstiftungsmodell

Ziele

- Erhalt und Fortführung der Unternehmensgruppe über den Tod der Gesellschafter*innen hinaus
- Firmenvermögen langfristig in den Dienst gemeinnütziger Zwecke stellen
- ausreichendes und ungebundenes Vermögen zu Lebzeiten
- angemessene Zuwendungen an Kinder und Lebenspartner*innen

Exemplarisches Modell



Personelle Besetzung

- Um die Steuerbegünstigung der gemeinnützigen Stiftung sicherzustellen, sollten beide Stiftungen unabhängig voneinander ausgestaltet und die Leitungsgremien personenverschieden besetzt sein.
- Nur die privatnützige Stiftung darf entscheidenden Einfluss auf die Geschäftsführung des Unternehmens ausüben.
- Personenidentität bei den Leitungsgremien der privatnützigen Stiftung und der Geschäftsführung der Unternehmensgruppe ist unschädlich.

Den Nachfolgern den Boden bereiten

Einer von drei Biolandwirten wird in den nächsten Jahren in Rente gehen. Wie die Zukunft ökologischer Betriebe sinnvoll gestaltet werden kann, zeigt auch die **BioBoden Genossenschaft**.



Ohne Zugang zu Boden ist Biolandwirtschaft nicht zukunftsfähig. Rund 60 Prozent der landwirtschaftlich genutzten Flächen Deutschlands sind nur gepachtet. Die Pachtlaufzeiten sind in den letzten Jahren immer kürzer geworden. Für die Bewirtschafter*innen bedeutet dies eine unsichere Perspektive und mangelnde Investitionssicherheit. Dies schreckt potenzielle Nachfolger*innen ab. Denn wer will seine Existenz schon auf so unsicherer Basis gründen?!

Familie Henkel, die ihren Hof in Hessen seit vielen Jahren biologisch bewirtschaftet, stand diese Problematik bei der innerfamiliären Hofnachfolge im Weg. Die Ausgangsbasis war zwar gut: Vielfalt in den Produktionszweigen und teilweise Direktvermarktung über den Hofladen. Doch für weitere Investitionen war die dauerhaft gesicherte Fläche nicht ausreichend. Die BioBoden Genossenschaft half: Sie erwarb 30 Hektar bereits gepachtetes Land plus zusätzliche Flächen von den gleichen Verpächtern und verpachtete dies alles mit 30-jähriger Laufzeit und der Option auf Verlängerung an die Nachfolger. Mit dieser Absicherung im Rücken traten die Kinder die Hofnachfolge gerne an.

Die BioBoden Genossenschaft sichert Land und Höfe für die Biolandwirtschaft in ganz Deutschland. Seit der Gründung im Jahr 2015 durch die GLS Bank, GLS Treuhand und Stiftung Evidenz ist das Thema Nachfolge ein ständiger Begleiter ihrer Arbeit. Von dem eingangs genannten Generationswechsel hängt viel für die Zukunft des ökologischen Landbaus ab. Neben den sozialen Fragen, wie zum Beispiel loslassen können, sich auf Jüngere einlassen, sich in einer neuen Gemeinschaft einleben oder Einigkeit in der Familie finden, treten zwei typische Herausforderungen in der Nachfolgesituation auf: Ist die Zukunftsfähigkeit des Hofes gegeben und ist die Altersabsicherung des Abgebenden vorbereitet?

Last der Vergangenheit?

So auch bei Familie Gramsch in Niedersachsen. Der nachfolgende Sohn Sven Gramsch, der derzeit seine Meisterausbildung absolviert, wollte genau diesen Hof weiterführen und auf einer gesunden Milchproduktion weitere Betriebszweige entwickeln, unterstützt von einem Netzwerk aus Familie und Berater*innen. Doch der ausscheidende Vater ist für sein Alter noch finanziell abzusichern. Das ist für den Betrieb wirtschaftlich nicht tragbar. Die Suche nach einer Lösung führte darum zur GLS Bank und von dort direkt zur BioBoden Genossenschaft.

Indem BioBoden Hofstelle und Grundstücke der Familie Gramsch erwarb, konnte der Betrieb erhalten werden. Aus dem Kaufpreis wurden die Verbindlichkeiten abgelöst und der Lebensunterhalt von Herrn Gramsch senior sichergestellt. Sven Gramsch, unterstützt von seiner Partnerin Jana Ulrich, pachtete den Betrieb langfristig von BioBoden und startete fast schuldenfrei, die GLS Bank stellte eine Betriebsmittelfinanzierung bereit.

Mit insgesamt 44 Betrieben arbeitet die BioBoden Genossenschaft heute bereits zusammen. Die so gesicherten Flächen und Höfe bleiben als Eigentum der Genossenschaft dauerhaft für die Biolandwirtschaft erhalten. Bis heute hat sie 2.584 Hektar gesichert! Oft waren dies relativ kleine Flächenergänzungen zu Höfen, die damit als Ganzes gestärkt wurden. Ermöglicht haben dies die aktuell 3.400 Mitglieder, zu denen täglich neue hinzukommen — neben Privatpersonen auch Stiftungen und Unternehmen aus der Biobranche.

bioboden.de

600 Jahre Landwirtschaft — und noch viel vor

Viele Landwirte wünschen sich, dass eines ihrer Kinder den Betrieb weiterführt. Doch Wunsch und Wirklichkeit klaffen oft auseinander. Folgt keines der Kinder nach, stehen Höfe nicht selten vor der Zerschlagung. Die **BioHöfe Stiftung** hilft, sie für die ökologische Landwirtschaft zu erhalten.

Für den früheren Eigentümer des Bärenbrunnerhofs Peter Guth stellte sich gegen Ende seines Lebens eine zentrale Frage: Wie kann die Nachfolge so geregelt werden, dass der Betrieb als Vermächtnis seiner Familie für die Zukunft erhalten bleibt? Seine Erkenntnis: „Loslassen.“

Der Bärenbrunnerhof liegt in einem idyllischen Tal im Pfälzer Wald. Über 180 Jahre wurde er hier von der Familie Guth betrieben. Ab 1830 als Pächter, seit 1913 als Eigentümer, haben sie den Hof stetig entwickelt. Eine Gaststätte wurde aufgebaut, der Betrieb in den 1970er-Jahren auf ökologische Landwirtschaft umgestellt. Als Bio für Verbraucher noch kaum verfügbar war, wurde ein Hofladen etabliert, eigenes Brot gebacken und das Fleisch der Rinder direkt ab Hof verkauft. Jede Generation hat diesem Hof etwas hinzugefügt. Heute führt der Sohn Andreas Guth den Biogasthof Bärenbrunnerhof; für die vielen Kletter- und Wanderfreunde gibt es einen Kletterladen; die Vermietung von Ferienwohnungen erweitert das touristische Spektrum.

Den Hof bewirtschaften und entwickeln indes Nina und Sebastian Kill, zwei engagierte landwirtschaftliche Unternehmer, die einen langfristigen Pachtvertrag eingegangen sind, der so verlängert werden kann, dass die Kills ihre Lebensarbeitszeit auf dem Hof verbringen können. Das Ehepaar führt auch den Hofladen.

Für diese Vielfalt haben Peter Guth, der inzwischen verstorben ist, und seine Frau Ingrid Müller den Boden bereitet: Der Bärenbrunnerhof sollte nicht länger im Familienbesitz bleiben, sondern in eine treuhänderische Institution überführt werden. So begab sich die Familie auf die Suche nach einer Stiftung, die diese Rolle übernehmen würde.

Bei der GLS Treuhand und der Stiftung Ökologie & Landbau trafen sie auf offene Ohren und die notwendige Expertise. Sie gründeten hierfür die gemeinnützige BioHöfe Stiftung. Diese nutzt die Erfahrung der BioBoden Genossenschaft und wird durch diese verwaltet.

Ob Landwirte, Unternehmen mit Landbesitz oder Menschen mit geerbten Flächen — sie alle haben die Möglichkeit, ihr Eigentum durch eine Schenkung an die BioHöfe Stiftung der nachhaltig orientierten Landwirtschaft dauerhaft zur Verfügung zu stellen. Die Stiftung bewirtschaftet die Höfe nicht selbst, sondern verpachtet sie an geeignete Bewirtschafter*innen. Am Bärenbrunnerhof sind dies sogar verschiedene Pächter*innen für Landwirtschaft, Gasthof, Laden und Ferienwohnungen. Denn Vielfalt und Diversität sind nicht selten ein Schlüssel zum Erfolg.

Der Bärenbrunnerhof im Pfälzer Wald



Der Geist der Gründer

Inmitten der hügeligen Landschaft Baden-Württembergs liegt ein besonderes Dorf: **Schloss Tempelhof**. 150 Menschen leben hier ihre Vision einer nachhaltigen Zukunft. Wie gründet man sich selbst stets neu und entwickelt sich so weiter?

„Es darf nie so weit kommen, dass die Energie unserer Gründungszeit verloren geht“, sagt Wolfgang Sechser. Gemeinsam mit neunzehn weiteren Mitstreiter*innen gründete er im Jahr 2010 die Schloss Tempelhof Genossenschaft. Wolfgang Sechser war es ein Anliegen, die Menschen von Schloss Tempelhof durch die Gründungsphase zu führen. Ebenso wichtig war und ist es ihm allerdings, sich rechtzeitig zurückzuziehen.

„Organische Prozesse nach einer Gründung initiieren zu wollen, geht nicht mehr nur durch fokussierte Pionierenergie“, gibt Sechser im Gespräch zu Bedenken. „Pioniere und Gründer sind von ihrer Persönlichkeit her grundsätzlich angstfreier, was die Existenz angeht — sie können noch unmittelbar wirken und umsetzen. Menschen, die Unternehmen nach der Gründungsphase weitertragen, müssen dagegen mehr Rücksicht nehmen auf langsam wachsende Strukturen, bereits etablierte soziale Prozesse und die sich bildenden kulturellen Wurzeln.“

Wolfgang Sechser geht sogar so weit, die Pionierenergie auf ihrem Höhepunkt als eine sich selbst tragende Welle zu bezeichnen. Sie befähigt Menschen zu enormen Umsetzungskräften. Doch sei es auch wichtig, rechtzeitig zu merken, wann die Pionierphase zu Ende geht. Loslassen zu können, bevor emotionale systemische Konflikte entstehen und man selbst zum Projektionsfeld wird, gehöre deshalb zu einem erfolgreichen Übergabeprozess dazu. Schon mit

der Gründung hatte Sechser darum sein Ausscheiden aus dem Vorstand im Sinn — und dieses dann auch konsequent umgesetzt.

Es begann mit ...

Angefangen hat alles im Jahr 2007, mit etwa 20 Menschen. Die hatten ihren Traum vom Leben in einer kleinen Gemeinschaft im Raum München schon beinahe aufgegeben. Doch dann wurden sie zufällig fündig. Wolfgang Sechser hatte bei Google „Dorf kaufen“ eingegeben. Dieses Dorf hieß Tempelhof, lag im tiefsten Franken und war früher ein Kinderheim. Nach ausführlichen Verhandlungen kaufte die Gruppe im Jahr 2010 die Anlage Tempelhof für 1,5 Millionen Euro — finanziert aus eigenen Mitteln. 2011 zogen die ersten Tempelhofer ein.

Von Anfang an war eine Solidargemeinschaft gewünscht, mit basisdemokratischen Entscheidungsprozessen, dem Bekenntnis zur Nachhaltigkeit und einem kraftvollen Mehr-Generationen-Leben. Die Gründergruppe von rund 20 Personen — unter anderem Wolfgang Sechser — hat die Gemeinschaft auf drei Säulen gestellt: Die gemeinnützige Grundstiftung am Schloss Tempelhof ist Eigentümerin von Grund und Boden und hat das Projekt künftiger Bodenspekulation entzogen. Die Gebäude sind als Erbbaurecht mit 99 Jahren Laufzeit an die Schloss Tempelhof Genossenschaft vergeben, die zweite Säule der Gemeinschaft. Sie nutzt und verwaltet die Gebäude und führt zum Beispiel Baumaßnah-

men durch — hier werden die alltäglichen Belange der Gemeinschaft entschieden und umgesetzt. Die dritte Säule ist der Verein Tempelhof. Er ist Träger für gemeinnützige Projekte und Aktivitäten: momentan der Seminarbetrieb, die freie Schule, die Zirkusschule und Kunstprojekte.

Das Dorf wächst

Aus der Gründergruppe sind über 150 Menschen geworden, darunter 50 Kinder. Tendenz steigend. Das ganze Dorf gehört allen Bewohner*innen zusammen und wird von allen genutzt. Privatbesitz an Grund und Boden gibt es nicht. Jedem Bewohner von Schloss Tempelhof stehen durchschnittlich 24 Quadratmeter Wohnfläche zur Verfügung. Was sich wenig anhört, wird durch die großen Gemeinschaftsflächen ausgeglichen. Viele junge Familien sind am Leben auf Schloss Tempelhof interessiert, auch Eltern von Tempelhof-Bewohnern wollen hier ihren Lebensabend in der Gemeinschaft verbringen. Um mehr Wohnraum zu schaffen, sind derzeit wieder zwei neue Häuser in Planung. Auch das Schulgebäude wird erweitert und durch einen Neubau ergänzt: Rund drei Millionen Euro finanziert die GLS Bank — Platz für 70 neue Schüler*innen

Loslassen und der Gemeinschaft vertrauen

„Die Angst davor, die Kontrolle zu verlieren, lässt viele ‚Alte‘ festhalten“, erläutert Sechser heute. Das beinhaltet auch die Angst, an eine Generation übergeben zu müssen, die anders sozialisiert ist, die Prozesse ganz anders bedenkt. Dies führe oft dazu, dass Übergabeprozesse nicht rechtzeitig eingeleitet würden und zu wenig Freiraum ließen.

Neue Sphären

Das Loslassen hat Wolfgang Sechser für sich durchaus sanft vollzogen. Vom Vorstand der Genossenschaft wechselte er 2014 in den Aufsichtsrat und war aktiver Ratgeber und Wegbereiter für den neuen Vorstand. Inzwischen hat er sich auch aus diesem Gremium zurückgezogen und konzentriert sich darauf, als Stiftungsratsvorsitzender seinen Erfahrungsschatz Projekten und Unternehmen zur Verfügung zu stellen — hier sieht er auch einen wesentlichen Ansatz, Veränderungen in der politischen und rechtlichen Gestaltung unserer Gesellschaft zu etablieren.

Kluge Entscheidungsprozesse

Gemeinschaftliches Wohnen und Arbeiten sowie vielfältige soziale und kreative Projekte und Prozesse sind auf Schloss Tempelhof Realität. Wie sieht eine handlungsfähige Struktur hierfür aus? Alle Beteiligten der Solidargemeinschaft sind in Prozess- und Strukturentscheidungen sowie strategische Ausrichtungen eingebunden und wirken an der Umsetzung der Beschlüsse mit. Dafür kommen die Genossenschaftsmitglieder alle sechs Wochen zu einem Dorfplenum zusammen. Im sechsstufigen Konsensverfahren werden vor allem Entscheidungen getroffen, die die gesamte Gemeinschaft betreffen: Veränderungen der Organisationsstruktur, Aufnahme neuer Genoss*innen in die Gemeinschaft, Bauvorhaben bis hin zur Durchführung von Großveranstaltungen. Um dies zu ermöglichen, braucht es einen geschützten Raum für „Wandel-Mut“: Die Zukunftswerkstatt Tempelhof versteht sich als Pionierin für Prozesse der Neuorientierung — sowohl der persönlichen als auch der visionären Entwicklung von Organisationen und Unternehmen.

Das Schloss aus dem 17. Jahrhundert beherbergt heute ein öffentliches Café. Ansonsten finden sich auf den 31 Hektar Wohnhäuser, Landwirtschaftsgebäude, Großküche, Seminarhaus, Werkstätten, Waldkindergarten, freie Schule und das erste Earthship Deutschlands.



Wolfgang Sechser



Kaffee mit Authentizität

Wenn die Rechtsform nicht passt, gilt es, eine Nachfolgegesellschaft zu gründen. Das **Café Libertad Kollektiv** entschied sich für die Genossenschaft. Der Glaubwürdigkeit wegen ...

Von Produkten sind wir den Transparenzgedanken seit Langem gewohnt. Konsumenten*innen erwarten, dass in einer Verpackung drin ist, was auf dem Etikett steht. Ist das nicht der Fall, riskieren Unternehmen verärgerte Kunden*innen oder böse Presse. Bei einigen Unternehmen geht die Erwartung sogar noch darüber hinaus. Neben den Waren soll auch die Organisations- und Rechtsform das widerspiegeln, was das Produkt verspricht. „Bei uns muss das ein Gesamtbild sein“, sagt Michael Martin, Vorstand der Café Libertad Kollektiv eG. „Die Glaubwürdigkeit steht an erster Stelle.“ Wer auf den Etiketten die Bohnenherkunft mit „Zapatistische Kaffeekooperative“ ausweist, sollte eine passende Rechtsform wählen. „Wir betrachten uns als Solidargemeinschaft – vom Bauern bis zum Konsumenten“, sagt Herr Martin.

Wer das verstehen will, muss das Unternehmen und seine Geschichte kennen: Café Libertad aus Hamburg verkauft seit 20 Jahren Biokaffee von Kollektiven aus Mittelamerika vor allem in Deutschland, aber auch an Kunden in Japan und sogar China. Rund 65 Prozent sind private Abnehmer*innen, der Rest geht an Weltläden und Biomärkte; der Jahresumsatz liegt bei zwei Millionen Euro. Für Martin und seine acht Mitstreiter*innen im Kollektiv ist der Kaffeehandel aber Mittel zum Zweck. Durch einen Soliaufschlag von 40 Cent pro Kilo Kaffee fließen derzeit jährlich 71.000 Euro zusätzlich über den Atlantik, um die entsprechenden Kooperativen und ihre Projekte zu unterstützen, wie zum Beispiel unabhängige Radiosender oder Kampagnen für Flüchtlinge.

„Die Gründer von Café Libertad waren echte Überzeugungstäter“, sagt Fred Heinsohn in der Hamburger GLS Filiale. Seit 16 Jahren betreut er Firmenkunden für die Bank, darunter die alternativen Kaffeimporteure in Hamburg. Er kennt sich also aus. „Viele von denen kommen aus der politischen Szene der 1980er- und 1990er-Jahre. Da ist viel Herzblut im Spiel.“

Zunächst hatte sich Café Libertad als GbR gegründet, firmierte aber 2001 aus steuerlichen Gründen zu einer OHG um – einer offenen Handelsgesellschaft. Lediglich ein Zwischenschritt. „Denn auch bei der OHG lag der Laden im Besitz einzelner Gesellschafter, das damalige Kollektiv wollte aber weg vom Privatbesitz am Unternehmen“, sagt Michael Martin. 2007 wandelten die Gesellschafter der OHG

diese nach Diskussionen im Kollektiv per Gesellschafterbeschluss und Eintrag ins Handelsregister in eine Genossenschaft um. „Das Unternehmen gehört nun den 13 Genossenschaftsmitgliedern, darunter sind alle Kollektivmitarbeiter*innen und Menschen aus dem nächsten Umfeld. Damit sind wir ähnlich aufgestellt wie die Kollektive, mit denen wir zusammenarbeiten. Die Gewinne werden nicht privatisiert, sondern fließen zum größten Teil in die Projekte.“ So stärkte man die Glaubwürdigkeit auch gegenüber den Kunden*innen.

Die Umwandlung von OHG zur eG dauerte ein halbes Jahr. Der Prüfungsverband deutscher Konsum- und Dienstleistungsgenossenschaften e. V. und der Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e. V. kümmerten sich um die rechtlichen Aspekte. „Wir haben das Finanzierungskonzept gemeinsam mit den Verantwortlichen von Café Libertad erarbeitet, das dann ins Gründungskonzept einfluss. Alles in allem ein ruhiger Prozess“, berichtet Heinsohn.

Der auch in Zukunft so bleiben sollte. Weil bei einer Genossenschaft das Eigentum am Unternehmen bei den Mitgliedern bleibt, können Generationswechsel kontinuierlich erfolgen. Wenn erfahrene Mitarbeiter*innen in Rente gehen, übernehmen einfach die neuen. Und auch die Vererbung von Anteilen ist für den Fortbestand des Unternehmens ohne Bedeutung, so lange nicht ein Genossenschaftsmitglied einen zu hohen Anteil hält.

Wichtige Entscheidungen werden im Plenum oder in kurzfristig einberufenen Arbeitstreffen gemeinsam getroffen, formale Hierarchien gibt es nicht, dafür klare Zuständigkeiten. An den Kollektivtagen erarbeiten die Mitarbeiter*innen, wie man weiter gesund und langsam wachsen kann, „denn ein Nischenprojekt wollen wir nicht bleiben“.

Besuch einer Kooperative in Costa Rica



Rohkaffee erster Güteklasse

KONTAKT

Rufen Sie uns an,
unser Team berät Sie gerne.

Filialen

Hamburg

Dirk Grah
+49 40 41 47 62 14
dirk.grah@gls.de

Berlin

Werner Landwehr
+49 30 526 88 58 82
werner.landwehr@gls.de

Bochum

Stefan Möller
+49 234 57 97 5602
stefan.moeller@gls.de

Frankfurt

Matthias Weiler
+49 69 256 10 113
matthias.weiler@gls.de

München

Maurice Attenberger
+49 89 54 41 62 36
maurice.attenberger@gls.de

Stuttgart und Freiburg

Kay-Uwe Odenthal
+49 711 238 95 33
kay-uwe.odenthal@gls.de

Webseite

gls.de/finanzieren

BILDQUELLEN:
Titel/Rückseite, Martin Rudau
S. 7, Martin Steffen
S. 8, Archiv Reese Gruppe
S. 10/11, Heinrich Hölzgreve/OSTKREUZ
S. 12, Sabine Braun
S. 15, Archiv Waschbär
S. 16, Stephan Münnich
S. 19, Archiv GEPA
S. 20, Stephan Münnich
S. 23, Archiv Louisenhof
S. 24/25, Archiv VollCorner
S. 27, Archiv Taifun
S. 29, Archiv WALA
S. 30, Martin Rudau
S. 33, Archiv BioHöfe Stiftung
S. 34/35, Archiv Schloss Tempelhof
S. 37, Archiv Café Libertad

