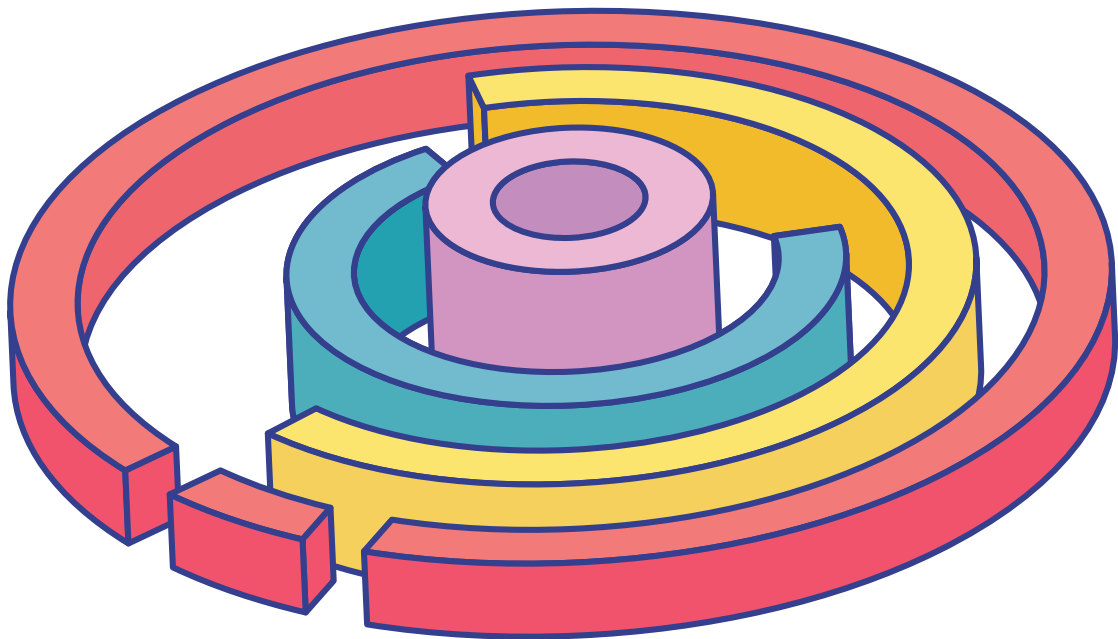
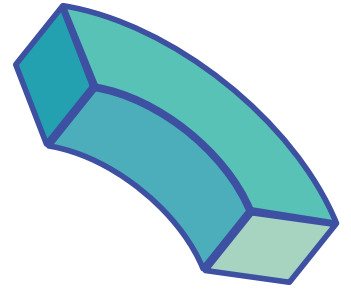




CASE STUDY

Ein Medienunternehmen, das sich selbst gehört



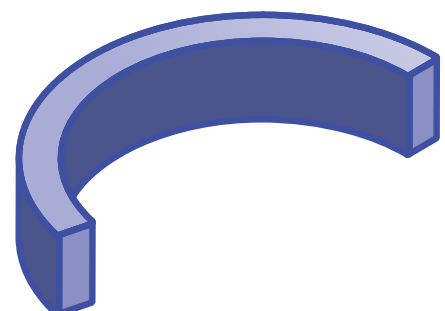
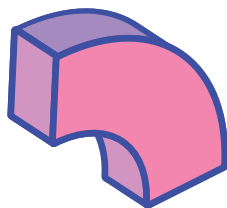
TEXT
Martin Wiens

BILD
Dominik Wagner

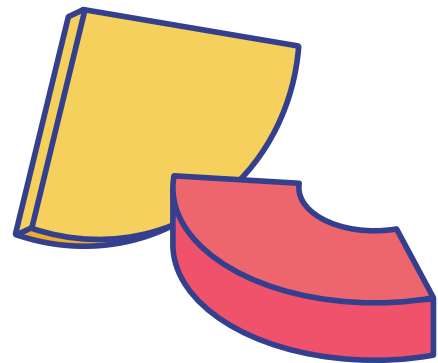
SPARRING
Sebastian Klein

LEKTORAT
Svenja Bartolomae

KORREKTORAT
Julian Scholler



Neue Narrative ist ein Medienunternehmen, das profitables Wirtschaften und gesellschaftlichen Auftrag miteinander vereinen möchte. Was ist eine zukunftsfähige Organisationsform dafür?
Unser Weg ins Verantwortungseigentum



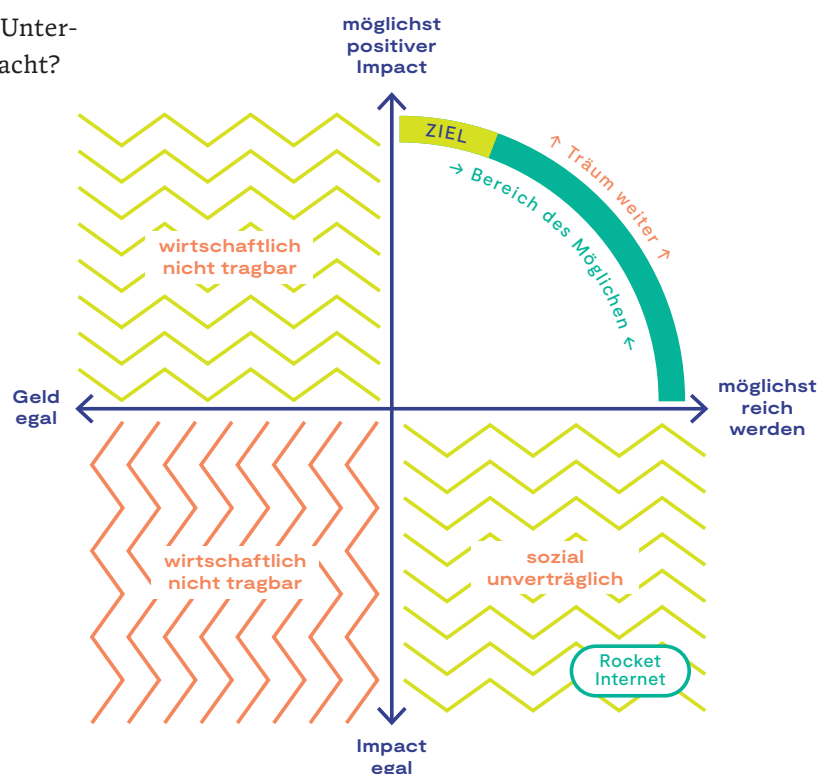
Die Ausgangssituation

Bei *Neue Narrative* beschäftigen wir uns schon lange mit der Frage, wie die Arbeit der Zukunft aussieht und in welcher Art von Unternehmen sie stattfinden wird. Eins ist für uns dabei ganz klar: Wer Wirtschaft und Unternehmen neu denken will, muss beim Eigentum anfangen. Ein wirklich sinnorientiertes Unternehmen muss sich die Frage stellen, wem das Unternehmen gehören soll – heute und in Zukunft.

Das gilt auch für uns selbst. Als wir Mitte 2019 beschlossen haben, *Neue Narrative* als eigenständiges Unternehmen aus *TheDive* auszugründen, stellten sich deshalb gleich mehrere Fragen: Wie stellen wir sicher, dass das Unternehmen dauerhaft seinem Sinn verpflichtet bleibt? Wie sorgen wir dafür, dass Gewinne immer nur als Mittel zu diesem Zweck eingesetzt werden? Gibt es überhaupt eine Unternehmensform, die das dauerhaft möglich macht?

Wir haben uns für das Modell des **Verantwortungseigentums** entschieden. Das zentrale Argument für dieses Modell war unser Wunsch, die Innovationskraft und Geschwindigkeit eines Start-ups mit einer starken Gemeinwohlorientierung kombinieren zu können. Beides findet sich in dem Modell wieder.

Verantwortungseigentum ist nicht neu, Firmen wie Bosch und Zeiss gelten als Pioniere dafür. Unser eigenes Modell ist zudem stark an ein Modell angelehnt, das Purpose Ventures gemeinsam mit dem finnischen Unternehmen Sharetribe entwickelt haben.



Die Umsetzung

Der Prozess von den ersten Gesprächen bis zum Unternehmen in Verantwortungseigentum dauerte fast ein Jahr. Um den Prozess gestalten zu können, waren wir auf die Hilfe der Purpose-Stiftung, die bereits viele Unternehmen auf ihrem Weg ins Verantwortungseigentum begleitet hat, und auf einen spezialisierten Anwalt angewiesen. Am Ende geht es nämlich darum, wasserdichte juristische Lösungen zu finden. Das waren unsere wichtigsten Schritte auf dem Weg ins Verantwortungseigentum:

1 Gründung der NN Publishing GmbH

In einem ersten Schritt haben wir eine GmbH gegründet. Diese GmbH war zunächst eine hundertprozentige Tochter der TheDive GmbH, dem „Mutter“-Unternehmen, in dem *Neue Narrative* entstanden ist. Um nicht sofort insolvent zu gehen, haben wir 100.000 Euro Startkapital aus dem Gründer*innen-Team zusammengetragen.

2 Ausgliederung des Kreises *Neue Narrative* aus TheDive

Im zweiten Schritt erfolgte die Ausgliederung des autonomen Kreises *Neue Narrative* in die neue GmbH. Hierfür war nicht nur ein zweiter Gang zum Notar, sondern auch noch die Aufstellung einer Ausgliederungsbilanz nötig.

3 Gründung einer Mitarbeiter*innen-GbR

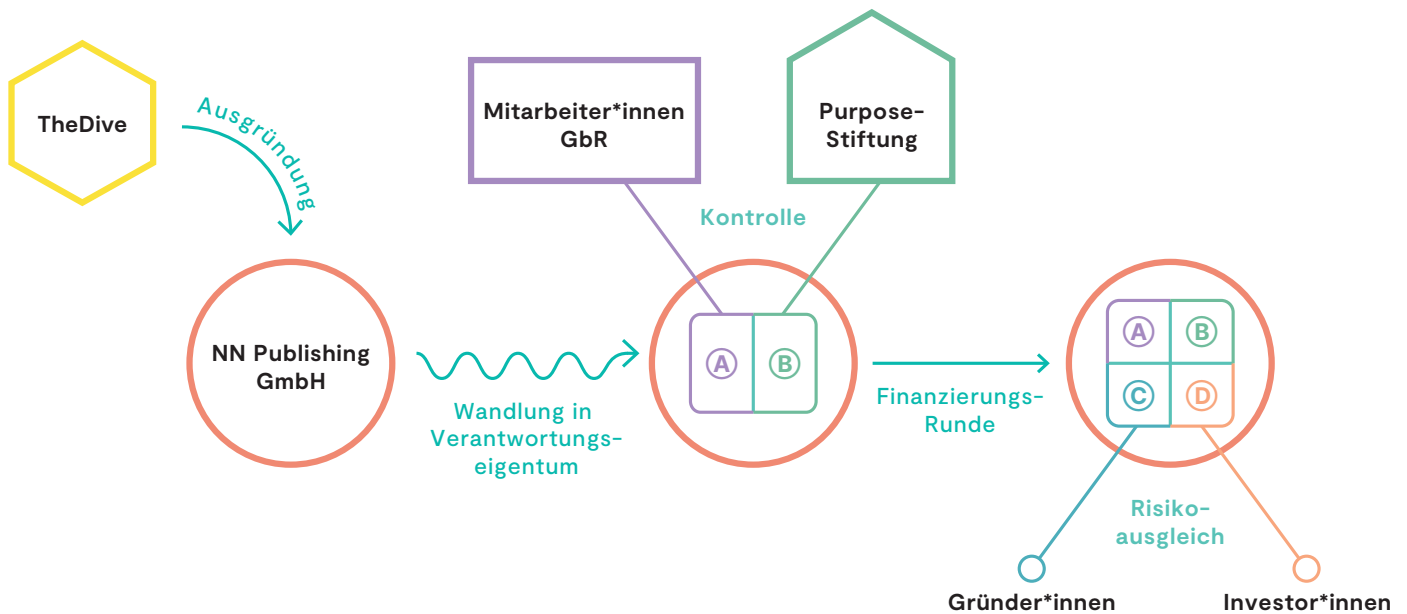
In Vorbereitung des nächsten Schritts haben wir die GbR gegründet, in der heute und künftig die Kontrolle über das Unternehmen liegen soll: die Mitarbeiter*innen-GbR, in der zum Gründungszeitpunkt vier Personen waren. Also alle, die mehr als 20 Stunden pro Woche für das Unternehmen arbeiten.

4 Wandlung in Verantwortungseigentum

Mit dem nächsten Notar-Gang konnte nun die Wandlung der NN Publishing in Verantwortungseigentum erfolgen. Dazu gehörte eine Satzungsänderung und die Übertragung der Stimmrechte an unsere Mitarbeiter*innen-GbR (99 Prozent) und unseren Veto-Gesellschafter, die Purpose-Stiftung (1 Prozent). Im gleichen Zug schafften wir ©- und Ⓓ-Shares für Investor*innen und Gründer*innen.

5 Abschluss einer Finanzierungsrunde

Mit dem vierten und vorerst letzten Notar-Termin konnten wir unsere kleine Finanzierungsrunde abschließen, in der wir weitere 250.000 Euro Startkapital eingesammelt haben. Insgesamt neun Parteien übernehmen je einen Ⓓ-Anteil.



Im Folgenden zeigen wir nun, welche Fragen wir konkret auf dem Weg beantwortet haben – und wie:

Wie stellen wir sicher, dass das Unternehmen dauerhaft seinem Sinn und gesellschaftlichen Auftrag verpflichtet bleibt?

Der Sinn unseres Unternehmens ist: „Wir befähigen mit hammergeuten Content-Produkten Menschen dazu, eine Wirtschaft zu gestalten, die für alle gut ist.“

Um sicherzustellen, dass wir alles Wirtschaften diesem Zweck unterordnen, haben wir die beiden zentralen Gedanken des Verantwortungseigentums in unserer Satzung verankert:

- ① Das Unternehmen kann niemals ganz oder in Teilen verkauft werden.
- ② Gewinne können nicht an die Eigentümer*innen ausgeschüttet werden. Sie werden stets reinvestiert (oder gemeinnützig gespendet).

Da sich die Satzung einer GmbH leicht wieder ändern lässt, brauchten wir jedoch eine weitergehende Lösung, um den Gedanken dauerhaft zu verankern:

Wir haben zwei Anteilsklassen geschaffen (A und B), auf die in Summe 100 Prozent der Stimmrechte entfallen. 99 Prozent der Stimmrechte sind an die A-Shares gekoppelt. Den B- bzw. Veto-Anteil (1 Prozent der Stimmrechte) haben wir an die Purpose-Stiftung übertragen, die ihn nutzt, um immer dann einzugreifen, wenn jemand versucht, von den beiden Grundgedanken des Verantwortungseigentums abzuweichen. Die Tatsache, dass es sich um eine Stiftung handelt, macht hier einen entscheidenden Unterschied: Die Purpose-Stiftung, deren eigentliche Satzung unveränderlich ist, hat sich diesem Auftrag dauerhaft unterworfen. Würden wir das nur über unsere eigene Satzung lösen oder indem wir eine natürliche Person als Kontrollgesellschaft*in einsetzen, würde das Missbrauch und künftige Änderungen zulassen.

Was sich hier so knapp sagen lässt, ist eine sehr grundlegende Veränderung. Für gewöhnlich hat Eigentum an einem Unternehmen immer zwei Seiten: einmal die Kontrolle über das Unternehmen und daneben finanzielle Anreize, beispielsweise über Gewinnausschüttungen oder Anteilsverkäufe. Wir haben den zweiten Aspekt komplett gestrichen. Eigentum bedeutet somit nur noch Kontrolle über das Unternehmen – und liegt immer bei denen, die aktuell Verantwortung im Unternehmen tragen.

Wie stellen wir sicher, dass die Kontrolle über das Unternehmen immer bei denen liegt, die aktuell Verantwortung tragen?

Ein Grundgedanke des Verantwortungseigentums ist der: Kontrolle über das Unternehmen sollten immer diejenigen haben, die aktuell Verantwortung in ihm tragen. Denn sie wissen am besten, was gut für das Unternehmen ist. Es soll also eine möglichst große Überlappung zwischen Eigentum und Verantwortung geben, und zwar dauerhaft.

Deshalb haben wir zusätzlich zur GmbH eine Mitarbeiter*innen-GbR¹ gegründet: In dieser GbR haben alle eine gleichberechtigte Stimme, die aktuell im Unternehmen arbeiten.² Die Mitarbeiter*innen-GbR hält alle (A)-Shares, d.h. 99 Prozent der Stimmrechte. Sie trifft alle Gesellschafter-Entscheidungen (z.B. zu Kapitalerhöhung, Ausgabe neuer Anteile, Wahl und Abwahl des*der Geschäftsführer*in).

Das bedeutet auch: Wenn ein*e Gründer*in das Unternehmen verlässt, hat er*sie auch keine Kontrolle mehr. Für den*die Gründer*in mag das manchmal hart sein, es macht aber Sinn, wenn Eigentümer*innen vor allem als Treuhänder*innen (engl. *stewards*) gesehen werden, die vorübergehend eine Rolle ausfüllen, die im Unternehmen gebraucht wird.

Wie stellen wir sicher, dass wir keine Basis-Demokratie führen?

Bei *Neue Narrative* würden wir niemals basisdemokratisch arbeiten, weil wir Entscheidungsmechanismen kennen, die für uns deutlich besser funktionieren. Das soll auch für die Mitarbeiter*innen-GbR gelten. Deshalb haben wir in der Satzung der Mitarbeiter*innen-GbR folgendes festgehalten:

Die Mitarbeiter*innen-GbR entscheidet per Konsent-Prinzip, wie es z.B. in der Holacracy-Verfassung von 4.1 beschrieben ist. Dort heißt der Prozess *Integrated Decision Making*.

Konsent bedeutet zusammengefasst: Es geht nicht um Mehrheiten, sondern um die stärksten Argumente. In der Praxis sieht der Entscheidungsprozess so aus, dass eine Person einen Vorschlag für eine Entscheidung einbringt und alle Personen, die von der Entscheidung betroffen sind, die Möglichkeit haben, einen Einwand zu erheben. Legt niemand ein Veto ein, ist die Entscheidung getroffen, ansonsten werden mögliche Einwände so lange integriert, bis das Ergebnis *safe enough to try* ist.

1

Warum die Lösung mit der GbR? Sie ist ein schlanker Weg, um den Kreis der Miteigentümer*innen regelmäßig verändern zu können, ohne jedes Mal zum*r Notar*in zu müssen.

2

Unsere konkrete Regelung sieht so aus: Alle, die mind. 24 Stunden pro Woche für uns arbeiten, haben ein Recht darauf, in der GbR zu sein. Alle anderen können auch in der GbR sein, sofern die aktuellen Menschen in der GbR das per Konsent-Entscheid beschließen.

(A) Anteile	(B) Anteil	(C) Anteile	(D) Anteile
FÜR Mitarbeiter*innen-GbR	FÜR Purpose-Stiftung	FÜR Investor*innen	FÜR Gründer*innen, Mitarbeiter*innen
SINN Entscheidungsgewalt liegt bei den Mitarbeitern	SINN Veto verhindert Abweichen von Verantwortungseigentum	SINN Anlagemöglichkeit für Geldgeber*innen	SINN Anreiz, Belohnung für Risikoübernahme und Gehaltsverzicht
STIMMRECHTE 99%	STIMMRECHTE 1%	STIMMRECHTE -	STIMMRECHTE -
WERT -	WERT -	WERT Nominalwert + fest & erfolgsabhängig verzinst	WERT Nominalwert + fest & erfolgsabhängig verzinst

*Wie können wir mit Investor*innen zusammenarbeiten, ohne die Kontrolle am Unternehmen abzugeben?*

Einerseits sind wir der Meinung, dass Venture-Capital-finanzierte, auf einen Exit ausgelegte Start-ups in der Regel eine starke Schiefelage in Richtung Shareholder-Kapitalismus haben. In solchen Start-ups geht es in erster Linie um die Steigerung eines fiktiven Unternehmenswerts, und der Verkauf des Eigentums am Unternehmen ist das angestrebte Ziel. Insofern sind sie das Gegenmodell zu Verantwortungseigentum. Schließlich spielt der fiktive Unternehmenswert im Verantwortungseigentum keine Rolle und ein Verkauf des Unternehmens ist dauerhaft ausgeschlossen.

Gleichzeitig sehen wir natürlich, wie viele Vorteile es hat, mit Investor*innen zu arbeiten, die den Sinn des Unternehmens stützen und neben Kapital auch noch Expertise mit ins Unternehmen bringen. Für uns war daher von Anfang an klar: Wir wollen ein Modell, mit dem wir grundsätzlich auch mit Investor*innen arbeiten können. Sie sollen mitreden und für ihre Risikoübernahme belohnt werden, wenn unser Unternehmen erfolgreich ist. Wie wir das gelöst haben:

Wir haben eine stimmrechtlose Anteilsklasse © geschaffen, die wir an Investor*innen vergeben können. Laut Satzung hat unser Unternehmen das Ziel, diese Anteile zurückzukaufen, sobald das aus Gewinnen möglich ist. Das kann nach frühestens fünf Jahren geschehen. Der Wert der Anteile steigt jährlich mit einer festen und einer zusätzlichen umsatzbezogenen Verzinsung. Als Obergrenze haben wir festgelegt, dass ein*e Investor*in maximal das 2,5-fache des ursprünglichen Einsatzes zurückbekommen kann.

Unser Modell hat einen klaren Effekt: Es ist auf den ersten Blick unattraktiv für alle Investor*innen, die sich in erster Linie für Rendite, für Exits und 10x-Wachstum interessieren. Übrig bleiben diejenigen, die, wie wir, der Meinung sind, dass es sinnvoll ist, Renditeerwartungen zu deckeln, wenn dadurch Impact und Sinnorientierung maximiert werden können.

Wie incentivieren wir unternehmerisches Risiko intern?

Explizit Teil unseres Modells ist es, unternehmerische Verantwortungsübernahme und die damit verbundene Risikobereitschaft zu fördern. Allerdings verbietet die Entscheidung fürs Verantwortungseigentum, dass wir uns über künftige Gehälter unser frühes Risiko ausgleichen lassen. Marktunübliche Gehälter und direkte oder indirekte Gewinnbeteiligungen sind ausgeschlossen. Warum? Weil das Unternehmen Gewinne verwenden soll, um seinem Sinn zu folgen. Und um der Gier vorzubeugen, die regelmäßig auftaucht, wenn auf einmal viel Geld da ist.

Insofern haben wir eine andere Lösung gewählt, um unternehmerisches Handeln und Risikoübernahme im Unternehmen zu incentivieren:

*Wir haben eine stimmrechtlose Gründer*innen-Anteilsklasse $\text{\textcircled{D}}$ geschaffen, die in ihrer Logik der Anteilsklasse $\text{\textcircled{C}}$ gleich ist. Der Ausgangswert eines Gründer*innen-Anteils bemisst sich in erster Linie am Gehaltsverzicht, verglichen mit einem „normalen“ Angestelltenverhältnis. Darüber lässt sich das Risiko, das wir im Team tragen, am objektivsten quantifizieren.³*

Ein wichtiger Teil unseres Modells ist jedoch, dass die Gründer*innen-Anteile im Rang hinter den Investor*innen-Anteilen stehen. Sind Gewinne vorhanden, um Anteile zurückzukaufen, werden zunächst die Investor*innen-Anteile gekauft. Warum? Da die Investor*innen keine Stimmrechte haben, können sie über diesen Mechanismus darauf vertrauen, dass die Gründer*innen in ihrem Sinne agieren und versuchen, das Unternehmen auch ökonomisch erfolgreich zu machen.

Wie incentivieren wir künftige Mitstreiter*innen?

Insgesamt können wir maximal $\text{\textcircled{D}}$ -Shares im Wert von einer Million Euro ausgeben. Davon ist aktuell noch knapp die Hälfte frei. Weil wir glauben, dass wir im aktuellen Team auch die nächsten Jahre noch Risiko tragen werden, haben wir einen Prozess, der uns dabei hilft, jedes Jahr aufs Neue zu schauen, wer aktuell noch $\text{\textcircled{D}}$ -Shares bekommen sollte, um ein faires Gefüge herzustellen. Das schließt auch

Menschen ein, die aktuell noch nicht im Unternehmen sind. Auf diese Weise haben wir auch die Anfangskonfiguration der $\text{\textcircled{D}}$ -Shares festgelegt: In einem Prozess, der auf Selbsteinschätzung und Feedback beruht und am Ende zu einer „gefühlten Gerechtigkeit“ führen soll, haben wir die Shares ermittelt.

Wie stellen wir sicher, dass unser Unternehmen auch im täglichen Arbeiten weiter den Gedanken der Selbstorganisation folgt?

Grundsätzlich wäre denkbar, ein Unternehmen wie oben beschrieben zu gründen und es dann autokratisch zu führen. Am Ende sind wir eine GmbH, und das GmbH-Recht sieht alle operative Entscheidungsgewalt in der Geschäftsführung.

Für uns ist die Geschäftsführung jedoch nur eine administrative Festlegung. Das Recht sieht diese Rolle vor, innen gibt es sie für uns jedoch gar nicht. Dass das auch der Realität entspricht, lässt sich wie folgt sicherstellen.

Laut unserer Satzung muss sich die Geschäftsführung an die Geschäftsordnung halten. In dieser steht, dass wir in der Art, wie wir Verantwortung im operativen Betrieb leben, im Wesentlichen den Gedanken aus der Holacracy-Verfassung⁴ folgen. Das bedeutet: Alle Verantwortung liegt in Rollen, die wiederum von allen geschaffen und verändert werden können. Als Entscheidungsprinzip gilt wiederum der Konsent-Entscheid.

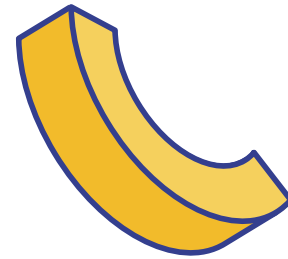
Seit November 2019 sind wir eine GmbH, seit Juli 2020 ist die NN Publishing GmbH vollständig in Verantwortungseigentum überführt. Der gesamte Prozess hat fast ein Jahr gedauert und deutlich mehr Zeit und Geld gekostet, als wir erwartet hatten. Für uns hat sich der Aufwand gelohnt, weil wir felsenfest davon überzeugt sind, dass Verantwortungseigentum genau den richtigen Rahmen steckt, den wir für verantwortungsvoll geführte Unternehmen brauchen.

3

Alle im Team könnten in anderen Unternehmen ein höheres Gehalt in einer ähnlichen Funktion beziehen. Die Differenz ist für uns der Gehaltsverzicht.

4

Die haben wir gewählt, weil hier eindeutig und rechtssicher festgelegt ist, was mit Selbstorganisation und Arbeiten in Rollen gemeint ist. Wir haben die Holacracy-Verfassung jedoch nicht vollständig für uns angenommen, sondern lediglich in unserer Geschäftsordnung festgelegt, an welchen Stellen wir ihr folgen.



Für alle, die darüber nachdenken, das eigene Unternehmen in Verantwortungseigentum zu überführen oder schon dabei sind, haben wir alle wichtigen Dokumente (GmbH-Satzung, Satzung der Mitarbeiter*innen-GbR, Geschäftsordnung) unter dem Link bit.ly/verantwortungseigentum online gestellt. Wenn ihr Kontakt zu uns aufnehmen wollt, erreicht ihr uns unter
→ casestudy@neuenarrative.de

Zum Weiterdenken

- 1 Ein Unternehmen in Verantwortungseigentum zu gründen, ist aufwendig. Es kann sinnvoll sein, erst mal klassisch zu starten und später zu wandeln, besonders, wenn noch gar nicht klar ist, ob das Unternehmen die ersten Jahre überstehen wird. Allerdings ist der Aufwand dann noch höher und es besteht das Risiko, dass dann Uneinigkeit entsteht, ob überhaupt gewandelt werden soll. Wie würdest du mit diesem Dilemma umgehen?
- 2 Aktuell zögern noch viele Investor*innen, in neue Modelle wie unseres zu investieren. Was muss sich verändern, um mehr unternehmerisches Kapital in diese Richtung zu lenken?
- 3 Es gibt derzeit Bestrebungen, eine eigene Rechtsform zu schaffen, die es deutlich leichter macht, Unternehmen in Verantwortungseigentum zu gründen. Was würde es für unser Wirtschaftssystem bedeuten, wenn auf einmal die Mehrheit der Unternehmen diese neue Rechtsform annehmen würden? Welche gesellschaftlichen Herausforderungen würden dadurch gelöst werden? Welche neuen würden entstehen?