

Akteure & Konzepte



Was meint ... Joachim Weckmann

Unternehmer und Stifter der Stiftung Märkisches Landbrot

„Unser Chef ist das Brot“

im Gespräch mit Christoph Mecking, Herausgeber von Stiftung&Sponsoring

S&S: Vor gut vierzig Jahren übernahmen Sie die Traditionsbäckerei Märkisches Landbrot. Heute, gut neun Jahrzehnte nach der Gründung, ist sie eine der führenden Biobäckereien in Berlin. Wie viele Beschäftigte hatten Sie damals? Und heute? Und wie hat sich die Produktion entwickelt?

J. Weckmann: Als ich Märkisches Landbrot damals für 50.000 D-Mark kaufte, arbeiteten dort zwei Mitarbeiter, die täglich ganz traditionell ca. 400 Kilogramm gutes Steinofenbrot gebacken haben. Heute beschäftigen wir 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und backen ca. 8.000 Kilogramm Brot am Tag. Weitere 20 Beschäftigte arbeiten in der Logistik. Wir kaufen jedes Jahr ca. 2.400 Tonnen Getreide. Davon werden mehr als 95 % von Bäuerinnen und Bauern in Brandenburg nach Demeter-Richtlinien angebaut und mit dem Biosiegel fair & regional ausgezeichnet. Märkisches Landbrot ist Brot als Grundnahrungsmittel; es wird zu ca. 80 % aus frisch vermahlenem reinen Vollkorn produziert – gesund und nahrhaft. Die Tradition als reine Brot- und Lieferbäckerei führen wir dabei fort.

S&S: Eine Erfolgsgeschichte! Zum 91. Jubiläum im letzten Jahr haben Sie alle Gesellschaftsanteile der Märkisches Landbrot Betriebs-GmbH in eine gleichnamige gemeinnützige Stiftung überführt. Was hat sie zu diesem Schritt, zu dieser Schenkung bewegt?

Zur Person

Joachim Weckmann, geboren am 4.10.1953, verheiratet, keine Kinder, Berliner Eltern, im sauerländischen Plettenberg in einer Mühle geboren und aufgewachsen. 1975 Abschluss des Studiums der Betriebswirtschaftslehre, 1976 Herstellung von Gemüsefrikadellen und Früchtebrötchen – mit Reisegewerbeschein, Tätigkeit in einem Food Coop in Kreuzberg, Mitgründer und -inhaber der Kollektivbäckereien Charlottenburger und Kreuzberger Brotgarten, 1981 Kauf der Märkisches Landbrot GmbH, 1983 selbstständige Tätigkeit als Bio-Vollkornbäcker in Toronto und Calgary, 1994 Einführung eines nach EMAS zertifizierten Umweltmanagementsystems, 1997 Berliner Umweltpreis, 2003 Ehrung stellvertretend für die Verdienste der Biobewegung, 2009 Deutscher Nachhaltigkeitspreis (3. Platz), 2012 erste Gemeinwohlzertifizierung (GWÖ) – derzeit Ranking unter den ersten 5, 2021 Einbringung des Unternehmens in die gemeinnützige Stiftung Märkisches Landbrot.

J. Weckmann: Für jeden Eigentümer eines Unternehmens kommt irgendwann der Zeitpunkt, die Weichen für die Zukunft zu stellen. Manche tun nichts, andere geben den Betrieb auf oder verkaufen ihn. Mir ging es in erster Linie darum, die unternehmerische Vision über meine eigene Person hinaus zu verstetigen, sie an die Beschäftigten weiterzugeben und so auch etwas Sinnvolles für das Gemeinwesen zu leisten, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Immerhin haben wir in den 90er Jahren Unterstützung aus Förderprogrammen des Bundes und des Landes erhalten. Gemeinwohlorientiert waren wir allerdings schon in den 70er Jahren als linksalternative Hippies. Und diese guten Erfahrungen mit Gemeinschaftseigentum, Transparenz, Demokratie und Gesundheitsbewusstsein aus zwei Bäckerkollektivbetrieben waren eine wichtige Grundlage für die Gestaltung und Errichtung der Stiftung. Die Überführung des Unternehmens in eine Stiftung ist die logische Konsequenz dieser Haltung und der damit verbundenen Werte. Auch in Zukunft wird so das nachhaltige Engagement fortgeführt und ein Beitrag zur Bewältigung drängender gesellschaftlicher Herausforderungen geleistet werden. Seit 2010 backen wir klimaneutral, sind sogar seit 1995 im Ökoaudit zertifiziert worden (EMAS) und seit 2012 bilanzieren wir nach den Regeln der Gemeinwohlökonomie. Es soll dauerhaft Ökobrot gebacken werden – lecker, gesund und nahrhaft. Damit wollen wir den Menschen und der Erde dienen.

S&S: Die Gebäude haben sie in der Märkisches Landbrot Verwaltungs GmbH zurückgehalten, die sie an die Bäckerei vermietet haben ...

J. Weckmann: ... In der Tat haben wir hier eine Betriebsaufspaltung vorgenommen. Aber auch diese Anteile werden einmal an die Stiftung gehen.

S&S: Ihre Überlegungen sind eng verknüpft mit der Idee des Verantwortungseigentums. Was hat sie daran fasziniert?

J. Weckmann: Im Rahmen der Nachfolgeregelung ist es mir wichtig, den Betrieb so zu organisieren, dass Privateigentum und damit auch Privatentnahmen nicht möglich sind. Die Partizipation der Belegschaft und innerbetriebliche Demokratisierung sind festgeschrieben. Das Unternehmen kann grundsätzlich weder verkauft noch vererbt werden. Es gehört sich selbst. Die Gewinne bleiben in der Stiftung und im Unternehmen und sie werden gemeinnützig verwendet. Unsere bisherige Spendenpolitik – 10 % vom Cashflow an gemeinnützige Projekte zu



© Andrea Katheder

Joachim Weckmann in der Backstube

geben – ist so verstetigt und wird weiter ausgebaut. Ein Drittel vom Gewinn des Unternehmens ist der Stiftung als Eigentümerin als Einnahme garantiert. Das Märkische Landbrot schenkt mit seinen Förderungen Hoffnung und Mut. Wir fördern lokale, regionale, nationale, aber auch internationale Projekte – in Neukölln, Brandenburg, Nepal und Afrika. Doch nachhaltig müssen sie sein.

S&S: Seit einiger Zeit werden Überlegungen diskutiert, eine spezielle Rechtsform für Sozialunternehmen einzuführen, die Gesellschaft mit gebundenem Vermögen. Warum haben Sie sich dann doch für die Stiftungslösung entschieden?

J. Weckmann: Ob, wann und wie diese Innovation kommt, war und ist trotz einer Regelung im Koalitionsvertrag unsicher. Ich wollte einfach nicht mehr darauf warten. Und mit der Stiftung lassen sich meine Ziele auch verfolgen.

S&S: Was genau ist der Stiftungszweck?

J. Weckmann: Im Wortlaut heißt es in der Satzung „Förderung der Bildung, des Umwelt- und Klimaschutz, des öffentlichen Gesundheitswesens und der öffentlichen Gesundheitspflege, der Entwicklungszusammenarbeit sowie der Heimatpflege, Heimatkunde und der Ortsverschönerung“. In meinen Worten ausgedrückt arbeiten wir für die gemeinwohlorientierten Werte, für Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitbestimmung.

S&S: Sie haben sich nach einem längeren Überlegungs- und Diskussionsprozess unter verschiedenen Möglichkeiten dann doch für die Stiftungsform entschieden – warum?

J. Weckmann: Die gemeinnützige Stiftung ist die einzige Form, die ich kenne, die dauerhaft und nachhaltig jegliches Privateigentum an der Märkisches Landbrot GmbH ausschließt. 100 % der Unternehmensanteile gehören der Stiftung.

S&S: Meist heißt es, die Stiftungsstruktur sei für kleinere und mittlere Unternehmen zu kompliziert. Wie sehen Sie das heute?

J. Weckmann: Das habe ich anders erlebt. Der Prozess der Gründung war unkompliziert, schnell und transparent, kompetent juristisch begleitet – und eng abgestimmt mit dem Führungskreis des Unternehmens und weiteren Beratern.

S&S: Wie haben Sie den Entstehungsvorgang empfunden, wie das Auftreten der beteiligten Behörden?

J. Weckmann: Durch die gute Vernetzung und Expertise des anwaltlichen Stiftungsberaters und seine schnelle und kompetente Arbeit bei sämtlichen auftretenden Fragen konnte das Verfahren schnell durchgeführt und abgeschlossen werden. Die Mitwirkung der Behörden habe ich als sehr wohlwollend empfunden. Auch das politische Klima in Berlin mit seiner rot-rot-grünen Regierung erwies sich gegenüber meiner Stiftungsinitiative als offen und unterstützend. Der zuständige Senator hat es sich nicht nehmen lassen, persönlich beim offiziellen Termin der Stiftungsgründung dabei zu sein.

S&S: Gab es eine besondere Problematik bei der Gestaltung der Stiftungssatzung?

J. Weckmann: Schwierig war, den Einfluss der Belegschaft auf die Besetzung des Stiftungsrats angemessen zu gestalten. Es ging darum, die Stabilität und Führungsrolle der Stiftung als Eigentümerin zu wahren und den Beschäftigten doch einen angemessenen Einfluss auf die Besetzung der Organe zu geben. Dass es bei jeder Neubesetzung lediglich ein Vorschlags- und einmaliges Vetorecht gibt, ist möglicherweise unzureichend. Der Gedanke der Einsetzung der Organe aus dem nach demokratischen Verfahren ermittelten Willen der Belegschaft heraus muss sicher noch geschärft werden. Wir werden Erfahrungen sammeln, nachjustieren und ggf. eine Satzungsänderung vorsehen.

Akteure & Konzepte

S&S: Oft heißt es, Stiftungen seien mit erheblichen steuerlichen Vorteilen für den Stifter verbunden. Stimmt das mit Ihren Erfahrungen überein?

J. Weckmann: Leider nein! Für die Einbringung der GmbH in die Stiftung richten sich die steuerlichen Abzugsmöglichkeiten nach dem Nennwert, der dem tatsächlichen Wert des Unternehmens bei Weitem nicht entspricht. Zwar könnte auch der Verkehrswert eingesetzt werden. Doch wären dann die stillen Reserven zu versteuern, was wegen des gedeckelten Spendenabzugs wenig attraktiv ist. Ich meine, der Gesetzgeber sollte Wege eröffnen, um den Aufbau von Gemeineigentum auch steuerlich besser zu fördern.

S&S: Die GmbH will die Stiftung, also ihre Eigentümerin, bei der Finanzierung ihrer Förderaktivitäten finanziell unterstützen. Immerhin übernimmt die Stiftung eine Aufgabe, die Märkisches Landbrot als sog. guter Unternehmensbürger bisher selbst durchgeführt hat. Auch hier kann es steuerliche Hürden aus der Rechtsfigur der verdeckten Gewinnausschüttung geben, denn die Unternehmensspende kommt der Eigentümerin zugute. Finden Sie das richtig?

J. Weckmann: Nein. Wenn eine GmbH spendet und die Spendenhöhe angemessen ist, sollte die Zuwendung unabhängig von den Eigentumsverhältnissen steuerlich abzugsfähig sein. Der Unterschied von Förderungen für gemeinnützige Zwecke und Gewinnentnahmen zu Privatzielen muss deutlich werden. Das Problem ist hier und an vielen anderen Stellen im Steuerrecht, dass es erhebliche Unsicherheiten in der Auslegung der gesetzlichen Regelungen gibt. Vereinfachung tut not.

S&S: Noch sind Sie Vorstand der Stiftung und Vorsitzender des Stiftungsrats. Aber Sie streben demokratische Führungsstrukturen mit einer Verknüpfung von Stiftung und Unternehmen an. Wie soll das funktionieren?

J. Weckmann: Das gemeinnützige Stiftungskonstrukt eines „sich selbst gehörenden Unternehmens“ sollte selbstverständlich gewährleisten, dass auch die Stiftungsorgane demokratisch legitimiert besetzt sind. Die Mitarbeitenden von Märkisches Landbrot wirken alle vier Jahre bei der Besetzung des Stiftungsrats mit. Dieser besteht in der ersten Phase der Konstituierung aus dem inneren Führungskreis der Firma sowie einer Person, die die Belange der ökologisch wirtschaftenden Bäuerinnen und Bauern in der Stiftung vertritt. Bei Neubesetzungen sollen die wirklichen „Helden der Arbeit“ – Bauern, Bäcker und Verkäufer – auch in der Stiftung ihren Platz finden. Solidarische, demokratische und flache Führungsstrukturen beim Unternehmen Märkisches Landbrot müssen sich dauerhaft in den Organen der Stiftung zeigen. Allerdings haben alle dem Grundsatz zu folgen „Unser Chef ist das Brot – wir tun alles, um seinem Wohlbefinden zu dienen“.

Diesem Grundsatz folge auch ich als Stifter und Mitglied der Gremien. Ich habe mich bereit erklärt, meinen Beitrag zur Konstituierung der Stiftung zu leisten, den Übergang auf die nächste Generation zu regeln und ziehe mich dann aus der aktiven Arbeit zurück.

S&S: Wie stehen die Beschäftigten der Firma zu der Stiftung als neuer Eigentümerin? Wurden sie am Prozess beteiligt?

J. Weckmann: Wir haben versucht, den Prozess der Nachfolgeregelung transparent und gemeinsam auf Grundlage unserer Werte zu gestalten. Sicherlich ist uns das nicht bei jeder und jedem gelungen. Auf Leitungsebene funktionierte es allerdings ganz gut. Vielen Kollegen und Kolleginnen war es im Prozess und auch jetzt wichtig, dass mit mir als Vorstand und ehemaligem Eigentümer Kontinuität und Vertrauen in der Ausrichtung von Stiftung und Unternehmen gewahrt bleiben. Die Stiftung übernimmt in Zukunft dauerhaft die innerbetriebliche Verantwortung – das kommt schon an.

S&S: Das Stiftungsmodell wird als Instrument der Unternehmensnachfolge immer beliebter. Ihre Einschätzung nach einem Jahr: Wird Ihr Anliegen in Ihrem Sinne umgesetzt?

J. Weckmann: Ja, auf jeden Fall. Ich bin positiv überrascht, wie gut sich alles fügt und für ein besseres soziales Miteinander im Betrieb sorgt. Inwieweit allerdings durch innerbetriebliche Demokratisierungs- und Partizipationsprozesse wie auch durch die Stärkung des Betriebsrates – überspitzt formuliert – die Belegschaft sogar die Geschäftsführer kündigen kann, wird sich zeigen.

S&S: Und zuletzt: Was hat Ihnen in Ihrer bisherigen Tätigkeit als Unternehmer und Stifter besonders viel Freude bereitet; was war das schönste, das prägendste Erlebnis?

J. Weckmann: Meine schönsten Erlebnisse habe ich bei unseren regelmäßigen Besuchen auf dem Acker, bei Begegnungen mit Bäuerinnen und Bauern, die für uns Getreide anbauen. Ich bin beseelt von ihrer Wahrhaftigkeit, von ihrem Fleiß und von der Demut gegenüber dem Wunder der Natur – insbesondere im Zeichen des Klimawandels. Wir begegnen uns wertschätzend auf Augenhöhe und haben faire Preise, die eine nachhaltige Existenzsicherung ermöglichen. Jedes Brot, das ich wunderbar duftend in der Hand halten darf, gibt mir Kraft und es nährt meine Seele zu sehen, wo unser Brot wächst. Mit vielen Kollegen im Betrieb pflege ich Freundschaft. Besonders dankbar bin ich dafür, dass sich nach neun Jahren der Suche nach einer geeigneten Form der Nachfolge drei leitende Mitarbeitende verpflichtet haben, die Firma gemeinsam mit mir in die jetzt gewählte Stiftungsform zu überführen. Ein Verkauf wäre einfacher gewesen. Ich bin glücklich, dass es gelungen ist, mit der Stiftung die Attraktivität des Unternehmens so zu steigern, dass sich am 1. Mai mein Wunschnachfolger als Geschäftsführer für Märkisches Landbrot entschieden hat und ich mich gelassen aus dem Unternehmen zurückziehen kann.

S&S: Ich danke Ihnen für das Gespräch! ■

Das Gespräch führte Dr. Christoph Mecking,
Herausgeber von *Stiftung&Sponsoring* und
geschäftsführender Gesellschafter
des Instituts für Stiftungsberatung

