

# Stiftung Verantwortungseigentum

Eine Eigentumsform für langfristig  
werteorientiertes Unternehmertum



# Vorwort

Von großen Industrieunternehmen wie ZEISS, BOSCH und ZF Friedrichshafen seit Jahrzehnten gelebt, von vielen mittelständischen Unternehmen wie ALNATURA, VOSS und ELOBAU in der Praxis nachhaltig erprobt, von immer mehr erfolgreichen Start-Ups wie ECOSIA, EINHORN und STARTNEXT als Entwicklungsmöglichkeit entdeckt. Und doch kaum bekannt: Unternehmen in Verantwortungseigentum.

Statt von „VermögenseigentümerInnen“ werden diese Unternehmen – auf Zeit – von VerantwortungseigentümerInnen treuhänderisch kontrolliert, ohne dass diese das Unternehmensvermögen personalisieren können. Trotz über 200 Unternehmen in Verantwortungseigentum, die mehr als 1,2 Mio. MitarbeiterInnen beschäftigen, ist diese Kategorie von Unternehmen wohl die unbekannteste und vermutlich unterschätzteste in Deutschland. Während sie in Dänemark 60 % des Gesamtwertes des Aktienindex ausmachen und viele dänische Marken mit Weltnamen, wie Novo Nordisk oder die Brauerei Carlsberg, in Verantwortungseigentum sind, werden sie in Deutschland gerade erst wieder entdeckt.

Verantwortungseigentum zeichnet sich durch zwei Prinzipien und Werte aus, die in der Eigentümerstruktur der Unternehmen verankert sind:

## 1. Selbstständigkeit

Verantwortungseigentum heißt das Unternehmen bleibt selbstständig wie ein typisches Familienunternehmen, aber die Kontrolle wird nicht nach genetischer sondern gemäß „Fähigkeiten- und Werteverwandtschaft“ treuhänderisch weitergegeben. Konkret heißt das:

die Mehrheit der Stimmrechte des Unternehmens können weder verkauft, noch vererbt werden: Die Stimmrechte bleiben in Händen von Menschen, die mit dem Unternehmen innerlich verbunden oder in ihm aktiv sind – so wie bei Anwaltspartnerschaften.

## 2. Vermögensbindung & Purpose-Orientierung

Verantwortungseigentum stellt ferner sicher, dass das Vermögen des Unternehmens nicht von VerantwortungseigentümerInnen entnommen werden kann. Ein rechtlich verankertes „Asset-Lock“ – wie aus gemeinnützigen Rechtsformen bekannt – ermöglicht eine glaubhafte Vermögensbindung: Das Vermögen kann nicht personalisiert werden. Damit dient das Unternehmensvermögen, und damit das Unternehmen selbst, nicht der Vermögensvermehrung von EigentümerInnen, sondern einem Sinn oder Zweck (neudeutsch „Purpose“). Das Unternehmen versteht sich nicht als Anlageobjekt, sondern als Zusammenhang von Menschen, die gemeinsam den Zweck des Unternehmens verwirklichen. Es gibt eben keine „VermögenseigentümerInnen“, sondern „VerantwortungseigentümerInnen“, die es auf Zeit leiten.

In den letzten 100 Jahren haben vor allem EigentümerInnen von großen Unternehmen, wie Ernst Abbe von Zeiss, Robert Bosch oder Ernst und Hermann Mahle, den juristisch oft komplizierten und teuren Weg auf sich genommen, um ihr Unternehmen in Verantwortungseigentum zu verfassen. Sie taten dies aus einem Gefühl der Verantwortung den MitarbeiterInnen und dem Unternehmen als Ganzem gegenüber, welches – so ihre Auffassung – mehr ist als nur ihr Privatvermögen.

Es sollten weder anonyme InvestorInnen die Kontrolle über das Unternehmen erhalten, noch potenziell uninteressierte Nachkommen automatisch als NachfolgerInnen eingesetzt werden. Diese PionierInnen betrachteten ihr Unternehmen nie als ihr Vermögen, sondern sahen sich immer als dessen TreuhänderInnen. Verantwortungseigentum war für sie der logische Schritt, diese Einstellung auch rechtlich abzubilden und zu schützen.

Heute ist Verantwortungseigentum eine Eigentumsstruktur, die von einer stetig wachsenden Zahl mittelständischer Unternehmen und Start-Ups gewählt wird. UnternehmerInnen wie Thomas Bruch von Globus, der das Unternehmen in fünfter Generation geerbt und weiterentwickelt hat, aber dem alten Erbprinzip der Familie nicht mehr folgen und das Wohl des Unternehmens auch nicht vom Familienfrieden mehrerer ErbInnen und deren Kindern abhängig machen wollte, wählen Verantwortungseigentum. Dazu gehören große Unternehmen wie Globus, Handwerksbetriebe wie Sorpetaler Fensterbau, traditionell familiengeführte Weingüter, oder Pioniere der nachhaltigen Wirtschaft wie Alnatura oder Waschbär.

Auch einer neuen Generation von Start-Up GründerInnen ist die langfristige Unabhängigkeit und die Sinn/Zweck-Orientierung ihrer Firmen wichtiger denn je. Statt schneller Vermögensbildung, Exit und Gewinnmaximierung geht es ihr um etwas anderes: Mit ihren Unternehmen einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Zu dieser Generation von Start-Up-GründerInnen, die auf Millionen von Exit-Erlösen verzichteten, gehören zum Beispiel Christian Kroll von ecosia.

org, der Suchmaschine, die Bäume pflanzt, Denis Bartelt von StartNext, der größten Crowdfunding-Plattform Deutschlands, oder Waldemar Zeiler und Philip Siefer vom Kondom-Start-Up Einhorn. Um MitarbeiterInnen und KundInnen ein glaubhaftes Versprechen zu geben, setzen sie mit Verantwortungseigentum auf eine neue Eigentumsform, die das Unternehmensvermögen dem unbeschränkten persönlichen Zugriff der GründerInnen entzieht.

Trotz der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Unternehmenstypus' "Verantwortungseigentum" und seiner zunehmenden Beliebtheit, wird er in Deutschland kaum beforscht, und die rechtlichen Möglichkeiten für die Umwandlung eines Unternehmens in Verantwortungseigentum sind kompliziert, teuer und für kleine und mittelständische Unternehmen nur mit großer Anstrengung zu meistern. Dabei könnte die Eigentumsform durch die Stärkung der Selbstständigkeit der Unternehmen einen wesentlichen Beitrag zu einer dezentralen Marktwirtschaft leisten, MittelständlerInnen eine sinnvolle Nachfolgeoption bieten, es Unternehmen ermöglichen, Langfristigkeit und gesellschaftliche Verantwortung auch in der Eigentümerstruktur zu verankern. Um dieser Unternehmensform eine Stimme zu geben, gründen rund 30 Unternehmen in Verantwortungseigentum gemeinsam die „Stiftung Verantwortungseigentum“. Sie wird Forschung fördern, Unternehmen vernetzen und sich für bessere rechtliche Rahmenbedingungen dieses Unternehmenstypus' einsetzen.

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Verantwortungseigentum</b>   | <b>04</b> |
| Grundlegende Gedanken   | 05        |
| Was ist Verantwortungseigentum?   | 09        |
| Rechtliche Umsetzung von Verantwortungseigentum   | 11        |
| Unternehmen in Verantwortungseigentum in Zahlen   | 14        |
| <b>Warum Verantwortungseigentum?</b>  | <b>19</b> |
| Vorteile für Unternehmen  | 20        |
| Vorteile für die Volkswirtschaft  | 23        |
| <b>Unternehmen in Verantwortungseigentum - Fallbeispiele</b>  | <b>26</b> |
| <b>Eine Rechtsform für Verantwortungseigentum</b>   | <b>35</b> |
| Zusammenfassung: Warum es eine Rechtsform für<br>Verantwortungseigentum braucht   | 36        |
| Wer braucht eine neue Rechtsform? Bedarfsanalyse  | 38        |
| Warum andere Rechtsformen nur “Krücken” für<br>Verantwortungseigentum sind  | 41        |
| Eine neue Rechtsform für Verantwortungseigentum   | 51        |
| <b>Finanzierung</b>   | <b>56</b> |
| <b>Verantwortungseigentum: Meinungen und Umsetzung -<br/>Interviews</b>   | <b>67</b> |
| Unternehmen und Eigentum – Ein Gespräch mit Colin Mayer   | 78        |
| Motivation durch Verantwortungseigentum – Interview mit<br>Franz Fehrenbach, BOSCH  | 77        |
| Familienunternehmen in Verantwortungseigentum:<br>Erweiterung statt Gegensatz – Interview mit Stefan Appelhans,<br>Sorpetaler Fensterbau GmbH | 81        |
| Nachfolge und Verantwortungseigentum –<br>Interview mit Thomas Bruch, Globus  | 86        |
| <b>Danksagung</b>   | <b>90</b> |

# Verantwortungseigentum

Grundsätzliche Gedanken

Was ist Verantwortungseigentum?

Wie wird Verantwortungseigentum umgesetzt?

Verantwortungseigentum in Deutschland  
in Zahlen

# Grundlegende Gedanken

## Unternehmerisches Handeln als Gestaltungsaufgabe

UnternehmerIn zu sein bedeutet Unternehmen zu gestalten und zu entwickeln. Dies ist unsere Berufung und Aufgabe. Als UnternehmerIn schätzen wir die privatrechtlich verankerte Selbständigkeit und den damit einhergehenden Freiraum für die zukunftsorientierte Gestaltung und Entwicklung unserer Unternehmen. In diesem Sinne kreativ sein zu können, macht den größten Teil unserer unternehmerischen Erfüllung aus. Die Verantwortung für den kreativen Prozess der Herstellung von Gütern und Dienstleistungen ist die entscheidende Voraussetzung für unsere unternehmerische Motivation und Suche nach Innovation.

Wir sind davon überzeugt, dass die dezentrale, wettbewerbliche Organisation und Verantwortung dieser Suche am geeignetsten ist, einer freiheitlichen Gesellschaft und ihren Bedürfnissen gerecht zu werden. Dabei sind wir uns bewusst, dass der für einen solchen Freiraum notwendige rechtliche Rahmen immer der gesellschaftlichen Zustimmung bedarf. Diese wird wiederum durch die Art und Weise beeinflusst, wie wir diesen Freiraum nutzen. Unsere Verantwortung bezieht sich also nicht allein auf unsere Unternehmen, sondern auch auf die Rahmenordnung, innerhalb derer ihre Selbständigkeit möglich wird.

Zentral ist dabei nicht alleine die Frage wie wir den von uns beanspruchten Freiraum unternehmerisch ausfüllen, sondern auch, wie wir mit diesem unternehmerischen Freiraum selbst umgehen,

das heißt, mit dem Eigentum an unseren Unternehmen. Denn auch dafür sind wir verantwortlich. Wir wollen diesen Freiraum soweit wie möglich stärken.

## Unternehmenseigentum im 21. Jahrhundert

Eigentum ist eines der grundlegendsten und wirkungsmächtigsten Konzepte der menschlichen Kulturgeschichte. Historisch kommt der Diskussion um Eigentum an Unternehmen spätestens seit dem 18. Jahrhundert eine besondere Bedeutung zu: Eigentum an Unternehmen markiert die Verfügung über Machtressourcen, die mitunter erhebliche gesellschaftliche Auswirkungen hat, weshalb die Legitimität dieses Konzepts häufig diskutiert und immer wieder auch generell in Frage gestellt wurde und weiterhin gestellt werden wird.

## Eigentum an Unternehmen unter Druck

Die Selbständigkeit von Unternehmen und das private Eigentum an Unternehmen ist und kommt immer mehr unter Druck. Die Frage, wie der von Unternehmen erwirtschaftete Wohlstand verteilt werden soll und wie dies begründet wird, wird seit Jahrhunderten debattiert. Dieser Diskurs ist auch derzeit wieder Teil gesellschaftlicher Diskussionen. Die erschütternden Wirtschaftsskandale, wie der CUM-Ex- oder LIBOR-Skandal, haben eine Vertrauenskrise ausgelöst, die diese Diskussion weiter befeuert.

Gleichzeitig liegen Jahrzehnte enormer wirtschaftlicher Erfolge hinter uns. Die Frage, wie diese Erfolg materiell verteilt sind, wird angesichts knapper Ressourcen und steigender Bevölkerungszahlen immer relevanter. Verteilungsfragen werden eine der zentralen globalen Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte sein. Sie werden sich dabei auch um das Eigentum an Unternehmen drehen.

Zudem haben sich in den letzten dreißig Jahren international immer größere institutionelle Kapitalkonzentrationen entwickelt. Diese trugen zu einem nicht unerheblichen Teil zur Finanzkrise seit 2007 bei. Es scheint, dass die mit der Kapitalkonzentration einhergehenden Machtpositionen auch zu einer unverhältnismäßigen Abschöpfung von Monopol-Gewinnen und zu Wohlfahrtsverlusten führen.

Auch die zum Teil durch Distanz und persönliche Anonymität geprägten Eigentumsverhältnisse global tätiger Unternehmen werfen Fragen nach der zumindest strukturell damit einhergehenden gesellschaftlichen Verantwortungslosigkeit dieser Unternehmen auf. Verstärkt wird dieser Eindruck durch die teilweise fragwürdigen Praktiken zur Umgehung nationaler Gesetzgebungen, die mangels fehlender oder international nicht durchsetzbarer Rechte zwar oft als formal legal gewertet werden müssen, aber in der öffentlichen Wahrnehmung immer stärker als illegitim aufgefasst werden.

Im Gegensatz dazu zeichnen sich Familienunternehmen dadurch aus, dass diese Distanz und Anonymität überbrückt werden. Familienunternehmen übertragen familiäre Beziehungsmuster oft auf ihre MitarbeiterInnen oder gar weitere Stakeholdergruppen und tragen so zu einer höheren Sinnstiftung bei. Aufgrund familieninterner Nachfolgelücken, weil Kinder nicht wollen, nicht können oder fehlen, lässt sich allerdings absehen, dass diese Form des Unternehmenseigentum allein die Vielzahl der anstehenden Unternehmensnachfolgen nicht abdecken wird. Laut Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung werden 50 % der Nachfolgen bei Familienunternehmen intern gelöst<sup>1</sup>. Die übrigen 50 % werden an MitarbeiterInnen oder Dritte verkauft oder, wenn dies nicht möglich ist, stillgelegt.

Unabhängig davon scheint sich die genetische Familie, die über die letzten Jahrhunderte neben genetischer Verwandtschaft auch Werte- und Fähigkeitenverwandschaft mit getragen hat, in der gegenwärtigen globalisierten westlichen Zivilisation drastisch zu verändern. Durch den Megatrend der Individualisierung ist schon heute und für die Zukunft weder zu erwarten, dass genetische Nachkommen die Werte der Eltern selbstverständlich übernehmen, noch, dass sie die gleichen Fähigkeiten entwickeln. Die Gefahr ist eher, dass sie das ererbte Vermögen als reine Vermögensanlage begreifen. Der Kern des Familienunternehmen-Gedankens, die Weitergabe in einer Werte- und Fähigkeitengemeinschaft, muss immer mehr auch unabhängig von genetischer Familie gestaltet werden können.

Neben den genannten Entwicklungen befeuern gerade auch die Entwicklungen von an Kapitalmärkten gehandelten Unternehmen die Diskussion um Eigentum weiter – vor allem durch ihre Tendenz zur Kurzfristigkeit (“Quarterly Capitalism”) und Shareholder-Value Orientierung. Sie sind nicht primär an den langfristigen Interessen des Unternehmens sowie seiner Stakeholder orientiert, sondern an der kurz- oder mittelfristig Kapitalverwertung durch Kauf- und Verkauf.

## Die Selbständigkeit von Unternehmen droht zu erodieren

Insgesamt spricht vieles dafür, dass die Selbständigkeit von Unternehmen und damit der im Eigentum an Unternehmen gründende unternehmerische Initiativ- und Gestaltungsspielraum zunehmend in Frage gestellt wird. Es scheint plausibel davon auszugehen, dass die Gefahr besteht, dass das Ausmaß unternehmerischer Selbständigkeit zukünftig mehr und mehr abnimmt.

## Selbständige Unternehmen als fundamentaler Aspekt einer freiheitlichen Gesellschaft

Das berührt die Fundamente unserer freiheitlichen Gesellschaft. Selbständige Unternehmen spielen für diese eine entscheidende Rolle. Denn einerseits kann der Staat/die Politik eine freiheitliche Rahmenordnung zwar zur Verfügung stellen und schützen, sie aber nicht selbst ausfüllen. Andererseits ist der ökonomische Handlungsspielraum von Individuen und kleinen Gruppen sehr begrenzt. Unternehmen bilden hier einen für den Wohlstand unabdingbaren Zwischenraum. Sie gehen als soziale Phänomene deutlich über die Sphäre individueller Handlungsspielräume hinaus und beanspruchen dabei größtmögliche Unabhängigkeit gegenüber dem Staat und dessen demokratischen Legitimationsprozessen. Vielmehr soll vornehmlich der marktwirtschaftliche Wettbewerb um KundInnen, Ressourcen und MitarbeiterInnen zu einer Begrenzung ökonomischer Machtpositionen und einer insgesamt vorteilhaften Entwicklung führen. Marktwirtschaftlichen Wettbewerb gibt es dort, wo möglichst viele selbständige Unternehmen auf einem Markt konkurrieren.

---

<sup>1</sup>Kay, R.; Suprinovic, O.; Schlömer-Laufen, N.; Rauch, A. (2018): *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022*, IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 18, Bonn.

## Unternehmen in Verantwortungseigentum – Erhalt der Selbständigkeit als zentraler Wert

Unternehmen in Verantwortungseigentum sind der einzige Unternehmenstypus, der den Erhalt der Selbständigkeit als rechtlich verbindlichen Wert ins Zentrum der Unternehmensverfassung stellt. Die Mehrheit ihrer Anteile liegt nicht in Vermögenseigentum, sondern wird treuhänderisch von VerantwortungseigentümerInnen auf Zeit gehalten. Die Möglichkeiten der individuellen Privatisierung des Unternehmensvermögens werden stark eingeschränkt, das Kapital bleibt zur langfristigen Erfüllung und Entwicklung des Unternehmenszweckes frei.

So wird die Unternehmensverantwortung auch auf Gesellschafterebene unabhängig von Familie und Vermögen weitergegeben – Fähigkeit vor Familie und Vermögen – leistungs- und risikoinadäquate Gewinnbeteiligungen und Vermögensentnahmen werden soweit wie möglich vermieden. Das unternehmerische Potenzial soll durch eine auf die Fähigkeiten fokussierte Nachfolge - auch auf Gesellschafterebene – sowie eine Beschränkung von Inhaberrechten hinsichtlich Gewinn und Vermögen möglichst hoch gehalten, der erfolgreiche Erhalt der Selbständigkeit als zentraler Wert möglichst wahrscheinlich gemacht werden. Dahinter steht ein Verständnis von Eigentum an Unternehmen, in dem dies zwar individuell verantwortet und gestaltet wird, letztlich aber kein persönliches, sondern – wie wir es nennen möchten – professionelles Vermögen darstellt.

## Dies ist unserem Verständnis nach der Kern von Verantwortungseigentum: Die Professionalisierung unternehmerischer Führung auch auf Ebene des Eigentums

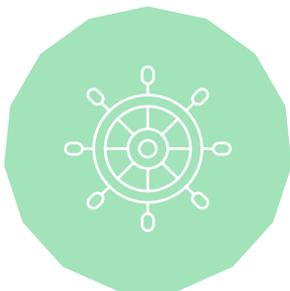
Die Professionalisierung des Eigentums bedeutet, dass das Unternehmen in Verantwortungseigentum nicht als Vermögensanlage der EigentümerInnen verstanden wird – sie halten es eben treuhänderisch. Das Unternehmen ist nicht primär ein Instrument der Vermögensbildung für Familie oder Aktionäre, sondern ein zweckdienliches Instrument zur Bereitstellung von Waren und Dienstleistungen und der Schaffung gesellschaftlicher Werte. Dies gilt es in Verantwortung für das Unternehmen, seine KundInnen, seine MitarbeiterInnen, PartnerInnen und die Gesellschaft zu gestalten. Die zukunftsfähige Entwicklung dieser Interessensphären und Beziehungen ist unsere Berufung und Aufgabe. Eine Berufung, die Freiräume voraussetzt und diese ständig neu sucht. Wir sind der Überzeugung, dass Verantwortungseigentum dafür einen wertvollen Beitrag liefert und weiter liefern kann, nicht zuletzt auch hinsichtlich der gesellschaftlichen Wertschätzung und dem Schutz unternehmerischer Gestaltungsfreiheit.

# Was ist Verantwortungseigentum?

Verantwortungseigentum wird von ca. **200 Unternehmen** in Deutschland umgesetzt, die zusammen über **270 Milliarden Euro<sup>2</sup>** Umsatz erzielen und zu denen Größen wie Bosch oder Zeiss gehören. In Dänemark ist das Konzept bekannter – über **60 %<sup>3</sup>** des Wertes des dortigen Aktienindexes setzt sich aus Unternehmen in Verantwortungseigentum zusammen.

Im Kern kommt Verantwortungseigentum einer Erweiterung des herkömmlichen Verständnisses von Familienunternehmen gleich. Mit dem Unterschied, dass die langfristige Eigenständigkeit und Unternehmensverantwortung nun nicht mehr an eine genetische Eigentümerfamilie gebunden ist, sondern vor allem an eine „Fähigkeiten- und Werteverwandtschaft“ – kurz an VerantwortungseigentümerInnen. Damit wird die langfristig unabhängige Unternehmensführung durch treuhänderische EigentümerInnen sowie ein konsequenter Fokus auf den von den jeweiligen VerantwortungseigentümerInnen zu definierenden Unternehmenszweck fester Bestandteil der rechtlichen DNA des Unternehmens. Mit diesem Eigentums- und Unternehmensverständnis knüpfen die Unternehmen an die Tradition der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland und Europa an. Konkret stellen Unternehmen in Verantwortungseigentum – egal in welcher rechtlichen Form – sicher:

## Das Selbstbestimmungsprinzip: Unternehmerschaft = Eigentümerschaft



Die Stimmrechte und damit die Kontrolle über das Unternehmen liegt bei Menschen, die eng mit dem Unternehmen verbunden sind und die Werte des Unternehmens tragen – damit ist das Unternehmen selbstbestimmt. Es gibt keine automatische Vererbung der Stimmrechte, und das Unternehmen kann nicht mehr als Spekulationsgut gehandelt werden. Entscheidungen werden also von denjenigen getroffen und ausgeführt, die mit der Organisation innerlich verbunden sind. Diese VerantwortungseigentümerInnen übernehmen die unternehmerische Verantwortung für das Handeln, die Werte und das Vermächtnis des Unternehmens.

## Das Sinnprinzip: Gewinne sind Mittel zum Zweck

---



Schon heute betrachten viele UnternehmerInnen ihre Unternehmen nicht als ihr Privatvermögen, sondern als etwas, für das sie TreuhänderInnen sind. Verantwortungseigentum verankert dies rechtlich verbindlich. Nach diesem Prinzip werden Gewinne und Vermögen des Unternehmens weitestgehend für die Unternehmensentwicklung freigehalten – sie dienen dem Unternehmenszweck, werden reinvestiert, zur Deckung der Kapitalkosten verwendet oder gespendet. Vermögen kann nur „gecapped“ ausgezahlt werden, um InvestorInnen einen risikoadäquaten Return, und GründerInnen eine faire Kompensation zu ermöglichen. Die „VerantwortungseigentümerInnen“ sind eben nicht mehr „VermögenseigentümerInnen“.

## Damit gilt: Unternehmen in Verantwortungseigentum

- haben als zentralen Wert den Erhalt der Selbständigkeit, stellen verbindlich sicher, dass das Unternehmen langfristig der Unternehmensidee dienen kann, binden das Unternehmensvermögen sowie Gewinne und halten das Kapital so frei für die Unternehmensentwicklung;
- bilden die Übernahme und Nachfolge langfristiger Unternehmensverantwortung in einer „Werte- und Fähigkeitenfamilie“ ab;
- sind ein eigener Unternehmenstypus neben Familien- und Kapitalmarktunternehmen.

---

<sup>2</sup> Die geschätzte Anzahl der Unternehmen basiert auf Analyse uns bekannter Studien:

Fleschutz, Karin (2008). *Die Stiftung als Nachfolgeinstrument für Familienunternehmen: Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung und Überführung*.

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) in Zusammenarbeit mit dem Institut für Demoskopie. Allensbach (2012). *Stiftungsunternehmen in Deutschland*.

Frühbrodt, Lutz (2014). *Das soziale Stiftungsunternehmen: Eine wirtschaftspolitische Alternative*.

Hosseini-Görge, F. (2018). *Foundation-owned firms in Germany: The impact of foundation-ownership on firm performance and corporate governance challenges*.

Verfügbar unter: [https://ubt.opus.hbz-nrw.de/opus45-ubtr/frontdoor/deliver/index/docId/991/file/Dissertation\\_FlorianHosseini\\_Foundation\\_owned\\_firms.pdf](https://ubt.opus.hbz-nrw.de/opus45-ubtr/frontdoor/deliver/index/docId/991/file/Dissertation_FlorianHosseini_Foundation_owned_firms.pdf)

<sup>3</sup> Thomsen, S. (2017). *The Danish Industrial Foundations*. Kopenhagen: Djøf Forlag.

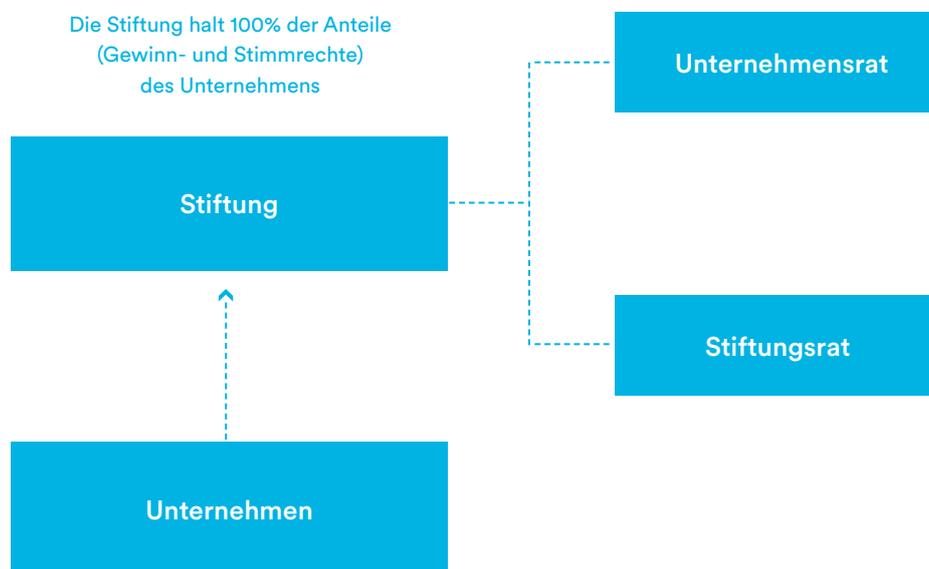
# Rechtliche Umsetzung von Verantwortungseigentum

In der Praxis können rechtliche Eigentümerstrukturen, die Verantwortungseigentum sichern, verschiedene Formen annehmen. Alle haben gemein, dass sie die Prinzipien des Verantwortungseigentum, Selbstbestimmung und Vermögensbindung gewährleisten. Unten sehen Sie einige der rechtlichen Strukturen, die in Deutschland momentan genutzt werden.

## Einzelstiftungsmodell

**Rechtsraum:** Bekannte Beispiele aus der Europäischen Union, den USA und Zentral- und Südamerika

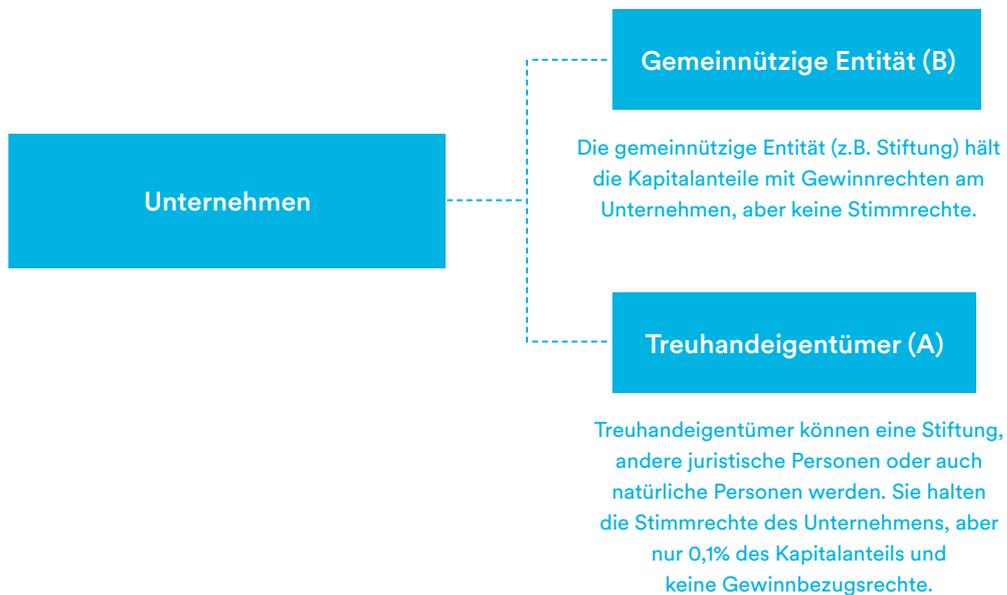
**Fallbeispiele:** Dr. Hauschka/Wala (Deutschland), Hempel Foundation (Dänemark), Zeiss (Deutschland)



## Doppelstiftungsmodell

**Rechtsraum:** Bekannte Beispiele aus Deutschland und den Niederlanden

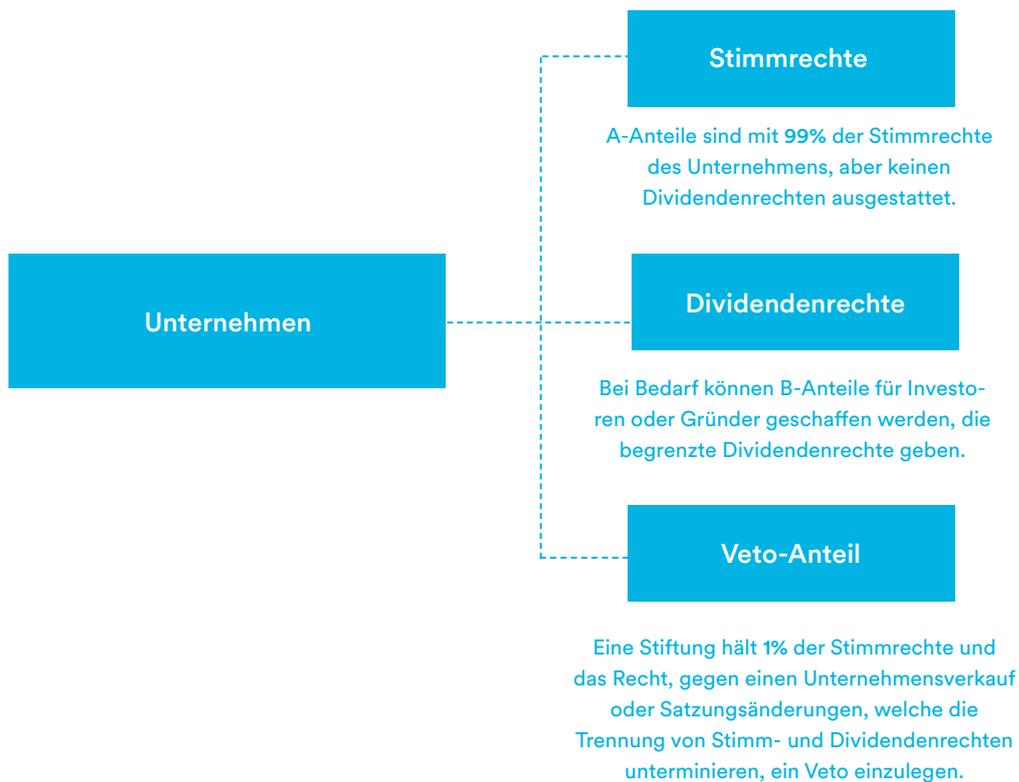
**Fallbeispiele:** Bosch (Deutschland), elobau (Deutschland), Mahle (Deutschland)



## Veto-Anteil-Modell

**Rechtsraum:** Bekannte Beispiele aus Deutschland, den Niederlanden, Finnland und den USA

**Fallbeispiele:** Sharetribe (Finnland), Zielwear (USA), Creative Action Network (USA), Ecosia (Deutschland), Waschbär (Deutschland)



# Deutsche Unternehmen in Verantwortungseigentum in Zahlen<sup>4</sup>



<sup>4</sup> Die geschätzte Anzahl der Unternehmen basiert auf Analyse uns bekannter Studien, vgl. Fußnote 2 auf Seite 12

<sup>5</sup> Aus Platzgründen konnten wir in den dargestellten Listen leider nicht alle Unternehmen in Verantwortungseigentum, die in die jeweiligen Kategorien fallen, nennen. Wir bitten hier um Verständnis bei den vielen großartigen Unternehmen in Verantwortungseigentum, die hier genauso hätten aufgeführt werden können.

## 10 größten deutschen Unternehmen

| Name               | Umsatz       | Mitarbeiter |
|--------------------|--------------|-------------|
| Schwarz-Gruppe     | 104,3 Mrd. € | 429.000     |
| Bosch              | 78,5 Mrd. €  | 402.166     |
| ZF Friedrichshafen | 36,9 Mrd. €  | 402.166     |
| Kühne + Nagel      | 19,9 Mrd. €  | 70.038      |
| Mahle              | 12,5 Mrd. €  | 78.277      |
| Globus             | 7,5 Mrd. €   | 44.900      |
| Zeiss              | 5,8 Mrd. €   | 29.309      |
| Possehl            | 3,2 Mrd. €   | 12.394      |
| Körber             | 2,5 Mrd. €   | 11.000      |
| Schott             | 2 Mrd. €     | 15.113      |

## 10 deutsche mittelständische Unternehmen in Verantwortungseigentum, von denen man gehört haben sollten nach Umsatz

| Name                             | Umsatz       | Mitarbeiter |
|----------------------------------|--------------|-------------|
| Voss                             | 545 Mill. €  | 5.100       |
| Trox                             | 500 Mill. €  | 4.000       |
| Storch-Ciret                     | 198 Mill. €  | 1.352       |
| Grünbeck Wasse-<br>raufbereitung | 150 Mill. €  | 900         |
| Elobau                           | 115 Mill. €  | 1.000       |
| Schmidt-<br>Gevelsberg           | 80 Mill. €   | 320         |
| Triaz Group                      | 69 Mill. €   | 280         |
| Neuguss                          | 43,5 Mill. € | 300         |
| Barthels-Feldhoff                | 15 Mill. €   | 200         |
| Sorpetaler<br>Fensterbau         | 8 Mill. €    | 70          |

## 10 deutsche Start-Ups, die in Verantwortungseigentum aufgestellt sind oder sich dafür interessieren nach Umsatz

| Name         | Umsatz       | Mitarbeiter |
|--------------|--------------|-------------|
| Ecosia       | 19 Mill. €   | 45          |
| Share        | 7,5 Mill. €  | 37          |
| Einhorn      | 4 Mill. €    | 18          |
| Soulbottles  | 1,5 Mill. €  | 15          |
| Recup        | 1,4 Mill. €  | 20          |
| Startnext    | 1,15 Mill. € | 15          |
| Serlo        | k.A          | 15          |
| Tomorrow     | k.A          | k.A         |
| Jolocom      | k.A          | 12          |
| your.company | k.A          | 12          |

## 10 bekannte Namen in Verantwortungseigentum in alphabetischer Reihenfolge

| Name                      | Land           | Umsatz      | Mitarbeiter |
|---------------------------|----------------|-------------|-------------|
| Alnatura                  | Deutschland    | 822 Mill. € | 3.150       |
| Carlsberg                 | Dänemark       | 8,4 Mrd. €  | 47.500      |
| Dr. Hauschka/<br>WALA     | Deutschland    | 141 Mill. € | 1.000       |
| Ikea                      | Schweiz        | 38,8 Mrd. € | 208.000     |
| John Lewis<br>Partnership | Großbritannien | 11,9 Mrd. € | 83.000      |
| Mozilla Firefox           | U.S.A.         | 510 Mill. € | 1.000       |
| Novo Nordisk              | Dänemark       | 14,9 Mrd. € | 40.000      |
| Rolex                     | Schweiz        | 4,7 Mrd. €  | 5.800       |
| Staedtler                 | Deutschland    | 336 Mill. € | 2.800       |
| Victorinox                | Schweiz        | 464 Mill. € | 2.100       |

# Warum Verantwortungseigentum?

Unternehmensstrategische Vorteile

Volkswirtschaftliche Vorteile

# Vorteile für Unternehmen

## Stärkung der Kapitalbasis

Unternehmen in Verantwortungseigentum zeichnen sich durch eine starke Kapitalbasis aus. Gewinn- und Vermögens-Entnahmen werden weitgehend vermieden, kurz- und mittelfristige Kapitalspekulationen ebenfalls. Da die Unternehmen dem Erbstrom entzogen sind, entfallen kostspielige Nachfolge- und Ausgleichsregelungen im Gesellschafterkreis. Auch kreditfinanzierte Verkäufe und die damit einhergehende, das Unternehmen langfristig belastende Kapitalbindung, werden weitestgehend vermieden. Gewinne werden überwiegend thesauriert und reinvestiert – so dient das Kapital dem Unternehmen

## Kontinuität in der Unternehmensverantwortung

Unternehmensidentität braucht Kontinuität, intern und extern. Verantwortungseigentum ermöglicht Unternehmen eine umfassende Unternehmenskultur zu bilden und kontinuierlich im Sinne des Unternehmens und des Erhalts seiner Selbständigkeit weiterzuentwickeln. Dies ermöglicht es in allen Geschäftsbeziehungen als verlässlicher Partner wahrgenommen und gewertschätzt zu werden. Verantwortungseigentum kann dabei in besonderer Weise helfen, weil alle Stakeholder wissen, dass unternehmensfremde Interessen weitestgehend ausgeschlossen werden.

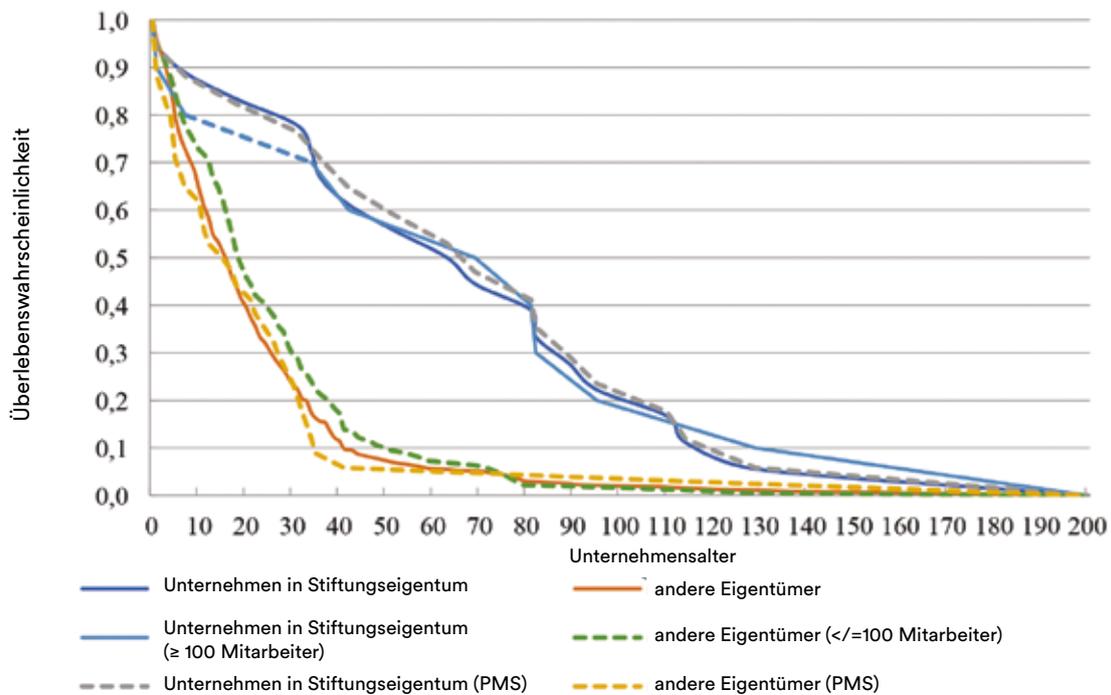
## Langfristige Orientierung

Da die Mehrheit der Stimmrechte bei Unternehmen in Verantwortungseigentum unverkäuflich ist, sind diese nicht dem kurzfristigen Druck von Finanzmärkten und InvestorInnen ausgesetzt, sondern können sich auf den langfristigen Erfolg des Unternehmens konzentrieren. Da ein Großteil der Einnahmen in Forschung und Entwicklung investiert werden kann, steigt die Innovationskraft der Unternehmen<sup>6</sup>. Dies erhöht wiederum die Lebensdauer und sorgt für eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Die Wahrscheinlichkeit 40 Jahre nach der Unternehmensgründung noch zu bestehen, liegt laut einer dänischen Studie für Unternehmen im mehrheitlichen Besitz einer gemeinnützigen Stiftung (in Verantwortungseigentum) ca. sechsmal höher als bei anderen Unternehmen (siehe Graph zu Kaplan-Meier-Überlebenskurven)<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup>Thomsen, S. (2017). *The Danish Industrial Foundations*. Kopenhagen: Djøf Forlag.

<sup>6</sup>Børsting, C., Kuhn, J., Poulsen, T., Thomsen, S. (2018). *Industrial foundations as long term owners*. *Corporate Governance*, 26(3), S. 180-196.



Hohe strategische Flexibilität

Die starke Kapitalbasis sowie die damit einhergehende geringere Rechenschaftspflicht gegenüber externen KapitalgeberInnen erhöht die strategische Flexibilität. Unerwartete Entwicklungsmöglichkeiten und Geschäftschancen können mit einem Minimum an Erklärungen und Begründungen gegenüber externen StakeholderInnen ergriffen werden

Mitarbeiterorientierung

Verantwortungseigentum ist ein bindendes Versprechen an alle Stakeholder – so auch an die MitarbeiterInnen – dass die Zusammenarbeit vorwiegend dem Unternehmenszweck dient und nicht dem individuellen finanziellen Nutzen privater EigentümerInnen. Dies ermöglicht die Schaffung einer anders gelagerten Arbeitsmotivation – es stärkt die intrinsischen Anreize. Studien zeigen, dass MitarbeiterInnen von Unternehmen in Verantwortungseigentum über eine höhere Arbeitsplatzsicherheit, ein größeres Mitspracherecht und einen höheren Lohn verfügen<sup>8</sup>. Dies verdeutlicht insgesamt das Potential zur Mitarbeitergewinnung und -bindung<sup>9</sup>.

### Kundenorientierung

Unternehmen in Verantwortungseigentum signalisieren ihren KundInnen, dass Gewinne thesauriert werden und so potentiell für Investitionen in die Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung stehen. Ferner versprechen diese Unternehmen glaubhaft: Der „Purpose“ dieses Unternehmens ist eben nicht die Gewinngenerierung für Shareholder, sondern die Schaffung von Mehrwerten für die Gesellschaft. KundInnen sind also kein Instrument für einen anderen Zweck, den der Vermögensbildung der Eigentümer, nicht Mittel, sondern direkter Existenzgrund des Unternehmens. Dies ist ein klares Bekenntnis gegenüber den KundInnen und begünstigt langfristiges Kundenvertrauen. In einer dänischen Studie wurde bestätigt, dass Unternehmen in Verantwortungseigentum ein besseres Ansehen haben als andere Unternehmen<sup>10</sup>.

### Produktivität

Langfristige Mitarbeiterbindung, Motivation und Investitionskraft führen zu erhöhter Produktivität von Unternehmen in Verantwortungseigentum<sup>11</sup>. Empirische Untersuchungen von 300 Unternehmen in Dänemark zeigen eine höhere wirtschaftliche Leistungsfähigkeit (Rentabilität und Marktwert) von Stiftungsunternehmen im Vergleich zu Privat- oder Streubesitz<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> Thomsen, S. (2017). *The Danish Industrial Foundations*. Kopenhagen: Djøf Forlag.

Franke, G. und Draheim, M. (2015). *Foundation Owned Firms in Germany – a Field Experiment for Agency Theory*. Beiträge zur Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik 2015: Ökonomische Entwicklung – Theorie und Politik. Session: Financial Economics IV, No. D10-V2, Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften, Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft

<sup>10</sup> ebd.

<sup>11</sup> Børsting, C., Kuhn, J., Poulsen, T., Thomsen, S. (2014). *The Performance of Danish Foundation-Owned Companies*. Unpublished Work.

<sup>12</sup> Thomsen, S. (1996). *Foundation Ownership and Economic Performance*. *Corporate Governance* 4(4). S. 212-221.; Thomsen, S. and Rose, C. (2004). *Foundation Ownership and Financial Performance: Do Companies Need Owners?* *European Journal of Law and Economics*, 18(3), S. 343-364.

# Vorteile für die Volkswirtschaft

## Soziale Durchlässigkeit und Vermögens-/Einkommensverteilung

VerantwortungseigentümerIn kann grundsätzlich werden, wer für diese Position befähigt ist und sich mit den damit verbundenen Werten identifizieren kann. Damit wird die Durchlässigkeit dieser, teilweise erheblichen, Machtpositionen, und so die soziale Mobilität in der Wirtschaftsstruktur, erhöht. Nicht mehr Familie oder Vermögen entscheiden über den Eintritt in die entsprechenden Positionen, sondern die Fähigkeiten- und Werteverwandtschaft ist das leitende Prinzip. Auch wird im Zusammenhang mit der unternehmensbezogenen Vermögensbindung und Gewinnthesaurierung, anstatt unbegrenzter Vermögensentnahme der Eigentümer, einem weiteren gesellschaftlichen Auseinanderdriften der Vermögensverteilung und damit einhergehender Einkommensunterschiede entgegengewirkt.

## Stärkung des Wettbewerbs und Macht-Dezentralisierung

Unternehmen in Verantwortungseigentum sichern die langfristige Selbstständigkeit der Unternehmen rechtlich verbindlich. Damit leben sie eine der Grundbedingungen der Sozialen Marktwirtschaft nach: dem Wettbewerb. Denn diesen kann es nur dort geben, wo eine Vielzahl selbständiger Unternehmen miteinander konkurrieren. Auf diese Weise tragen sie zur Dezentralisierung von Macht im Wettbewerb um KundInnen, MitarbeiterInnen, ZulieferInnen und GeschäftspartnerInnen bei. Und wirken so einem wissenschaftlich erwiesenen Trend immer stärkerer Marktkonzentrationen mit erheblichen negativen Folgen für das Gemeinwohl entgegen<sup>13</sup>. Denn erst der Wettbewerb schafft im Sinne der Dezentralität die Voraussetzung, den KonsumentInnen und ArbeitnehmerInnen Wahlfreiheit sowohl hinsichtlich der Produkte als auch hinsichtlich des Arbeitgebers zu ermöglichen und so auf die Art und Qualität der Produkte sowie die Bedingungen ihrer Produktion Einfluss zu nehmen. Zudem sorgt Wettbewerb für eine beständige Suche nach Innovation, um gegenüber den Wettbewerbern einen Vorteil zu erreichen bzw. nicht in Nachteil zu geraten. Daraus ergibt sich ein objektiver und sozialer Wert der Selbstständigkeit von Unternehmen sowie ihrer eigentumsrechtlichen Verankerung.

### Werteorientierung und Nachhaltigkeit

Der zentrale Wert der Selbständigkeit fördert nicht allein die Hervorbringung von Wettbewerb mitsamt seinen wünschenswerten Folgen für eine freiheitliche gesellschaftliche Entwicklung. Durch die Vermögensbindung und Gewinnthesaurierung ist Verantwortungseigentum in besonderer Weise in der Lage, dem in einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung mit der Rolle selbständiger Unternehmen verbundenen wohlfahrtspolitischen Anspruch nachhaltig zu entsprechen. Die von der gesellschaftlichen Zustimmung abhängige „licence to operate“ bezieht sich auf den gesellschaftlichen Wert selbständiger Unternehmen unter Berücksichtigung der Interessen sämtlicher Stakeholder und nicht etwa in einseitiger Fokussierung auf die Renditeinteressen der Risikokapitalgeber. Dieser Einsicht konnten sich nun auch die Mitglieder des einflussreichen Business Roundtable nicht mehr entziehen und bekannten sich, nach jahrzehntelangem Einsatz für das Primat des Shareholder Values, zur Berücksichtigung der Interessen sämtlicher Stakeholder<sup>14</sup>.

### Systemvertrauen

Unternehmen, die in ihrer rechtlichen Verfassung glaubwürdig und verbindlich eine solche Werteorientierung nachhaltig vermitteln und realisieren können, stärken nicht nur das Vertrauen ihrer jeweiligen KundInnen, MitarbeiterInnen, Lieferanten und anderen Geschäftspartner. Sie können darüber hinaus auch einen erheblichen Beitrag dazu leisten, das Vertrauen in die gesamte Wirtschaftsordnung zu stärken und damit dem in dieser Hinsicht lang anhaltenden Trend eines immer größer werdenden Vertrauensverlustes entgegenzuwirken. Dem Edelman Trust Barometer zufolge sind nur 20 % der Menschen mit dem „System“ zufrieden<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Dieser Trend ist besonders weit in den USA fortgeschritten. Die meisten prominenten Studien beziehen sich aus diesem Grunde auf die USA. Dies bedeutet aber nicht, dass dieser Trend nicht auch für Europa und Deutschland gilt. Wenn auch in abgeschwächter Form, so doch nicht weniger bedenklich. Die Studien über die USA können geradezu als Hinweis gelesen werden, was es im Weiteren abzuwenden gilt:

Grullon, G., Larkin, Y. and Michaely, R. (2017). *Are U.S. Industries Becoming More Concentrated?* Review of Finance, 23(4), S. 697-743

Liu, E., Mian, A., Sufi, A. (2017). *Low Interest Rates, Market Power, and Productivity Growth*. NBER Working Paper No. 25505.

Akcigit, U. and Ates, S. (2019). *Ten Facts on Declining Business Dynamism and Lessons from Endogenous Growth Theory*. NBER Working Paper No. 25755.

Gutiérrez, G., Jones, C. and Phillippson, T. (2019). *Entry Costs and the Macroeconomy*. NBER Working Paper No. 25609.

Aghion, P., Bergeaud, A., Boppart, T., Klenow, P. and Li, H. (2019). *A Theory of Falling Growth and Rising Rents*.

## Diversität und Adaptivität

Eine möglichst große Zahl selbständiger Unternehmen ist nicht nur die Bedingung von Wettbewerb, sondern auch von Vielfalt hinsichtlich der angebotenen Produkte und Dienstleistungen sowie Ihrer technologischen und sozialen Hervorbringung und der damit einhergehenden Erfahrungen und Entwicklung von Kompetenzen. Diese Diversität erlaubt es, dass sich eine Volkswirtschaft möglichst flexibel auf sich verändernde Bedürfnisse sowie technologische, kulturelle und natürliche Umweltbedingungen einstellen, neue Potentiale entdecken und entwickeln und im globalen Wettbewerb erfolgreich bleiben kann.

## Adaptivität und Resilienz

Die in der Vielfalt und Dezentralität unternehmerischer Initiativen gründende Adaptivität ist aber nicht nur eine Voraussetzung zur Entdeckung und Entwicklung neuer unternehmerischer Potenziale. Sie ist auch eine Bedingung größtmöglicher Resilienz in Phasen ökonomischer Anspannung oder gar Krisen. Im Zusammenspiel von Anpassungsfähigkeit sowie der durch die verbindliche Wertorientierung gestärkten Legitimität und Anerkennung kann Verantwortungseigentum einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag zum Schutz der freiheitlichen Grundordnung auch in Krisenzeiten leisten.

## Natürliche Monopole, Digitalisierung und Plattform-Ökonomie

Natürliche Monopole gab es schon immer. Doch ihre Reichweite und Machtkonzentration haben durch die Digitalisierung ein Ausmaß und eine Qualität angenommen, die es so vorher nicht gab. Digitale Plattformen integrieren Millionen und sogar Milliarden Nutzer über alle Länder und Kontinente hinweg. Diesen Monopolen mit nationaler Politik zu begegnen, ist aussichtslos. Internationale Absprachen sind äußerst schwierig und bisher nicht in Sichtweite. Die Konsequenzen dieser Monopolisierungen lassen jedoch nicht auf sich warten. Überdurchschnittliche Renditeabschöpfungen sowie mit Vermögens- und Machtkonzentration einhergehender Machtmissbrauch zum Nachteil des Gemeinwohls, ist keine Seltenheit. Verantwortungseigentum ist eine wertvolle Alternative für solche Monopole. Denn durch Verantwortungseigentum kann durch die Unternehmensverfassung verbindlich sichergestellt werden, dass Monopolstellungen nicht für private Renditeerwartungen instrumentalisiert werden und trotzdem nützliche Plattformen aufgebaut werden können.

---

<sup>14</sup> Business Roundtable (2019). *Statement on the Purpose of a Corporation*. Verfügbar unter: <https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2019/09/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-with-Signatures-1.pdf>

<sup>15</sup> Edelman Trust Barometer (2019). Verfügbar unter: [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-03/2019\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Global\\_Report.pdf?utm\\_source=website&utm\\_medium=global\\_report&utm\\_campaign=downloads](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-03/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf?utm_source=website&utm_medium=global_report&utm_campaign=downloads)



# Unternehmen in Verantwortungseigentum - Fallbeispiele

Bosch

Elobau

Ecosia



**1886**  
Gründung

**409.900**  
MitarbeiterInnen  
(2018)

**78,5 Mrd. €**  
Umsatz  
(2018)

*Die Bosch-Gruppe ist eines der führenden Technologie- und Dienstleistungsunternehmen Deutschlands. Das Unternehmen wurde 1886 gegründet und ist ein multinationaler Konzern mit rund 400 Standorten. Seit 1964 ist die Bosch-Gruppe in einer Doppelstiftungsstruktur in Verantwortungseigentum. Anteile mit Gewinnbezugsrechten sind von Stimmrechten getrennt, 10 VerantwortungseigentümerInnen, teilweise aktive und ehemalige GeschäftsführerInnen, teilweise Externe, halten die Stimmrechte treuhänderisch auf Zeit.*

Robert Bosch war bis zu seinem Tod 1942 Inhaber und Geschäftsführer des Unternehmens. Als Geschäftsführer experimentierte er mit verschiedenen Eigentumsformen – z.B. verkaufte er Anteile an das Management, und stellte dann fest, dass dieses anfangs auf die eigene Rendite statt auf das Unternehmen zu schauen. Um zu gewährleisten, dass sein Unternehmen auch nach seinem Tod langfristig erfolgreich und selbstbestimmt erhalten bleibt, entwarf Robert Bosch verschiedene Eigentumskonzepte, u. a. auch eine Abwandlung des heutigen Modells. Heute gibt es drei separate Entitäten: das Unternehmen, die Robert Bosch Stiftung gemeinnützige GmbH und die Robert Bosch Industrietreuhand KG.

Das Doppelstiftungsmodell trennt die Stimm- und Gewinnbezugsrechte in zwei Anteilskategorien: Die Anteile an der Bosch GmbH, die mit Gewinnbezugsrechten ausgestattet sind, liegen heute zu 92 % in der Bosch Stiftung gemeinnützigen GmbH. Die Familie hält 8 % dieser Anteile. Die an die Stiftung gezahlten Dividenden kommen gemeinnützigen Zwecken zugute.

Die Anteile mit Stimmrechten werden zu 93 % von zehn VerantwortungseigentümerInnen gehalten: zwei aktive und zwei ehemalige Geschäftsführer, eine Person wird von der Familie Bosch delegiert und fünf externe, unabhängige Personen. Diese Personen können ihre Gesellschafterfunktion weder verkaufen noch vererben, sondern sie nur als Treuhänder halten. Die VerantwortungseigentümerInnen halten die Stimmrechte mittelbar über die Robert Bosch Industrietreuhand KG, deren Gesellschafter sie sind, die wiederum Verantwortungseigentümerin an Bosch ist. Sie sind für den langfristigen Erfolg des Unternehmens und die Bewahrung der Unternehmensidee verantwortlich.

Nach sieben Jahren als Gesellschafter müssen sie entweder von den anderen Gesellschaftern neu bestätigt werden oder scheiden aus und eine neue Person wird gewählt.

Damit garantiert dieses Treuhand Stiftungsmodell, dass die Kontrolle des Unternehmens bei denjenigen liegt, die dazu fähig und mit dem Konzern verbunden sind – die Kontrolle bleibt in der „Werte-Familie“. Das Modell trennt Stimm- und Dividendenrechte. Treuhand-EigentümerInnen der Stimmrechte sind nicht ökonomisch incentiviert, sondern intrinsisch motiviert. So wird verhindert, dass kurzfristige Gewinnmaximierung über den langfristigen Unternehmenserfolg, Arbeitsbedingungen und Umwelt gestellt wird. Es garantiert außerdem, dass das Unternehmen nicht an externe InvestorInnen verkauft werden kann.

---

## Rechtliche Problematik

Die Umsatzstärke von Bosch ermöglichte damals die Gründung der separaten Entitäten und ermöglicht nun deren Unterhalt. Erst 22 Jahre nach dem Tod von Robert Bosch konnte diese Eigentümerstruktur von einer Vielzahl von Anwälten fertiggestellt werden. Kleineren Unternehmen wäre dies nicht möglich, weshalb die Stiftung Verantwortungseigentum die Einführung einer neuen Rechtsform fordert. Unabhängig davon hat die Struktur potentiell rechtliche Problematiken: RechtsprofessorInnen wie Prof. Weitemeyer (Bucerius Law School) betonen wiederholt, dass dieses Modell nur möglich ist, weil Bosch volkswirtschaftlich relevant ist. Dieser Minderheitenansicht nach sollte die gemeinnützige Robert Bosch Stiftung gGmbH deutlich mehr Dividende erhalten, da schließlich die Förderung gemeinnütziger Anliegen der Zweck der Bosch Stiftung sei, nicht der Erhalt des Unternehmens. Das Doppelstiftungsmodell wurde jedoch genau für die langfristige Ausrichtung des Unternehmens gewählt und die Gemeinnützigkeit der Stiftung war nur ein Nebeneffekt, weil es keine besseren rechtlichen Möglichkeiten des Verantwortungseigentum in Deutschland gibt.



**1972**  
Gründung

**1000**  
MitarbeiterInnen  
(2019)

**115 Mill. €**  
Umsatz  
(2019)

*Elobau beliefert Unternehmen weltweit mit berührungsloser Sensortechnik und Bedienelemente für den Maschinenbau sowie die Nutzfahrzeugbranche. Neben einem Standardprogramm entwickeln und fertigen sie kundenspezifische Lösungen für verschiedenste Anwendungen in der Industrie und im Fahrzeugbau. Das Unternehmen wurde 1972 von Fritz Hetzer gegründet und war zwei Generationen in Familienbesitz. Michael Hetzer erbte das Unternehmen und führte es in Verantwortungseigentum um. Dafür wählte auch er eine Doppelstiftungslösung mit einer Unternehmens- und einer gemeinnützigen Stiftung, um das Unternehmen langfristig nachhaltig und eigenverantwortlich zu erhalten und die Werteorientierung zu sichern*

Als Michael Hetzer von seinem damals achtjährigen zweitgeborenen Sohn auf einer Autofahrt gefragt wurde: „Papa, wenn mein älterer Bruder es nicht macht, bin ich dran, oder?“, realisierte er mit was für einem unsichtbaren Rucksack aus Erwartungen seine Kinder allein deswegen aufwuchsen, weil das Unternehmen vererblich war, obwohl er nie mit ihnen über Nachfolge geredet hatte. Hetzer wollte aber seinen Kindern eine freie Entwicklung ermöglichen, keinen Automatismus, der sie zu Nachfolgern macht – nur wenn sie sich dafür qualifizierten, sollte dies möglich sein. Da er sowieso das Gefühl hatte, das Unternehmen müsse ihm doch gar nicht als Vermögen gehören, entschied er sich, es in Verantwortungseigentum zu überführen.

Er suchte also nach einer rechtlichen Struktur, die ohne zwingende Familiennachfolge zwei Dinge gewährleistet. Erstens sollte die Kontrolle über Elobau nicht verkauft werden können, und das Unternehmen sollte weiterhin von qualifizierten, wertorientierten NachfolgerInnen geführt werden. Zweitens sollte karitative Arbeit ermöglicht werden, damit das Unternehmen langfristig das Engagement für seine KundInnen, MitarbeiterInnen, die Umwelt und Gesellschaft beibehält.

Heute ist Elobau in Verantwortungseigentum. Michael Hetzer wählte dafür das Doppelstiftungsmodell mit zwei separaten Eigentümern: eine Unternehmensstiftung (nicht gemeinnützig) mit 99,9 % der Stimmrechte und eine gemeinnützige Stiftung mit 99,9 % der Gewinnrechte ohne Stimmrechte. Hetzer musste sich gegenüber dem Finanzamt verpflichten, mindestens 10 % der jährlich anfallenden Gewinne an die gemeinnützige Stiftung auszuschütten. Der Rest kann reinvestiert werden. Die heutige Struktur garantiert, dass Elobau auch weiterhin Verantwortung gegenüber MitarbeiterInnen, der Gesellschaft und der Umwelt übernimmt, und die Selbstständigkeit des Unternehmens unabhängig von der Familie erhalten bleibt.

---

### Probleme bei der Umsetzung und Forderung nach besseren rechtlichen Rahmenbedingungen:

Eine Eigentümer- und Führungsstruktur zu entwickeln, die von Finanzamt und Stiftungsbehörden akzeptiert wurde, kostete Michael Hetzer ganze sechs Jahre. Alleine einen Termin bei seinem Finanzamt zu bekommen, um eine so „komplizierte“ Struktur für Verantwortungseigentum zu besprechen, dauerte Monate. Insgesamt musste er 200.000 € an Kosten für Anwälte, Steuerberater und Auskünfte beim Finanzamt ausgeben. Zunächst forderte das Finanzamt, dass 100 % der Gewinne die Stiftung ausgeschüttet werden. Ein Verständnis beim Finanzamt, dass dies unternehmerisch völlig unmöglich ist, musste erst erkämpft werden. Schließlich schlug das Finanzamt vor, eine Mindestausschüttung von 50x% festzulegen, die aber immer noch viel zu hoch gewesen wäre, und keine, für ein Maschinenbauunternehmen nötige, Reinvestitionen erlaubt hätte; Familienunternehmen schütten im Schnitt 20 % der Gewinne aus, der Rest wird reinvestiert. Erst nach langem Ringen ließ sich das Finanzamt auf eine Mindestausschüttung von 10 % ein, die damit immer noch mindestens viermal höher liegt als z.B. bei Bosch oder Mahle. Weil der ganze Prozess seine unternehmerischen Kapazitäten über große Zeiträume in Anspruch nahm, und Michael Hetzer dies anderen MittelständlerInnen ersparen möchte, setzt er sich heute mit der Stiftung Verantwortungseigentum für eine eigene Rechtsform für Verantwortungseigentum ein.



**2009**  
Gründung

**45**  
MitarbeiterInnen  
(2019)

**19 Mill. EUR**  
Prognose  
(2019)

**74 Mill.**  
Anzahl Bäume  
gepflanzt Stand  
Nov 2019

*Ecosia ist eine Suchmaschine, die mit den Werbeeinnahmen Bäume pflanzt. Für die Server wird ausschließlich erneuerbare Energie verwendet, sodass Suchanfragen CO<sub>2</sub> aus der Atmosphäre entfernen. Seit 2009 wurden so über 74 Millionen Bäume in 20 Ländern gepflanzt. Ecosia wurde 2009 von Christian Kroll als steuerpflichtiges Unternehmen gegründet. Um die Grundidee langfristig zu sichern und vor Übernahmen zu schützen, wurde das Unternehmen in Verantwortungseigentum mit Veto-Anteil überführt.*

Obwohl Ecosia ein Ziel im Bereich des Umweltschutzes verfolgt, betreibt es eine Suchmaschine, was keinem gemeinnützigen Zweck entspricht. Die Firma trotzdem als gGmbH zu gründen, wäre enorm aufwendig, weil nachgewiesen werden müsste, dass der gewerbliche Betrieb der Suchmaschine unwichtiger ist als das Bäume pflanzen – und das jedes Jahr bei konstanter rechtlicher Unsicherheit. Daher hat Christian Kroll sich dagegen entschieden den gemeinnützigen Status anzustreben.

Nachdem Ecosia erfolgreich wurde, suchten Christian Kroll und sein Miteigentümer Tim Schumacher nach Möglichkeiten, die Gründungsidee, Werteorientierung und Unabhängigkeit von Ecosia langfristig zu schützen. Sie wollten sicherstellen, dass Ecosia weder verkauft noch an seine Verwandten vererbt wird, und langfristig sinnorientiert weiterarbeiten kann.

Eine Option war, Ecosia in ein deutsches gemeinnütziges Unternehmen umzuwandeln, die andere, eine Stiftung zu gründen. Beide Lösungen wären allerdings mit entscheidenden Einschränkungen verbunden gewesen. Das Gemeinnützigkeitsrecht würde das Unternehmen in seinen Möglichkeiten einschränken selbst zu entscheiden, wie es die Gewinne strategisch und im Einklang mit seinen Zielen am besten verwendet. Zudem könnte eine gemeinnützige Organisation zurück in ein gewinnorientiertes Unternehmen umgewandelt und verkauft werden. Eine Stiftung bietet langfristig größere Sicherheit bezüglich des Eigentums, jedoch sind Stiftungen sehr teuer in der Gründung und Unterhaltung, wodurch weniger Geld für das Pflanzen von Bäumen zur Verfügung stünde.

Ecosia suchte eine Alternative, welche die Sicherheit einer Stiftung bietet, aber ohne den finanziellen und administrativen Aufwand einer Stiftungsgründung auskommt. Dafür bräuchte es im deutschen Recht eine neue Rechtsform – die Christian Kroll heute zusammen mit der Stiftung Verantwortungseigentum fordert. Als „Krücke“ und Überbrückungslösung hat er mit seinem Miteigentümer und mit Unterstützung der Purpose-Stiftung Ecosia 2018 zu einem Unternehmen in Verantwortungseigentum umgewandelt. Dabei hält die Purpose-Stiftung 1 % der Stimmrechte, aber 99 % des Stammkapitals und 0 % der Gewinnrechte. Der Eigentümer dieses Veto-Anteils ist dafür verantwortlich, jeglichen Versuch, das Unternehmen zu verkaufen sowie Satzungsänderungen, welche das Verantwortungseigentum gefährden könnten, zu unterbinden. Die restlichen Stimmrechte liegen weiterhin bei den Verantwortungseigentümern Christian Kroll und Tim Schumacher – jedoch haben sie keine Dividendenrechte und entsprechen insgesamt nur 100 € am Stammkapital. So hat niemand in oder außerhalb des Unternehmens Gewinnrechte an Ecosia. Die durch das Veto-Anteil-Modell abgesicherte Unabhängigkeit garantiert langfristig die Verwendung des Gewinns für den Umweltschutz. Das Unternehmen kann nie verkauft werden und die Kontrolle über das Unternehmen wird immer an Personen im Unternehmen weitergegeben. Wenn Christian unerwartet stirbt oder ausscheidet, bestimmt ein Nachfolgerat, der aus den erfahrensten Mitarbeitenden besteht, NachfolgerInnen.

---

## Rechtliche Problematik

Dieses Modell von Verantwortungseigentum ist komplex und den über 10 Mill. NutzerInnen von Ecosia nur schwer zu vermitteln: warum soll 1 % Stimmrechte sicherstellen, dass das Unternehmen in Verantwortungseigentum ist? Zwar macht diese Lösung mit der Purpose Stiftung, die hier als „Foundation-as-a-Service“ agiert, die Umsetzung deutlich günstiger, doch bleibt die generelle Problematik des Doppelstiftungsmodell auch hier erhalten (Gemeinnützigkeit der Kapitalanteile haltenden Stiftung ist nötig, obwohl das nicht primärer Zweck ist, usw.).



# Eine Rechtsform für Verantwortungseigentum

Bedarfssituation

Einschränkungen rechtlicher  
Optionen

Eine neue Rechtsform für Unternehmen  
in Verantwortungseigentum

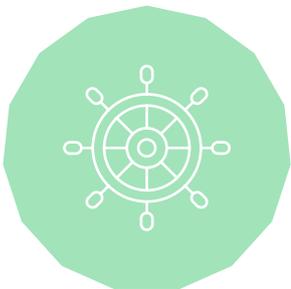
Rechtsformen im Ausland

# Zusammenfassung: Warum es eine Rechtsform für Verantwortungseigentum braucht

Eine wachsende Zahl von mittelständischen Unternehmen, digitalen Start-Ups und nachhaltigen Unternehmen möchte den PionierInnen des Verantwortungseigentum wie Bosch oder Zeiss folgen. Die GründerInnen und EigentümerInnen sehen die Unternehmen nicht als ihr Privatvermögen, sondern als Verantwortungseigentum: Sie tragen die Verantwortung für den langfristigen Erfolg des Unternehmens und des Unternehmenszwecks. Damit bauen sie langfristig rentable und selbstständige Unternehmen auf und knüpfen so an die Tradition der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland und Europa an. Entsprechend versuchen sie durch unterschiedliche rechtliche Konstruktionen – Stiftungen, Veto-Anteile, Genossenschaften oder andere Formen – sicherzustellen, dass



das Unternehmenskapital vorrangig dem Unternehmenszweck dient und nicht unbegrenzt personalisiert werden kann (Asset-Lock)



die Unternehmensverantwortung in Form der Stimmrechte an „Werte- und Fähigkeitenverwandte“ innerhalb des Unternehmens übergeben wird – ähnlich wie bei einer Anwaltspartnerschaft.

Die EigentümerInnen sind damit Verantwortungs- statt Vermögens-eigentümerInnen und wollen dabei weiterhin unternehmerisch und flexibel handeln können. Die momentan in Deutschland vorhandenen Rechtsformen erschweren dies, denn:

- Die genannten UnternehmerInnen wollen regulär Steuern zahlen, brauchen also keinen gemeinnützigen Status – suchen aber die gleiche Form der **Vermögensbindung** (Asset-Lock), die bei der gGmbH möglich ist.
- Sie wollen eine genauso **flexible Ausgestaltung der Gesellschaftsrechte**, wie dies bei der GmbH der Fall ist. Sie wollen keinen Demokratiezwang, wie bei Genossenschaften.
- Sie möchten, dass die **Anteile am Unternehmen nicht vererblich** sind, sondern an das Unternehmen zurückfallen. Kapitalgesellschaften fallen heute zwangsweise an Erben, die nicht notwendigerweise ein unternehmerisches Interesse am Unternehmen haben. Heutige GmbH-Anteile müssen für eine Abfindung erst von den Erben wieder eingezogen werden, da der Gesetzgeber eine „Zwangsvererbung“ vorsieht.
- Sie möchten nur **treuhänderische EigentümerInnen des Unternehmens** sein, also nur auf Zeit die Funktion eines VerantwortungseigentümerInnen ausüben, vergleichbar also mit den Vorständen von Unternehmen, die gemeinnützigen Stiftungen gehören

# Wer braucht eine neue Rechtsform? Bedarfsanalyse.

*Besonders junge digitale Unternehmen, kleine bis mittelständische Unternehmen mit unregelter Nachfolge und nachhaltige Unternehmen, die ihre Werte langfristig sichern wollen, sind heute auf der Suche nach Rechtsformen, die sie Verantwortungseigentum einfacher umsetzen lassen.*

## Startups und Digitale-Infrastruktur-Unternehmen

Eine wachsende Zahl von Start-Ups, unter anderem auch von Plattform-Ökonomie-Start-Ups, die digitale „öffentliche Infrastruktur“ bereitstellen, suchen einen „europäischen Weg“ für ihre Eigentümerstruktur. Sie möchten nicht den US-amerikanischen Weg gehen, der einen schnellen Exit anstrebt, Monopole und Netzwerkeffekte aufbaut, um sich Monopolrenten zu sichern. Genauso wenig möchten sie dem chinesischen Modell der engen Verflechtung von Staat und digitaler Ökonomie folgen. Sie möchten einen europäischen Weg gehen, Unternehmen aufbauen, die ohne staatlichen Zentralismus dezentral und marktwirtschaftlich agieren und gleichzeitig eine gesellschaftlich nützliche digitale Infrastruktur aufbauen, die „Purpose-orientiert“ ist. Erste Unternehmen versuchen, diesen Weg mit gemeinnützigen Stiftungen als EigentümerInnen oder anderen Konstruktionen zu gehen (z.B. Browser Mozilla Firefox, Suchmaschine Ecosia.org, Crowdfunding Plattform StartNext), doch Stiftungslösungen und das Gemeinnützigkeitsrecht kommen schnell an ihre Grenzen – sie sind entweder zu teuer oder schlicht nicht erlaubt, wenn nicht primär gemeinnützige Zwecke verfolgt werden. Gesucht wird daher eine Rechtsform, die diesen Unternehmen weder das Korsett des Gemeinnützigkeitsrechts anlegt, in das sie nicht passen – der Betrieb einer Suchmaschine ist nicht gemeinnützig – noch eine Form, die sie zu rein privatnützigen Unternehmen macht. Sie möchten das gleiche Versprechen geben, das heute nur mit einer gemeinnützigen Entität, z.B. gGmbH, realisierbar ist, nämlich durch ein Asset-Lock die Personalisierung des Unternehmensvermögens zu verhindern, ohne zugleich die Steuervorteile der gGmbH mit dem verbundenen steuerrechtlichen Korsett anzustreben.

## Ungeregelte Nachfolge

500.000 Betriebe in Deutschland suchen dringend nach Lösungen für die Nachfolge und damit den langfristigen Erhalt der Selbstständigkeit ihres Unternehmens. Oft finden sich weder NachfolgerInnen in der eigenen Familie noch Käufer – zumindest keine Käufer, die die Werte des Unternehmens aufrecht erhalten und die Arbeitsplätze sichern. Seit Jahren wird daher ein dritter Weg neben Vererbung und Verkauf beliebter: das Unternehmen einer Stiftung zu schenken. Stiftungslösungen als Nachfolgeregelung sind jedoch für viele kleinere mittelständische Unternehmen zu kompliziert, teuer, nicht unternehmerisch und dynamisch genug. Eine Stiftungslösung aufzusetzen erfordert meist mehrere Jahre harten Ringens mit Stiftungsbehörden und Finanzämtern und ist mit hohen Kosten verbunden (siehe auch: „Warum keine Stiftungslösung“). Mittelständische Unternehmen stehen daher meist vor einem Dilemma. Was sie eigentlich suchen, ist eine Rechtsform in dem das Eigentum treuhänderisch, ohne Zahlung eines Kaufpreises, an fähige NachfolgerInnen weitergegeben werden kann, denn die Belastung des meist fremdfinanzierten Kaufpreises führt zu einem enormen Druck auf die Profitabilität des Unternehmens. Dies ist natürlich nur möglich, wenn sichergestellt werden kann, dass dies im selben Maße auch von den folgenden Generationen gehandhabt wird.

Auch aus volkswirtschaftlicher Sicht besteht ein Bedarf für eine Rechtsform, die einen selbstständigen Mittelstand und eine dezentrale soziale Marktwirtschaft stärkt. In den USA zeigen Studien bereits deutlich, was sich auch in Deutschland ankündigt: Nie zuvor in der Wirtschaftsgeschichte ist die Marktkonzentration in den USA so hoch gewesen<sup>16</sup>; immer häufiger werden kleine Unternehmen von Konzernen übernommen mit – wie jüngst Forscher der Rice und Cornell University zeigen konnten – dramatischen Folgen für die Volkswirtschaft. Wettbewerbsdruck und Konsumentennutzen nehmen ab, Eigentümerrenten steigen.

---

<sup>16</sup> Studie: Grullon, Larkin, Michaely (2015). *Are U.S. Industries Becoming More Concentrated?* Swiss Finance Institute Research Paper No. 19-41. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2612047](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2612047)

### Werteorientierung sichern

Unternehmen, die bewusst gesellschaftliche Verantwortung zu einem Bestandteil ihres Geschäftsmodells machen, wie z.B. Unternehmen in der Bio-Lebensmittel-Branche, suchen ebenfalls Eigentumsformen, die es den Unternehmen ermöglichen, langfristig selbstständig und sinnorientiert weiter zu arbeiten. Die Kinder dieser Nachhaltigkeits-PionierInnen möchten oft nicht die Nachfolge antreten, ein Verkauf kommt für die GründerInnen aber nicht in Frage – vielmehr soll das Unternehmen wie ein Familienunternehmen, jedoch in einer “Werte-Familie”, statt einer genetischen Familie, weiter gehalten werden. Auch hier haben große Unternehmen wie Alnatura oder das Naturkosmetik Unternehmen Dr. Hauschka/Wala die Anteile in Stiftungen schenken können – nicht ohne kostspielige und zeitaufwendige Prozesse mit Behörden in Kauf nehmen zu müssen, auf die diese Stiftungsformen oft problematisch wirken: Schließlich sollen Stiftungen – wenn die Schenkung steuerfrei sein soll – vor allem gemeinnützige Zwecke fördern, nicht aber das Ziel haben, den Unternehmensbestand zu sichern.

# Warum andere Rechtsformen nur “Krücken” für Verantwortungseigentum sind

*Bereits jetzt gibt es Unternehmen, die Verantwortungseigentum rechtlich sichern. Diese Unternehmen nutzen unterschiedliche rechtliche Konstruktionen (Stiftungen, Veto-Anteile, Genossenschaften oder andere Formen), um die Prinzipien des Verantwortungseigentum (Selbstbestimmung und Vermögensbindung) zu gewährleisten. Im Folgenden werden die Probleme vorhandener Rechtsformen kurz umrissen.*

---

## Warum keine gGmbH?

---

Die gGmbH ist für Unternehmen gedacht, die der Abgabenordnung gemäß „gemeinnützig“ sind, ihre wirtschaftliche Tätigkeit als Nebenzweck also dem Hauptziel, der Gemeinnützigkeit, nachgestellt ist. Zu Recht sind die Hürden der Gemeinnützigkeit wegen daraus resultierenden Steuerersparnisse hoch. Die hier in Frage kommenden Unternehmen möchten nicht als gemeinnützig klassifiziert werden, sondern regulär Steuern zahlen und eine wirtschaftliche Tätigkeit ausüben (bei Gemeinnützigkeit darf es durchaus Nebenzwecke geben, die nicht gemeinnützig sind, aber der gemeinnützige Zweck muss übergreifend sein). Einen zusätzlichen, gemeinnützigen Zweck zu konstruieren, nur um den rechtlichen Anforderungen der gGmbH zu entsprechen, entspricht zudem nicht unserem Verständnis von Unternehmen und Unternehmertum.

Manche versuchen das Problem der Gemeinnützigkeit mit einer einfachen Holding-Struktur zu umgehen: Die operative, nicht gemeinnützige GmbH befindet sich dabei im Besitz einer gemeinnützigen GmbH, die nicht operativ sein darf. Das Problem ist damit leider nicht gelöst:

Richtigerweise sieht hier die Finanzverwaltung vor, dass die Geschäftsführung der gemeinnützigen GmbH (Holding) nicht mit der gemeinnützigen GmbH (operativ) identisch sein darf – sonst würde, so die Argumentation, die gemeinnützige GmbH „wirtschaftlich infiziert“. Es braucht also Ämtertrennung. Das führt zu Problemen, weil:

- UnternehmerInnen, die Freude am Gestalten haben, nicht anderen Personen, die ihnen organisatorisch und hierarchisch übergeordnet sind, Weisungsbefugnisse einräumen möchten. Dies entspräche eben nicht mehr ihrem Verständnis von Selbstbestimmung und Unternehmertum, sondern führt zu einem traditionellen Angestelltendasein – welches ausschließlich aus steuerlichen Überlegungen heraus eingeführt werden müsste.
- Um dieses Problem zu umgehen, wird oft auf eine Variante zurückgegriffen, die auch die Rechtsanwältinnen von Bosch und Mahle gewählt haben: es werden in der operativen GmbH zwei unterschiedliche Kategorien von Anteilen geschaffen: (1) Anteile mit Stimmrechten, aber ohne Dividendenrechte und nur niedrigem Anteil am Stammkapital und (2) Anteile ohne Stimmrechte, aber mit allen Gewinnrechten. Die letzteren Anteile werden dann in die Holding-gGmbH gelegt und die ersteren z.B. in eine KG (bei Bosch), einen nicht gemeinnützigen Verein (Mahle) oder andere Formen eingebracht. Damit wird genau das „Doppelstiftungsmodell“ aufgesetzt, das ausgesprochen bürokratisch und aufwendig in Gründung und Betrieb ist: Es müssen mindestens drei Entitäten gegründet und unterhalten werden: Eine operative Entität, eine unternehmerische Verwaltungsgesellschaft und eine gemeinnützige Vermögensgesellschaft. Nach unseren Umfragen bei Unternehmen in dieser Form belaufen sich die Gründungskosten auf 150.000 bis 200.000 € für Steuerberater, Anwälte und Auskünfte von Finanzämtern. Zudem kann die Umsetzung dieser Form oft bis zu sechs Jahre dauern, weil viele Finanzämter mit derartigen Strukturen überfordert sind und Monate brauchen, bevor sie diese Strukturen genehmigen.

Man könnte eventuell die Stimmanteile ohne Gewinnrechte auch ohne weitere Entität direkt den „VerantwortungseigentümerInnen“ geben und damit eine Entität sparen, aber das Erbrecht erschwert dies. Bei Tod der AnteilseignerInnen würden deren Anteile nicht automatisch an das Unternehmen zurückfallen, sondern erst wieder eingezogen werden müssen – zur Not per Klage.

Für die Holding-gGmbH sind also weitere Personen nötig, die eingestellt, bezahlt und über die Geschäfte informiert werden, damit sie in der gGmbH-Holding informierte Entscheidungen treffen können. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen ist eine solche Struktur schon alleine deswegen ausgeschlossen.

Hinzu kommt ein weiterer wesentlicher Punkt: Verantwortungseigentum funktioniert gerade dann gut, wenn das Unternehmen glaubhaft versprechen kann, dass es nicht bei der nächstbesten Gelegenheit verkauft wird, sondern seinen Werten, KundInnen und MitarbeiterInnen treu bleibt. Die gGmbH-Konstruktion ist hierfür viel zu unsicher, selbst wenn alle oben beschriebenen Probleme nicht mehr existierten. Denn es ist eine rein steuerrechtliche Lösung – gesellschaftsrechtlich kann die gGmbH jederzeit in eine normale GmbH umgewandelt werden. Die von den UnternehmerInnen angestrebte rechtliche Sicherheit ist damit nicht gegeben.

---

## Warum keine Genossenschaft?

---

Die Genossenschaft bietet zwar einige Eigenschaften, die für Verantwortungseigentum wichtig sind, Genossenschaftsanteile können nur zum Nominalbetrag übertragen werden, andere ihrer wesentlichen Eigenschaften kommen aber für viele UnternehmerInnen nicht in Frage:

- Das fest in der Genossenschaft verankerte Prinzip „Eine Stimme pro Mitglied“ – Zwang zur Demokratie – verhindert die unternehmerische und dynamische Verteilung der Stimmrechte: So soll es möglich sein, dass z.B. GründerInnen, die ihr ganzes Leben dem Unternehmen widmen, einen größeren Anteil an Stimmrechten halten können, während andere MitarbeiterInnen erst über die Zeit mehr Stimmrechte erhalten. UnternehmerInnen, die Verantwortungseigentum umsetzen möchten, brauchen hier oft höhere Flexibilität. Es gilt: sowohl demokratische als auch meritokratische Entscheidungen sollen möglich sein.
- Die Gründung einer Genossenschaft dauert mehrere Monate. Es müssen Geschäftspläne bei Genossenschaftsprüfverbänden eingereicht werden, und die jährliche Genossenschaftsprüfung überprüft nicht nur Formelles, sondern das Geschäftsmodell selbst. All das ist ausgesprochen zeitintensiv, oft bevormundend (weil die Prüfungsverbände nicht alle Geschäftsmodelle verstehen und dann z.B. hohe Abschreibungen anordnen können) und nicht nur für junge GründerInnen abschreckend.
- Eine wirkliche Vermögensbindung (Asset-Lock) ist auch bei der Rechtsform der Genossenschaft nicht möglich. Selbst wenn die Satzung die Ausschüttung des Genossenschaftsvermögens ausschließt, kann diese im Ernstfall von den Mitgliedern geändert werden. Genossenschaften in den USA und UK, die große Unternehmen hielten und diese verkauften, haben so einer Generation von Genossen ermöglicht, sich auf Kosten früherer Generationen zu bereichern. Rechtliche Sicherheit, wie bei einer Rechtsform für Verantwortungseigentum gefordert, besteht eben bei Genossenschaften nicht.

---

## Warum keine Stiftungslösungen?

---

Einige große Unternehmen nutzen Stiftungen als langfristige EigentümerInnen des Unternehmens. Für große Unternehmen wie Kühne+Nagel, Mahle oder Zeiss ist diese Form umsetzbar, da die hohen Gründungs- und Betriebskosten getragen werden können. Für kleinere Betriebe ist diese Form aus mehreren Gründen problematisch:

- Um ein Unternehmen in eine Stiftung, die keine private Destinatäre hat, also keine Familienstiftung ist, einzubringen, muss die Stiftung gemeinnützig sein, sonst schenkt der UnternehmerInnen nicht nur sein gesamtes Vermögen in die Stiftung, sondern muss zusätzlich noch 30 % Schenkungssteuer zahlen. Die Einbringung in eine gemeinnützige Stiftung wird jedoch oft von Steuerbehörden blockiert und in vielen Fällen nur unter schwer zu erfüllenden Auflagen genehmigt. So muss die Stiftung hohe Hürden erfüllen, die mit denen der oben diskutierten gGmbH-Lösung parallel laufen. Z.B. dürfen die Stiftungsräte nicht mehrheitlich mit der Unternehmensführung überlappen, weshalb teure Doppelstiftungsmodelle notwendig werden, um überhaupt unternehmerische Führung zu ermöglichen – sonst wären UnternehmerInnen nur noch Angestellte der Stiftungsräte. Bei der Doppelstiftung müssen jedoch mindestens drei neue rechtliche Körperschaften gegründet werden (siehe oben Thema „gGmbH als Holding?“), die jeweils mit Stiftungsräten besetzt werden müssen, Gründungskosten haben, usw. Damit ist das Modell für die meisten jungen Unternehmen und kleinere Unternehmen nicht darstellbar.
- Eine gemeinnützige Stiftung soll vor allem ihren gemeinnützigen Zweck fördern. Das Halten eines Unternehmens ist aus Sicht der deutschen Abgabenordnung keine gemeinnützige Tätigkeit. Daher müsste man bei einer Stiftungslösung eine Stiftung gründen, die so tut, als ob ein gemeinnütziger Zweck der Hauptgrund ihrer Existenz sei, wobei sie eigentlich zum Halten der Unternehmensanteile besteht.

Diese offensichtliche Umnutzung der Stiftung wird von vielen Professoren der Rechtswissenschaft scharf kritisiert und von UnternehmerInnen zu Recht als große rechtliche Unsicherheit wahrgenommen. Denn Finanzämter fordern oft, dass die gemeinnützige Stiftung möglichst viele Gewinne für gemeinnützige Förderung ausschüttet oder ein Unternehmen im Zweifelsfall verkauft wird, weil so die höchsten Einnahmen für den Förderzweck der Stiftung generiert werden. Viele Finanzämter genehmigen z.B. Doppelstiftungsmodelle nur, wenn ein festgesetzter Teil des Gewinns des Unternehmens jedes Jahr an die Stiftung „zwangsausgeschüttet“ wird. Bei dem dargestellten Unternehmen Elobau war die Forderung des Finanzamt hier erst 100% des Gewinns, später 50% und erst nach 6 Jahren Verhandlung 10% des Gewinns. Große Unternehmen wie Bosch haben hier – aus historischen Gründen – keine Vorgaben.

- Außerdem wurde die Rechtsform der Stiftung ursprünglich für eine andere Aufgabe konzipiert als das Halten von Unternehmen. Das Stiftungsrecht ist darauf ausgelegt, den Zweck der Stiftung möglichst unabänderbar zu machen. Stiftungsbehörden blockieren heute viele Änderungsversuche, die nicht mehr zeitgemäße Zwecke ersetzen möchten. Daher schrecken viele Unternehmen vor einer Abhängigkeit von Stiftungsbehörden zurück. 70 % der 359 großen Familienunternehmen sagen, dies sei ein sehr großer oder großer Nachteil der Stiftungslösung<sup>17</sup>. Auch möchten sie die Unternehmensverfassung „lebendig“ halten und nicht für die Ewigkeit zementieren.
- Wenn ein Unternehmen eine Bewertung hat, die unter 20 Mio € liegt, so darf es schenkungssteuerfrei in eine nicht-gemeinnützige Stiftung eingebracht werden, so wie es auch erbschaftsteuerfrei vererbt werden darf. Damit ist ein Teil des oben beschriebenen Problems scheinbar gelöst. Voraussetzung ist, dass die Stiftung das Unternehmen mindestens 7 Jahre hält und die Lohnsumme nicht sinkt. Dieser Lösungsweg kann jedoch kaum zufrieden stellen, denn auch die nicht-gemeinnützige Stiftung darf nicht nur den Zweck haben, ein Unternehmen zu halten und dessen Unternehmensidee zu fördern. Das Verbot der „Selbstzweckstiftungen“ besagt gerade, dass Stiftungen immer einen über sie hinausgehenden Zweck benötigen.

Entsprechend müssen auch hier wieder Stiftungen geschaffen werden, die den Anschein zu erwecken versuchen, einen über das Unternehmen hinausgehenden Zweck zu verfolgen, obwohl sie vornehmlich gegründet werden, um ein bestimmtes Eigentumsverständnis für Unternehmen zu verwirklichen. Ganz unabhängig davon fallen auf Grund der zur Zeit hohen Unternehmensbewertungen viele mittelständische Betriebe und Start-Ups nicht in die 20 Mio. €-Sonderregelung, weil sie zu hoch bewertet sind.

---

<sup>17</sup> Allensbach-Studie (2014). *Nachfolgeregelung in großen Familienunternehmen: Option Stiftungslösung? Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von großen Familienunternehmen.* ifD-Umfrage 6294.

<sup>18</sup> die digitalen Unternehmen, die diese Rechtsform fordern, vereinen 55 Mio. Nutzer.

## Simplizität und Verständlichkeit

Selbst wenn einzelne kleine Gesetzesänderungen einen der oben beschriebenen Wege vereinfachen würden, so wäre vielen UnternehmerInnen damit noch nicht geholfen. Sie brauchen nicht nur eine rechtlich legale Umsetzungsmöglichkeit, sondern auch eine für Millionen KundInnen sofort sichtbare und verständliche Rechtsform. Die Glaubwürdigkeit, die heute z.B. durch einen gemeinnützigen e.V. kreiert werden kann, durch das verständliche Versprechen der Vermögensbindung an einen gemeinnützigen Zweck, und das für alle sichtbare „e.V.“, ist ein gutes Beispiel für den Effekt, den sich UnternehmerInnen von Simplizität erwarten. Egal wie die rechtliche Lösung für Verantwortungseigentum aussehen sollte, sie muss einem Millionenpublikum kommunizierbar sein<sup>18</sup>.

Die gesetzlichen Anpassungen an die hier geforderten Unternehmenskonzepte sollten darüber hinaus nicht als eine besondere Förderung dieser Unternehmen angesehen werden, sondern als Erhöhung der Chancengleichheit: Unternehmen zu vererben oder zu verkaufen ist rechtlich einfach, sie aber in Verantwortungseigentum umzuwandeln, ist hoch komplex und – wie gesagt – für junge und mittelständische Unternehmen prohibitiv teuer. Diese Chancenungleichheit unterschiedlicher Unternehmenstypen zu beseitigen und den UnternehmerInnen zu ermöglichen ihr Eigentumsrecht auch in dieser Weise auszuüben, sollte in einer sozialen Marktwirtschaft selbstverständlich sein.

## Warum ein eigenes Gesetz über die Einführung einer „Gesellschaft in Verantwortungseigentum“ gegenüber anderen Umsetzungsmöglichkeiten vorzugswürdig ist

Gesetzlich ließen sich die genannten Anforderungen auf verschiedene Weise umsetzen. In Betracht käme etwa eine Einführung als Variante der GmbH durch eine Erweiterung des GmbH-Gesetzes. Dafür müssten im GmbH-Gesetz Möglichkeiten geschaffen werden, das Unternehmensvermögen durch Beschlussfähigkeit der GmbH-Gesellschafter nachhaltig und unwiederbringlich zu binden (Asset-Lock), also die Gesellschaft in Verantwortungseigentum umzuwandeln, welches nicht rückgängig gemacht werden kann. Solch ein Beschluss, der zukünftige Gesellschafter bindet, steht laut Aussagen der zuständigen MitarbeiterInnen im BMJV, jedoch mit der Privatautonomie im Konflikt. Jeder Beschluss muss von den Gesellschaftern wieder gelöst werden können, vor allem auch der zur Entnahme von Gewinnen. Deswegen kann die GmbH für eine einfach umsetzbare Lösung von Verantwortungseigentum nicht weiterentwickelt werden. Es wäre vielmehr nötig eine Gesellschaft zu schaffen, in der der Asset-Lock bereits integrativer Bestandteil der Gesellschaftsform ist.

Auch käme eine Erweiterung der rechtsfähigen Stiftung sowohl im Bürgerlichen Gesetzbuch als auch in den entsprechenden Stiftungsgesetzen in Betracht. Allerdings haben die letzten Stiftungsreformen gezeigt, dass eine so radikale Erweiterung des Stiftungsrechts kaum erwartet werden darf, vermutlich gar von einigen bestehenden Stiftungen bekämpft werden könnte. Zusätzlich ist zu beachten, dass Stiftungsrecht länderspezifisch ist und daher in 16 Bundesländern Gesetzesänderungen durchgeführt werden müssten. Die auf Langfristigkeit und Beständigkeit ausgelegte Stiftung müsste in wesentlichen Punkten so liberalisiert werden, dass dieser Weg auf politischer Ebene schwer umsetzbar erscheint.

Drittens wäre denkbar, sämtliche Kapital- und Personengesellschaftsformen um eine eigentumsspezifische Gestaltungsvariante „in Verantwortungseigentum“ zu ergänzen. Damit wären zwar vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten und ein weiter Anwendungsbereich der Kriterien verbunden, zugleich würde die damit einhergehende rechtliche Komplexität aber zu Lasten der Einfachheit und Transparenz gehen. Auch wären damit grundlegende rechtssystematische Veränderungen verbunden, die als solche für die Einführung einer neuen Eigentumsform für Unternehmen nicht zwingend erforderlich wären, wie etwa die Aktionäre einer Aktiengesellschaft nur noch als stimmrechtslose Kapitaleigner anzusehen oder aber die Gewinne einer Personengesellschaft nicht mehr den Gesellschaftern, sondern nur noch der Gesellschaft zuzurechnen.

Gegenüber diesen Möglichkeiten erscheint die Umsetzung von Verantwortungseigentum an Unternehmen durch eine neue Rechtsform in einem eigenen Einführungsgesetz vorzugswürdig. Dadurch würde bereits durch die Form der gesetzlichen Umsetzung nach außen hin sichtbar, dass es sich um eine eigenständige, von anderen zu unterscheidende, Unternehmensrechtsform handelt. Einfachheit und Transparenz würden dadurch gewährleistet, dass die oben beschriebenen Anforderungen mit einer Rechtsform für Unternehmen in Verbindung gebracht und mit dieser identifizierbar werden. Darüber hinaus würde die rechtssystematische Einordnung der neuen Rechtsform erleichtert, die die spezifischen Eigenschaften verschiedener Rechtsformen verbinden könnte: Die langfristige Unverkäuflichkeit und Nichtvererbbarkeit der Stiftung, die beschränkte Haftung und Flexibilität der UG/GmbH sowie die Eigentümerverbundenheit mit dem Unternehmen wie bei einer Personengesellschaft.

## Eine neue Rechtsform für Verantwortungseigentum

Einer freiheitlichen Gesellschaft, in der die nachhaltige Entwicklung eigenständiger und wertorientierter Unternehmen von zentralem Stellenwert ist, sollten die rechtlichen Mittel zur Verfügung stehen, die es erlauben, unternehmerische Selbstständigkeit und Vermögensbindung bzw. „Purpose“-Orientierung in Unternehmensverfassungen auch hinsichtlich des Eigentums wirksam und rechtssicher zu verankern.

Auf Grundlage des skizzierten Bedarfs wird eine neue Rechtsform für Unternehmen in Verantwortungseigentum vorgeschlagen. Diese soll Verantwortungseigentum in einfacher und für die Öffentlichkeit nachvollziehbarer Weise ermöglichen. Eine neue Rechtsform, die den oben beschriebenen Bedarfen so verschiedener Unternehmenstypen, wie wertorientierten Unternehmen, Mittelstand und digitalen Start-Up Unternehmen, gerecht werden will, benötigt einige Flexibilität. Dabei sollte der Aspekt der Verantwortungseigentumsrechtlich so verankert werden, dass er zwar größtmögliche unternehmerische Freiheit ermöglicht, zugleich aber verhindert, dass von dieser Freiheit dauerhaft zum Nachteil von Unternehmen und Gesellschaft Gebrauch gemacht werden kann. Ein Gesetzentwurf für eine solche Rechtsform wurde gemeinsam von vielen Unternehmen erarbeitet. Die Rechtsform soll letztlich genauso wie eine GmbH funktionieren, ein Stammkapital vorweisen, Gesellschaftsanteile, die flexibel aufteilbar sind – soll aber gleichzeitig einen 100-prozentigen Asset-Lock ermöglichen und bei der Weitergabe der Anteile andere Regelungen treffen:

### Asset-Lock ohne Gemeinnützigkeit: Der Großteil des Vermögens ist nicht persönlich oder individuell personalisierbar

---



Es gilt zu ermöglichen, dass auch ohne den Umweg über gemeinnützige Entitäten ein Großteil des Vermögenswertes des Unternehmens gebunden, also nicht personalisierbar gemacht werden kann. Würde z.B. die gemeinnützige Stiftung, die den Webbrowser Firefox hält, Firefox in einer Notsituation verkaufen müssen, so würde der Erlös – nach Auszahlung aller Investoren und Kreditgeber – einem gemeinnützigen Zweck zukommen. Dies ermöglicht den Beschäftigten und anderen Stakeholdern zu wissen, dass sie nicht für die Vergrößerung des privaten Vermögens der EigentümerInnen arbeiten, sondern für einen Sinn: der Gesellschaft Dienstleistungen und Produkte zur Verfügung zu stellen, für die ein Bedarf besteht. Die neue Rechtsform muss also in einer wie auch immer gearteten Form erlauben, dass nach Abzug der risikoadäquaten Kapitalkosten „Sinn gebundenes“ Vermögen entstehen kann.

## Die Kontrolle / „Steuerrad“ des Unternehmens ist kein Spekulationsgut

---



Wie wir feststellen konnten, liegt der Bedarf vor allem darin, Kontinuität, Langfristigkeit und Werteorientierung sicherzustellen. Dies wird in heutigen Stiftungskonstruktionen dadurch realisiert, dass die Mehrheit der Stimmrechte, sozusagen das „Steuerrad“ des Unternehmens, durch eine Stiftung oder, wie bei MAHLE, durch einen eingetragenen Verein der normalen Veräußerbarkeit entzogen wird. Die Stimmrechte können damit weder vererbt noch auf dem Kapitalmarkt verkauft werden – sie werden von Treuhändern für eine gewisse Zeit ausgeübt und dann unentgeltlich weitergegeben. Eine neue Rechtsform müsste genau dies sicherstellen: die Position und Funktion des Gesellschafters müsste als „VerantwortungseigentümerInnen“ ausgeübt werden können, es müssten Stimmrechte Gesellschaftern gehören können, ohne damit durch das Verantwortungseigentum auch zugleich ein Vermögenseigentum zu kreieren.

15 EU-Mitgliedsstaaten wie Frankreich, Großbritannien oder Italien haben in den letzten Jahren neue Rechtsformen für Sozialunternehmen geschaffen und dort auch Asset-Locks ermöglicht. Deutschland ist hier weit zurück geblieben<sup>19</sup>. Die Rechtsform, die hier gefordert wird, ist ähnlich der in Großbritannien 2005 eingeführten Rechtsform „Community Interest Company“ (CIC). Letztere wurde geschaffen, um nicht gemeinnützigen Unternehmen einen glaubhaften Asset-Lock in einfacher und für die Öffentlichkeit nachvollziehbarer Weise zu ermöglichen. Die CIC darf in Großbritannien nur von Sozialunternehmen genutzt werden, Unternehmen müssen einen „Community Interest Test“ eines eigens dafür eingeführten Registers durchlaufen und genau klarstellen, welcher Community und welchem Community Interest sie dienen. Dies ist eine Einschränkung, die vielen Unternehmen in Deutschland nicht helfen würde und nur unnötige Prüfbürokratie schüfe. Benötigt ist eine für alle nutzbare Rechtsform, die aber gleichzeitig einen 100-prozentigen Asset-Lock ermöglicht und ansonsten wie eine GmbH funktioniert. Ein Gesetzentwurf für eine solche Rechtsform wurde von vielen Unternehmen gemeinsam erarbeitet und im September von 35 UnternehmerInnen dem Wirtschaftsminister vorgestellt.

---

<sup>19</sup> Fici, A. (2015). *Recognition and Legal Forms of Social Enterprise in Europe*. Euricse Working Papers, 82(15). Verfügbar unter: [https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/12/WP-82\\_15\\_Fici2.pdf](https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/12/WP-82_15_Fici2.pdf)

## Beispiele von Rechtsformen in Dänemark und Großbritannien

### Dänemark: „Foundation-owned companies“

Im dänischen Markt spielen von Stiftungen gehaltene Unternehmen eine wichtige Rolle:

20% der größten dänischen Unternehmen gehören Stiftungen, und aller nicht-öffentlichen Arbeitsplätze sind in Stiftungen<sup>20</sup>.

Dabei ähnelt das Stiftungsrecht in vielen Bereichen dem deutschen Stiftungsrecht. Stiftungen sind hier Entitäten, die Vermögen erwerben und besitzen können. Sie haben keine EigentümerInnen und gehören sich de facto selbst. Das von einer Stiftung gehaltene Vermögen und die Stimmrechte können nicht auf außenstehende Personen übertragen werden. Auch in Dänemark wird je nach Aktivitäten der Stiftung, gemeinnützig oder unternehmerisch/wirtschaftlich, zwischen gemeinnützigen und „kommerziellen“ Stiftungen unterschieden – letztere existieren meist, um zu ermöglichen, dass ein oder mehrere Unternehmen besessen, geschützt und entwickelt werden, um so ihre Existenz und ihren nachhaltigen Erfolg zu sichern. Dies ermöglicht unternehmerische Flexibilität. Im Gegensatz dazu sind „Selbstzweck“-Stiftungen nach dem deutschen Stiftungsrecht, wie oben beschrieben, nicht möglich. Es kommt häufig vor, dass Stiftungen ein oder mehrere gemeinnützige Zwecke in ihrer Satzung haben, da dies mit steuerrechtlichen Vorteilen (u. a. können gemeinnützige Leistungen und Rücklagen für gemeinnützige Zwecke von dem zu versteuernden Vermögen abgezogen werden) verbunden ist. Bei manchen größeren Stiftungen existiert eine weitere Holding-Entität zwischen Stiftung und Unternehmen – diese Stiftungen nennen sich „industrial foundations“.

Die meisten kommerziellen Stiftungsunternehmen in Dänemark wurden vor 1999 gegründet, da ab 1999 eine geänderte Steuergesetzgebung in Kraft trat. So werden derzeit – ähnlich wie in Deutschland – Schenkungssteuern (~36,25 %) auf den geschätzten Kapitalwert eines einer Stiftung übertragenen Unternehmens erhoben<sup>17</sup>. Vor 1999 galt der Nominalwert des Unternehmens als Schenkungswert, was zu einer signifikant niedrigeren Steuerbelastung führte. Das dänische Parlament diskutiert momentan, die bisherigen Regeln wiederherzustellen, sodass Unternehmen wieder zum Nominalwert übertragen werden können.

## Großbritannien: „Community Interest Company“

Im Jahr 2005 wurde in Großbritannien die „Community Interest Company“ (CIC) eingeführt. Das Anliegen bestand darin, eine Rechtsform für Unternehmen zu schaffen, die ihre Gewinne und Vermögen auch zugunsten der Allgemeinheit einsetzen wollen, allerdings nicht im herkömmlichen Sinne gemeinwohlorientiert sind. Sie sollten leicht zu gründen sein, die Flexibilität und Sicherheit eines gewerblichen Unternehmens bieten und zugunsten des Allgemeinwohls tätig sein können. So sollte die CIC herkömmlichen Gesellschaften mit beschränkter Haftung ermöglichen, auch eine Gemeinwohlbindung ihres Vermögens herzustellen: Es kann also, ähnlich wie bei einer Stiftung, nicht mehr privatisiert werden. Die Definition des „Community Interest“ für CICs ist dabei weiter gefasst, als die des „Public Interest“, das für die Gemeinnützigkeit gilt. Für CICs wurde ein eigenes staatliches Regulierungsbüro geschaffen.

Die Rechtsform erfreute sich bereits nach nur kurzer Zeit großer Beliebtheit: Heute gibt es über 14.000 CICs<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Prophil (2015). *Shareholder Foundations. The First European Study*

<sup>21</sup> Community Interest Companies (2018). *Annual Report 2017/2018*. Verfügbar unter: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/727053/cic-18-6-community-interest-companies-annual-report-2017-2018.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/727053/cic-18-6-community-interest-companies-annual-report-2017-2018.pdf)

# Wie können sich Unternehmen in Verantwortungseigentum finanzieren?

Kapitalbeschaffung

Liquidität für InvestorInnen  
und GründerInnen

# Kapitalbeschaffung

*Unternehmen in Verantwortungseigentum haben gewisse Restriktionen, was die Kapitalbeschaffung betrifft, da sie die Unabhängigkeit des Unternehmens verrechtlicht haben. Die Mehrheit der Stimmrechte ist nicht mehr käuflich, InvestorInnen können daher nicht die Kontrolle über das Unternehmen übernehmen, schließlich halten „VerantwortungseigentümerInnen“ die Kontrolle treuhänderisch auf Zeit. Trotzdem stehen Unternehmen in Verantwortungseigentum viele verschiedene Wege der Kapitalbeschaffung offen.*

---

## Große Unternehmen

---

### Anleihen

Unternehmen in Verantwortungseigentum mit Umsätzen über 5 Mrd. €, wie Bosch, Zeiss, NovoNordisk oder Carlsberg, können den Großteil ihres Kapitalbedarf über Banken oder mit an Anleihemärkten notierten Anleihen finanzieren. Bosch alleine hat Anleihen im Volumen von 6 Mrd. € ausgegeben.

### Börsennotierte Unternehmen in Verantwortungseigentum

Wenn neben Fremdkapital auch Eigenkapital benötigt wird, können sich diese Unternehmen auch über die Börse finanzieren, solange die Mehrheit der Stimmrechte weiterhin nicht käuflich wird. Die Carl Zeiss AG hat zum Beispiel eine Tochter gegründet, Zeiss Meditec AG, deren Mehrheit der Carl Zeiss AG gehört, die aber Aktien an der Börse notiert hat.

In Dänemark machen Aktien von Unternehmen in Verantwortungseigentum 60 % des Wertes des dänischen Aktienindex aus<sup>22</sup>. Unternehmen wie NovoNordisk halten die Stimmrechtsmehrheit in gemeinnützigen Stiftungen und lassen nur eine Stimmrechtsminderheit auf dem Aktienmarkt flottieren, die aber durchaus die Kapitalmehrheit sein kann. Dies ist in Dänemark durch das Vielfachstimmrecht einzelner Aktienkategorien möglich, was in Deutschland seit Anfang der 2000er verboten ist. Teilweise werden auch stimmrechtslose Aktien dafür eingesetzt (die in Deutschland nur bis zu 50% des Kapitals ausmachen dürfen).

---

<sup>22</sup> Thomsen, S. (2017). *The Danish Industrial Foundations*. Kopenhagen: Djøf Forlag.

Die dänischen Konstruktionen unterscheiden sich nur gering von in Deutschland bekannten börsennotierten Fußballvereinen und Familienunternehmen, die oft über eine KGaA-Konstruktion den Einfluss externer InvestorInnen klein halten, die Familie oder der gemeinnützige Fußballverein sind dann der Komplementär und Aktionäre sind Kommanditisten ohne Einfluss.

Das „Steuerrad“ der Unternehmen in Verantwortungseigentum bleibt also auch an der Börse unverkäuflich in gemeinnützigen Stiftungen. Trotzdem können InvestorInnen an der Wertsteigerung des Unternehmens teilhaben oder Dividenden erhalten.

Durch diese Dividenden-Ausschüttungen wird das 2. Prinzip von Verantwortungseigentum, der „Asset-Lock“, nicht angetastet, weil die Entscheidung über die Ausschüttung immer noch in Händen von VerantwortungseigentümerInnen liegt, die Interesse daran haben, dass das Unternehmen durch Dividenden oder Aktienrückkäufe unnötig belastet wird. Es besteht also ein struktureller „Asset-Lock“.

---

## Mittelständische Unternehmen

---

Neben typischem Fremdkapital nutzen mittelständische Unternehmen in Verantwortungseigentum alle Formen von Mezzaninen-Kapital, um sich zu finanzieren. Von Nachrangdarlehen, die eigenkapitalersetzend wirken können, über Genussrechte/-scheine, partiarische Darlehen bis zu stillen oder atypisch stillen Beteiligungen haben sie eine Vielzahl an Instrumenten zur Verfügung, die die Prinzipien von Verantwortungseigentum nicht unterminieren. Auch bei mittelständischen Unternehmen werde diese Instrumente häufig genutzt, sodass für InvestorInnen, die in Verantwortungseigentum investieren wollen, keine große Unsicherheit entsteht.

InvestorInnen fordern für ihre eigene Risikominimierung meist Absicherungen, die es ermöglichen, VerantwortungseigentümerInnen bei nachhaltig schlechter Geschäftsentwicklung in Haftung zu nehmen. Unternehmen in Verantwortungseigentum haben daher oft Beiräte, die VerantwortungseigentümerInnen unter bestimmten Voraussetzungen enteigneten dürfen und neue bestellen können.

Die Voraussetzungen dafür sind sogenannte „Rote Linien“, die von VerantwortungseigentümerInnen überschritten werden. Diese sind je nach Unternehmen sehr unterschiedlich definiert, meist sind sie mit mehreren verlustreichen Jahren oder anderen negativen Entwicklungen verknüpft.

---

## Start-Ups

---

Klassische Start-Up-InvestorInnen sind es gewohnt, sowohl Stimmrechte zu halten, als auch ihr Investment durch Verkauf des Unternehmens zu liquidieren. Oft haben sie dafür sogar ein „Drag-Along-Right“, das ihnen erlaubt die GründerInnen zum Verkauf zu zwingen. Beides ist im Unternehmen in Verantwortungseigentum anders gestaltet.

### Rückkaufbarkeit

Statt eines Verkaufs – Exit – an ein anderes Unternehmen, geben InvestorInnen im Fall von Verantwortungseigentum all seine Anteile zurück an das Unternehmen selbst – das Unternehmen macht also einen „Exit an sich selbst“. Alternativ können andere, langfristig orientierte InvestorInnen oder Banken helfen, frühes – oft teures – Investmentkapital abzulösen.

### Deckelung

Damit ein Unternehmen überhaupt seine Anteile zurückkaufen kann und nicht die Bewertung dieser Anteile mit großem Erfolg stetig mitwächst, sodass der Cashflow des Unternehmens nie schneller wachsen kann als die Bewertung, wird der Rückkaufpreis gedeckelt: Es wird z.B. festgelegt, ein Start-Up InvestorInnen im besten Fall das Fünffache seines Investments zurück erhalten.

Die verschiedenen Instrumente, die von Start-Ups in Verantwortungseigentum zur Investition und zur Liquidität für InvestorInnen genutzt werden, sind unten aufgeführt. Sie ermöglichen es InvestorInnen, risikoadäquate Renditen zu erzielen und gleichzeitig den Start-Ups ein Versprechen zu geben: Wir existieren nicht primär für den Exit der GründerInnen und InvestorInnen, sondern für einen „Purpose“; das Unternehmensvermögen ist deshalb nicht unbegrenzt personalisierbar.

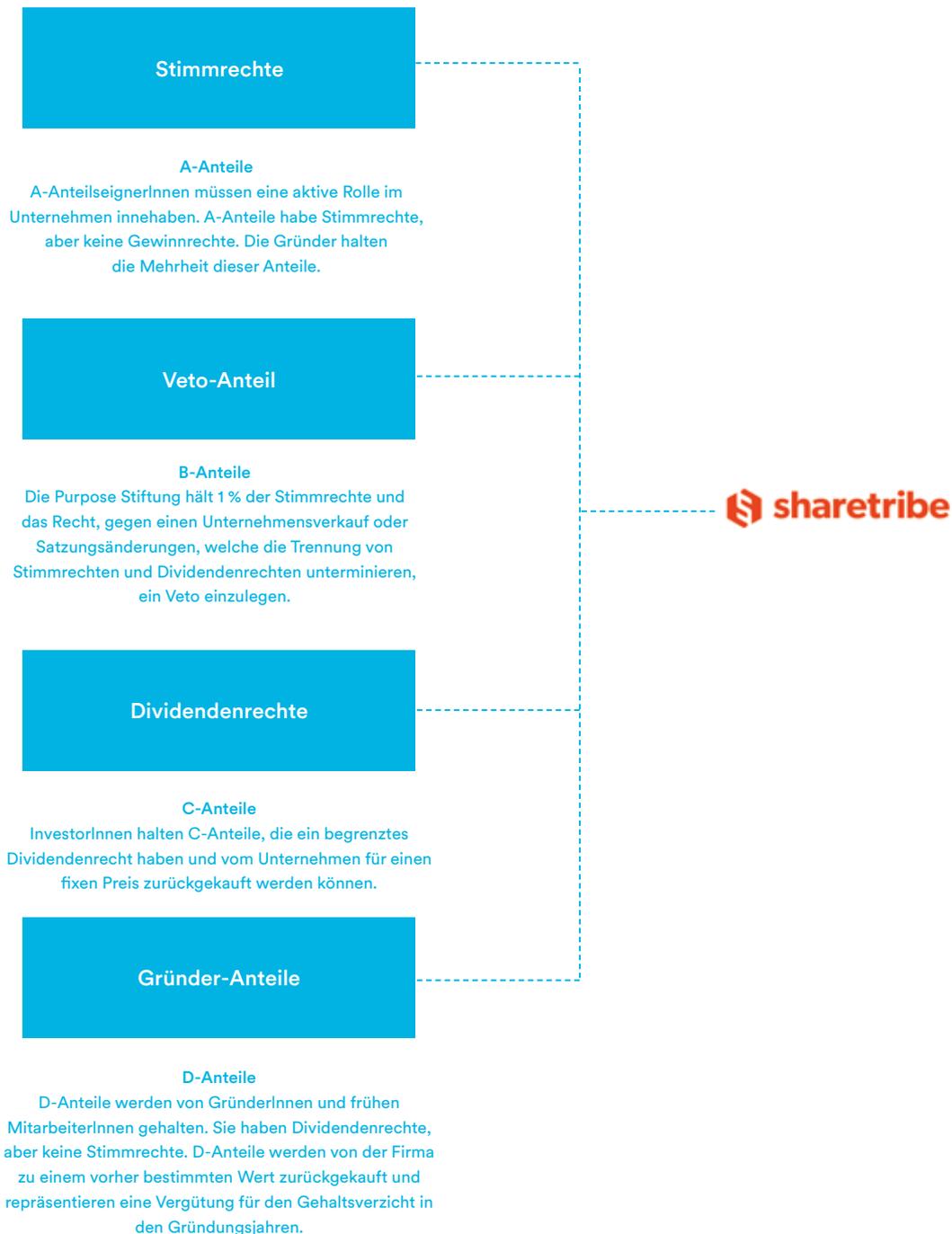
## Instrumente, die sich für Investitionen in Unternehmen in Verantwortungseigentum eignen

### Stimmrechtslose Anteile mit Rückkaufoption

Stimmrechtslose Anteile sind, genau wie Anteile mit Stimmrechten, auch Eigenkapital. Solche Anteile können mit einer Rückkaufoption oder auch einem Kündigungsrecht ausgestattet werden. In diesem Fall kann, bzw. muss, das Unternehmen auf Wunsch der InvestorInnen die Anteile stückweise oder einmalig zurück kaufen. Der Rückkaufpreis und die Rückkaufbedingungen werden vertraglich festgelegt. Für den Rückkauf von Anteilen kann das Unternehmen beispielsweise überschüssige Liquidität aus der Geschäftstätigkeit oder neu aufgenommenes Eigen- und Fremdkapital nutzen.

### Fallbeispiel Sharetribe

Bei dem finnischen Unternehmen in Verantwortungseigentum Sharetribe wurde dieses Finanzierungsinstrument eingesetzt. So wurden neben den üblichen Anteilsklassen A und B zwei weitere Anteilsklassen geschaffen. Neben einer Anteilsklasse C für Investoren, eine Klasse D, die ebenso stimmrechtslose Anteile darstellt, und die GründerInnen und frühen MitarbeiterInnen für ihr Risiko und die Unternehmerschaft in der Frühphase des Unternehmens entlohnen sollen.



## Demand Dividend

Die „Demand Dividend“ ist ein meist in den USA genutztes Instrument. Es sind Anteile am Unternehmen, die das Unternehmen dazu verpflichten, basierend auf einem prozentual festgelegten Anteil der freien Liquidität regelmäßige Zahlungen an die Anteilseigner zu leisten. Die Zahlungsverpflichtung und die Beteiligung endet, wenn die gezahlten Dividenden kumulativ einen im Vorhinein – als Gesamtverpflichtung – definierten Betrag erreicht haben. „Demand Dividend“ ist rechtlich umsetzbar mit Anteilen sowie auch mit atypischen und typischen stillen Beteiligungen.

## Umsatzbeteiligung

Bei einem Darlehen mit Umsatzbeteiligung erhalten die InvestorInnen als Gegenleistung für die Investition einen Anteil am Umsatz des Unternehmens. Dabei sind die InvestorInnen und die UnternehmerInnen gleichermaßen daran interessiert, dass das Unternehmen stabile Umsätze generiert.

## Eigenkapitalähnliche Instrumente

Für die Finanzierung von Unternehmen bieten sich zudem eigenkapitalähnliche Instrumente an. Diese werden in der Praxis häufig genutzt. Zu nennen sind hier vor allem Nachrangdarlehen sowie typische und atypische stille Beteiligungen.

Insgesamt kann also aus einer Vielzahl an Finanzierungsinstrumenten für Unternehmen in Verantwortungseigentum ausgewählt werden.

# Liquidität für InvestorInnen und GründerInnen

*Alle InvestorInnen wollen ihre Anlagen irgendwann wieder in Liquidität umwandeln. Für Start-up-InvestorInnen geschieht dies üblicherweise durch den Verkauf des Unternehmens oder einen Börsengang. Da Unternehmen in Verantwortungseigentum keinen Exit anstreben – zumindest nicht im üblichen Sinne – brauchen sie andere Anreize für InvestorInnen. Dazu gibt es mehrere bewährte Alternativen.*

## Umsatzbeteiligung

Die direkteste Methode ist es, die Liquidität direkt aus den Erträgen des Unternehmens zu generieren. Wenn das Unternehmen nach einer Investitions- und Wachstumsphase über ausreichende Ertragskraft verfügt, kann es Anteile zurückkaufen. Dies geschieht auf Basis einer Unternehmensbewertung oder einer bereits im Vorfeld festgelegten Preisformel. Um den InvestorInnen Sicherheit zu geben, kann ein vertragliches Rückkaufsrecht, „Put-Option“, eingeräumt werden: Das Unternehmen verpflichtet sich, ab einem bestimmten Zeitpunkt einen festen Anteil seiner Liquidität für Anteilsrückkäufe einzusetzen.

## Fremdfinanzierter Auskauf

Eine gängige Methode zur Rekapitalisierung reiferer Unternehmen und ihrer Transformation in Verantwortungseigentum ist es, frühe InvestorInnen mit frischem Kapital auszuzahlen. Dazu eignen sich sowohl Fremdkapital als auch stimmrechtloses Eigenkapital.

## Erhöhung des Eigenkapitals

Ein wachsendes Start-up, das sein Kapital laufend erhöht, kann InvestorInnen durch stückweise stattfindende Anteilsrückkäufe ein bestimmtes Maß an Liquidität bieten. Das mindert den Liquiditätsdruck für frühe InvestorInnen und gewährleistet bestenfalls günstigere Kapitalkosten für das weitere Wachstum.

## Dividenden

Einige InvestorInnen sind bereit, anstelle einer vollständigen Liquidation ihrer Anteile langfristig Dividenden zu beziehen. Die Umstände, unter denen Ausschüttungen stattfinden, müssen im Vorfeld geklärt werden, da InvestorInnen bei Unternehmen in Verantwortungseigentum nicht über Stimmrechte und in der Regel auch nicht über Aufsichtsratsmandate verfügen. Die Vereinbarung kann eine Mindestdividende, aber auch eine erfolgsabhängige Dividende beinhalten.

## Börsengang mit Aktienminderheit oder stimmrechtlosen Aktien

Unternehmen in Verantwortungseigentum können die Mehrheit ihrer Stimmrechte nicht verkaufen. Das hindert sie jedoch nicht daran, Aktien an der Börse anzubieten. Es können entweder eine streng limitierte Minderheitsaktien oder stimmrechtslose Aktien angeboten werden. Die Unternehmenskontrolle bleibt jedoch unverkäuflich, bspw. durch gemeinnützige Stiftungen.

## Übernahme durch ein weiteres Unternehmen in Verantwortungseigentum

Ein Unternehmen in Verantwortungseigentum kann ein anderes übernehmen, wenn die Ziele und Werte der beiden Unternehmen zusammenpassen. In solchen Fällen kann die neue Muttergesellschaft Kapital für die Übernahme aufnehmen oder ihre Liquiditätsreserven einsetzen, um die InvestorInnen und GründerInnen des Übernahmekandidaten auszusahlen. Anders als beim traditionellen Exit wird das Unternehmensziel durch eine solche Transaktion nicht in Frage gestellt. In manchen Fällen kann ein größeres Unternehmen in Verantwortungseigentum ein guter neuer Treuhandeigentümer für ein Start-Up in Verantwortungseigentum sein.

## Fazit

All diese Methoden ermöglichen Unternehmen in Verantwortungseigentum, Liquidität an InvestorInnen auszuschütten, ohne die Unabhängigkeit und die Sinnorientierung des Unternehmens in Frage zu stellen. Im Gegensatz zu den konventionellen Wegen der Liquiditätsbeschaffung erfordern viele dieser Methoden längere Investitionszeiträume. Doch immer mehr InvestorInnen erkennen die Bedeutung „geduldigen Kapitals“ als Form der langfristigen Wertschöpfung und nachhaltigen Wirkung eines Unternehmens und sind deshalb zunehmend bereit, ihr Kapital längerfristig zu binden.

# Verantwortungseigentum: Meinungen und Umsetzung - Interviews

Colin Mayer, Oxford University

Franz Fehrenbach, BOSCH

Stefan Appelhans, Sorpetaler Fensterbau

Thomas Bruch, Globus

# Unternehmen und Eigentum – Ein Gespräch mit Colin Mayer

Colin Mayer ist Professor an der Said Business School an der University of Oxford und Autor zahlreicher Bücher.

**Stiftung Verantwortungseigentum:** Was ist der Sinn von Unternehmen? Warum existieren sie?

**Colin Mayer:** Unternehmen existieren, um Aufgaben zu übernehmen, die den KundInnen, Gemeinden oder der Gesellschaft dienen. Darin liegt der Ursprung von Unternehmen. Das erste Unternehmen überhaupt wurde in Rom gegründet. Das römische Konzept für Unternehmen zielte darauf ab, öffentliche Arbeiten zu erledigen, und wurde anschließend von der römisch-katholischen Kirche übernommen. In jedem Fall hatte das Unternehmen eine klar festgelegte Funktion und Aufgabe. Die öffentlichen Aufgaben umfassten zum Beispiel den Bau von Gebäuden und Straßen sowie die Bereitstellung von öffentlichen Dienstleistungen. Eine der frühesten bekannten Formen ist die Universität.

**Gemeingüter, wie wir heute sagen würden.**

Ja, in der Tat. Bei der katholischen Kirche ging es darum, die Administration zu gewährleisten. Universitäten stellten den Zugang zu Bildung sicher. Die Gilden im Mittelalter übernahmen Handlungsaufgaben und die Ausbildung der in den Gilden arbeitenden Menschen. Sie nehmen also eine Gegenposition zur landläufigen Meinung ein, dass der Zweck des Unternehmens die eigene Profitmaximierung ist.

**Dem würden Sie nicht zustimmen, oder?**

Nein, ganz und gar nicht.

*„Der Zweck eines Unternehmens ist die Erfüllung von Aufgaben, die dem Wohl der Gemeinschaften, der Gesellschaft und den KundInnen dienen. Im Zuge dessen werden für die EigentümerInnen Profite generiert, was aber nicht das eigentliche Ziel des Unternehmens sein sollte.“*

**Wozu dienen Profite dann?**

Profite sind dafür da, Anreize für diejenigen zu schaffen, die das Unternehmen mit Kapital versorgen. Ebenso sollten diejenigen, die für das Unternehmen arbeiten, für ihre Arbeit entlohnt werden. Das macht die Profitmaximierung aber nicht zum Ziel des Unternehmens. Der Sinn des Unternehmens besteht darin, gesellschaftliche Bedürfnisse zu befriedigen. Und im Zuge dieser Tätigkeit werden Profite erwirtschaftet.

**Interessanterweise denken heute nicht sehr viele Menschen, dass darin das Ziel eines Unternehmens liegt. Was ist der historische Kontext? Arbeiteten Unternehmen in Rom wirklich im Dienste der Gesellschaft? Was war anders?**

Anders war, dass Gesellschaften damals eine Lizenz für die Gründung benötigten.

Dementsprechend bestand der grundsätzliche Zweck des Unternehmens in der Erfüllung gesellschaftlicher Bedürfnisse. Beispielsweise stellten die Gilden bestimmte Dienstleistungen zur Verfügung.

Im Mittelalter wurde die entsprechende Lizenz vom König vergeben – anschließend vom Parlament. So wurden etwa im 18. und 19. Jahrhundert die Eisenbahnstrecken und Kanäle von Unternehmen mit einer entsprechenden Lizenz des Parlaments gebaut.

Grundsätzlich brauchten Unternehmen also bis ins 19. Jahrhundert Lizenzen, die entweder von der Krone oder dem Parlament ausgestellt wurden und jeweils mit einem klaren gesellschaftlichen Zweck verbunden waren. Grundlegend verändert hat sich die Situation mit der Gründung der amerikanischen Kolonien, die als Gesellschaften gegründet wurden, zum Beispiel Pennsylvania und Massachusetts, die dann wiederum anderen erlaubten, innerhalb der Kolonien Gesellschaften zu gründen. Das war der Grundstein für die Freiheit, eine Gesellschaft zu gründen, die zu einem Kernbaustein der Unternehmen des 19. Jahrhunderts wurde. Seitdem ist der gesellschaftliche Auftrag nicht mehr Bestandteil von Unternehmen.

**Interessant. Wie sah die Eigentümerstruktur in Zeiten der öffentlich lizenzierten Unternehmen aus?**

Grundsätzlich sehr ähnlich wie heute. Die East India Company, damals eine der größten Gesellschaften der Welt, hatte beispielsweise externe



Anteilseigner, und die Idee von Shareholdern war sehr verbreitet. Der fundamentale Unterschied bestand allerdings darin, dass diese Gesellschaften immer noch ihren gesellschaftlichen Zweck erfüllen mussten.

Historisch betrachtet bestand der Sinn also immer darin, die lizenzierten Zwecke zu erfüllen und im Zuge dessen Gewinne zu erzielen. Das ist der Grund, warum ich so deutlich sage, dass der eigentliche Zweck nicht darin besteht, Gewinn zu machen.

**War die East India Company das erste Unternehmen, das externe Gesellschafter hatte, die nicht selber aktiv waren, denen das Unternehmen jedoch gehörte?**

Nein, die East India Company war nicht die erste – zum Beispiel wären noch die Handelsgesellschaften Russian Company und Hudson Bay Gesellschaft zu nennen.

Bei beiden ist zu sehen, dass sie einen klaren Zweck und investierende Gesellschafter hatten.

Wenn man sich im Vergleich Universitäten anschaut, zum Beispiel das Cambridge College, hat jedes College eine eigene Charta, eine eigene Rechtsform und einen eigenen Zweck. Es gibt keinen externen GesellschafterInnen und die Verantwortlichen sind immer Mitglieder der Universität.

**Sind diese Mitglieder dann die EigentümerInnen?**

Nein. Sie sind sozusagen VerwalterInnen oder TreuhänderInnen, die dafür verantwortlich sind, dass der Sinn erfüllt wird und die ursprünglichen Gedanken der Charta eingehalten werden. Es gibt keine EigentümerInnen im klassischen Sinn. Man könnte sagen, dass sich diese Unternehmen selbst gehören.

**Was bedeutet das nun für die rechtlichen Strukturen? Sie sind TreuhänderInnen und als solche halten sie die Stimmrechte, um während der Zeit, in der sie im Unternehmen arbeiten, die Verantwortung und Führung zu übernehmen. Ist das richtig?**

Exakt! Sofern sie aktiv an der Organisation beteiligt sind und dort arbeiten. So lange, bis sie in Rente gehen oder das Arbeitsverhältnis endet.

**Wenn man den Eigentumsbegriff also als ein Bündel von Rechten versteht, das dazu ermächtigt, das Unternehmen zu verwalten, die Gewinne zu beziehen, es zu vererben oder es sogar zu zerstören, haben die College-Mitglieder ausschließlich das Recht, das College zu verwalten, es zu managen, richtig?**

Ja, so ist es. Sie haben sozusagen Managementrechte, aber kein Eigentumsrecht. Das war ein entscheidender Bestandteil der frühen Gesellschaften wie der Russian Bay Company, die die Gedanken der Gilde übernommen hatte, dass Verantwortliche ausschließlich das Recht der Verwaltung innehaben, in diesem Fall, Handel zu betreiben. Mit der Zeit hat es sich aber dahingehend verändert, dass es darum geht, Kapital zu besitzen und mehr Kapital aufzunehmen. Die spannende Weiterentwicklung zum Beispiel der East India Company ist also, dass sie die Idee der Gilde als Verwaltung übernimmt und zusätzlich um die Fähigkeit anreichert, Kapital aufzunehmen. Was zwei grundsätzliche Pfeiler des Unternehmens darstellt: Verwaltung/Management und Kapitalaufnahme.

**In Ihrem Buch gehen Sie auf die Probleme ein, mit denen Unternehmen heute konfrontiert sind. Warum werden Unternehmen heute zunehmend als Problem für die Gesellschaft wahrgenommen, denen es nur darum geht, den eigenen Gewinn zu maximieren?**

Das Problem lässt sich in Ihrer Frage erkennen: Der eigentliche Sinn von Unternehmen ist verloren gegangen. Vielleicht hilft es, zu verstehen, wie es

dazu gekommen ist und wie wir vom mittelalterlichen Verständnis zur heutigen Situation gelangt sind. Die Freiheit zur Unternehmensgründung an sich ist nicht das Problem. Tatsächlich erfüllten Unternehmen anfänglich einen klaren Sinn und Zweck. Nicht zwangsläufig einen gesellschaftlichen Zweck, aber sie haben den Anspruch, ihren KundInnen zu dienen. Die grundlegende Veränderung fand im 20. Jahrhundert mit der Fokussierung auf den Shareholder und die Maximierung des Shareholder Value statt.

Der rechtliche Grundgedanke eines Unternehmens macht unmissverständlich klar, dass das Ziel des Managements darin besteht, den Sinn der Organisation voranzutreiben und nicht den Interessen der Shareholder gerecht zu werden.

*„Grundsätzlich besteht die Verantwortung der Geschäftsführung eines Unternehmens also gegenüber der Firma als solcher.“*

Was aber eine sehr untergeordnete Bedeutung hat, wenn alle Stimmrechte bei den Shareholdern liegen. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang die Verlagerung der Anteile von wenigen Shareholdern (häufig innerhalb einer Familie) zu einer großen Zahl an Externen und dann zu großen institutionellen Gesellschaftern.

Da die institutionellen Shareholder in letzter Instanz ihren eigenen Investoren gegenüber verantwortlich sind, sehen sie ihre Hauptaufgabe, vielleicht zu Recht, darin, die Rendite für eben diese Investoren zu maximieren und dafür möglichst viel

Gewinn aus den Unternehmen herauszuholen, in die sie investiert haben. Über die Zeit ist also eine totale Verschiebung der Macht und der Kontrollrechte zugunsten der Shareholder zu beobachten – weg von denen, die die Verantwortung für das Unternehmen und dessen Zweck tragen.

Die Gründe dafür sind hauptsächlich in den technologischen Errungenschaften, insbesondere im Zuge der industriellen Revolution, zu sehen. Diese Entwicklung hat ungeahnte Möglichkeiten geschaffen, die vorher so nicht denkbar waren – besonders für das produzierende Gewerbe. Im Ergebnis rückten Aufgaben in den Mittelpunkt, die nichts mit öffentlichen Dienstleistungen oder der Infrastruktur zu tun hatten. In der Zeit von Adam Smith verlagerte sich der Aufgabenbereich der Unternehmen in deutlich innovativere Bereiche. Eben diese Innovationen erhöhten den Druck, das Recht auf Unternehmensgründungen einzuführen. Nach dem Kollaps der South Sea Company 1720 sollte der sogenannte „Bubble Act“ verhindern, dass private Unternehmen gegründet wurden. Im Ergebnis wurden aber stattdessen viele Personengesellschaften gegründet – oder in anderen Worten Unternehmen ohne eigene Rechtspersönlichkeit. Tatsächlich war es rechtlich möglich, solche Ersatzgesellschaften zu gründen. Um zu verhindern, dass das Gesetz umgangen wird, wurde es 1856 in Großbritannien erlaubt, private Kapitalgesellschaften zu gründen.

**Wurde zu dieser Zeit auch die beschränkte Haftung eingeführt?**

In der Tat. Die beschränkte Haftung wurde 1856 eingeführt, um die Aufnahme von Kapital durch die Gesellschaften zu regulieren. Der Gedanke einer beschränkten Haftung hat die Entwicklung der Kapitalgesellschaft beflügelt – und war damals sehr umstritten.

Manche sehen in der beschränkten Haftung das eigentliche Problem hinter der Kapitalgesellschaft und sind der Meinung, dass wir die Probleme, die wir heute haben, ohne beschränkte Haftung nicht hätten. Was allerdings eine komplette Fehleinschätzung ist. Natürlich stimmt es, dass die EigentümerInnen einer Bank ohne eine beschränkte Haftung vorsichtiger wären, bevor sie sich auf gewissenlose Geschäfte einlassen. Aber um Anteile an einem Unternehmen halten zu können und einen entsprechenden Markt zu haben, braucht es die beschränkte Haftung. Andererseits wäre man, um die eigene Haftung zu bestimmen, nur gewillt, Anteile zu halten, wenn man wüsste, wie viel Vermögen jeder andere Gesellschafter hat. Daher ist ein System ohne beschränkte Haftung schlicht nicht zu realisieren.

### Noch einmal zurück zu den auf Shareholder Value fokussierten Unternehmen? Was genau ist hier das Problem?

Wenn man von der Vorstellung ausgeht, dass der Sinn eines Unternehmens darin besteht, den Shareholder Value zu maximieren, entsteht das Problem, dass das eigentliche Ziel des Unternehmens, seinen Zweck zu erfüllen, untergraben wird. Der große Vorteil der Freiheit zur Unternehmensgründung ist die Möglichkeit, Unternehmen

mit unterschiedlichsten Zielsetzungen zu gründen: Unternehmen mit den günstigsten Produkten, mit den verlässlichsten Produkten, Unternehmen mit den innovativsten Produkten und so weiter. Wohingegen vorher ausschließlich die Krone der das Parlament bestimmen konnte, was der Zweck eines Unternehmens sein sollte.

Diese Freiheit erzeugt also eine hohe Diversität, und indem Menschen selbst entscheiden können, was das Ziel ihres Unternehmens ist, erhalten sie die Möglichkeit, den für sie besten Weg zu wählen, dieses Ziel zu erreichen. Und es hat sich gezeigt, dass dieses System zu den besten Ergebnissen führt – zu den besten Waschmaschinen, den verlässlichsten Autos usw. Um das beste Auto zu bauen, braucht man die talentiertesten MitarbeiterInnen. MitarbeiterInnen, die sich diesem Ziel verbunden fühlen. In anderen Fällen kommt es darauf an, ausreichend Kapital aufzunehmen.

Entscheidend ist, dass die kritischen Faktoren für jedes Unternehmen andere sind. Eine entscheidende Rolle können zum Beispiel die ZulieferInnen einnehmen. Ein Unternehmen, mit dem ich viel zusammenarbeite, arbeitet nachhaltig und produziert Schokolade nach hohen ökologischen Standards. Für dieses Unternehmen sind die Kakao-Lieferanten extrem entscheidend. Die Art und Weise, wie sie ihre ProduzentInnen behandeln und deren Zuverlässigkeit sind für ihren Erfolg entscheidend. Sie haben keinen externen Shareholder, und externes Kapital ist nicht der entscheidende Produktionsfaktor. Für große Produzenten, die auf viel Kapital angewiesen sind, sind eben diese Investments entscheidend.

Das Problem der Fokussierung auf den Shareholder Value ist die Annahme, dass alles, worum es geht, die KapitalgeberInnen sind. Ich spreche viel über die Entwicklung von einer Welt des Kapitals zu einer Wissensgesellschaft. Heute sind für Unternehmen ganz andere Dinge wichtig als in der Vergangenheit. Die Fokussierung auf den Shareholder Value schadet dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen und erst recht der Fähigkeit, sicherzustellen, dass der Umwelt und der Gesellschaft gedient wird.

**Also ist es im Interesse der Shareholder, wenn Unternehmen nicht im Interesse der Shareholder handeln?**

Exakt! Tatsächlich gilt das für einige der erfolgreichsten Unternehmen der Welt. Ihr Ziel ist nicht, die Maximierung des Shareholder Value, sondern ihrer Mission zu folgen, ihren Sinn zu erfüllen. Indem sie das tun, generieren sie erhebliche Gewinne für ihre Shareholder.

**An welche Unternehmen denken Sie?**

Unternehmen wie Bertelsmann oder Bosch zum Beispiel, die alle im Besitz von Stiftungen sind. Ihre Ziele orientieren sich klar an den Werten des Unternehmens. Die Eigentümerstruktur ist langfristig sichergestellt und erlaubt es diesen Unternehmen, sich klar auf ihre Mission zu konzentrieren. Die Erkenntnis, dass wechselnde Eigentümerstrukturen sehr schädlich für langfristige Unternehmensziele sind, setzt sich immer mehr durch.

**Was ist die Eigentümerstruktur der Zukunft? Wo geht die Reise hin?**

Es sind drei grundsätzliche Trends in der aktuellen Diskussion zu erkennen: 1. Sinnorientierung und die Fähigkeit, diese zu sichern; 2. Eigentum und die Frage nach der passenden Eigentümerstruktur, um langfristig unabhängig und sinnorientiert zu arbeiten; 3. Organisation und Zusammenarbeit und die Frage nach dem passenden Management, um den Sinn des Unternehmens zu erfüllen.

**Was wird im 21. Jahrhundert die entscheidende Fähigkeit von Unternehmen sein?**

Es gibt zwei Möglichkeiten: Wir verfolgen weiterhin den eingeschlagenen Weg und das vorherrschende Paradigma, was zu weiteren Zusammenbrüchen und Krisen der Finanzsysteme und anhaltender Vernachlässigung und Zerstörung der Natur führen wird. Oder wir erkennen, dass es grundsätzlicher Veränderungen bedarf: Wir brauchen Unternehmen, die klar der Gesellschaft, der Allgemeinheit und den KundInnen dienen.

Ich bin optimistisch – vielleicht naiv – aber ich glaube, dass die Erkenntnis groß genug ist, dass sich etwas verändern muss, dass wir Veränderung benötigen. Ich gebe Ihnen ein Beispiel, wo ich schon heute Veränderung sehe. Die Curricula der wirtschaftlichen Fakultäten verändern sich drastisch weg von der Annahme, dass Unternehmen die Aufgabe haben, den Shareholder Value zu maximieren.

Die Erkenntnis nimmt zu, dass der richtige Ansatz einer Universität darin besteht, zu vermitteln, was der Sinn eines Unternehmens ist und wie ein Unternehmen gestaltet werden kann, um diesem gerecht zu werden.

**Was bedeutet das auf Unternehmensebene? Wie verändern sich Eigentümerstrukturen? Werden wir auch in Zukunft Strukturen mit Shareholdern sehen?**

Es wird Veränderungen der Eigentümerstrukturen geben. Es sind zwei Entwicklungen zu beobachten: Institutionelle Investoren verändern ihr Verhalten. Kranken- und Rentenversicherungen erkennen, dass der Ansatz des Portfolio-Managements nicht funktioniert, sondern dass es langfristiges Engagement braucht.

Kein Hedge-Fund-Aktivismus, sondern tatsächliche Unterstützung des Managements und entsprechende Maßnahmen, um sicherzustellen, dass Unternehmen ihren Zweck erfüllen können. Gleichzeitig erkennen Unternehmen, dass Aktienmärkte einen zerstörerischen Einfluss auf ihre Aktivitäten haben. Wir werden einen Zusammenbruch der Aktienmärkte im Westen erleben. Zum Beispiel hat sich die Anzahl der Unternehmen, die an der Londoner Börse gelistet sind, in den vergangenen 20 Jahren von 2000 auf 1000 halbiert. Das Gleiche ist in den USA zu beobachten. Die Menschen stimmen mit den Füßen ab: Privates Beteiligungskapital nimmt zu und Unternehmen werden privatisiert. Aber das ist nicht die Lösung. Unternehmen benötigen unterschiedlichste Kapitalquellen. Daher werden wir ganz neue Formen

des Eigentums sehen. Unternehmen werden noch immer an Aktienmärkten gelistet sein, aber mit langfristig orientierten Shareholdern.

**Also wird die einzige Veränderung darin bestehen, dass Shareholder und institutionelle Investoren langfristig investieren? Was passiert mit den Kontrollrechten?**

Die ultimativen Stimmrechte liegen bei den Menschen, die sich der langfristigen Mission und dem Zweck des Unternehmens verbunden fühlen. Das sind nicht zwangsläufig Renten- und Krankenversicherungen. Das Spannende an Unternehmen wie Bosch oder Bertelsmann ist, dass sie nicht im Besitz von Versicherungen sind, sondern von Stiftungen. Ich halte das für ein sehr vielversprechendes Konzept mit vielen Vorteilen.

**Sie haben die Strukturen in Universitäten wie Cambridge oder Oxford beschrieben und die Verantwortlichen „zusammenwirkende Partner“ genannt. Denken Sie, dass das ebenfalls ein Modell für Unternehmen sein könnte?**

Im Prinzip ist es hier wie bei Stiftungen auch: Man könnte sagen, die Stiftungen sind nicht wirklich besitzerlos, aber fast. Stiftungen sind niemandem außerhalb der Organisation verpflichtet. Das „Oxford-Modell“ ist in vielerlei Hinsicht also vergleichbar mit der Stiftungslösung.

**Wenn Sie die perfekte Eigentümerstruktur für die Zukunft gestalten könnten, wie würde diese aussehen?**

Die Struktur müsste maximale Diversität ermöglichen. Die Gesetzgebung müsste also sicherstellen, dass Unternehmen sich für die Rechtsform entscheiden können, die am besten zu der jeweils individuellen Situation passt.

Es geht nicht darum vorzuschreiben, was die einzig richtige Struktur ist. Zum Beispiel ist es in manchen Fällen das Beste, wenn das Unternehmen sozusagen im Besitz der MitarbeiterInnen ist. In anderen Fällen ist es eventuell die Stiftungslösung. Eine unglückliche Entwicklung innerhalb der EU ist der Versuch, alles zu harmonisieren. Dabei wird der enorme Vorteil der Diversität vernachlässigt.

**Sie haben damit begonnen, zu beschreiben, dass Unternehmen in der Vergangenheit eine Lizenz habenmussten. Wer wird in Zukunft dafür verantwortlich sein, Lizenzen zu vergeben?**

In den meisten erfolgreichen Unternehmen stammt die Idee für den ursprünglichen Sinn des Unternehmens von den GründerInnen. Und genau das ist der Vorteil gegenüber einer zentralen, öffentlichen Vergabe von Lizenzen. Denn es lässt eine Vielfalt an Ideen zu, was das Ziel eines Unternehmens sein könnte. In meinem Buch vergleiche ich es mit einer Welt, die aus vielen Inseln besteht, auf denen die Frage nach dem Sinn jeweils unterschiedlich beantwortet wird. So kann jeder wählen, von welcher Insel er kaufen will, wo er arbeiten möchte, wo er investiert und auf welcher Insel er leben möchte.

Das entspricht den Studien der Harvard-Universität, die davon ausgehen, dass 90 Prozent der GründerInnen in erster Linie intrinsisch motiviert und nicht ausschließlich auf Gewinnmaximierung aus sind. Aber die Frage bleibt, wie sich sicherstellen lässt, dass diese Sinnorientierung erhalten bleibt? Auch in Situationen, in denen das Unternehmen Kapital benötigt.

Das ist das Problem von Kapitalgesellschaften. Beispielsweise gab es in Großbritannien viele motivierte und altruistische Familienunternehmen, die im Zuge der Entwicklung der Aktienmärkte untergegangen sind. Das ist der Vorteil von Stiftungen. Zum einen sind sie gegen eine Verwässerung der Anteile gewappnet und gleichzeitig können sie Nachfolgefragen besser lösen. Insbesondere wenn Erben nicht die gleichen unternehmerischen Fähigkeiten mitbringen wie ihre Eltern. Grundsätzlich haben Stiftungen die Möglichkeit, aus einem sehr viel größeren Genpool zu wählen und sind bei der Bestimmung der Nachfolger nicht auf die Familie beschränkt.

**Wenn Sie 50 Jahre in die Zukunft blicken und wir eine große Anzahl sinnorientierter Unternehmen sehen, wie beeinflusst das die Wirtschaft?**

Lassen Sie uns zum Beispiel einen Blick auf das heute vermutlich größte und bedrohlichste Problem werfen: das Bankensystem. Heute probieren wir ausschließlich durch Regulierungen sicherzustellen, dass die Gesellschaft und die Banken das gleiche Ziel verfolgen.

Allerdings steht das Interesse von EigentümerInnen, die auf Gewinnmaximierung fokussiert sind, dem Interesse der Regulierungsbehörden, die das Gemeinwohl sicherstellen wollen, diametral entgegen. Dementsprechend wird dieser EigentümerInnen alles Mögliche unternommen, um die Regulierungen zu umgehen. Der Sinn besteht also darin, den Verantwortlichen eines Unternehmens zu ermöglichen, nicht mehr ausschließlich auf die Gewinnmaximierung des Unternehmens zu achten, sondern langfristig dessen Mission sicherzustellen. So kann der Konflikt zwischen Regulierungsbehörden und UnternehmerInnen aufgelöst werden. Damit wird ein Prozess in Gang gesetzt, der das Gemeinwohl durch Unternehmen unterstützt und nicht untergräbt.

**Weniger Regulierung wäre notwendig, aber das Gemeinwohl könnte trotzdem gestärkt werden?**

Ganz genau. Die Rolle und Notwendigkeit der Regulierungsbehörden wäre deutlich weniger stark als es heute der Fall ist.

**Vielen Dank für das Interview!**

# Motivation durch Verantwortungseigentum – Interview mit Franz Fehrenbach, BOSCH

**Stiftung Verantwortungseigentum (SVE):**

Lieber Herr Fehrenbach, vielen herzlichen Dank, dass Sie heute zu uns gekommen sind. Sie sind Aufsichtsratsvorsitzender von Bosch und gleichzeitig sind Sie auch Komplementär in der Robert Bosch Industrietreuhand KG und halten damit Stimmrechte an Bosch. Was ist das Besondere an der Eigentumsstruktur von Bosch?

Das ganz Besondere ist natürlich die Trennung von Kapitalanteil und Stimmrechten, diese ist extrem wichtig. Das war 1964 eine grandiose Idee, als die Unternehmensverfassung entwickelt wurde. Die Stiftung, die die Kapitalanteile hält, darf uns bei der Unternehmensführung nicht reinreden – und eine gemeinnützige Stiftung ist sowieso nicht gut geeignet für die Lenkung eines Wirtschaftsunternehmens. Deshalb ist diese Trennung hervorragend. Auf der anderen Seite können wir, die die Stimmrechte haben, nicht anfangen, irgendwann Gedankenspiele zu Abspaltung, Verkauf, usw. zu kreieren, denn uns gehören die Anteile nicht.

*„Wir sind einzig und allein der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens verpflichtet.“*

Das ist unsere oberste Verpflichtung als Stimmrechtseigentümer.

**Was heißt „Ihnen gehören die Anteile nicht“? Vielleicht können Sie das nochmal kurz erläutern. Es gibt die Stiftung, die hält die Kapitalanteile, aber nicht die Stimmrechte. Wer genau hält die Stimmrechte?**



Die Stimmrechte hält die Industrietreuhand KG, die nur 0,01 Prozent Kapitalanteil hat. Das heißt also praktisch nichts, sie hat keinerlei Eigenkapital.

**Das heißt sie bekommt auch keine Gewinne?**

Sie bekommt auch keine Gewinne ausgeschüttet, sondern sie ist einzig und allein dazu da, die Fortführung des Testamentwillens von Robert Bosch im Unternehmen umzusetzen. Die Stiftung setzt ihre gemeinnützigen Ideen um, und wir setzen die Unternehmensideen um.

**Das heißt, das Steuerrad, des Unternehmens liegt in dieser Industrietreuhand KG. Wem gehört diese KG? Und wer ist dort Kommanditist oder Komplementär?**

Die Industrietreuhand gehört zunächst einmal Niemandem. Es gibt zwei geschäftsführende Gesellschafter, meinen früheren Arbeitsdirektor-Kollegen aus der GmbH und mich.

Zusätzlich gibt es acht Kommanditisten. Hier achten wir immer darauf, dass die externen Kommanditisten die Mehrheit haben, damit wir nicht anfangen, Bosch-interne Mehrheiten für bestimmte Entscheidungen zu bilden. Die externen Gesellschafter sind alles sehr selbstständige, respektable Personen, die stehen zu ihren Grundsätzen und sind ein gutes Überwachungsgremium.

**Das Besondere ist auch, dass in dieser Industrietreuhand KG der frühere und der aktuelle Geschäftsführungsvorsitzende Mitglieder sind – das ist ja bei anderen Stiftungen nicht so. Jeder Corporate Governance Professor sagt erstmal: Trennung, Cooling off. Das sehen Sie bei Bosch anders?**

Ja, wir versuchen in den Gremien zusammenzuarbeiten. Dafür gibt es zwei Verbinder. Der eine Verbinder ist Christof Bosch als Familiensprecher, Vorsitzender im Kuratorium der Stiftung und gleichzeitig in der Industrietreuhand und auch noch in der Familiengesellschaft. Das andere ist die Verbindung von den Gesellschaftern zum Vorsitzenden der GmbH, also der Geschäftsführung, und zu seinem Stellvertreter. Die beiden, CEO und Stellvertreter, sind in der Industrietreuhand KG, und gleichzeitig führend in der GmbH. Das heißt, wir haben extrem kurze Wege der Umsetzung. Zum Beispiel haben wir Gesellschafterversammlung, schließen dort, und Herr Denner und Herr Asenkerschbaumer gehen zurück in die GmbH und sagen was mit Gesellschaftern entschieden und besprochen wurde. Kurze Wege, kurze Umsetzung.

**Diese Komplementäre oder Kommanditisten in der KG, die Eigentümer des Steuerrads, dürfen es aber nicht verkaufen oder vererben. Sie sind ja ein Treuhänder, Sie dürfen Ihren Anteil nicht einfach weitergeben?**

Nein, ich habe ja gar keinen Anteil. Wir haben Altersgrenzen als Gesellschafter. Der ausscheidende Gesellschafter hat immer Vorschlagsrecht, aber der Nachfolger wird vom Gesamtgremium gewählt – gemeinsam. Der Nachfolger muss also dem gemeinsamen Gremium standhalten. Normalerweise verständigt man sich, führt Gespräche, und einigt sich auf einen Kandidaten, den alle tragen können.

**Das heißt das Steuerrad wird nicht vererbt, kann nicht verkauft werden?**

Nein, absolut nicht.

**Jetzt würden natürlich normale Ökonomen sagen: Herr Fehrenbach, wie schön, dass Sie treuhänderisch die Macht mit halten, aber Sie haben ja gar keinen Anreiz – Sie bekommen keine Gewinne. Wieso sind Ihre Kollegen in der Industrietreuhand und wieso sind Sie überhaupt jeden Tag aktiv für Bosch?**

Wenn Sie es so wollen, bin ich eine Art Überzeugungstäter. Ich bin mit jeder Faser überzeugt von der Konzeption Bosch, vom Unternehmen Bosch.

Ich bin extrem stolz darauf, was das Unternehmen leistet – nicht nur für seine Kunden und Mitarbeiter, sondern auch, dass Bosch immer wieder neue Innovationen auf den Markt bringt, dass wir uns erlauben können, jedes Jahr 10 Prozent für Forschung und Entwicklung auszugeben.

*„Diese Unternehmenskonzeption, das ist mein Antrieb. Kein Geld, kein Gehalt, nichts, sondern die volle Überzeugung, dass das Unternehmen es verdient, dass ich mich jeden Tag neu dafür einsetze.“*

**Das ist ja eine wirkliche Motivation, so intrinsisch motiviert zu sein, Überzeugungstäter zu sein. Wie finden Sie da Nachfolger? Für einen normalen Manager, der vielleicht auf besonders viel Gewinn oder Aktienoptionen aus ist, kommt das vielleicht gar nicht in Frage.**

Für diese außergewöhnliche Position als Gesellschafter der Industrietreuhand KG kommen nur Mitarbeiter in Frage, die über lange Jahre im Unternehmen waren. Menschen, die eine ähnliche Prägung haben, wie ich sie von mir geschildert habe. Das schaffen Sie nicht, wenn Sie von außen reinkommen.

Ich habe 1975 als Trainee angefangen, bin über die Jahre an vielen Aufgaben gewachsen, man konnte beobachten, wie ich mich verhalte – und irgendwann war klar, wie ich mich verhalte. Solche Mitarbeiter gibt es auch heute noch genügend bei uns. Ich glaube, um für diese Gesellschafterfunktion in Frage zu kommen, muss man langjähriger Mitarbeiter bei Bosch sein.

**Was hat diese besondere Eigentumsform für eine Bedeutung für Mitarbeiter, die nicht gleichzeitig in der Industrietreuhand sind, sondern die normale Mitarbeiter sind? Beobachten Sie da ein anderes Verhältnis zum Unternehmen?**

Jeder Bosch-Mitarbeiter beschäftigt sich mit unserer Unternehmensverfassung. Ich glaube, den meisten geht es genau wie mir. Sie sind stolz darauf, was wir alle gemeinsam erwirtschaften und was wir mit dem Erwirtschafteten machen – dass wir es in die Zukunft des Unternehmens investieren, Mitarbeitern Lohn und Gehalt geben, eine Dividende ausschütten, die wiederum gemeinnützig eingesetzt wird... - fremde Kapitalgeber bekommen bis auf den Zins nichts. Das versteht irgendwann jeder und sieht, ich arbeite eigentlich für mich selber und für meine Kollegen im Unternehmen. Das motiviert ungemein.

**Das ist spannend. Würden Sie sagen, dass das, was Sie da mit Bosch aufgesetzt haben, auch eine Form für andere Unternehmen ist?**

Ja, auf jeden Fall! Ich selber kann mir keine bessere Unternehmensform vorstellen als diese. Und wenn ich die Nachfragen in den letzten Jahren sehe, wie oft wir darauf angesprochen werden – wie haben wir das aufgestellt, wie funktioniert denn das – dann glaube ich, dass wir eine Entwicklung sehen werden, die ganz stark in diese Richtung geht.

### Ist es denn für eine Volkswirtschaft und Gesellschaft gut, solche Unternehmen in Verantwortungseigentum zu haben?

Was man sich klar machen muss, ist immer der Dreiklang der Verantwortung, die Sie als Unternehmer haben: gegenüber der Umwelt, der Ökonomie und auch gesellschaftliche Verantwortung. Diesen Dreiklang müssen Sie immer hinbekommen. Wenn dies als Ziel im Unternehmen verankert ist, brauchen Sie sich keine Sorgen machen, dass Sie nicht erfolgreich sein werden. Oftmals gibt es hierzu ja Bedenken: Was ist überhaupt der Antrieb, wer challenged Sie denn überhaupt, wer verlangt denn von Ihnen überhaupt etwas? Die Analysten und Aktionäre können es nicht tun – nein, es muss in der Verfassung verankert werden! Und mit einigen wenigen Maßnahmen können Sie das Unternehmen auch von innen antreiben: Beispielsweise mit der Vorgabe, dass sich das Wachstum aus eigenem Ertrag finanzieren muss. Dadurch gibt es immensen Druck auf den Ertrag, denn Sie können genau ausrechnen, wieviel Sie brauchen. So können Sie ihre Zielvorgaben machen, dann haben Sie genau dieselbe Anspannung wie in einer Public Company.

Vielen herzlichen Dank fürs Interview Herr Fehrenbach.

# Familienunternehmen in Verantwortungseigentum: Erweiterung statt Gegensatz – Interview mit Stefan Appelhans, Sorpetaler Fensterbau GmbH

Die Wurzeln von Sorpetaler Fensterbau liegen in einer kleinen Landschreinerei, die im Jahre 1880 im Sauerland gegründet wurde. Aus dem kleinen Handwerksbetrieb ist durch Spezialisierung auf hochwertige Holzfenster ein industriell geprägter Mittelständler herangewachsen, der heute 9 Millionen Euro erwirtschaftet und rund 70 Leute beschäftigt. 1984 stand das Unternehmen vor einer existenziellen Krise, Eduard Appelhans übernimmt zu diesem Zeitpunkt in vierter Generation die Geschäftsführung des Familienunternehmens. Gemeinsam mit seinen Geschwistern und den MitarbeiterInnen saniert er das Unternehmen. In dieser Zeit beginnt er sich mit der Frage zu beschäftigen, wem ein Unternehmen gehört, in dem sich eine Gemeinschaft aus Familie, MitarbeiterInnen, ZulieferInnen und KundInnen zum Wohle des Unternehmens einbringen und wie eine zukunftsfähige Eigentumsgestaltung für ein solches Unternehmensverständnis aussehen kann. Nach langer Suche nach einem passenden Modell und einigen Iterationen wird das Unternehmensvermögen heute von einer treuhändischen Stiftung getragen, bei der die Vermögensrechte des Unternehmens liegen. Dem aktiven Geschäftsführer des Unternehmens kommt qua Stimmrechtsverteilung eine starke Machtposition zu, d.h. er hat große unternehmerische Freiheiten.

Wir sprachen mit Stefan Appelhans, dem Sohn und designierten Nachfolger von Eduard Appelhans über seinen Weg ins Verantwortungseigentum als Familienmitglied in 5. Generation.

**Stiftung Verantwortungseigentum: Ihr Unternehmen hat eine lange Historie. Seit wann gibt es das Unternehmen und was können Sie uns zur Geschichte und den Wendepunkten erzählen?**

Wir sind ein Unternehmen, das seit 1880 im Schreinerhandwerk unterwegs ist, gegründet als Land-Schreinerei auf einem kleinen Dorf. Bis zur Mitte des letzten Jahrhunderts wurde in der Schreinerei alles hergestellt, was in Dorf und Umgebung gebraucht wurde. Dann hat mein Großvater sich immer mehr auf die Fensterproduktion spezialisiert. So ist der Betrieb relativ schnell gewachsen, und die Mitarbeiterzahl ist von 20 auf über 50 gestiegen. 1984 gab es einen entscheidenden Punkt für das Unternehmen, als es kurz vor der Insolvenz stand. Das Wachstum war so schnell, dass die kaufmännischen Prozesse nicht hinterher kamen. Zudem mussten Aufträge für große Bauvorhaben vorfinanziert werden und Zahlungsausfälle waren eine große Belastung.



### Wie sind Sie damit dann umgegangen?

Ich würde sagen, wie ein klassisches Familienunternehmen. Das zeigte sich gerade im Prozess der Sanierung des Unternehmens deutlich. Mein Vater ist mit seinen acht Geschwistern in das Unternehmen eingestiegen und alle, inklusive der MitarbeiterInnen, haben an einem Strang gezogen. Das Unternehmen war in großer Gefahr, es hätte alles weg sein können. Die Sanierung und anschließende Restrukturierung hat bis Anfang der Neunziger Jahre gedauert und war eine starke gemeinschaftliche Leistung der ganzen Familie, der ganzen Firma.

### Welche Erkenntnisse haben Sie aus der Krise gezogen?

Für meinen Vater rückte in dieser Phase vor allen Dingen die Frage in den Vordergrund, wie er mit dem Eigentum am Unternehmen umgehen soll.

Ausgehend von der Erfahrung mit vereinten Kräften die Firma zu retten, der Verzicht und Anpassungsfähigkeit der Belegschaft –

*„Da ist in ihm der Gedanke gereift, dass der Betrieb nicht etwas ist, was ihm oder der Familie alleine gehört, sondern etwas, woran viele beteiligt sind. Dementsprechend fing er an, nach einer Eigentumsform zu suchen, die diese Idee abbildet und konsequent umsetzt.“*

Später kamen dann Gedanken über die Nachfolge hinzu. Denn für die Zukunft jeden Betriebs ist der fähige Nachfolger entscheidend. Gerade bei kleinen Betrieben ist es heute längst nicht mehr selbstverständlich, dass aus der Familie fähige und willige NachfolgerInnen bereitstehen. Die Frage war: Wie kann langfristig sichergestellt werden, dass die UnternehmerInnen, also immer diejenige die den Laden führt, die notwendige Handlungsfreiheit hat? So begannen die Überlegungen, wie man das Unternehmen auch unabhängig von der Familie gut aufstellen kann.

### Was waren die Schritte auf dieser Suche?

Ganz am Anfang standen Überlegungen, wie man die MitarbeiterInnen näher in die Unternehmerschaft einbeziehen und gleichzeitig eine gute Kapitalbasis für das Geschäft aufbauen kann. Die Anregungen dafür kamen aus der Beschäftigung meines Vaters mit selbstverwalteten Betrieben aus den 70er/80er Jahren und der Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP). Das wurde dann unter anderem über Genussrechte an der Entwicklung des Kapitals umgesetzt.

Die Idee meines Vaters war dann, eine Stiftung zu gründen. Bei seinen Recherchen fand er die Lösung von WALA besonders überzeugend. Dazu muss man wissen, dass das WALA-Modell eine Besonderheit darstellt. Für kurze Zeit war es in Baden-Württemberg möglich, eine Selbstzweck-Stiftung zu gründen, die man quasi als “unternehmensnützig” gestalten konnte. Mit allen Vorzügen, die man heute stiftungsrechtlich nur über eine gemeinnützige Stiftung abbilden kann – zum Beispiel der Sicherung des Unternehmensvermögens vor individuellen Zugriffen. Dies war in Nordrhein-Westfalen nicht möglich und eine gemeinnützige Stiftung alleine zu gründen war zu aufwändig und unpassend für unsere Unternehmensgröße.

Daher war unser nächster Schritt einen Verein zu gründen, der die Anteile an der Firma hielt und in dem auch im Unternehmen tätige Familienmitglieder und andere MitarbeiterInnen Mitglieder werden konnten. Das war Mitte der Neunziger Jahre.

Im Folgenden wurde aber deutlich, dass es für die Vereinsverantwortlichen und die Vereinsmitglieder schwer war, die Eigentümerrolle so professionell auszufüllen, wie es für ein Unternehmen im Wettbewerb nötig gewesen wäre. Das Verständnis darüber, was der Verein sein sollte, war sehr divers. Unser Fazit war: Der Verein eignet sich nicht als Eigentümer des Unternehmens.

### Wie ging es dann weiter?

Mit diesen Erfahrungen haben wir uns auf den Weg gemacht um Gleichgesinnte zu suchen, FamilienunternehmerInnen, die ähnliche Lösungen für die Unternehmenskontinuität gesucht haben.

Die haben wir auch gefunden und einen Kreis gegründet, die GTREU - Gesellschaft treuhändischer Unternehmen, um gemeinsam Modelle, Fragen der Umsetzung und Führung zu besprechen, ein Netzwerk aufzubauen: es ist schon eine große Herausforderung Anwälte, Steuerberater und Notare zu finden, die einen da unterstützen können.

Daraus ist der nächste Schritt erwachsen: wir haben das Eigentum gesellschaftsvertraglich zum Nominalwert an ausgewählte TreuhänderInnen gegeben – erfahrene UnternehmerInnen und Persönlichkeiten. Damit konnten wir deutlich mehr Professionalisierung auf der Eigentümerebene abbilden – wer übernimmt die unternehmerische Verantwortung und wird dazu mit welchen Rechten ausgestattet. Aber rechtliche Unsicherheiten sind trotzdem geblieben, zum Beispiel, wie im Erbfolge mit den treuhändisch gehaltenen Gesellschafteranteilen umgegangen wird.

### Inzwischen setzen Sie Verantwortungseigentum über eine Stiftungslösung um...

Genau – gemeinsam mit einem weiteren Unternehmen haben wir eine Stiftung gegründet, bei der die jeweiligen Vermögensrechte der Firmen liegen.

Zum einen ist es hilfreich, sich zwischen den Unternehmen, den Unternehmern, auszutauschen. Wir, die Unternehmer der beiden Firmen, sitzen wechselseitig in den jeweiligen Gesellschafterversammlungen, als Vertreter der Stiftung. Viel wichtiger ist aber, dass wir uns alleine eine solche Konstruktion nicht hätten leisten können. Das wäre auch nicht ohne die Vorarbeit im Unternehmerkreis möglich gewesen.

### Seit wann beschäftigen Sie sich mit dem Thema Verantwortungseigentum?

Seit über 30 Jahren beschäftigen wir uns inhaltlich damit, und seit 20 Jahren versuchen wir das Ganze gesellschafts- und steuerrechtlich sicher umzusetzen.

### Kommt aus dieser Erfahrung auch Ihre Unterstützung für die Rechtsform-Initiative?

Ja. Das ist ein großes Anliegen von uns, weil wir über die Zeit gesehen haben, welche Verrenkungen wir anstellen mussten, um dieses Unternehmensverständnis, das uns konsequent und klug erscheint, in die Praxis umzusetzen, sodass es rechtlich sicher ist und hält. Letzteres ist ganz zentral, denn natürlich muss sichergestellt sein, dass das Eigentumsmodell auch verantwortungsvoll gegenüber dem Unternehmen und den Mitarbeitern ist. Daher ist es wichtig, eine Rechtsform zu finden, die dieses Unternehmens- und Eigentumsverständnis wirklich stabil und konsequent wiedergibt. Weder in der Wirtschaft noch im Unternehmen kann man sich solche Unsicherheiten leisten. Die eigentumsrechtlichen Fragen, die da berührt werden, reichen so tief in unsere Kulturgeschichte zurück und sind dabei für uns UnternehmerInnen teilweise noch so unzureichend geklärt. Dabei sind diese Fragen um das Eigentum gerade für Unternehmen existentiell.

### Aber jetzt haben Sie ja ein Modell.

Schon, aber das war ein extrem steiniger Weg und wir haben uns ein Ökosystem aufgebaut, um das überhaupt konkret umsetzen zu können.

Da muss man erstmal andere UnternehmerInnen finden, das Vertrauen aufbauen, um eine gemeinsame Stiftungslösung zu konstruieren. Und selbst wenn es die Möglichkeit gibt, sich in Verantwortungseigentum aufzustellen und es jetzt Modelle gibt, so sind das alles Zusammenhänge, wo durch private Initiativen versucht wird, Rechtssicherheit herzustellen. Und das ist für mich die Frage, ob der Staat die Herstellung von Rechtssicherheit einem Markt überlassen sollte.

Wenn ich mir die vielen mittelständischen Betriebe anschau, stehen alle vor der Nachfolgefrage und der Frage, wie sie Unternehmenskontinuität gewährleisten können. Dafür muss es aus meiner Sicht Lösungen geben, die auch die Familie als einzigen Garanten von Kontinuität entlastet. Weil es eben, wie in unserem Fall, Konstellationen geben kann, wo wir das Familienverständnis erweitern, und uns für talentierte UnternehmerInnen öffnen wollen, die weder aus der Familie stammen, noch die finanziellen Mittel aufbringen können, um sich einzukaufen. Für die Zukunftsfähigkeit des Mittelstandes muss der Gesetzgeber da aus meiner Sicht dringend handeln.

### Nun gehen Sie als Familienmitglied in die Nachfolge, als Verantwortungseigentümer – offensichtlich sind Sie ein Talent.

(Lacht) Ich habe selbst ein digitales Unternehmen im Bildungsbereich aufgebaut und habe mich angesehen familien-extern qualifiziert.

Es gab für mich keinen Zwang in das Unternehmen einzutreten. Ich freue mich aber sehr, gemeinsam mit meiner Familie Verantwortung für die unternehmerische Entwicklung zu tragen.

### Was ist dann Ihr Selbstverständnis? Familienunternehmer, Verantwortungseigentümer?

Die Frage ist, wie man das abgrenzen will. In unserem Modell kann die Familie auch vorkommen – es geht ja nicht darum, die Familie herauszustreichen.

Wenn ich von der Definition ausgehe, dass ein Familienunternehmen ein Unternehmen ist, das von einer Familie oder Familienmitgliedern maßgeblich beeinflusst wird, ist das bei uns definitiv der Fall – dann sind wir ein Familienunternehmen. Wenn man ein Familienunternehmen eher über das Eigentum definiert, dann ist unsere rechtliche Struktur ganz klar anders, da ist verbindlich verankert, dass das Vermögen in jedem Fall unternehmensnützig bleibt. Aber es sind eben noch Familienmitglieder hier, die weitreichenden Einfluss auf den verschiedenen Ebenen haben.

### Wir sprechen von Erweiterung zu einer Werte- und Fähigkeitenfamilie, unabhängig von der genetischen Familie.

Genau, und das ist für mich auch der entscheidende Aspekt – die Öffnung des Familienverständnisses. Am Ende zählt die Befähigung, auch für mich persönlich. Es ist für mich klar, dass es für das Unternehmen gut ist, dass Nachfolge nicht automatisch über Erbfolge definiert ist. Das ist für mich ein entscheidendes Grundprinzip und ein starkes Argument für dieses Modell

*„Verantwortungseigentum gewinnt nicht dadurch seine Stärke, dass es etwas ausschließt, sondern eher dass es öffnet, wodurch der Fokus auf Befähigung liegt.“*

Diese Prinzipien einzuführen versuchen natürlich alle, auch Familienunternehmen: über Leitlinien, Chartas oder über den Aufsichtsrat. Aber eben meist unterhalb der Gesellschaftsebene. Einige größere werden auch im Gesellschafter-Bereich „institutioneller“, zum Beispiel über die Einführung von Ausschüssen. Sie professionalisieren sich hinsichtlich der Langfristigkeit oder Unternehmenskontinuität. Verantwortungseigentum setzt dieses Verständnis konsequent um. Unser Modell ist nicht unbedingt besser, es ist eins von vielen, aber ich finde es sehr klug.

### Verantwortungseigentum kann also eine sinnvolle Erweiterung des Familienunternehmen-Konzeptes sein. Und es tut offensichtlich auch der Tradition keinen Abbruch. Wie blicken Sie diesbezüglich auf Ihre eigenen Kinder?

Natürlich kam dieser Gedanke schon hoch, weil die Kinder sind da und wir beschäftigen uns viel mit dieser Form und Übergängen. Es wird interessant zu sehen, inwieweit da Interesse ist. Ich finde zur Erziehung gehört es mit dazu, zu verdeutlichen, dass der Betrieb Teil unseres Lebens ist. Es besteht die Möglichkeit, dass sie weitermachen, wenn sie Lust haben. Aber sie haben die Freiheit zu wählen, und sind in keiner Form dazu angehalten das unbedingt zu machen. Sie sind frei zu entscheiden – und das Unternehmen ist es auch.

**Vielen Dank für das Gespräch!**

# Nachfolge und Verantwortungseigentum – Interview mit Thomas Bruch, Globus

Thomas Bruch führt das Familienunternehmen GLOBUS in fünfter Generation. Vor über zehn Jahren hat Thomas Bruch bei Globus eine innovative Eigentumsstruktur umgesetzt, die sicherstellt, dass Unternehmerschaft und Eigentümer-schaft gekoppelt bleiben und Fähigkeiten und Werte bei der Besetzung der Führung die entscheidende Rolle spielen.

MitarbeiterInnen (2018): 45.800  
Umsatz (2017/2018): 7,59 Mrd. Euro

Stiftung Verantwortungseigentum: Herr Bruch, es geht um Eigentum. Wem gehört Globus?

**Thomas Bruch:** Globus gehört, so mein Verständnis, zu wesentlichen Teilen sich selbst. Dieses Unternehmensverständnis haben wir auch rechtlich umgesetzt: Die Stimmrechte an der Globus Holding werden nicht vererbt; sie gehen über eine Stiftungsstruktur an diejenigen, die die notwendigen Fähigkeiten und Werte mitbringen.

Erlebbar wird dieses Eigentumsverständnis aber erst durch die Menschen. Denn es sind die Menschen, die Globus tragen und gestalten. An erster Stelle stehen dabei natürlich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von denen auch über 10.000 als Stille Gesellschafter am Unternehmen beteiligt sind. Gleichzeitig ist Globus an den über 170 Standorten Teil der Region, Teil der Gesellschaft vor Ort. Unsere KundInnen sprechen von „ihrem Globus“ und die Kooperationen mit lokalen Institutionen wie Bildungs- oder sonstigen öffentlichen Einrichtungen stärken diese Verbundenheit.



Mit diesem Eigentumsverständnis gehen Sie seit nun 10 Jahren einen ganz neuen Weg und haben ihre Rechtsstrukturen geändert. Brechen Sie nicht mit einer fast 200-jährigen Tradition des Weitervererbens?

Von meinen Vorfahren habe ich die Aufgabe übernommen, dafür zu sorgen, dass das Unternehmen sich immer weiterentwickelt und auf der Höhe der Zeit bleibt. Diese Aufgabe nehme ich ernst. Daher führt es m. E. nicht weiter, alles so zu machen, wie es meine Vorväter gemacht haben. Das Unternehmen ist heute ein anderes Unternehmen als vor 40 Jahren, als ich angefangen habe. Und die gesellschaftlichen Verhältnisse haben sich ebenfalls verändert. Dem ist Rechnung zu tragen. Wir brauchen neue Wege in die Zukunft.

### Wieso geben Sie die Anteile nicht einfach an Ihre Kinder?

Natürlich ist Tradition in einem Familienunternehmen etwas Besonderes und das Hineinwachsen in ein Unternehmen etwas sehr Wertvolles. Ich selbst habe von Kindesbeinen an erlebt, wie mein Vater seine Aufgaben wahrgenommen hat, habe erlebt, was es bedeutet, Unternehmer zu sein, in guten und auch in schwierigeren Zeiten. Die Erfahrungen, die ich gemacht habe, kann man nur machen, wenn man in ein Unternehmen hineingeboren wird.

Mit drei Söhnen stand ich vor der Frage, wie die Anteile am Unternehmen zukunftsfähig aufgeteilt werden könnten. Gleichzeitig war mir bewusst, dass meine Kinder ihre berufliche Zukunft nicht notwendigerweise bei Globus sehen. Mit der Überführung der Anteile in verschiedene Stiftungen haben wir einen Weg gefunden, der der nachfolgenden Generation die Möglichkeit offenlässt, im Unternehmen aktiv mitzuwirken. Gleichzeitig war es uns aber auch wichtig, dass die jeweiligen Fähigkeiten und Werte bei der Besetzung wichtiger Schlüsselfunktionen mitberücksichtigt werden. Hier liegt die Entscheidung beim Beirat.

### Gibt es da noch weitere Aspekte?

Hinzu kommt Folgendes: Wenn ich meinen Kindern jeweils gleiche Anteile am Unternehmen vererben würde, was wäre dann? Ist davon auszugehen, dass alle auf Dauer an einem Strang ziehen? Was wäre, wenn meine Kinder mal selbst Kinder haben?

Zwei Enkel habe ich ja schon, es werden sicherlich noch mehr werden – was ist dann? Macht es Sinn, die Anteile am Unternehmen immer weiter aufzuteilen? Entstehen dann nicht Sprengkräfte für das Unternehmen?

Ich habe mich gefragt, was das Beste für das Unternehmen selbst ist. Dabei bin ich zu der Ansicht gelangt, dass die Stiftungsstruktur bzw. die Treuhandeigentum-Struktur für uns sehr gut passt. In ihr wird deutlich, dass das Unternehmen einen eigenen Wert darstellt: Als berufliche Heimat für die vielen Tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die hier tätig sind, für unsere KundInnen, die vielfach schon in zweiter oder dritter Generation bei uns einkaufen, für die Gesellschaft, in der wir leben – und natürlich auch für die Familie, die in der Stiftungsstruktur ebenfalls eng mit dem Unternehmen verbunden ist.

### Was ist nun genau das Besondere an der Eigentumsstruktur, die Sie gewählt haben?

Es sind meiner Auffassung nach zwei Aspekte, die unsere Eigentumsstruktur auszeichnen. Über unsere Stiftungsstruktur sind Unternehmer- und Eigentümerschaft bei uns auf Dauer gekoppelt. Die Stimmrechte am Unternehmen bleiben immer bei den Menschen, die selbst unternehmerisch tätig sind. Für sogenannte Investoren ist in unserer Stiftungsstruktur kein Platz. Diese enge Verbindung zu denen, die im Unternehmen Gestaltungsaufgaben wahrnehmen, sehe ich als grundlegend an. Der zweite Punkt ist, dass Fähigkeiten und Werte bei der Besetzung der Führung die entscheidende Rolle spielen.

Der Beirat unserer Stiftung entscheidet, wer die maßgeblichen unternehmerischen Gestaltungsaufgaben wahrnimmt.

### Wie halten Sie es mit den Gewinnen, die im Unternehmen erwirtschaftet werden?

*„Gewinn sehen wir bei Globus nicht als Selbstzweck; er ist bei uns Saatgut für die Zukunft.“*

Er verbleibt im Unternehmen, als Grundlage für Investitionen, für Entwicklungsprozesse, in den verschiedensten Bereichen. Ein Teil geht auch an die gemeinnützige Globus-Stiftung; dieser Teil wird für gesellschaftliche Anliegen eingesetzt. Er verbleibt im Unternehmen, als Grundlage für Investitionen, für Entwicklungsprozesse, in den verschiedensten Bereichen. Ein Teil geht auch an die gemeinnützige Globus-Stiftung; dieser Teil wird für gesellschaftliche Anliegen eingesetzt.

### Was waren die Herausforderungen und Gedanken, die Sie dazu bewogen haben, den Schritt zu dieser von Ihnen beschriebenen Unternehmensstruktur zu gehen?

Vor diesem Schritt gab es einen langen Klärungsprozess. Zum einen war ich schon längere Zeit der Meinung, dass Globus als Unternehmen, in dem MitarbeiterInnen und KundInnen eine besondere Rolle spielen, auch eine besondere Unternehmensstruktur haben sollte. Das Thema Stiftung hatte mich schon länger beschäftigt. Mit unserem Beirat habe ich viele Gespräche geführt, in denen wir unsere Gedanken weiterentwickelt haben.

Es ging darum, Klarheit zu schaffen in Bezug auf die Frage, woran sich das Unternehmerische eigentlich festmacht und was wir tun können, um das Unternehmerische bei Globus in besonderer Weise zur Geltung zu bringen. Im Jahr 2005 kamen wir dann an den Punkt, an dem uns klar war: In diesem Jahr haben wir die Struktur eingeführt, in der wir heute bis leben.

### Was in Ihrer Struktur entsteht, lässt sich sicherlich als „Verantwortungseigentum“ beschreiben. Was sind die größten Vorteile, die aus Ihrer Sicht daraus entstehen?

Ich denke, wenn im Unternehmen Verantwortungseigentum entsteht, hat dies Auswirkungen auf die Frage, wie Verantwortung wahrgenommen wird. Es ist dann schnell klar, dass es nicht darum gehen kann, Portfolio-Management zu betreiben oder den Privatbesitz zu maximieren; es geht um das Unternehmen selbst, mit allem, was dazugehört. Verantwortungseigentum unterstützt die Fokussierung auf das, was das Unternehmen für seine langfristige Entwicklung braucht.

### Hat das auch Auswirkung auf die Innovationskraft des Unternehmens? Auf das, was man „Innovationsfitness“ nennt?

Wenn Innovation gelingen soll, braucht es einen langen Atem. Kurzfristige Gewinnorientierung steht Innovation entgegen. Wir bei Globus sind gerade nicht von Quartalsbilanzen abhängig. Für uns ist entscheidend, dass das, was wir tun, das Unternehmen nachhaltig stärkt.

Dieser Haltung entspringen Investitionen, die guten Ideen den Raum zur oft auch mehrjährigen Entfaltung bieten.

**Glauben Sie, dass Ihre Unternehmensstruktur einen erkennbaren Effekt auf das Handeln der Globus-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter hat?**

Ich glaube, dass es für den nachhaltigen Erfolg heute sehr darauf ankommt, ob und wie sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen verbinden, in dem sie arbeiten. Können sie sich mit den Produkten verbinden, die das Unternehmen herstellt oder verkauft? Können sie sich mit der Art verbinden, wie im Unternehmen gearbeitet bzw. zusammengearbeitet wird? Immer mehr Menschen achten heute darauf, welche Antworten sie auf diese Fragen geben. Immer mehr Menschen schauen heute auch darauf, welche Verantwortung ihr Unternehmen für die Umwelt und die Gesellschaft übernimmt. All dem wollen wir in unserer Struktur Rechnung tragen.

# Danksagung

Ohne die großzügige Unterstützung durch unsere PartnerInnen, BeraterInnen, Unternehmen und SpenderInnen hätten wir dieses Buch niemals fertigstellen können. Vielen Dank für Ihre fortwährende Unterstützung der Bewegung zur Verbreitung von Verantwortungseigentum. Wir möchten auch allen, die in diesem Buch zitiert werden, unseren aufrichtigen Dank aussprechen. Wir schätzen Ihre Zeit und Hingabe für die Erforschung und Förderung von Verantwortungseigentum und alternativen Finanzierungsmodellen.

## Allen voran danken wir unseren bisherigen Gründungsmitgliedern:

Ableton AG, *Berlin*  
Alnatura Produktions- und Handels GmbH, *Darmstadt*  
Arche Naturprodukte GmbH, *Hilden*  
bio Verlag GmbH, *Aschaffenburg*  
Colsman KG / Barthels-Feldhoff GmbH & Co. KG, *Wuppertal*  
Ecosia GmbH, *Berlin*  
einhorn products GmbH, *Berlin*  
elobau GmbH & Co. KG, *Leutkirch im Allgäu*  
Flehsig GmbH & Co. KG, *Kamen*  
Globus Holding GmbH & Co. KG, *St. Wendel*  
HBT Hamburger Berater Team GmbH, *Hamburg*  
H. Schmincke & CO. GmbH & Co. KG, *Erkrath*  
Neuguss Unternehmensverbund  
Verwaltungsgesellschaft mbH, *Kaltenkirchen*  
Nevi GmbH, *Görlitz*  
Landgut Stober Kontor GmbH & Co. Betriebs KG, *Nauen*  
PranaHaus GmbH, *Freiburg*  
Räubersachen GmbH, *Halle*  
reCup GmbH, *München*  
Serlo Education e.V., *München*  
Sonett GmbH, *Deggenhausen*  
Sorpetal Fensterbau GmbH, *Sundern*  
soulproducts GmbH, *Berlin*  
Startnext Crowdfunding GmbH, *Dresden und Berlin*  
Triaz GmbH, *Freiburg*  
Universnatur GmbH, *Landsberg am Lech*  
WALA Heilmittel GmbH, *Bad Boll*  
Weleda AG, *Schwäbisch Gmünd*  
your.company UG, *Tübingen*  
Jolocom GmbH, *Berlin*  
wildplastic GmbH, *Hamburg*

## Insbesondere möchten wir uns auch bei allen Mitwirkenden an diesem Buch bedanken:

Vielen Dank für die Erforschung und die Arbeit an alternativen Eigentumsformen und Finanzierungsmodellen und die großartige Unterstützung dabei, Eigentum neu zu denken. Wir schätzen es sehr, dass Sie uns an Ihren Perspektiven und Gedanken teilhaben lassen.

Thomas Bruch, *Globus*  
Prof. Colin Mayer, *Peter Moores*  
*Professor of Management Studies, Oxford University*  
Franz Fehrenbach, *Robert Bosch Industrietreuhand KG*  
Stefan Appelhans, *Sorpetal Fensterbau*

## Produktion

Geschrieben von: Camille Canon, Gregor Ernst, Achim Hensen, Adrian Hensen, Maike Kauffmann, Alexander Kühl, Derek Razo, Armin Steuernagel, Dari Urman, Till Wagner, Jakob Willeke

## Design

Emilie Delarge

Mit weiteren Unternehmen sind wir zum Zeitpunkt der Drucklegung in Gesprächen.

# Über die Stiftung Verantwortungseigentum

Unternehmen in Verantwortungseigentum, bei denen die Mehrheit der Anteile nicht in Vermögenseigentum liegt, sondern, sei es durch Stiftungen oder andere Formen, treuhänderisch von VerantwortungseigentümerInnen auf Zeit gehalten wird, sind sicher die unterschätzteste und unbekannteste Gruppe von Unternehmen in Deutschland.

Sie beschäftigen 1,2 Mill. MitarbeiterInnen und erwirtschaften einen Umsatz von 270 Mrd. Euro, sind aber bisher kaum in Erscheinung getreten. Mit der Stiftung Verantwortungseigentum geben sich diese Unternehmen nun das erste Mal eine Stimme. Die Rolle der Stiftung Verantwortungseigentum liegt dabei in der öffentlichen und politischen Kommunikation, Vernetzung von Unternehmen in Verantwortungseigentum und Forschung zu diesem Unternehmenstypus.

[stiftung-verantwortungseigentum.de](http://stiftung-verantwortungseigentum.de)