Nachfolge in Gemeinschaft

Adrian Wolf, Vorstand der Inselgenossenschaft Helgoland eG, über die Fortführung der Inselbäckerei in Form einer Bürgergenossenschaft

Wie kam es zu der Entscheidung, die Inselbäckerei mittels einer Genossenschaftslösung wiederzubeleben?

Nachdem im November 2025 auf einer Einwohnerversammlung verkündet wurde, dass eine Rettung der Bäckerei im Unternehmermodell scheitern würde, gab es ein paar wenige Stimmen, die sagten, sie würden Geld geben. Da eine Bäckerei ein hohes Kulturgut, ja sogar Weltkulturerbe sowie wichtiges Handwerk ist und nicht zuletzt zur Daseinsvorsorge gehört, konnten wir das nicht einfach sterben lassen. Aus Süddeutschland stammend, bringe ich die Erfahrung mit, dass Genossenschaften in verschiedensten Bereichen aktiv sein können. Der Vergleich, den ich zog, war der zu Alpgenossenschaften oder Forstbetrieben, die in den Alpen in ähnlich isolierten Räumen agieren müssen, wie wir sie noch einmal verschärft als Situation auf Inseln und ganz besonders auf Helgoland vorfinden. Die Idee ist ja: Hilfe zur Selbsthilfe – wenn es Einzelne nicht schaffen, müssen es eben Viele tun. Besonders in so isolierten Situationen ist es eigentlich volkswirtschaftlich geboten, Wertschöpfung und Umsatz vor Ort zu generieren und nicht abfließen zu lassen. Dasselbe gilt für Arbeitsplätze. Bei einer Genossenschaft geht es deshalb nicht primär um Profitmaximierung, sondern um die grundlegende Bereitstellung von Dienstleistungen und Produkten, die ansonsten nur sehr schwierig oder gar nicht zur Verfügung stünden – entweder weil sie unter den jeweilig gegebenen Umständen von der klassischen Wirtschaft nicht profitabel abgebildet werden können oder die öffentliche Hand keine Mittel oder Wege besitzt einzuspringen, wenn sie darf. Dennoch muss unsere Inselgenossenschaft profitorientiert wirtschaften, um betriebswirtschaftlich stabil dazustehen. Mit Verkaufserlösen als Grundlage können dann im besten Fall Überschüsse in andere Bereiche, in denen Bedarfe bestehen, investiert werden. Auf Helgoland bezogen seien dabei besonders Wohnungsbau oder Energieerzeugung genannt, aber auch andere Bereiche, die zu mehr Autarkie der Insel beitragen. Durch diese grundsätzliche Wertschöpfung vor Ort profitieren dann auch alle anderen Gewerbetreibenden durch Sekundär- und Tertiäreffekte, weil die Attraktivität der Insel insgesamt gesteigert wird. Deshalb eine Genossenschaft und deshalb sollten vor allem auch die Gewerbe Mitglied in einer solchen Genossenschaft sein.

Worauf konnten Sie aufbauen, in welchen Bereichen mussten Sie neu starten und was waren besondere Hürden?

Tatsächlich muss man sagen, dass wir im Prinzip von Null aus starteten. Das fing schon bei der Körperschaftsform an. Genossenschaften sind in Süddeutschland anscheinend viel verbreiteter als im Norden Deutschlands. Das war mir gar nicht so bewusst und so hatten wir einiges an Aufklärungsarbeit zu leisten. Der genossenschaftliche Gedanke verfing dann aber immer mehr. Außerdem galt es, einen neuen Bäcker zu finden. Das gelang uns mit Bäckermeister Mario Peterscheck, der außerdem Co-Vorstand der Inselgenossenschaft wurde.

Der ehemalige Inselbäcker war aufgrund einer Insolvenz (gesundheitliche Gründe der vorherigen Betreiberin) schon seit Ende 2024 geschlossen. Wir wussten jedoch, dass die betriebswirtschaftlichen Zahlen sehr gut waren. Aufgrund der touristischen Komponente auf Helgoland liegt der Umsatz der Bäckerei etwa beim Dreifachen einer Bäckerei in einem vergleichbar großen Örtchen mit 1 460 Einwohnern auf dem Festland. Dennoch: Die beste Option war es, die Insolvenzmasse der ehemaligen Bäckerei zu erwerben, um zumindest hier nicht komplett neu anfangen zu müssen. Diese besteht aus einer Produktionshalle im Hafen und einem Gebäude mit Verkaufsraum und Wohnungen im Oberland. Daher, ganz wichtig, haben wir auch Dienstwohnungen zur Verfügung – ein absoluter Gamechanger hier auf der Insel –, um Arbeitskräfte und vor allem Fachkräfte anwerben zu können. Die Verhandlungen mit dem Insolvenzverwalter gestalteten sich zäh, denn die Vorstellungen über den Wert und Kaufpreis der Liegenschaften lagen weit auseinander – insbesondere wegen des Zustands der Gebäude und weil man noch viel Zeit und Geld investieren muss: Aufräumen, entkernen – fast alles neu. Denn bei einer Betriebsinsolvenz, bei der der Betrieb wie hier von heute auf morgen eingestellt wird, gehen ja auch alle Bewilligungen, Betriebserlaubnisse und sämtlicher Bestandsschutz verloren. Zuletzt fand man aber zusammen, vor allem da wir im Rahmen unserer Due Diligence einige Gutachten und Informationen bei Ämtern einholten und so gute Argumente auf unserer Seite hatten. Wir konnten die Insolvenzmasse zum Schluss zu unseren Preisvorstellungen erwerben.

Weshalb ist die breitere Aufstellung der Geschäftszweige wichtig und was ist alles geplant?

Wie bei vielen stark frequentierten Touristenorten gibt es auch auf Helgoland einen massiven Umsatzunterschied von Sommer zu Winter. Als nachhaltige Genossenschaft wollen wir jedoch keine Saisonkräfte beschäftigen, sondern Festangestellte halten, die hier auf der Insel leben und Wertschöpfung erzeugen sollen. Deshalb liegt es nahe, andere Bereiche in den Blick zu nehmen, die sehr gut zu einer Genossenschaft passen: die Versorgung der Bevölkerung, z. B. mit einem warmen Mittagstisch, Essen für Kindergarten und Schule, eine Kantine für Hafenarbeiter. Einen echten Caterer gibt es auf der Insel auch nicht und die Gastronomie ist damit manchmal schlichtweg überfordert. In diesem Kontext sind wir außerdem bestrebt, ein nachhaltiges Mehrwegsystem für Geschirr und Becher einzuführen. Deshalb sind eine Großküche und eine entsprechend leistungsfähige Spülküche in Planung. So können wir uns nicht nur klassische Skalierungseffekte im Betrieb zunutze machen, sondern (wieder Sekundäreffekt) als Inselgemeinschaft auch Müllkosten einsparen und die Umwelt schonen.

Was ist der aktuelle Stand und wie geht es weiter?

Laut Kaufvertrag können wir die Objekte betreten und Aufräum- und Renovierungsarbeiten durchführen, was wir auch bereits fleißig mit der ehrenamtlichen Hilfe unserer Mitglieder tun. Zum Teil reisen diese extra vom Festland an und nehmen sich dafür Urlaub – einfach toll! Die Gläubigerversammlung muss dem Kauf noch zustimmen, dann kann auch das Eigentum abschließend an die Inselgenossenschaft übergehen. Wenn das geschehen ist, gibt es auf Helgoland ein Projekt mit bis dato knapp 1 200 Eigentümern. Dabei sind dies nicht nur Insulaner, sondern auch viele Menschen vom Festland, die diesen Ort lieben. Im Moment kommen drei bis vier Mitglieder am Tag hinzu. Dieses beachtliche Netzwerk soll weiter wachsen, denn es ist ebenfalls ein riesiges und nicht zu unterschätzendes Asset. Wir sind dabei, die Mitglieder digital mittels einer Plattform miteinander zu vernetzen. Dabei entsteht etwas wirklich Einzigartiges, was auch weit über die Insel hinauswirkt. Das, und die Vorteile einer solchen lokal und breit wirkenden Dachgenossenschaft als zweite, starke, aber unabhängige Säule neben der Gemeinde, fällt nun auch vielen gewichtigen Playern auf. Die Inselgenossenschaft als Dach für spezifisch ausgegründete Projekte erlaubt es, besondere Steuervergünstigungen und Fördermöglichkeiten in Anspruch zu nehmen, die anderen Körperschaftsformen nicht zur Verfügung stehen. Zunehmend erhalten wir deshalb Kooperationsanfragen: vor der Gemeinde, von Gewerbetreibenden, Projektentwicklern und Investoren. Für Helgoland seien wieder Wohnungsbau oder Energie



Foto: privat

Adrian Wolf studierte Forstingenieurwesen in Weihenstephan und gründete bereits während des Studiums die Progressive Jagd GmbH mit heutigem Sitz in Augsburg. Das Unternehmen ist auf Jagd- und Wildtiermanagement spezialisiert und berät Landes- und Staatsforstbetriebe, Kommunen, Nationalparks sowie große Wald- & Landbesitzer in der gesamten DACH-Region.

Außerdem ist er Inhaber der CLIFFHANGER GmbH (Projektentwicklung) auf Helgoland, wo er seinen Hauptwohnsitz hat. Berufsbegleitend studiert er International Management und Rettungsingenieurwesen an der Technischen Hochschule Augsburg.

als klassische genossenschaftliche Aktionsfelder genannt. Bei den Projekten bleibt aber immer der basisdemokratische Charakter einer Genossenschaft erhalten. Die Menschen, die mit diesem Ort verhaftet sind, bestimmen also direkt mit, was passiert. Ebenfalls in der Politik bis hin zur Landesregierung wurde man darauf aufmerksam, dass ein solches Modell in diesen wirtschaftlich und politisch turbulenten Zeiten ein guter Ansatz für strukturarme Regionen sein könnte: Absicherung der Daseinsvorsorge, lokal verankert und demokratisch organisiert, höchst förderfähig. Gerade auch als Nachfolgeregelung für kleine und mittlere Unternehmen im ländlichen Raum können Genossenschaften, also mitarbeitergeführte Betriebe, ein gangbarer Weg sein, um das Aussterben der Betriebe und den Wegfall der Arbeitsplätze zu verhindern, wenn die Eigentümer in Ruhestand gehen.

Unseren Halunder Bakker planen wir im April 2027 zu eröffnen und wir dürfen gespannt sein, welche weiteren Projekte in Zukunft unter dem Dach unserer Inselgenossenschaft realisiert werden. ■