

Verantwortungseigentum

Unternehmenseigentum für
das 21. Jahrhundert

Inhalt

Vorwort

Warum wir Eigentum neu denken sollten 5-7

Verantwortungseigentum

Eigentumsformen für das 21. Jahrhundert 9-16

Rechtliche Umsetzung von Verantwortungseigentum

Übersicht über bewährte Eigentümerstrukturen 17-28

Verantwortungseigentum & Unternehmensfinanzierung

29-40

- >

 Jenseits von Exit und Einhörnern: Innovative
 Finanzierungslösungen für Sozialunternehmen,
 Aner Ben-Ami

30-31
- >

 Finanzierung von Unternehmen in
 Verantwortungseigentum: Alternative
 Finanzierungsinstrumente

32-37
- >

 Liquidität für Investoren und Gründer

38-40

Das Konzept Eigentum – drei Sichtweisen

98-116

- >

 Unternehmen und Eigentum,
 ein Gespräch mit Colin Mayer

100-106
- >

 Ein Aufruf für mehr alternative Eigentumsformen,
 Albert Wenger

108-110
- >

 Nachfolge und Verantwortungseigentum,
 Interview mit Thomas Bruch

112-115

Zusammenfassung

117-122

Volkswirtschaftliche Perspektive

123-126

Danksagung

127-130

Über das Purpose-Netzwerk

131-136

Unternehmen in Verantwortungseigentum: Fallbeispiele

42-43

Pioniere

- › Fallbeispiel: Carl-Zeiss-Stiftung

 46-51
- › Fallbeispiel: Bosch

 52-57
- › Fallbeispiel: John Lewis Partnership

 58-63

Start-ups

Sinnorientierte Unternehmen brauchen neue Eigentumsformen, Juho Makkonen 66-67

- › Fallbeispiel: Sharetribe

 68-71
- › Fallbeispiel: Ecosia

 72-75
- › Fallbeispiel: Ziel

 76-79

Nachfolge

Warum wir neue Nachfolgelösungen brauchen: Familienunternehmen 2.0, Ernst Schütz 82-83

- › Fallbeispiel: Waschbär

 84-87
- › Fallbeispiel: Organically Grown Company

 88-93
- › Fallbeispiel: Elobau

 94-97



Vorwort

Warum wir Eigentum neu denken sollten – und was wir von Japan und dem Römischen Reich lernen können

In der Blütezeit des Römischen Reiches hatten alle Kaiser eines gemeinsam: Sie hatten sich das Recht des Kaisertums nicht ererbt, nicht erkauf – sie wurden ausgewählt als die Fähigsten unter vielen möglichen Nachfolgern, wurden dann adoptiert und zum Kaiser gemacht. Als die Kaiser angingen, den Kaiserthron an leibliche Söhne oder Verwandte weiterzuvererben, begann der Nepotismus und der Niedergang des Römischen Reiches.

Das Prinzip der Nichtkäuflichkeit von Ämtern, Macht und Würde und deren Weitergabe nicht an leiblich Verwandte, sondern an „Fähigkeiten- und Werteverwandte“ war nicht nur im alten Rom essenziell für den Erfolg des Systems. Der moderne Staat konnte erst mit Beamten, die nicht nach Verwandtschaft oder Geld, sondern nach Fähigkeit und Leistung ausgesucht werden, große funktionierende Verwaltungen aufbauen. Armeen konnten durch die Auswahl der Generäle nach dem Fähigkeitsprinzip schlagkräftiger werden. Auch Lehrstühle an Universitäten hätten weder in der Lehre noch in der Forschung die Erfolge erzielen können, die sie in den letzten Jahrhunderten erzielten, wenn die Lehrstühle käuflich gewesen wären oder Blutsverwandtschaft eine Rolle gespielt hätte. Nur in einem Bereich der Gesellschaft sind Ämter noch käuflich oder vererbbar, nur in einem Bereich sind die Prinzipien „Blut“ oder „Geld“ als Auswahlkriterium noch relevant – beim Amt des „Eigentümers eines Unternehmens“. Das hat mit dem Verständnis von Eigentum zu tun – unsere Gesetze verstehen heute Eigentum am Unternehmen nicht als Amt, als Aufgabe, sondern – einfach ausgedrückt – als Geldanlage, als Instrument zur Gewinngenerierung für den Eigentümer. Wäre es eine Aufgabe oder ein Amt, wie könnten wir es mit gutem Gewissen zur Ware machen? Schauen wir auf ein Land, welches eine für uns befremdlich anmutende Tradition hat: Japan. 53 Prozent aller vor 1750 gegründeten Unternehmen befinden sich in diesem Land und das Rezept zu dieser Langlebigkeit ist ganz einfach: 1. Fähigkeitsverwandtschaft ergänzt die Blutsverwandtschaft, 2. Eigentum ist eine Aufgabe und keine Geldanlage. Viele der großen und kleinen japanischen Firmen suchen die fähigsten Geschäftsleiter aus, adoptieren sie in die Familie und vererben bzw. verschenken das Unternehmen an sie.

So ist z.B. der heutige Eigentümer und Chef des Motorradherstellers Suzuki ein adoptierter Manager. Gleiches gilt für die Firma Canon und viele weitere. Das älteste Unternehmen der Welt, ein Hotel in Japan, nutzt genau diese Technik der Weitergabe, um immer fähige Nachfolger zu haben. In der westlichen Welt hingegen haben wir zwar Vorstandsvorsitzende und Geschäftsführer größtenteils von Vererbung und Käuflichkeit entkoppelt, das entscheidende Amt des Eigentümers, der über die Ab- und Auswahl von Geschäftsführern entscheidet und letztlich der absolute Herrscher im Unternehmen ist, bleibt jedoch vererblich und verkäuflich. Was in der Wissenschaft völlig undenkbar wäre – dass eine Professur meistbietend verkauft wird –, ist bei Unternehmen gang und gäbe. Natürlich hat diese Art des Eigentumsverständnisses auch vieles möglich gemacht, wie z.B. die Finanzierung der Unternehmen durch Aktionäre.

Doch muss dafür gleich das Steuerrad, die Kontrolle über das Unternehmen, als Spekulationsgut gehandelt und meistbietend verkauft werden? De facto ist der Mehrheitseigentümer der Machthaber, der Kaiser, über eine Sache und auch über ein Unternehmen. Der Eigentümer dieses Buches kann es verkaufen, zerreißen, verbrennen oder lesen – es steht ihm frei, es so zu verwenden, wie man Sachen verwenden kann, die einem gehören. Juristisch wird von Sacheigentum gesprochen. So behandelt das Gesetz Unternehmen auch. Sie sind nichts weiter als Sachen, deren Eigentümer sie beherrschen, verkaufen oder vererben können. Doch verstehen viele Unternehmer ihr Unternehmen heute als weit mehr als eine Sache. Sie verstehen ihre Eigentümerschaft als Amt, als Aufgabe. Und sie verstehen Unternehmen eher als eine Gemeinschaft von zusammenarbeitenden Menschen. Wer sollte da das Sagen haben? Und was für eine Auswirkung hat es auf ein Unternehmen, wenn die Kontrolle über das Unternehmen, das Steuerrad, ein Spekulationsgut wird, welches meistbietend von Private-Equity-Fonds gekauft wird, von Investoren aus Hongkong etwa, die das Unternehmensgelände noch kein einziges Mal betreten haben? Das Wort Eigentum sagt es schon: Es ist etwas, was man wirklich sein „Eigen“ nennen kann, mit dem man sich

identifiziert. Doch was wir heute bei vielen Unternehmen, die über die Märkte gehandelt werden, beobachten können, ist eher die Machtübernahme durch „Fremdeigentümer“. Das Unternehmen wird von Personen gesteuert, die Tausende Kilometer entfernt sitzen, die nicht wissen, was es heißt, wenn sie Mitarbeitern massenweise kündigen. Die sich auch nicht verantwortlich fühlen müssen, wenn die Geschäftsleiter vor Ort an die Grenze des Legalen gehen – oder diese übertreten –, um Vorgaben aus der Konzernzentrale einzuhalten. Der Fremdeigentümer bekommt selten mit, was seine Renditevorgaben wirklich für Mensch und Umwelt bedeuten. Der Ausverkauf von immer mehr mittelständischen Unternehmen an Finanzinvestoren aus fernsten Ländern ist nicht deshalb problematisch, weil es „nicht einheimische“ Investoren sind. Er ist besorgniserregend, weil inhabergeführte (Familien-) Unternehmen, Unternehmen, die noch Eigentümer hatten, plötzlich „ent-eigentümerisiert“ werden und Fremdeigentümer bekommen – mit dramatischen Folgen für Mitarbeiter, Unternehmenskultur, Umwelt und unsere Marktwirtschaft. Während zum Beispiel inhabergeführte Unternehmen in der Krise häufig Mitarbeiter halten, handeln von Investoren oder Quartalszahlen getriebene Manager börsennotierter Unternehmen anders, wie in vielen Krisen zu beobachten ist. Doch die Folgen innerhalb des Unternehmens sind nur die eine Seite des Problems. Volkswirtschaftlich ergibt sich aus dem Verschwinden von wirklichen Eigentümern bzw. Eigen-Eigentümern ein gefährliches Phänomen: Immer mehr kleine Unternehmen werden von großen Konzernen aufgekauft – allein in den USA sind in den letzten 20 Jahren nach einer Studie der Cornell University die Hälfte der Unternehmen verschwunden, wobei die heutigen Unternehmen im Schnitt dreimal so groß sind wie noch 1970. Die Wirtschaft hat damit einen noch nie dagewesenen Grad an Zentralisierung erreicht, der das untergräbt, worauf der Erfolg dieser Wirtschaft fußt: Vielfalt, Alternativen und dezentrale Marktwirtschaft.

Unternehmenseigentum als Ware statt als Amt zu verstehen, heißt daher: Nicht die Fähigsten und direkt im Unternehmen Involvierten werden Eigentümer, sondern anonyme Fonds. Sie kaufen meistbietend das wichtige Amt des Eigentümers. Und – was die größten Probleme verursacht – verstehen das Eigentum nicht als Aufgabe, sondern als Anlagegut für die Erzielung von Gewinnen. Wie erginge es Unternehmen, wenn diese nicht verkauft, sondern immer an fähige und werteverwandte Menschen weitergegeben würden? Wenn Eigentum als Aufgabe und Amt verstanden und rechtlich so ausgestaltet würde und nicht als Geldanlage? Wenn Unternehmen rechtlich keine „Sachen“ mehr wären, sondern Eigentümerschaft am Unternehmen immer verknüpft wäre mit der Aufgabe wirklicher Unternehmerschaft?

Einige Unternehmen setzen genau das schon heute um. Von diesen Unternehmen wird in dem vorliegenden Buch berichtet. Es sind alte Unternehmen wie Zeiss aus Jena, die mit Stiftungseigentum sicherstellen, dass das Unternehmen „sich selbst gehört“ – seit 120 Jahren. Große Unternehmen wie Bosch und John Lewis Partnership oder mittelständische Unternehmen wie der Versandhandel Waschbär. Alle haben gemein, dass sie Eigentum radikal neu denken und ihre Werte im Eigentum verankern – oder andersrum gesagt, ganz „alt“ denken und vom Römischen Reich gelernt haben. Sie alle haben Eigentumsformen gewählt, die man als „Verantwortungseigentum“ beschreiben kann: Es gibt immer „Eigen-Eigentümer“, die das Unternehmen für eine gewisse Zeit besitzen, bevor sie ihr Amt, ihre Macht weitergeben an Fähigkeiten- und Werteverwandte. Eigentum wird als Aufgabe verstanden. Als Eigentümer hält man das Steuerrad, die Stimmrechte, aber Eigentum dient nicht hauptsächlich der Vermögensanlage. Gewinne dienen als Saat für die Zukunft und werden größtenteils reinvestiert und nicht privatisiert. Entscheidungen können nie von fernen Investoren getroffen werden, sondern von Menschen, die sich mit dem Unternehmen innerlich verbunden fühlen – von wirklichen Eigentümern.



Verantwortungs- eigentum

Eigentumsformen für das 21. Jahrhundert

Verantwortungseigentum ist eine Alternative zu herkömmlichen Eigentümerstrukturen. Es ermöglicht, die Unabhängigkeit und Werteorientierung eines Unternehmens in dessen DNA – dem Eigentum – zu verankern. Weltweit haben Unternehmer seit vielen Generationen verschiedenste rechtliche Lösungen gefunden, um Verantwortungseigentum umzusetzen. Diese Pioniere neuen Eigentums haben innovative Wege entwickelt, um rechtlich bindend zwei Grundsätze im Unternehmen zu verankern: erstens liegen die Stimmrechte, das «Steuerrad» des Unternehmens, bei aktiven Unternehmern und Menschen, die mit den Werten des Unternehmens innerlich verbunden sind und zweitens ist das Vermögen des Unternehmens nicht privatisierbar, sondern bleibt an das Unternehmen gebunden.

Während der Zweck der Unternehmung von der ökonomischen Theorie traditionell in der Gewinnmaximierung und der Steigerung ihres Unternehmenswerts gesehen wird, wollen Unternehmen in Verantwortungseigentum einem bestimmten Sinn dienen und sehen Gewinn als Mittel zu diesem Zweck. Worin genau dieser Sinn liegt, hängt vom jeweiligen Unternehmen ab. Für manche ist die Antwort auf das „Wofür“ eine gesellschaftliche Aufgabe, wie zum Beispiel die Förderung nachhaltiger Landwirtschaft oder ein Beitrag zur Sicherstellung eines freien und für alle zugänglichen Internets (wie z.B. für die Mozilla-Stiftung mit ihrem Firefox-Browser). Für andere Unternehmen liegt der Sinn in ihren hochwertigen Produkten, ganz egal, ob es sich dabei um Technologie, Konsumgüter oder Dienstleistungen handelt. Wieder andere Unternehmen verstehen ihn als etwas, das die inneren Strukturen der Organisation betrifft. Für sie geht es darum, wie ein Unternehmen organisiert und geführt werden soll. Dies kann bedeuten, dass Unternehmen auf Eigenverantwortung und Selbstorganisation setzen, dass Mitarbeiter am Unternehmensgewinn beteiligt werden oder dass sie einfach frei entscheiden können, von wo aus sie arbeiten. Alle Unternehmen in Verantwortungseigentum haben jedoch eine Gemeinsamkeit: die Überzeugung, dass Gewinne kein reiner Selbstzweck sind, sondern Saat für die Zukunft, ein Mittel, mit dessen Hilfe der eigentliche Sinn des Unternehmens vorangetrieben wird.

Unternehmen in Verantwortungseigentum beweisen seit vielen Jahren, dass sie erfolgreich sind. So übertreffen sie zum Beispiel traditionelle, gewinnorientierte Unternehmen nicht nur bezüglich ihrer langfristigen Gewinnmargen, sondern sind außerdem weniger anfällig für politische und wirtschaftliche Krisen. Weitere statistische Unterschiede im Vergleich zu herkömmlichen Eigentümerstrukturen sind zum Beispiel, dass sie durchschnittlich höhere Löhne und Zusatzleistungen für Mitarbeiter zahlen und eine außerordentlich hohe Mitarbeiterbindung bzw. eine um 40 Prozent niedrigere Fluktuation bei Führungskräften aufweisen.¹

Um den Werten des Unternehmens treu bleiben zu können, bleibt bei Unternehmen in Verantwortungseigentum das „Steuerrad“ – die Kontrolle über das Management und strategische Entscheidungen – in Händen von Menschen, die im Unternehmen tätig oder eng mit demselben verbunden sind. Damit ist Verantwortungseigentum so etwas wie ein Familienunternehmen 2.0: das Unternehmen bleibt nicht in der «Blutsverwandschaft», sondern wird in der «Fähigkeiten- und Werteverwandschaft» gehalten. Für andere Unternehmen ist das eher unüblich, da diese hauptsächlich von externen Eigentümern kontrolliert werden. Hier geben Aktionäre, Private-Equity-Gesellschaften oder Konzernstrukturen die Unternehmensstrategie vor und treffen Entscheidungen mit dem primären Ziel, Gewinne zu maximieren. Solche „Fremdeigentümer“ (englisch: „Absentee owners“) haben keine echte Verbindung zum Tagesgeschäft des Unternehmens. Sie sind nicht im direkten Kontakt mit den Bedürfnissen der Kunden, der Partner oder der Mitarbeiter und können daher nur anhand von Zahlen und nicht auf der Grundlage ihres Gewissens entscheiden. Verantwortungsgefühl ist für Fremdeigentümer nicht möglich. Sie erleben nicht, wie sich gewinnmaximierende Entscheidungen zu Lasten von Mitarbeitern, Partnern oder Kunden auswirken.

Fremdeigentümer entscheiden aus Tausenden Kilometern Entfernung, aber fühlen die Konsequenzen ihrer Entscheidungen nicht. Ein solches System erzeugt strukturelle Verantwortungslosigkeit und schafft Unternehmen ohne soziale Verantwortung. Die Akteure eines solchen Systems brauchen staatliche Regulierung, weil keine unternehmerische Verantwortung vorhanden ist. Es ist genau das Bild, das libertäre Ökonomen wie Milton Friedman von Unternehmen haben: „Unternehmen haben nur eine einzige gesellschaftliche Verantwortung ... die Steigerung ihrer Gewinne.“ Die Verantwortung ist „outsourct“ an den Staat, der mit immer mehr bürokratischen Regulierungen versuchen soll, die von ihrer DNA her nach maximaler Gewinnmaximierung ausgelegten Unternehmen zu „zähmen“. Warum nicht einfach die DNA ändern und Verantwortung „insourcen“?

Die Idee einer sinnorientierten Wirtschaft setzt auf volle Verantwortung. Die Menschen in den Organisationen sollten die volle Verantwortung für das Handeln des Unternehmens tragen. Im Gegensatz zu kapitalmarktorientierten Unternehmen fühlt sich bei Unternehmen in Verantwortungseigentum jeder Einzelne, der mit am Steuerrad des Unternehmens steht, dem Unternehmenszweck verpflichtet und muss jede Entscheidung vor seinem Gewissen rechtfertigen. Er hat keine Entschuldigung, kann keine Fremdeigentümer und Gewinnvorgaben vorschieben, die ihn zu etwas drängen. Eigentum bedeutet hier also die Verantwortung, frei entscheiden zu können, was langfristig das Beste ist, um den Unternehmenssinn zu verwirklichen. Das Steuerrad dieser „sich selbst gehörenden Unternehmen“, also die Mehrheit der Stimmrechte, kann deshalb auch nicht verkauft werden, sondern wird treuhänderisch von Verantwortungseigentümern auf Zeit gehalten. Dieser Ansatz ermöglicht den Unternehmen, ihre Unabhängigkeit und Sinnorientierung langfristig zu bewahren.

Die Geschichte des Verantwortungseigentums

Verantwortungseigentum ist eine neue und alte Idee zugleich. Neu, weil heute noch selten angewendet. Alt, weil die Pioniere schon vor langer Zeit Verantwortungseigentum umsetzten und es viele erfolgreiche Beispiele dafür gibt. Eines der ersten Beispiele für Verantwortungseigentum in seiner modernen Form ist das deutsche Technologieunternehmen „Zeiss“, das 1846 von Carl Zeiss gegründet wurde. Nach dem Tod des Unternehmensgründers im Jahr 1888 rief der Miteigentümer Ernst Abbe die Carl-Zeiss-Stiftung ins Leben, kaufte die verbliebenen Anteile der Erben von Carl Zeiss und spendete in den folgenden Jahren das gesamte Unternehmen an die Stiftung. Abbe war Professor für Physik und Mathematik an der Universität Jena, wo er das mathematische Fundament entwickelt hatte, auf dem der Erfolg von Zeiss fußt. Ernst Abbes Erfindung des Mikroskops machte die Firma Zeiss erfolgreich und weltberühmt, doch er war sich immer bewusst, dass diese Erfindung nicht ohne die Arbeit vieler Forscher vor ihm möglich gewesen wäre. Deshalb war er der Überzeugung, dass der Erfolg nicht ihm allein gebührte. Diese Haltung hat seine Arbeit an der Eigentümerstruktur von Zeiss stark beeinflusst. Er suchte nach einer Form, die dem Unternehmen Langfristigkeit gibt und klarstellt, dass es der Gesellschaft und den Menschen gehört. Eine Genossenschaft lehnte er ab, weil damit die Steuerung in den Händen von ständig wechselnden Personen läge, eine willkürliche Demokratie. Eine Aktiengesellschaft wollte er nicht, weil damit die kurzfristigen Gewinninteressen im Vordergrund stünden. Also erfand er etwas noch nicht Dagewesenes – wofür er sogar einen Dokortitel der Juristerei verliehen bekam: Er nutzte die Rechtsform einer Stiftung und gestaltete diese so aus, dass sie Träger des Unternehmens wurde.

1. Für eine gute Zusammenfassung der Evidenz weiterer statistischer Unterschiede siehe: Prof. Steen Thomsen, „The Danish Industrial Foundations“, 2017

Die Carl-Zeiss-Stiftung stellt sicher, dass das Unternehmen nicht verkauft werden kann und dass der Unternehmensgewinn entweder reinvestiert wird oder dem Gemeinwohl zugute kommt. Abbe stellte zudem schon vor 120 Jahren sicher, dass die Bedürfnisse der Mitarbeiter respektiert werden, sie einen Anspruch auf Kranken- und Rentenversicherung sowie bezahlten Urlaub und einen 8-Stunden-Tag haben. Außerdem führte er das Prinzip ein, dass das höchste von Zeiss ausgezahlte Gehalt den geringsten Verdienst eines zwei Jahre lang im Unternehmen Beschäftigten nicht um mehr als das Zwölfwache übersteigen darf.

Heute ist Zeiss ein erfolgreiches, innovatives Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 7 Milliarden Euro. Mit gemeinnützigen Spenden unterstützt Zeiss lokale wie weltweite Initiativen zur Verbesserung der medizinischen Versorgung sowie weitere Projekte in Wissenschaft, Bildung und Forschung. So ist die Carl-Zeiss-Stiftung auch ein großzügiger Förderer der Universität Jena, dem Ort, an dem die „Zeiss-Technologie“ ihren Ursprung hat.

Verantwortungseigentum hat Zeiss ermöglicht, auch bei der Unternehmensstrategie nicht nur auf Rentabilität, sondern auf Sinnhaftigkeit zu schauen. So entschied sich Zeiss z.B. dafür, im Bereich der Gehirnoperationen bessere Instrumente zu produzieren – mit enormem Erfolg. Viele chirurgische Eingriffe wären heute gar nicht möglich ohne das Unternehmen Zeiss und die dafür entwickelten Produkte.

Über die Jahre sind Hunderte weitere Unternehmen in Verantwortungseigentum entstanden. Neben der Lösung mit Stiftungseigentum konnten andere Unternehmen über die Jahre noch weitere innovative rechtliche Lösungen entwickeln, um Verantwortungseigentum umzusetzen. Zu den bekanntesten dieser Unternehmen gehören das deutsche Technologieunternehmen Bosch, das dänische Pharmaunternehmen Novo Nordisk, die britische Warenhauskette John Lewis und der US-amerikanische Internetpionier Mozilla.

Grundsätze von Verantwortungseigentum

Unternehmen in Verantwortungseigentum verpflichten sich zu zwei Prinzipien:

Das Sinnprinzip: Gewinne sind Mittel zum Zweck



Unternehmen in Verantwortungseigentum betrachten Gewinne als Mittel zur Erfüllung des Unternehmenszwecks und nicht als reinen Selbstzweck. Die vom Unternehmen erwirtschafteten Gewinne werden reinvestiert, zur Deckung der Kapitalkosten verwendet oder gespendet. Das Vermögen des Unternehmens ist nicht privatisierbar.

Das Selbstbestimmungsprinzip: Unternehmenschaft gleich Eigentümerschaft



Unternehmen in Verantwortungseigentum stellen sicher, dass die Stimmrechte bei Menschen liegen, die eng mit dem Unternehmen verbunden sind – damit ist das Unternehmen selbstbestimmt. Entscheidungen werden also von denjenigen getroffen und ausgeführt, die mit der Organisation innerlich verbunden sind, und nicht von anonymen Anteilseignern. Die Verantwortungseigentümer übernehmen die unternehmerische Verantwortung für das Handeln, die Werte und das Vermächtnis des Unternehmens.

Diese beiden Grundsätze stellen verbindlich sicher, dass das Unternehmen langfristig der Unternehmensidee dienen kann und unabhängig bleibt. Wie diese Prinzipien dabei rechtlich in der Eigentümerstruktur verankert werden, variiert von Unternehmen zu Unternehmen (Seite 17). Im Allgemeinen stellen alle Verantwortungseigentums-Strukturen jedoch sicher, dass das Steuerrad an fähige, werteverwandte Nachfolger weitergereicht werden kann. Da die Kontrolle über das Unternehmen weder käuflich erworben noch vererbt werden kann, lässt sich Verantwortungseigentum als dritter Weg der Übertragung von Macht in der Firma begreifen. Neben der Weitergabe nach dem Prinzip „Blut“ (Vererbung) oder dem Prinzip „Geld“ (Verkauf) ist es das Prinzip der Werte- und Fähigkeitenverwandtschaft, das hier zählt.

Gewinne werden von Unternehmen in Verantwortungseigentum als Mittel zum Erreichen ihrer Ziele und nicht als reiner Selbstzweck gesehen. Durch die Trennung von Stimm- und Gewinnbezugsrechten ist persönliche Gewinnmaximierung auf Kosten des Unternehmens ausgeschlossen. So wird sichergestellt, dass Verantwortungseigentümer die besten Entscheidungen für die ganze Organisation fällen können und dabei nicht einem Anreizsystem ausgesetzt sind, das sie dazu anhält, sich selbst und die Kapitalgeber zu bevorzugen. Das ermöglicht einen langfristigen Blick auf die Unternehmensstrategie, der nicht durch den Druck von Quartalsberichten oder kurzfristigen Renditezielen getrübt wird.

Vorteile von Verantwortungseigentum

Verantwortungseigentum verankert die Sinn- und Zweckorientierung tief in den Strukturen der Firma. Es ermöglicht Generationen von treuhänderischen Eigentümern, die Unternehmensidee zu verwirklichen, dabei den Werten des Unternehmens treu zu bleiben und diese weiter zu entwickeln. Dadurch sind Unternehmen in Verantwortungseigentum auf lange Sicht auch wirtschaftlich erfolgreicher. Dieses Eigentumsverständnis bringt die Interessen aller Stakeholder einschließlich der Mitarbeiter, der Kunden und der Gesellschaft in Einklang.

› Sinn und Wertefokus

Verantwortungseigentum ermöglicht Unternehmen langfristig für einen Sinn und Zweck tätig zu sein und diesen gleichzeitig lebendig weiterzuentwickeln. Der alte wirtschaftliche Motor - Gewinnmaximierung - wird in diesen Unternehmen durch einen anderen Motor ersetzt: Sinn und Werte. Menschen, die auf maximalen monetären Gewinn aus sind, werden nie Verantwortungseigentümer, weil dieses Amt nicht mit Gewinnrechten ausgestattet ist. Verantwortungseigentümer erhalten Gehalt und sind intrinsisch motiviert. Selbst wenn ein Unternehmen in Verantwortungseigentum keine andere Option mehr sieht und vor dem Verkauf steht, bleiben die Verkaufserlöse an die Eigentümerstruktur gebunden und werden damit weiterhin dem Zweck der Firma dienen oder an gemeinnützige Zwecke fließen.

› Langfrist-orientierung

Da die Mehrheit der Stimmrechte bei Unternehmen in Verantwortungseigentum unverkäuflich ist, sind diese nicht dem kurzfristigen Druck von Finanzmärkten und Investoren ausgesetzt, sondern können sich auf das langfristige Wohl des Unternehmens, von Mitarbeitern, Kunden, Investoren und anderen Stakeholdern konzentrieren. Da ein Großteil der Einnahmen in Forschung und Entwicklung investiert werden kann, steigt die Innovationskraft der Unternehmen (Thomsen, S. 2017). Dies erhöht wiederum die Lebensdauer und sorgt für eine höhere Überlebenschance in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Die Wahrscheinlichkeit 40 Jahre nach der Unternehmensgründung noch zu bestehen, liegt laut Studien ca. sechsmal höher als bei „herkömmlichen“ Unternehmen (Börsting, Kuhn, Poulsen, Thomsen, 2017).

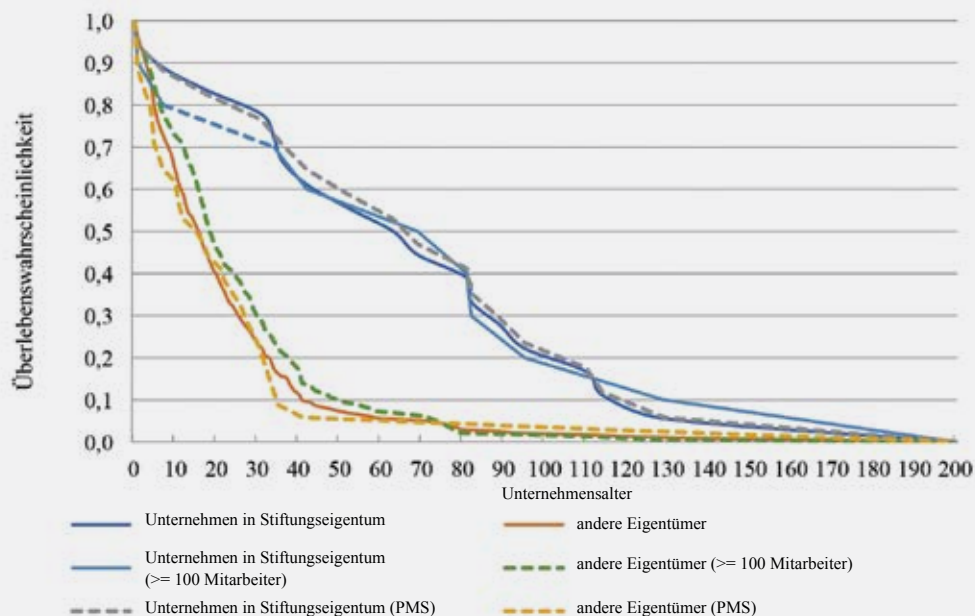
› Produktivität und Mitarbeiterbindung

Verantwortungseigentum ist ein bindendes Versprechen an die Mitarbeiter, Lieferanten und Dienstleister, dass die Zusammenarbeit dem Unternehmenszweck dient und nicht dem finanziellen Nutzen von anonymen Eigentümern. Das ermöglicht eine komplett andere Motivation – es stärkt die intrinsischen Anreize. Wer arbeitet schon gerne für Eigentümer, die er nicht kennt und die nur an der Vermehrung ihres Vermögens interessiert sind? Zusätzlich verfügen Mitarbeiter über eine höhere Arbeitsplatzsicherheit, ein größeres Mitspracherecht und erhalten einen besseren Lohn (Thomsen, 2017). Dies führt zu erhöhter Produktivität (Kuhn, Thomsen, 2015) und sozialem Zusammenhalt, die den Unternehmen ermöglichen, Spitztalente und Fachkräfte anzuziehen und an sich zu binden.

› Kundenbindung

Über die Hälfte der Deutschen vertrauen laut einer Allensbach-Umfrage Stiftungsunternehmen deutlich mehr als anderen Unternehmen und ist überzeugt, dass diese besser für die Gesellschaft sind. Zunehmend wird es wichtig für Kunden, „wem“ ein Unternehmen gehört – erst kürzlich hat der Boykott einer Bio-Marke, die an L’Oreal verkauft wurde, dies deutlich gemacht. Verantwortungseigentum signalisiert auch rechtlich klarer und glaubhafter als jeder Werbespruch, dass das Unternehmen auf Langfristigkeit ausgelegt ist.

Kaplan-Meier-Überlebenskurven



Unternehmen im mehrheitlichen Besitz einer gemeinnützigen Stiftung weisen eine sechsmal höhere Überlebenswahrscheinlichkeit nach 40 Jahren auf, wie eine statistische Erhebung aus Dänemark von Børsting, Kuhn, Poulsen und Thomsen aus dem Jahr 2015 zeigt.

Darüber hinaus belegen empirische Untersuchungen von 300 Unternehmen in Dänemark eine höhere wirtschaftliche Leistungsfähigkeit (Rentabilität und Marktwert) von Stiftungsunternehmen im Vergleich zu Privat- oder Streubesitz (Thomsen, 1996; Thomsen, Rose, 2004).



Rechtliche Umsetzung von Verantwortungs- eigentum

Bewährte Eigentümerstrukturen für Verantwortungseigentum

Verantwortungseigentum lässt sich mit Hilfe verschiedener Rechtsformen und Eigentümerstrukturen umsetzen. Alle diese Strukturen ermöglichen, dass eine unabhängige Unternehmensführung durch treuhänderische Eigentümer sowie ein konsequentes Fokussieren auf den von den jeweiligen Treuhänderigentümern zu definierenden Unternehmenszweck fester Bestandteil der rechtlichen DNA des Unternehmens werden, anstelle der Fokussierung auf Gewinnmaximierung. Dabei unterscheiden sich die verschiedenen Eigentümerstrukturen für Verantwortungseigentum in vielerlei Hinsicht. Manche sind darauf ausgelegt möglichst dynamische unternehmerische Verhältnisse zu erhalten und eine meritokratische Auswahl der Treuhänder sicherzustellen. Andere ermöglichen es, demokratischere Entscheidungen zu fällen und viele Stakeholder einzubeziehen. Wieder andere zeichnen sich durch ihre Flexibilität aus (z.B. Veto-Anteil-Modell).

Die im Folgenden dargestellten Eigentumsmodelle beruhen alle auf denselben Grundsätzen, den Prinzipien von Verantwortungseigentum: (1) Das "Steuerrad", die Mehrheit der Kontrollrechte des Unternehmens, liegt in Händen von Menschen, die direkt mit dem Unternehmen verbunden sind; (2) Gewinne werden als Mittel zum Zweck und nicht als Selbstzweck angesehen. Diese Grundsätze ermöglichen ein Unternehmen von einer Generation verlässlicher Treuhänderigentümer an die nächste weiterzugeben und die Fokussierung auf einen, sich eventuell wandelnden, Unternehmenssinn, statt Gewinnmaximierung sicherzustellen. In diesem Punkt unterscheiden sich die nachfolgend dargestellten Eigentumsmodelle von anderen Eigentümerstrukturen, wie Familienunternehmen, kapitalmarktorientierten Unternehmen oder auch Genossenschaften und B.Corps. Genossenschaften können zwar auch oft eine gute Struktur für Verantwortungseigentum sein, von ihrer Grundstruktur her machen sie das Unternehmen dennoch zu einer Ware, die bei Zustimmung der Mitglieder gewinnbringend verkauft werden kann. Unternehmen in Verantwortungseigentum können zwar genossenschaftsähnliche Strukturen aufweisen, Stimm- und Gewinnbezugsrechte sind dabei jedoch so voneinander getrennt, dass kein wirtschaftliches Interesse am Verkauf des Unternehmens besteht.

Auch B-Corp-Unternehmen können ein erster Schritt in Richtung Verantwortungseigentum sein - sie verpflichten sich einem gesellschaftlichen Zweck. Aber die Eigentümerstrukturen bleiben bei einer Benefit Corporation oder B.Corp unangetastet. Verantwortungseigentum geht einen Schritt weiter und ändert grundlegend die Machtstruktur eines Unternehmens. Es macht (1) die Steuerung (gesellschaftsrechtlich die Mehrheit der stimmberechtigten Anteile) des Unternehmens unverkäuflich, um so die langfristige Unabhängigkeit des Unternehmens zu garantieren; (2) es ermöglicht eine langfristige Sinn-Orientierung, die nicht durch Verkauf oder Vererbung in Frage gestellt werden kann, und es lässt zu diesem Zweck nur uneigennützigere Eigentümer zu, bei denen Stimmrechte/Governance Rechte nicht mit dem Recht zur Gewinnentnahme gekoppelt sind.

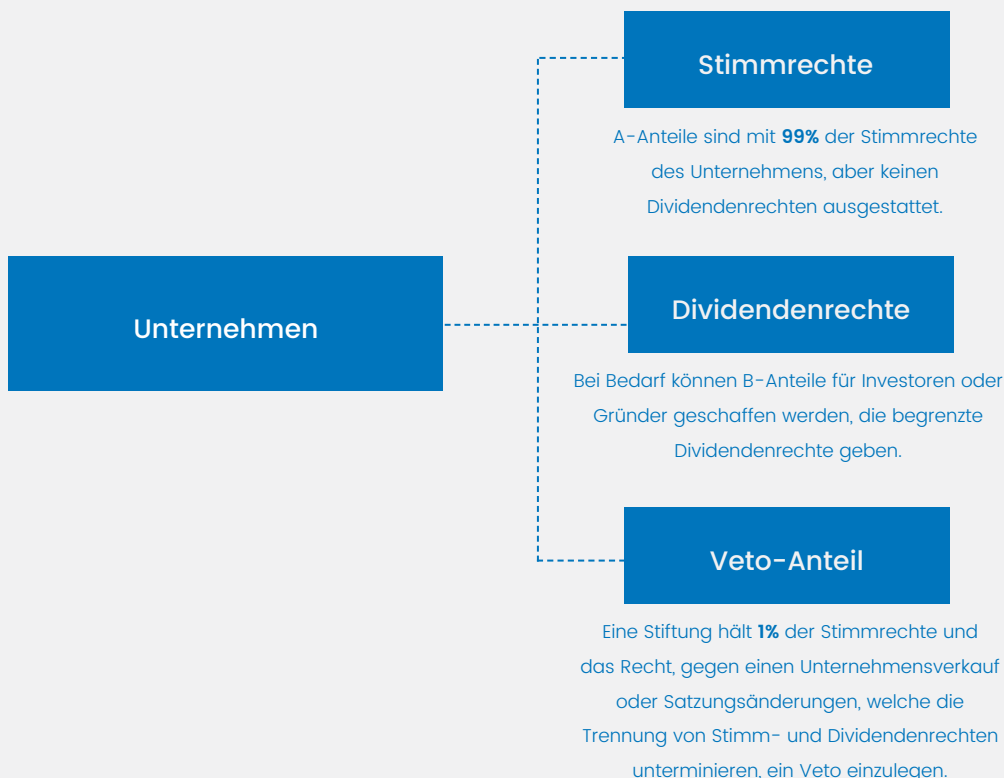
Das Veto-Anteil-Modell

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

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

Das Veto-Anteil-Modell stellt sicher, dass das Unternehmen von Treuhandeigentümern geführt wird - Menschen, die innerlich mit dem Unternehmen verbunden sind. Diese halten Anteile am Unternehmen (sog. A-Anteile), die mit Stimmrechten ausgestattet sind, die nicht frei weiterverkauft oder vererbt werden können, sondern nach festgelegten Regeln weitergegeben werden. Als Treuhandeigentümer verfügen sie über keine oder im Sonderfall bedingte Gewinnbezugsrechte und keine Recht am Liquidationserlös. Somit hat das Unternehmen „Verantwortungs“-Eigentümer, anstelle von „Vermögens“-Eigentümern. Damit die Verantwortungseigentümer rechtlich glaubhaft versprechen können, dass sie sich selbst nicht zu Vermögenseigentümern machen können, wird in der Satzung festgeschrieben, dass die relevanten Passagen nur mit Zustimmung eines Veto-Anteil-Halters geändert werden dürfen. Inhaber des Veto-Anteils muss eine Stiftung sein, die sich darauf spezialisiert hat, solche Vetorechte zu halten und auszuüben. Wie bei allen rechtlichen Ausgestaltungen von Verantwortungseigentum werden auch hier beim Ausscheiden eines Treuhandeigentümers dessen Stimmrechtsanteile an fähige Nachfolger oder an das Unternehmen weiter- bzw. zurückgegeben.

Der Veto-Anteil stellt sicher, dass das Firmenvermögen dem Unternehmenszweck dient und nicht privatisiert wird. Zudem garantiert er, dass das Unternehmen von Menschen geführt wird, die mit diesem verbunden und nicht ausschließlich an Gewinnmaximierung interessiert sind. Beim Veto-Anteil-Modell gibt es mindestens zwei und potentiell einige weitere Gruppen von Anteilsklassen. Während die genaue Ausgestaltung der Anteile gemäß geltenden Rechtsvorschriften variiert, ist das Grundprinzip überall dasselbe:



› Treuhänderanteile

Inhaber dieser Anteile verfügen über bis zu 100 Prozent der Stimmrechte des Unternehmens, nicht jedoch über Dividendenrechte. Die Stimmrechtsanteile können dabei weder auf dem freien Markt verkauft noch vererbt werden. Sie werden stattdessen fähigen, werteverwandten Nachfolgern oder Mitarbeitern des Unternehmens übertragen. Einige Unternehmen legen bei dieser Anteilsinhabergruppe bewusst Beschränkungen fest. So sind Treuhänderanteile bei vielen Firmen mit Veto-Anteil-Struktur den aktuell beschäftigten Mitarbeitenden vorbehalten. Andere Unternehmen begrenzen Anteilsrechte auf die Geschäftsleitungsebene oder schränken die Gruppe der Anteilseigner anders ein.

Die Nachfolge kann dabei ganz unterschiedlich gestaltet werden. Wie bei Bosch (siehe Fallbeispiel Seite 52), schlagen bei einigen Firmen die bleibenden und scheidenden Treuhandgesellschafter Nachfolger vor. In anderen Unternehmen wird die Treuhändernachfolge von einem aus unabhängigen Beratern bestehenden Nachfolgeregium entschieden, in wieder anderen von den Mitarbeitern.

› Anteile ohne Stimmrechte mit Gewinnbezugsrecht

Bei Bedarf kann eine Anteilsklasse geschaffen werden, die über Dividendenrechte verfügt, ohne Stimmrechte zu besitzen. Diese Anteilsklasse kann von gemeinnützigen Einrichtungen, Investoren, Mitarbeitern oder Gründern gehalten werden, wobei letztere nur Anteile mit einer gedeckelten Gewinnausschüttungsmöglichkeit halten, um Interessenkonflikte zwischen der Wahrung des Unternehmenssinns und der Gewinnmaximierung zu vermeiden. In jedem Fall ist es empfehlenswert für das Unternehmen, sich Rückkaufsrechte mit gedeckelten Höchstbeträgen vorzubehalten, um die Anteile bei guter Liquidität rückkaufen zu können.

› Veto-Anteil

Inhaber dieser Anteile halten maximal ein Prozent der Stimmrechte des Unternehmens. Veto-Anteile erlauben den Anteilsinhabern, jeglicher Entscheidung zu widersprechen, die sich gegen die Prinzipien von Verantwortungseigentum richtet, zu denen sich die Firma zuvor verpflichtet hat. Diese Veto-Anteilsrechte liegen in den Händen von „Veto-Dienstleister“-Stiftungen, wie z.B. der Purpose Stiftung. Um über derartige Veto-Anteile verfügen zu können, muss die Stiftung sich selbst gehören und eine klare Regelung in ihrer Satzung vorweisen, die sie dazu verpflichtet, das Vetorecht zum Schutz der Grundsätze von Verantwortungseigentum einzusetzen.

- Obgleich sich mit Vetoanteilen keine tatsächliche Kontrolle über das Unternehmen ausüben lässt und auch nicht ausüben lassen soll, können sie einen beträchtlichen Teil des Grundkapitals der Firma repräsentieren – was jedoch nicht zwingend der Fall sein muss. Beispielsweise muss eine GmbH in Deutschland über ein Stammkapital in Höhe von mindestens 25.000 € verfügen, wovon der Vetoanteil bei 1€ bis 24.900€ ausmachen könnte. In letzterem Fall haben die Treuhandanteile einen Nennwert von 100 €, was ermöglicht, sie steuerlich unproblematischer auf Nachfolger zu übertragen. Grundsätzlich ist das Übertragen von Anteilen ohne Gewinnbezugsrecht für Finanz- und Steuerbehörden meist nicht von Bedeutung. Dies gilt erst recht, wenn der Wert für die Steuerbemessungsgrundlage derart gering ist.

Die hier vorliegende Eigentümerstruktur gewährleistet die dauerhafte Unabhängigkeit des Unternehmens. Sie kann nur mit der Zustimmung des Veto-Anteilhabers geändert werden, der, sofern er bei potenziellen Satzungsänderungen die Trennung von Stimm- und Gewinnbezugsrechten gefährdet sieht oder anderweitige Versuche das Versprechen von Verantwortungseigentum zu unterminieren feststellt, von seinem Vetorecht Gebrauch machen kann und muss. Um ein unparteiisches und verlässliches Veto zu garantieren, liegt dieser Vetoanteil in den Händen von Dienstleistern wie der Purpose Stiftung oder anderen Stiftungen.

Die Veto-Dienstleistungsstiftung hat dabei keinerlei Stimm- und Mitspracherecht, abgesehen von potenziellen Satzungsänderungen bezüglich der Grundsätze von Verantwortungseigentum. In diesem Fall ist die Purpose Stiftung jedoch per eigener Satzung dazu verpflichtet, ein Veto einzulegen. Diese Eigentümerstruktur ermöglicht Firmen folglich unternehmerische Freiheit und stellt gleichzeitig sicher, dass die Grundsätze von Verantwortungseigentum gewahrt bleiben.

Das Veto-Anteil-Modell kann auf die beschriebene Weise die gleiche Stabilität und Sicherheit wie das weiter unten beschriebene Doppelstiftungsmodell gewährleisten, ist aber zusätzlich deutlich flexibler, einfacher und günstiger aufzusetzen.

Das Einzelstiftungsmodell

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

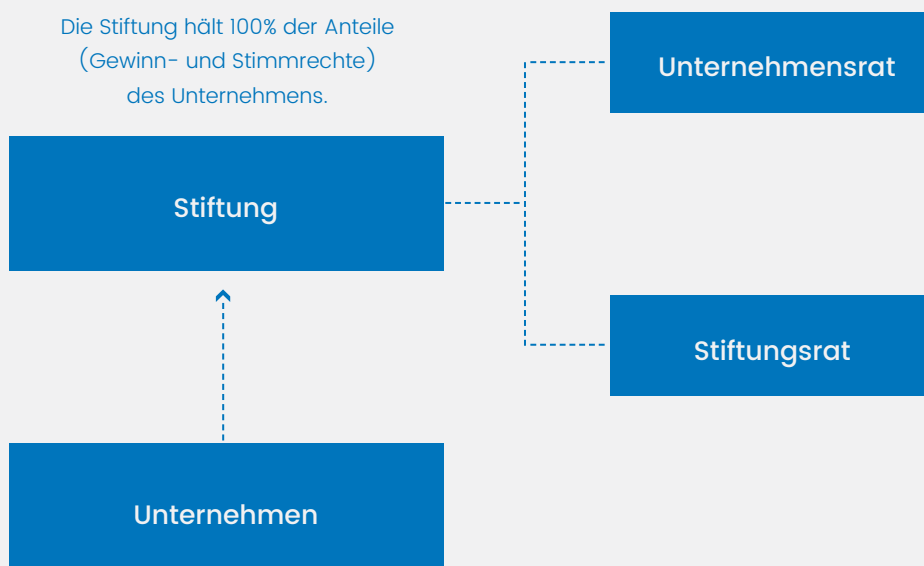
Fallbeispiele: dm-drogerie markt (Deutschland), Dr. Hauschka/Wala (Deutschland), Hempel Foundation (Dänemark), Zeiss (Deutschland)

Bei der Eigentümerstruktur des Einzelstiftungsmodells gehört ein Unternehmen mehrheitlich einer sich selbst verwaltenden, meist gemeinnützigen Stiftung, die keine Gewinne an private Personen ausschüttet. Die Stiftungsratsmitglieder können gleichzeitig als Leiter des Unternehmens fungieren. In anderen Fällen haben Stiftungsratsmitglieder eine Funktion ähnlich der eines Aufsichtsratsmitglieds. Stiftungen in diesem Modell setzen sich oft aus zwei Gremien zusammen, von denen eines die Kontrolle über die Stimmrechte des Unternehmens ausübt und das andere für die Verteilung von Gewinnen für gemeinnützige Zwecke verantwortlich ist. Die Aufspaltung der Gremien verhindert, dass es zum Konflikt zwischen gemeinnützigen und geschäftlichen Interessen des Unternehmens kommt. Stiftungen, die diese Trennung nicht vornehmen, sind potentiell damit konfrontiert, dass die gemeinnützige Tätigkeit über die Erfüllung des Unternehmenszwecks und damit Erhaltung des Unternehmens gestellt wird.

Während diese Eigentümerstruktur in Dänemark weit verbreitet ist, ist sie in anderen Ländern aufgrund hinderlicher Steuerbestimmungen weniger üblich. Neben Dänemark sind auch in den Niederlanden Einzelstiftungsmodelle stärker verbreitet, was sich teilweise dadurch begründen lässt, dass diese auch in Form sogenannter STAK-Strukturen organisiert sein können. Dabei handelt es sich um eine Sonderform der Stiftung, die aktienähnliche Zertifikate/Derivate ausstellen darf. Die STAK ist in diesem Fall als Stiftung rechtlicher Eigentümer der Firma, aber es ist der STAK erlaubt, per Zertifikat Anteile mit Gewinnbezugsrecht am Unternehmen mit eingeschränktem oder ohne Stimmrecht an andere Akteure weiterzugeben.

Beim Einzelstiftungsmodell gibt es häufig zwei Entscheidungsgremien:

- 1) **Unternehmensrat**, übt die Stimmrechte des Unternehmens aus.
- 2) **Gemeinnütziger Stiftungsrat**, ist für die Vergabe von Spenden verantwortlich und meist zusätzlich für die Bestimmung des Unternehmensrates.



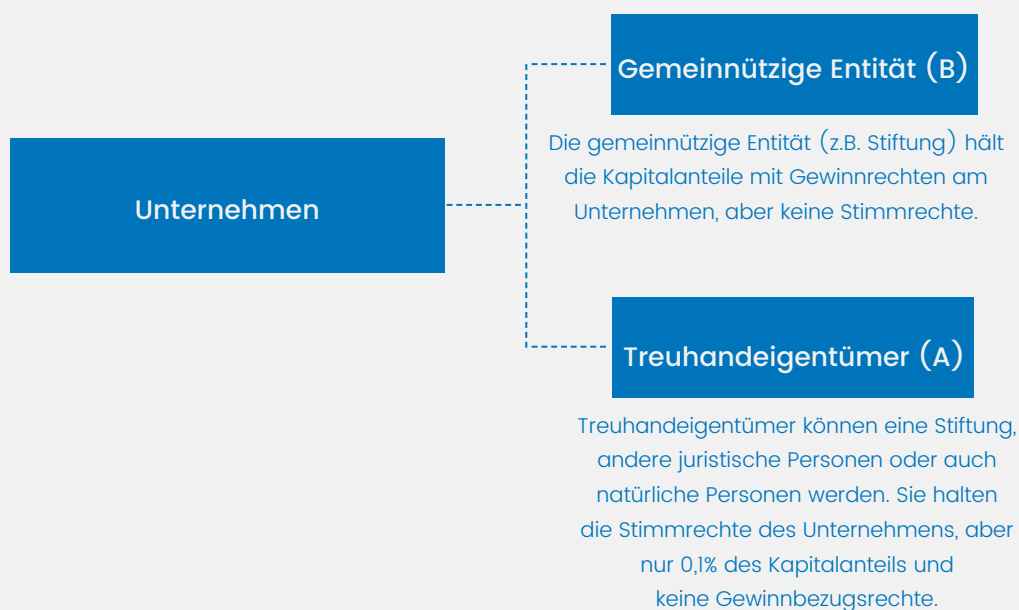
Das Doppelstiftungsmodell

Rechtsraum: Bekannte Beispiele aus Deutschland und den Niederlanden

Fallbeispiele: Robert Bosch (Deutschland), Elobau (Deutschland), Mahle (Deutschland)

Das Doppelstiftungsmodell stellt genauso wie die anderen Strukturen sicher, dass ein Unternehmen unabhängig bleiben kann und von Menschen geführt wird, die vor allem vom Unternehmenszweck motiviert und geleitet werden. Die Eigentümerstruktur sieht eine strikte Trennung von Stimm- und Gewinnbezugsrechten vor, indem sie die Anteile zwei separaten Rechtsträgern zuweist: Die Anteile mit Dividendenrechten werden meist einer gemeinnützigen Stiftung, einer gGmbH oder einem Verein gespendet oder verkauft, während die andere Kategorie von Anteilen mit Stimmrechten, aber ohne Gewinnrechte von Treuhand Eigentümern gehalten wird, z.B. mit Hilfe einer Stiftung (Elobau), eines Vereins (Mahle) oder einer KG (Bosch). Treuhand Eigentümer kann jeder sein, der mit dem Unternehmen verbunden ist, z.B. aktuelle Geschäftsführer, ehemalige Geschäftsführer, oder auch erfahrene, unabhängige Gesellschafter.

Zur Umsetzung des Doppelstiftungsmodells werden mindestens zwei Anteilsklassen in der Satzung geschaffen: einerseits Geschäftsanteile mit Stimmrechten, aber ohne Dividendenrechte („Treuhandanteile“), andererseits Anteile mit Dividendenrechten ohne Stimmrechte. Jede der Anteilsklassen wird in einem dafür geschaffenen Rechtsträger gehalten.



› **Rechtsträger A –
die Treuhand als
Lenkungsorgan**

Rechtsträger A ist das leitende Organ und hält die Treuhandanteile mit Stimmrechten. Dies kann ein Verein, eine Stiftung, ein Trust, eine deutsche KG, eine vergleichbare Partnership-Struktur oder eine andere Rechtsform sein. Entsprechend dem Governance-Modell dieses Rechtsträgers können unter den Treuhandgesellschaftern des Unternehmens Manager, Mitarbeiter, verdiente außenstehende Personen oder Partner des Unternehmens sein. Dabei ist vertraglich festgelegt, dass es Angehörigen des Rechtsträgers A nicht gestattet ist, ihre Anteile zu verkaufen oder zu vererben. Weiterhin kann der Treuhandgesellschafter nur über die Anteile verfügen, solange er mit dem Unternehmen verbunden ist. Mitunter gelten hinsichtlich der Inhaber dieser Stimmrechtsanteile noch weitere Einschränkungen.

› **Rechtsträger B –
die Stiftung mit
Gewinn-
bezugsrechten**

Rechtsträger B hält Anteile mit Gewinnbezugsrechten ohne Stimmrechte und kann eine Stiftung, eine gemeinnützige GmbH oder jegliche andere Form von gemeinnütziger Einrichtung sein. Die Entität erhält Dividenden, kann Gelder für gemeinnützige Zwecke vergeben und stellt so sicher, dass die Unternehmensgewinne nicht in private Hände gehen oder der Maximierung des Shareholder Value dienen. In manchen Fällen verfügt der Rechtsträger B nicht über alle Dividendenrechte, sofern einige der Anteile bei Privatanlegern liegen oder über die Börse verkauft werden können. Da an diese Anteile keine Stimmrechte gebunden sind, haben ihre Inhaber auch keinen Einfluss auf die Höhe der ihnen ausgeschütteten Dividende. Mitunter kann für diese Anteile jedoch eine sogenannte Mindestdividende festgelegt werden.

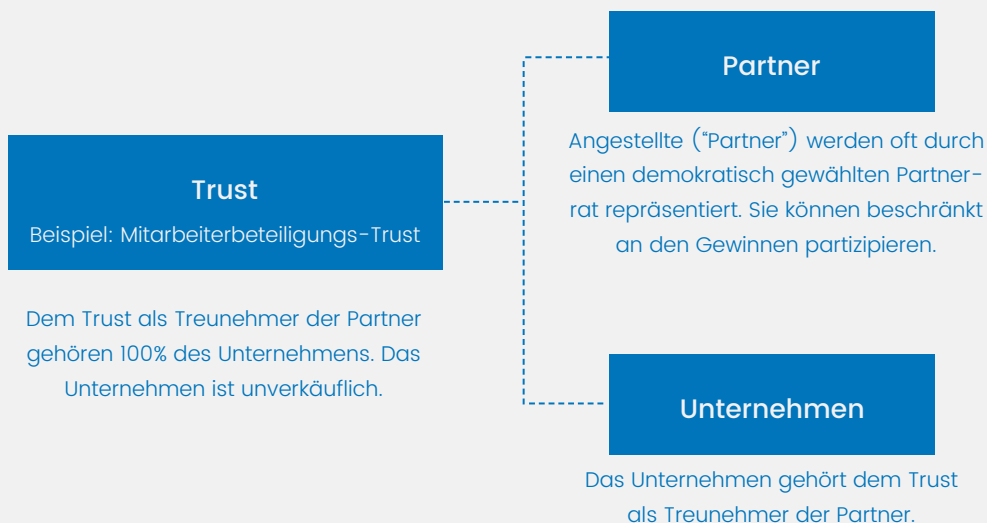
Das Trust-Partnership-Modell

Rechtsraum: Großbritannien

Fallbeispiel: John Lewis Partnership (Großbritannien)

Das Trust-Partnership-Modell ist eine weitere Möglichkeit Verantwortungseigentum umzusetzen. Wie beim Doppelstiftungsmodell wird sichergestellt, dass das Unternehmen von den bestgeeigneten Treuhandgesellschaftern geführt wird. Beim Trust-Partnership-Modell ist ein Unternehmen im Besitz eines Trusts, der die sogenannten Partner – meist Mitarbeiter des Unternehmens – und deren Interessen vertritt. Die Eigentümerstruktur kombiniert dabei demokratische Elemente der direkten Mitarbeiterbeteiligung mit einer meritokratischen Komponente. So wird die Geschäftsführung in diesem Modell z.B. meritokratisch bestimmt, die Kontrolleure der Geschäftsführung aber demokratisch gewählt. Es könnte z.B. der Vorsitzende der Geschäftsleitung die Mehrheit der Stimmanteile (A-Anteile) halten (wie bei John Lewis) und diese nach seinem Ermessen an einen geeigneten fähigen Nachfolger weitergeben – ein stark meritokratisches Element. Dieses wird z.B. dadurch ausgeglichen, dass (ebenfalls wie bei John Lewis) die Mitarbeiter (= „Partner“) einen Partnerrat demokratisch wählen, über den sie an der Geschäftsführung mitwirken und auch den Vorsitzenden entlassen können.

Die Partner können außerdem alle einen Anteil der Gewinne ausgezahlt bekommen, der beispielsweise ein Dreizehntel oder Vierzehntel ihres Grundgehalts ausmachen kann. So steht für das Unternehmen weiterhin der Sinn und nicht die Maximierung eigener Gewinne an erster Stelle, weshalb diese Eigentümerstruktur weit entfernt von herkömmlichen Aktiengesellschaften einzuordnen ist, bei denen ferne Eigentümer die Gewinne einstreichen.



Perpetual Purpose Trust

Rechtsraum: In den USA verfügen vier Bundesstaaten (Delaware, New Hampshire, Wyoming und Maine) über eine Trust-Gesetzgebung, die die Kriterien eines Perpetual Purpose Trust im Sinne des Verantwortungseigentums erfüllen. In Nevada und South Dakota ist das Unternehmensmodell vorbehaltlich einiger Einschränkungen erlaubt.

Fallbeispiele: Organically Grown Company (USA), Equity Atlas (USA), Metis Construction (USA)

Der Perpetual Purpose Trust (PPT) ist eine nicht gemeinnützige Trust-Form, die darauf ausgelegt ist, einem Zweck/Sinn (purpose) und nicht einer begünstigten Person, wie dies normalerweise bei Trusts der Fall ist, zu dienen. Die meisten Trust-Modelle sind in der Regel auf maximal 21 Jahre beschränkt oder enden mit dem Tod des Stifters. Ein Perpetual Purpose Trust hingegen hat eine unbegrenzte Lebensdauer. Der Perpetual Purpose Trusts gewährt große Flexibilität hinsichtlich des Aufbaus der Trust-Bestimmungen, des Trust-Zwecks und der Beziehungen der Organe untereinander. All dies erleichtert die Einbindung einer Vielzahl von Stakeholdern (zum Beispiel Verkäufer und Mitarbeiter) in die Trust-Bestimmung. Z.B. kann frei bestimmt werden, wer das sogenannte «Trust Protector Committee» (kurz TPC), welches das oberste leitende Organ des Trust ist, wählt. OGC (siehe Fallbeispiel) hat z.B. «Stakeholder» definiert (Mitarbeiter, Zulieferer, Investoren), die gemeinsam das TPC wählen. Andere sehen dafür Mitarbeiterwahlen oder Kooptationsverfahren vor. Das TPC übt die Eigentümerfunktion gegenüber dem Unternehmen aus und wählt z.B. die Geschäftsführung/Vorstand.



Fazit

Die hier beschriebenen Formen von Verantwortungseigentum unterscheiden sich stark hinsichtlich ihrer rechtlichen und strukturellen Komplexität. Einige Eigentümerstrukturen, wie z.B. das Veto-Anteil-Modell, garantieren eine einfache und kostengünstige Umsetzung, während andere, wie das Doppelstiftungsmodell, mehr Vorteile für größere Unternehmen bieten, dabei jedoch die Etablierung und Ausgestaltung neuer Rechtsträger erfordern. Bei der Suche nach der „richtigen“ Form von Verantwortungseigentum müssen folglich immer auch die spezifischen Bedürfnisse, die Unternehmenskultur und der Entwicklungsstand der Firma berücksichtigt werden. Die in dieser Broschüre auf den Seiten 41-99 präsentierten Fallbeispiele beschreiben Unternehmen, welche die hier aufgezeigten Eigentümerstrukturen ihren Bedürfnissen entsprechend umgesetzt haben.



Verantwortungs-
eigentum &
Unternehmens-
finanzierung

Jenseits von Exit und Einhörnern: Innovative Finanzierungslösungen für Sozialunternehmen

Aner Ben-Ami

Die Szene der Sozialunternehmen gilt als innovatives Ökosystem von Investoren und Unternehmern, die Geschäftsmodelle verfolgen, die so vielseitig sind wie die Herausforderungen, denen sich diese Unternehmen stellen: von der Armutsbekämpfung im globalen Süden über die Eindämmung von Rückfallkriminalität bis hin zu urbaner Landwirtschaft.

Wie finanzieren sich derartige Geschäftsmodelle?

Paradoxerweise erfolgt die Kapitalbeschaffung in den meisten Sozialunternehmen und sinnorientierten Unternehmen auf der Grundlage von Standard-Termsheets und -Konditionen für Eigenkapitalbeteiligungen oder Wandeldarlehen, die auf schnell wachsende Technologie-Start-ups ausgelegt sind. Warum aber sollte ein Unternehmen, das beispielsweise ein Wasserverteilsystem in Kenia oder einen lokalen „food hub“ (Lebensmittelverteiler) in North Carolina baut, zu denselben Konditionen finanziert werden wie Snapchat, Instagram oder Uber? Wann ging eine Firma, die einzelne Handwerker unterstützt, zuletzt an die Börse oder wurde von Google aufgekauft?

Wir von Candide Group haben es uns zur Aufgabe gemacht, in Firmen und Fonds zu investieren, die im Bereich der sozialen Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit systemische Ansätze verfolgen. Wir sind der Überzeugung, dass wir die Art, wie wir investieren, und die ökonomischen Modelle dahinter neu denken müssen, wenn wir systemischen Wandel anstreben. Es ist einfach nicht sinnvoll, auf Unternehmen, die biologische Produkte vertreiben, faire Elektronikartikel verkaufen oder Marken gründen, die sich ethischen Wertschöpfungsketten verpflichten, die alten Modelle zu übertragen. Wir glauben, dass das WIE der Unternehmensführung genauso wichtig ist, wie WAS ein Unternehmen tut. Die richtigen Finanzierungsstrukturen (wem gehört das Unternehmen, wie wird für Liquidität gesorgt, wer trifft die Entscheidungen etc.) sind in diesem Zusammenhang «Akupunkturpunkte», die das WIE der Unternehmensführung bestimmen.

Wir müssen Investitionsbedingungen neu denken, um den besonderen Eigenschaften von Sozialunternehmen besser gerecht zu werden: Längere Fristen, unkonventionelle Exit-Varianten, größere Beteiligung der Stakeholder – die Art wie wir Unternehmen finanzieren, hat enormen Einfluss darauf, wie und ob diese langfristig eine positive Wirkung erzeugen.

Was ist das Problem mit gewöhnlichen Termsheets?

Typische Modelle für frühphasige Eigenkapitalinvestitionen gehen von einer hohen Ausfallquote aus. Grob gesagt gilt: Private Investoren und Risikokapitalgeber erwarten von zirka 15 Prozent ihrer Portfoliounternehmen 85 Prozent ihrer Gesamtrendite. Diesem Modell zufolge wird etwa die Hälfte der Investitionen ganz oder teilweise abgeschrieben, sie bringen also weniger ein als das ursprünglich investierte Kapital. Deshalb zielen Investoren, die bereits in der Frühphase in ein Unternehmen investieren, meist auf mindestens eine zehnfache Rendite, da derartige Volltreffer für sämtliche Fehlinvestitionen aufkommen müssen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Risikokapitalgeber oder private Investoren eigentlich nur in Unternehmen investieren, die das Potenzial haben, später zu den ganz großen finanziellen Gewinnern zu gehören. Deswegen heißt es bei Risikokapitalgebern auch: „go big, or go home.“

Auf diesem Prinzip „Gewinne alles oder nichts“ basiert die Vergabe von Risikokapital. Doch ist dieses Modell wirklich das beste für (die meisten) Gründer? Und was hat es für Konsequenzen für die Gesellschaft, wenn wir nur solchen Unternehmen Geld geben?

Indem wir die Welt mit den Augen von klassischen Risikokapitalgebern betrachten, tun wir meist drei Dinge, die oft schlecht für Gründer, Mitarbeiter, die Gesellschaft und den Planeten sind:

- Wir übersehen Unternehmen, die erfolgreiche, nachhaltige Organisationen werden könnten, jedoch vermutlich nicht die extrem hohen Renditen erwirtschaften werden, die Venture-Capital-Fonds anstreben.

- Wir erhöhen die Misserfolgsquote, weil wir Unternehmen zur extremer Risikobereitschaft drängen, in der Hoffnung, einen „Moonshot“, einen großen Coup, zu landen.
- Wir forcieren einen Exit, ungeachtet dessen, ob dies mit dem Gründungsgedanken und dem eigentlichen Unternehmenssinn vereinbar ist.

Wie die Beispiele und Studien in diesem Buch zeigen, brauchen wir alternative Eigentums- und Finanzierungsstrukturen, die erstens flexibel genug sind, um auf die Bedürfnisse verschiedenster (mehr oder weniger riskanter) Unternehmensmodelle einzugehen und zweitens Unternehmen ermöglichen, ihrer Gründungsidee treu zu bleiben, anstatt sie dazu zu drängen, ihre Sinnorientierung zu unterminieren oder zu opfern, um den Bedürfnissen der Investoren gerecht zu werden (Wachstum, Exit etc.).

Alternative Ansätze: Was können wir stattdessen tun?

Eine wachsende Zahl an Investoren und Unternehmern entwickelt alternative Finanzierungsstrukturen, um diesem beschriebenen „One-size-fits-all“-Ansatz entgegenzuwirken. Dabei geht es um Strukturen, die nachhaltiges Wachstum, realistische Renditen für Investoren und gleichzeitig den Sinn- und Werteerhalt für das Unternehmen ermöglichen.

Solche Alternativen sehen einen „strukturierten Exit“ vor. Das bedeutet, dass bei der Investition schon vertraglich eine Lösung für die Rückzahlung bzw. Liquidität für den Investor gefunden wird, anstatt sich wie üblich auf einen möglichen, aber nicht definierten Verkauf oder Börsengang zu verlassen.

Die grundlegende Annahme und Absicht dieser Strukturen kann wie folgt zusammengefasst werden: Wenn es möglich ist, dass eine Investition ein Unternehmen bis zum Punkt der Profitabilität finanziert, an dem es in der Lage ist, auch Geld an Investoren zurückzuzahlen, und wenn gleichzeitig klares Einverständnis darüber besteht, dass kein traditioneller Unternehmensverkauf in Frage kommt, dann sollte es möglich sein, eine Finanzierungsstruktur aufzusetzen, die Investoren Liquidität und dem Unternehmen Wertetreue und Sinnorientierung ermöglicht.

Es gibt unterschiedliche Beispiele dafür, wie eine solche Struktur umgesetzt werden kann:

- In manchen Fällen werden Investitionen nach wie vor als Eigenkapitalbeteiligung strukturiert. Jedoch gibt es explizit vereinbarte Pläne, wie das Unternehmen die Anteile von den Investoren zurückerwirbt (Investoren haben Put-Option). Das Unternehmen könnte sich z.B. verpflichten, einen gewissen Prozentsatz des Umsatzes oder Gewinns aufzuwenden, um jährlich Anteile von Investoren zurückzukaufen. Wenn dies nicht finanzierbar ist, könnte das Unternehmen die Anteile auch mit Hilfe einer Refinanzierung (Darlehen) am Ende eines Investitionszyklus zurückkaufen (Investoren können ihre Verkaufsoption beispielsweise nach sieben Jahren geltend machen).
- In anderen Fällen werden Investitionen als umsatz- oder gewinnabhängige Darlehen betrachtet. Investoren können beispielsweise so lange drei Prozent des Umsatzes erhalten, bis die dreifache Summe ihrer ursprünglichen Investition an sie gezahlt wurde. Je schneller ein Unternehmen wächst, umso schneller erhalten die Investoren ihre komplette vereinbarte Rendite (und umgekehrt).

Wir sehen ein zunehmendes Interesse von Gründern an solchen neuen Modellen, da sie immer mehr realisieren, dass die Tretmühle des klassischen Risikokapitals nicht das Richtige für sie ist. Wir als Investoren haben noch etwas Nachholbedarf, um diesen Gründern die richtigen finanziellen Werkzeuge und Lösungen anbieten zu können. Wir freuen uns, gemeinsam mit Vorreitern wie Purpose weiter an solchen alternativen Modellen arbeiten zu dürfen.

Aner Ben-Ami ist Impact Investor und Gründer der Candide Group in Oakland, die Family Offices bei Impact Investitionen berät und unterstützt.

Alternative Finanzierungsinstrumente

Wie alle Unternehmen, erreichen auch Unternehmen in Verantwortungseigentum Entwicklungsphasen, in denen sie Kapital brauchen, um zu wachsen und sich weiterzuentwickeln. Die Eigentümer eines Unternehmens in Verantwortungseigentum benötigen an diesem Punkt Instrumente, die für sie passend sind und auf die speziellen Bedürfnisse von Verantwortungseigentum eingehen. Im Folgenden sollen daher Finanzierungsinstrumente beschrieben werden, die Unternehmen in Verantwortungseigentum helfen, sich zu finanzieren.

Zunächst betrachten wir die Situation von Start-ups: Das Venture-Capital-Ökosystem und dessen Finanzierungsinstrumente funktionieren nach dem Prinzip, große Mengen von Kapital in das Wachstum eines Start-ups zu investieren, um einen möglichst großen Marktanteil zu sichern. Im besten Fall erfolgt dann nach einigen Jahren ein gewinnbringender Exit oder Börsengang. Aufgrund der hohen Ausfallquote im Start-up-Bereich sind die Investoren darauf angewiesen, dass erfolgreiche Investments mindestens das Zehnfache des eingesetzten Kapitals als Gewinn einbringen. Zudem sichern die Verträge, die bei solchen Investments abgeschlossen werden, den Investoren meistens weitreichende Minderheitsrechte zu. Ein Beispiel dafür ist die Mitverkaufspflicht („drag-along“ right). Diese gibt Investoren, die Anteile verkaufen wollen, das Recht, andere Investoren und die Gründer zu zwingen, ihre Geschäftsanteile an den Meistbietenden mitzuveräußern. Dass solche Rechte die sozialen oder umweltbezogenen Ziele des Unternehmens gefährden, ist offensichtlich. Für viele Investoren ist dies leider zweitrangig, das Venture-Capital-System gewichtet die finanziellen Interessen der Fonds stärker als die Ziele der Gründer.

Für Unternehmen, die langfristig auf Nachhaltigkeit setzen und allen Stakeholdern gerecht werden wollen, sind diese Finanzierungsmodelle oft unpassend. Reifere Unternehmen stehen ebenfalls vor einer Herausforderung: Wenn sie sich für Verantwortungseigentum entscheiden, benötigen sie oft Kapital, um Investoren oder gegebenenfalls Mitgründer, die diesen Weg nicht mitgehen möchten, auszubezahlen. Verantwortungseigentum ist eine gute Lösung für die außerfamiliäre Nachfolge und eine Alternative zum Verkauf an einen Private-Equity-Fonds. Da Private-Equity-Firmen ihr Geld meist damit verdienen, Kosten zu senken, die Profitabilität zu erhöhen und das Unternehmen dann zu einem höheren Preis weiterzuverkaufen, ist es für ein Unternehmen sehr schwierig, unter solchen Umständen seinen Werten treu zu bleiben. An der Börse haben Unternehmen mit ähnlichen Herausforderungen zu kämpfen: Das Unternehmen muss jedes Quartal bessere Zahlen liefern und aktivistische Aktionäre verlangen, wie jüngst in den Schlagzeilen über die Firmen Nestlé und Thyssen zu lesen war, dass das Unternehmen kurzfristige Gewinne über seine langfristigen Ziele stellt. Bei einem Exit oder einem konventionellen Börsengang kann man deshalb davon ausgehen, dass das Unternehmen in Zukunft dazu gezwungen sein wird, den Shareholder Value über die eigenen Ziele und die Interessen anderer Stakeholder zu stellen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass konventionelle Finanzierungsinstrumente selten für sinnorientierte Unternehmen geeignet sind:

-
- › Überhöhte Renditeerwartungen führen zu unrealistischen Wachstumszielen, so dass tragfähige Geschäftsmodelle, die auf langsames Wachstum setzen, keine Finanzierung finden.
-
- › Eigenkapitalfinanzierung wird oft so ausgestaltet, dass Investoren möglichst viel Kontrolle über das Unternehmen ausüben können.
-
- › Der Verkauf von Anteilen an Private-Equity-Investoren oder am Aktienmarkt führt zum Verlust der Unabhängigkeit des Unternehmens und zwingt es meist, den Shareholder Value über die eigentlichen Unternehmensziele zu stellen.

Es wird deutlich: Konventionelle Finanzierungsstrukturen widersprechen oft den Prinzipien des Verantwortungseigentums und gefährden die Unabhängigkeit der Unternehmen sowie jegliche Strategie, die nicht primär auf Gewinnmaximierung ausgerichtet ist.

Das Problem wird durch die Tatsache verschärft, dass selbst „Impact-Investoren“ – eine neue Klasse von sinngetriebenen Investoren – bei der Finanzierung von Unternehmen oft auf diese herkömmlichen Finanzierungsmodelle zurückgreifen. Impact-Investoren teilen in der Regel die sozialen und umweltbezogenen Ziele von wertegetriebenen Unternehmen. Sie sind sich allerdings häufig über die Anforderungen dieser Ziele an die Finanzierungsstruktur des Unternehmens nicht im Klaren. Deshalb erwarten sie ähnliche Renditen, Investitionsbedingungen und Zeithorizonte wie konventionelle Investoren.

Es existieren jedoch gute Alternativen zur konventionellen Unternehmensfinanzierung, die von einer wachsenden Zahl von Investoren und Unternehmern eingesetzt werden. Im Folgenden werden verschiedene Finanzierungsoptionen vorgestellt, die sich für Unternehmen in Verantwortungseigentum anbieten.

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 Investoren die Anteile nach Kündigung bzw. nach einem im Vorfeld festgelegten Datum stückweise oder auf einmal vom Investor zurückkaufen. Der Rückkaufpreis und die Rückkaufbedingungen werden vertraglich festgelegt. Zum Rückkauf von Anteilen kann das Unternehmen zum Beispiel überschüssige Liquidität aus der Geschäftstätigkeit oder neu aufgenommenes Eigen- und Fremdkapital nutzen.

Unternehmen in Verantwortungseigentum geben in der Regel ausschließlich stimmrechtslose Anteile an Investoren aus – schließlich soll das «Steuerrad» des Unternehmens nicht käuflich werden. Anstelle von Stimmrechten brauchen Investoren jedoch andere Sicherheiten, weshalb oft Schutzbestimmungen vereinbart werden, die in Notfällen bestimmte Eingriffsmöglichkeiten vorsehen und die Geschäftsführung verpflichten auch die nötige Liquidität für Rückkäufe sicherzustellen. Im Gegensatz zu umsatzbasierten Finanzierungsmodellen bleibt bei stimmrechtslosen Anteilen mit Rückkaufoption die Liquidität aus Umsätzen während der entscheidenden Wachstumsphase vollständig im Unternehmen. Zudem ist es möglich, den Rückkaufswert zu begrenzen und so zu verhindern, dass die Anteile bei einer positiven Unternehmensentwicklung für einen Rückkauf zu teuer werden. Für den Investor liegt ein Vorteil darin, dass der Rückfluss der Investition relativ sicher ist, solange das Unternehmen sich gut entwickelt.

› Unternehmensprofil

Stimmrechtslose Anteile mit Rückkaufoption sind insbesondere für Gründer geeignet, die größere Mengen an Kapital (über 1 Mio. Euro) über mehrere Finanzierungsrunden benötigen und dabei die Kontrolle über das Unternehmen behalten wollen. Idealerweise hat das Unternehmen dazu einen sinnvollen Wachstumspfad eingeschlagen, der es ihm erlaubt, den steigenden Rückzahlungsverpflichtungen nachzukommen. Dieses Instrument ist sehr vielseitig einsetzbar und wird von verschiedensten Unternehmen genutzt, von Start-ups bis hin zu großen Unternehmen mit Eigenkapitalbedarf. Bei reifen Unternehmen können die Anteile mit einer garantierten Mindestdividende ausgestattet werden, um die Planbarkeit der zu erwartenden Rückflüsse zu verbessern.

› Variablen

- Kalkulation des Rückkaufpreises bzw. Maximum
- Zeitplan für den Rückkauf, ggf. Sperrfrist
- Bedingungen, unter denen Investoren bzw. das Unternehmen den Rückkauf auslösen können
- eventuelle Basisdividende
- Schutzbestimmungen für Investoren

Vorteile	Nachteile
Vergleichbar mit klassischer Eigenkapitalbeteiligung und Investoren dadurch vertraut	Erfordert eine gute Balance zwischen aufgenommenem Kapital und Wachstumserwartungen
Weist einen klaren Weg zu Liquidität für Investoren und Gründer	Die Rendite (IRR) ist niedriger als geplant, wenn die Wachstumsziele nicht erreicht werden
Ein klarer Referenzpreis sowie eine Struktur für weitere Finanzierungsrunden werden festgelegt	Rechtlich komplizierter als andere Instrumente, da Satzungsänderung, Notartermin usw.

Eigenkapitalähnliche Instrumente

› Nachrangdarlehen

Nachrangdarlehen sind unbesicherte Darlehen, die im Rang hinter andere Forderungen zurücktreten und aus diesem Grund bilanziell zum Eigenkapital gerechnet werden können. Das Unternehmen nimmt das Investment als Darlehen auf und zahlt es zu festgelegten Zeitpunkt(en) zurück. Dabei kann ein fester oder ein variabler Zinssatz, der z.B. an einen Referenzzinssatz oder an die Leistung des Unternehmens gekoppelt ist, vereinbart werden. Es gibt viele Gestaltungsmöglichkeiten der Vertragsbedingungen. Beispielsweise können akkumulierte Zinsen auf ein festzulegendes Vielfaches der ursprünglichen Investitionssumme begrenzt werden. Nachrangdarlehen stellen eine gute Lösung für die Investoren dar, die bereit sind, eigenkapitalähnliche Risiken zu übernehmen, dabei aber die Schlichtheit und Flexibilität eines Darlehensvertrages bevorzugen. Unternehmen, die Nachrangdarlehen aufnehmen, können bei richtiger Gestaltung, anders als beim echten Eigenkapital, die Zinsen als Kosten behandeln und nicht als Gewinnausschüttung. Damit vermindern sie den Gewinn des Unternehmens und müssen – anders als Dividenden – vor Auszahlung auch nicht besteuert werden. Ob der Darlehensgeber die Zinsen als Zinseinkünfte oder wie Dividenden besteuern muss, hängt von der konkreten Gestaltung des Vertrags und den jeweiligen Steuerbehörden ab.

› Atypische stille Beteiligungen

Dieses Mezzanin-Instrument wird in Deutschland häufig genutzt und ist einem stimmrechtslosen Anteil ähnlich. Das Unternehmen und die Investoren bilden eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR). Die Investoren sind an den Gewinnen und Verlusten des Unternehmens steuerlich wirksam zu einem festgelegten Prozentsatz beteiligt. Die atypische stille Gesellschaft lässt darüber hinaus viel Freiheit für kreative Ausgestaltung: mit und ohne Rückkaufpflicht durch das Unternehmen, mit und ohne Zustimmungspflichten für wichtige Geschäfte seitens der Investoren und vieles mehr. Einer der Gründe, warum atypische stille Beteiligungen in Deutschland gerne benutzt werden, ist, dass Verluste (wie sie bei Start-ups in den ersten Jahren üblich sind) voll steuerlich weitergegeben werden und damit die Steuerbelastung der Investoren direkt mindern. Diese Lösung ist außerdem im Vergleich zur klassischen Eigenkapitalbeteiligung leicht zu implementieren. Es sind keine Veränderungen des Gesellschaftsvertrags und auch keine sonstigen notariellen Beurkundungen erforderlich. Dennoch wirken atypische stille Beteiligungen aus finanzieller Sicht wie Eigenkapital. Atypische stille Beteiligungen sind im Normalfall stimmrechtslos, enthalten aber auch oft Schutzbestimmungen und eine Vereinbarung bzgl. zustimmungspflichtigen Geschäften.

› Typische stille Beteiligungen

Ein Nachteil ist, dass atypisch stille Beteiligte auch am Vermögenszuwachs des Unternehmens beteiligt sein *müssen*, und ein Rückkauf der Anteile durch das Unternehmen daher teuer werden kann. Eine Alternative dazu wäre die «**typische stille Beteiligung**», die diese Beteiligung am Vermögenszuwachs nicht hat und eine reine Gewinn- oder Verlustbeteiligung (ggf. auch in Kombination mit Zinsversprechen) festschreiben kann, sonst aber so funktioniert die beschriebene atypische stille Beteiligung.

„Demand Dividend“ als Beteiligungsform

› **Das Instrument**

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. Beispiel: Das Unternehmen nimmt Kapital in Höhe von 250.000 Euro auf und zahlt dafür 30 Prozent seines freien Cashflows bis zu dem Zeitpunkt, an dem die Investoren die Gesamtsumme von 500.000 Euro, also das Doppelte des eingesetzten Kapitals, erhalten haben. Üblicherweise beginnen die Zahlungen an Investoren erst nach einer bestimmten Sperrfrist. „Demand Dividend“ ist rechtlich umsetzbar mit Anteilen, atypischen und typischen stillen Beteiligungen (siehe Seite 34&35).

› **Unternehmensprofil**

Umsatzabhängige Modelle eignen sich gut für Unternehmen, die die Stimmrechte des Unternehmens nicht verkaufen wollen und keinen Exit oder Börsengang anstreben. Die Liquidität für Investoren kann folglich nur aus dem Cashflow des Unternehmens oder aus einer Refinanzierung kommen. Dieses Instrument funktioniert am besten, wenn die erste Phase der Produktentwicklung abgeschlossen ist und das Unternehmen über stabil wachsende Umsätze verfügt. Für Unternehmen in frühen Entwicklungsphasen, welche noch sehr weit von der Gewinnzone entfernt und auf die Reinvestition aller verfügbarer Mittel angewiesen sind, eignet sich das Modell nur bedingt bzw. nur, wenn die Sperrfrist entsprechend lang ist.

› **Variablen**

„Gesamtverpflichtung“

-Definition der Rückzahlungen (z.B. % der EBITDA oder eine andere Berechnungsmethode für Cashflow)

-Sperrfrist

-Konditionen für Fristverlängerung

	Vorteile	Nachteile
Eigenkapital in der Bilanz		Berechnungsmethode für die freien Cashflows sowie die Verhandlungen darüber können aufwendig sein
Der Geldrückfluss an Investoren ist nach oben gedeckelt, sodass das Unternehmen die Höhe der Gesamtverpflichtung kennt		Dieses Instrument kann von den Folgeinvestoren, die an Eigenkapitalfinanzierung interessiert sind, als zusätzliches Risiko wahrgenommen werden
Die Sperrfrist gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, ohne die Last der aus Cashflows zurückzuzahlenden Leistungen zu wachsen		

Umsatzbeteiligung

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

Die Investoren werden nach und nach proportional zu den wachsenden Erträgen des Unternehmens ausgezahlt, bis ein vorab festgelegter Gesamtbetrag erreicht ist. Eine Umsatzbeteiligung kann leicht umgesetzt werden, da der Umsatz eine leicht zu messende und unstrittige Leistungskennzahl ist. Den Unternehmern kommt die flexible Rückzahlung entgegen, insbesondere da die Höhe der Rückzahlungen an Investoren proportional zu den Umsätzen ist. Wenn die Umsatzerlöse des Unternehmens schnell wachsen, können auch die Investoren schnell ausgezahlt werden. Bei langsamerem Wachstum erhalten die Investoren ihre Gesamtrendite über einen längeren Zeitraum. Die Investoren haben direkt Zugang zu den Umsätzen, unabhängig von anderen Finanzkennzahlen. Dieses Modell ist weniger für Branchen mit hohen Skalierungskosten geeignet, hier wären sonst bereits Rückzahlungen fällig, wenn das Unternehmen noch Verluste erwirtschaftet und weiteren Finanzierungsbedarf hat.

› Unternehmensprofil

Umsatzbeteiligungen sind vor allem für Unternehmen geeignet, die ihre Kostenstruktur gut kennen und in dieser keine wesentlichen Änderungen erwarten. Für Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell, ihre Margen usw. noch ändern und anpassen, kann die Festlegung eines Umsatzanteils zu einem großen Risiko werden.

› Variablen

- Gesamtverpflichtung
- Umsatzanteil der Investoren

Vorteile	Nachteile
Einfache Umsetzung und klare Bemessungsgrundlage	Dieses Instrument kann von Kreditgebern und Folgeinvestoren als zusätzliches Risiko wahrgenommen werden
Sicherheit für Investoren	Das Unternehmen kann in eine schwierige Situation geraten, falls die Kosten hoch bleiben, die Umsatzbeteiligung aber bereits ausbezahlt werden muss
Allgemein bekannte Struktur	

Liquidität für Investoren und Gründer

Alle Investoren sind darauf angewiesen, irgendwann ihre Anlagen wieder in Liquidität umzuwandeln. Für Start-up-Investoren wird die Liquidität üblicherweise durch den Verkauf des Unternehmens oder durch einen Börsengang realisiert. Da Unternehmen in Verantwortungseigentum keinen Exit anstreben – zumindest nicht im üblichen Sinne, brauchen sie andere Wege, um Investoren Liquidität geben zu können. Dazu gibt es mehrere bewährte Alternativen.

Anteilsrückkäufe

Am einfachsten ist es, wenn die Liquidität für Investoren direkt aus den Erträgen des Unternehmens kommt. Wenn das Unternehmen nach einer Investitions- und Wachstumsphase über ausreichende Ertragskraft verfügt, können Anteile zurückgekauft werden. Dies geschieht auf Basis einer Unternehmensbewertung oder einer bereits im Vorfeld festgelegten Preisformel. Um den Investoren Sicherheit zu geben, kann ein vertragliches Rückkaufrecht (Put-Option) eingeräumt werden, wonach das Unternehmen sich verpflichtet, ab einem bestimmten Zeitpunkt einen festen Anteil seiner Liquidität für Anteilsrückkäufe einzusetzen.

Fremdfinanzierter Auskauf

Eine gängige Methode zur Rekapitalisierung reiferer Unternehmen und zu deren Transformation zu Verantwortungseigentum ist es, frühe Investoren mit neu aufgenommenem Kapital auszukaufen. Dazu eignen sich sowohl Fremdkapital als auch stimmrechtloses Eigenkapital. Dieser Weg ist naheliegend, wenn das Unternehmen über eine gute Liquiditätslage oder reale Vermögenswerte verfügt und sich deshalb günstig verschulden kann. Fremdkapitalgeber verlangen in der Regel Sicherheiten, wie z.B. eine Verpfändung des Anlagevermögens, Eigenkapitalgeber verlangen in der Regel eine Mindestdividende oder eine berechenbare Ausschüttung, da sie ohne Stimmrechte auf die Dividendenpolitik des Unternehmens keinen Einfluss nehmen können.

Erhöhung des Eigenkapitals

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

Dividenden

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

Börsengang mit Aktienminderheit oder stimmrechtslosen Aktien

Unternehmen in Verantwortungseigentum können die Mehrheit ihrer Stimmrechte nicht verkaufen. Das muss ein solches Unternehmen jedoch nicht daran hindern, Aktien an der Börse anzubieten. Tatsächlich basieren rund 70 Prozent des dänischen Börsenwertes auf Aktien von Unternehmen in Verantwortungseigentum. Diese Stiftungsunternehmen haben sich, wie viele andere Unternehmen, dazu entschieden entweder stimmrechtslose Aktien oder eine streng limitierte Minderheit der Aktien auf dem Markt anzubieten – das «Steuerrad» dieser Unternehmen bleibt unverkäuflich in gemeinnützigen Stiftungen. So können Investoren an der Wertsteigerung des Unternehmens teilhaben, ohne dass die Kontrolle über das Unternehmen verkäuflich wird.

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 Investoren und Gründer des Übernahmekandidaten auszuzahlen. 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 Wege ermöglichen Unternehmen in Verantwortungseigentum, Liquidität an Investoren auszuschütten, ohne die Unabhängigkeit und die Sinnorientierung des Unternehmens in Frage zu stellen. Im Gegensatz zu konventionellen Wegen zur Liquiditätsbeschaffung erfordern viele dieser Methoden längere Investitionszeiträume. Immer mehr Investoren erkennen die Bedeutung von „geduldigem Kapital“ für die langfristige Wertschöpfung und Wirkung eines Unternehmens und sind deshalb bereit, ihr Kapital länger zu binden.

Haftungsausschluss

Dieser Text stellt keine Finanz- oder Rechtsberatung dar. Die darin enthaltenen Informationen beruhen auf unserer Recherche und Praxiserfahrung bzgl. Investitionen in Unternehmen in Verantwortungseigentum.



Unternehmen in Verantwortungseigentum: Fallbeispiele

- > Pioniere _____ 44-63
- > Start-ups _____ 64-65
- > Nachfolge _____ 80-99

Im Folgenden werden Unternehmen vorgestellt, die Verantwortungseigentum umsetzen und dadurch langfristige Unabhängigkeit und werte- und sinnorientierte Geschäftsführung sicherstellen. Trotz unterschiedlicher Geschäftsmodelle, Branchen und Strukturen ist all diesen Unternehmen gemein, dass sie die Prinzipien von Verantwortungseigentum rechtlich bindend verankert haben: Die Gewinne verstehen sie als Mittel zur Erfüllung des Unternehmenszwecks und die Stimmrechte werden von aktiven Unternehmern gehalten, die treuhänderisch Verantwortung für die Mission übernehmen.

Wir beginnen mit drei Unternehmen, die eine lange Erfolgsgeschichte aufweisen: Zeiss, Bosch und John Lewis Partnership. Am Beispiel von Zeiss untersuchen wir, wie das Einzelstiftungsmodell den langfristigen Erfolg, die soziale Verantwortung und die Unabhängigkeit sowohl der Carl Zeiss AG als auch der Schott AG sichergestellt hat. Unsere Studie zu Bosch zeigt, wie das Doppelstiftungsmodell die Innovationskraft und das soziale Engagement des Gründers Robert Bosch lebendig hält. Am Beispiel des Unternehmens John Lewis Partnership untersuchen wir, wie das demokratische Trust-Partnership-Modell 85.000 Mitarbeiter zu Partnern der Unternehmung macht. Anschließend betrachten wir jüngere Unternehmen aus den USA, Finnland und Deutschland, welche die DNA ihres Unternehmens kürzlich mit Hilfe des Veto-Anteil-Modells zu Verantwortungseigentum transformiert haben. Sharetribe, Ziel und Ecosia zeigen neue Ansätze für Unternehmer auf, die ihr Unternehmen nicht erst mit Risikokapital aufpumpen, wachsen lassen und dann verkaufen wollen, sondern eine langfristige- und sinnorientierte Unternehmung schaffen möchten. Diese sinnorientierten Unternehmen zeigen, wie wichtig die Eigentümerstruktur bereits in der frühen Entwicklung eines Unternehmens ist. Schließlich untersuchen wir drei mittelständische Unternehmen, die sich für Verantwortungseigentum als Alternative zum Verkauf oder zur automatischen Familiennachfolge entschieden haben. Bei Waschbär zeigen wir, wie das Veto-Anteil-Modell sicherstellt, dass ein 30-jähriges Öko-Pionier-Unternehmen seinen Werten treu bleiben kann. Mit dem amerikanischen Unternehmen Organically Grown Company lernen wir die Geschichte eines 40-jährigen

Unternehmens kennen, das in der nachhaltigen und ökologischen Landwirtschaft führend ist. Der Übergang zu einem "Multi-Stakeholder Perpetual Purpose Trust" macht der Öffentlichkeit, Kunden und Mitarbeitern die Sinnorientierung des Unternehmens transparent und untermauert sie mit einem bindenden Versprechen. Zuletzt untersuchen wir das Technologie-Unternehmen Elobau, ein deutsches Familienunternehmen und Weltmarktführer in seiner Branche, das sich anstelle der traditionellen Familiennachfolge für Verantwortungseigentum entschieden hat.

Zwischen den Fallbeispielen zu den Start-ups und mittelständischen Unternehmen teilen Juho Makkonen, Mitbegründer von Sharetribe, sowie Ernst Schütz, ehemaliger Eigentümer des Unternehmens Waschbär, ihre Erfahrungen. Juho berichtet über die Herausforderungen, denen junge Unternehmer in einem System begegnen, das darauf ausgelegt ist, Start-ups wie Airbnb, Etsy und Lyft groß zu machen, und erklärt die Rolle des Eigentums bei der Gründung eines sinnorientierten Unternehmens. Ernst Schütz stellt Verantwortungseigentum als eine Eigentümlösung für mittelständische Familienunternehmen vor, die mit der Herausforderung der Nachfolge konfrontiert sind. Die Analyse der Fallbeispiele zeigt, welche positiven Effekte Verantwortungseigentum auf die Kultur, das Wachstum und die Innovationskraft eines Unternehmens haben kann. Es wird deutlich, dass es je nach Situation und Reife des Unternehmens verschiedene Wege gibt, Verantwortungseigentum umzusetzen. Bei allen ist jedoch das große Potenzial "sich selbst gehörender Unternehmen" zu erkennen.

Pioniere

- › Fallbeispiel: Carl Zeiss _____ 49-51
- › Fallbeispiel: Bosch _____ 52-57
- › Fallbeispiel: John Lewis _____ 58-63

Carl-Zeiss-Stiftung

Förderung von Forschung und Innovation

Die Carl-Zeiss-Stiftung ist der Alleingesellschafter der beiden Stiftungsunternehmen Carl Zeiss AG und Schott AG. Das Einzelstiftungsmodell ermöglicht den langfristigen Erfolg, die Unabhängigkeit und die soziale Verantwortung beider Organisationen.

Die Stiftungsunternehmen Carl Zeiss AG und die Schott AG sind führend in der Entwicklung, der Fertigung und im Verkauf qualitativ hochwertiger Produkte aus den Bereichen Optik, Feinmechanik, Elektronik und Präzisionsglas. Im Jahr 2016 beschäftigten die Unternehmen über 40.000 Menschen in 35 Ländern. Der Umsatz lag bei 7 Milliarden Euro. Seit der Gründung im Jahr 1889 durch Ernst Abbe, einen Forscherkollegen von Carl Zeiss, hat die Carl-Zeiss-Stiftung mit ihren Innovationen in der Mikroskoptechnik, den Kameralinsen, dem optischen Glas, der Optoelektronik und der Glaskeramik unseren Blick auf die Welt verändert.

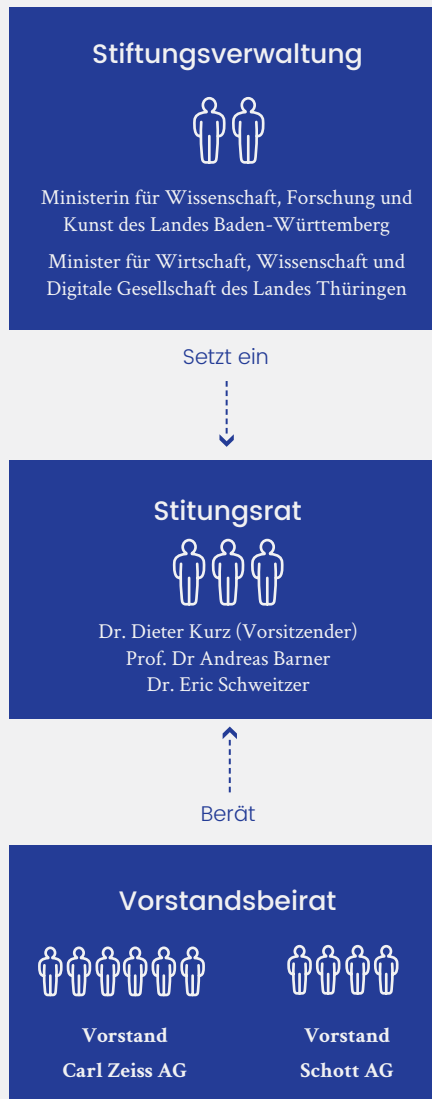
Ernst Abbe, Professor der Physik und Mathematik an der Universität Jena, entwickelte das mathematische Fundament, auf dem der Erfolg von Zeiss beruht. Er profitierte von der Unterstützung und den Forschungsergebnissen anderer Kollegen, weshalb er der Überzeugung war, dass sein Erfolg nicht ihm allein gebührte. Seine Errungenschaften basierten auf einer großen Gruppe von Wissenschaftlern, Forschern und Visionären der Vergangenheit und der Gegenwart. Dieser gemeinschaftsorientierte Eigentumsgedanke veranlasste Ernst Abbe, nach dem Tod von Carl Zeiss alleiniger Eigentümer von Zeiss, das gesamte Unternehmen der Carl-Zeiss Stiftung zu schenken.

Die Stiftungssatzung, die er zu Lebzeiten erarbeitete, verbietet den Verkauf von Anteilen sowohl an die Öffentlichkeit als auch an andere Unternehmen. Die Aktien können folglich niemals an der Börse gehandelt werden. Außerdem legte die Stiftungssatzung viele der Dinge fest, die teilweise später Gesetz wurden: der 8-Stunden-Tag für Zeiss-Mitarbeiter, eine Begrenzung der Management-Gehälter, Sozialleistungen für Arbeiter und vieles mehr.

Die Einzelstiftungsstruktur von Zeiss stellt sicher, dass der Gewinn beider Firmen entweder reinvestiert wird oder der Forschung und Lehre in den Bereichen Mathematik und Naturwissenschaften zugutekommt. Beide Firmen konnten dadurch ihrem ursprünglichen Ziel treu bleiben und technologische Innovationen fördern, ohne dabei die Unternehmensverantwortung und die faire Behandlung der Mitarbeiter aus den Augen zu verlieren. Die Stiftung ist für die wirtschaftliche Sicherheit beider Firmen sowie die gerechten Rahmenbedingungen für Mitarbeiter verantwortlich. Zudem legt sie ein besonderes Augenmerk auf den Ausbau der Präzisionsmechanik und fördert die Forschung und Lehre in den Bereichen Naturwissenschaften und Mathematik. Außerdem engagiert sie sich in gemeinnützigen Einrichtungen zugunsten der arbeitenden Bevölkerung Jenas.

Das Einzelstiftungsmodell

Die Carl-Zeiss-Stiftung verfügt über drei Stiftungsgremien, die die Verwaltungs- und Verantwortungsbereiche unter sich aufteilen:



› **Stiftungs-
verwaltung**

Die Stiftungsverwaltung ernennt die Mitglieder des Stiftungsrats. Sie vergibt die Fördermittel für Forschung und Lehre und ist für die Anpassung der Stiftungssatzung zuständig.

› **Stiftungsrat**

Der Stiftungsrat trägt die Verantwortung für die wirtschaftlichen Interessen der Stiftung als alleiniger Anteilseigner der Carl Zeiss AG und der Schott AG.

Die Mitglieder des Stiftungsrats vertreten alle Stimmrechte der Stiftung, insbesondere auf der Hauptversammlung der Carl Zeiss AG und der Schott AG. Sie wählen außerdem den Aufsichtsrat der Unternehmen. Der Vorsitzende des Stiftungsrats ist obligatorisch auch der Vorsitzende des Aufsichtsrats der beiden Unternehmen, was Stiftung und Stiftungsunternehmen verbindet.

› **Vorstandsbeirat**

Der Vorstandsbeirat hat vor allem eine beratende Funktion. Das betrifft die Wahl der Stiftungsratsmitglieder, die Vergabe von Fördermitteln und die Änderung der Stiftungssatzung. Die Interessen der Stiftung und die Belange der Mitarbeiter der Carl Zeiss AG und der Schott AG werden in den Aufsichtsräten beider Unternehmen berücksichtigt, die wiederum die Vorstandsmitglieder der Firmen wählen.



Dank dieser Struktur kann die Stiftung indirekten Einfluss auf die Geschäftsführung und die unternehmerischen Tätigkeiten in beiden Firmen nehmen, ohne dass es zu einem Interessenkonflikt zwischen Wirtschaftlichkeit und Gemeinnützigkeit kommt.

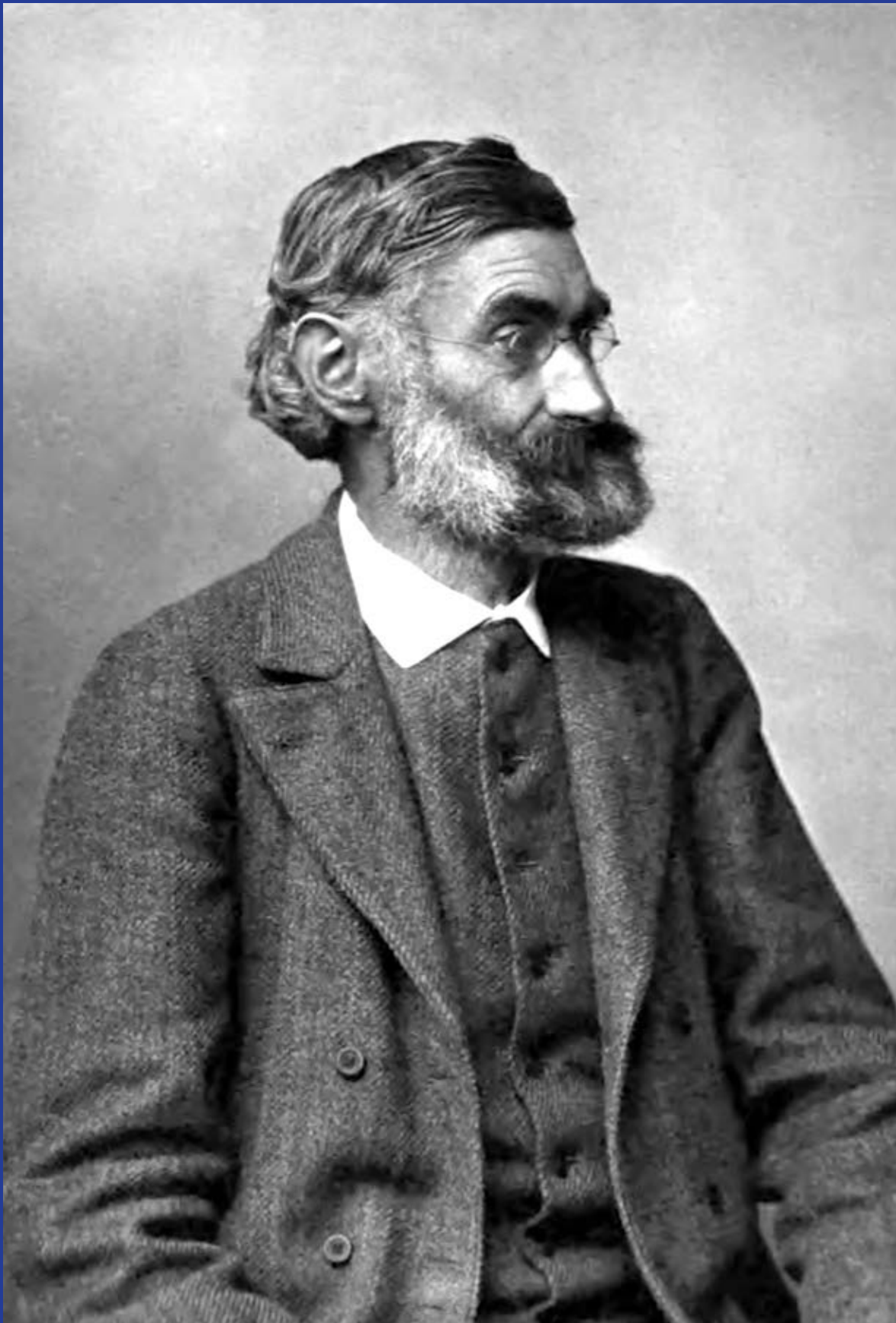
› **Engagement
und Innovation**

Die Carl-Zeiss-Stiftung ist darauf bedacht, das wissenschaftliche Erbe der Gründer Ernst Abbe und Carl Zeiss zu wahren. Dazu gehören sowohl die gemeinnützige Arbeit der Stiftung als auch Investitionen in Forschung und Entwicklung. Beide Firmen investieren deshalb in langfristige Wachstumsstrategien und Innovation. Heute verfügen die Unternehmen über eine weitreichende Produktpalette in den Sparten Halbleitertechnologie, medizinische Mikroskopie, industrielle Messtechnik und Optik.

Die Stiftung spendet für wohltätige Zwecke und unterstützt so lokale und internationale Initiativen in den Bereichen Gesundheit, Bildung und Forschung. Des Weiteren fördert die Stiftung Juniorprofessoren und Nachwuchswissenschaftler der Universität Jena, der Alma Mater von Carl Zeiss. Seit 1990 wird alle zwei Jahre der Zeiss Research Award verliehen, mit dem herausragende Leistungen auf dem Gebiet der Optik gekürt werden. Viele der Gewinner wurden später mit weiteren Preisen ausgezeichnet, darunter vier Nobelpreise.

› **Zeiss AG und
Schott AG in
Zahlen**

	1889	Gegründet
	7 Mrd. €	Umsatz 2016
	40,000	Beschäftigte 2016
	35 Länder	Globale Reichweite



Ernst Abbe - Bildquelle: Wikipedia

„ ... dass der Besitz, über den ich gegenwärtig verfüge, und der Erwerb, den ich auf Grund bestehender Verträge in Zukunft erwarten kann, ganz wesentlich nur dadurch zustande gekommen sind, dass es mir und meinen Genossen möglich war, die Tätigkeit vieler anderer Personen dauernd in unseren Dienst zu stellen und den Ertrag ihrer Arbeit uneingeschränkt uns zu Nutzen zu machen. Die gegenwärtige Rechtsordnung erklärt auch solchen Besitz bedingungslos für freies Privateigentum des erfolgreichen Unternehmers.

Nach meiner persönlichen Überzeugung aber will ein Erwerb diesen Ursprungs vor einem strengeren Sittlichkeitsideen genügenden Eigentumsbegriff als 'öffentliches Gut' betrachtet und behandelt sein, soweit es hinausgeht über das Maß eines an-gemessenen Lohnes für die persönliche Tätigkeit.“

Ernst Abbe

Bosch

Das Doppelstiftungsmodell eines industriellen Pioniers

Unternehmer, Industrieller, Philanthrop – Robert Bosch hat das Eigentumsmodell seines Unternehmens bereits Jahrzehnte vor seinem Tod im Jahr 1942 konzipiert. Seit 1964 ist die Bosch-Gruppe in einer Doppelstiftungsstruktur, die die innovative Stärke und das soziale Engagement des Gründers bis heute lebendig hält.

Die Bosch-Gruppe ist eines der führenden Technologie- und Dienstleistungsunternehmen Deutschlands. 2017 waren über 402.000 Menschen bei Bosch beschäftigt. Der Umsatz lag bei 78 Milliarden Euro, der Gewinn bei rund 4 Milliarden. Das Unternehmen wurde 1886 von Robert Bosch in Stuttgart gegründet und ist ein multinationaler Konzern. Die Gruppe hat rund 400 Standorte und regionale Ableger in zirka 60 Ländern. Die Produktpalette umfasst Haushaltsgeräte, Elektrowerkzeuge, Fahrzeugteile, Industrieanlagen für Gewerbegebäude und Flughäfen, medizinische Geräte und Eisenbahnausrüstung. Nahezu jedes Auto, jedes vernetzte Gerät und jedes Haus auf der Welt ist mit einem oder mehreren Bosch-Produkten ausgestattet.

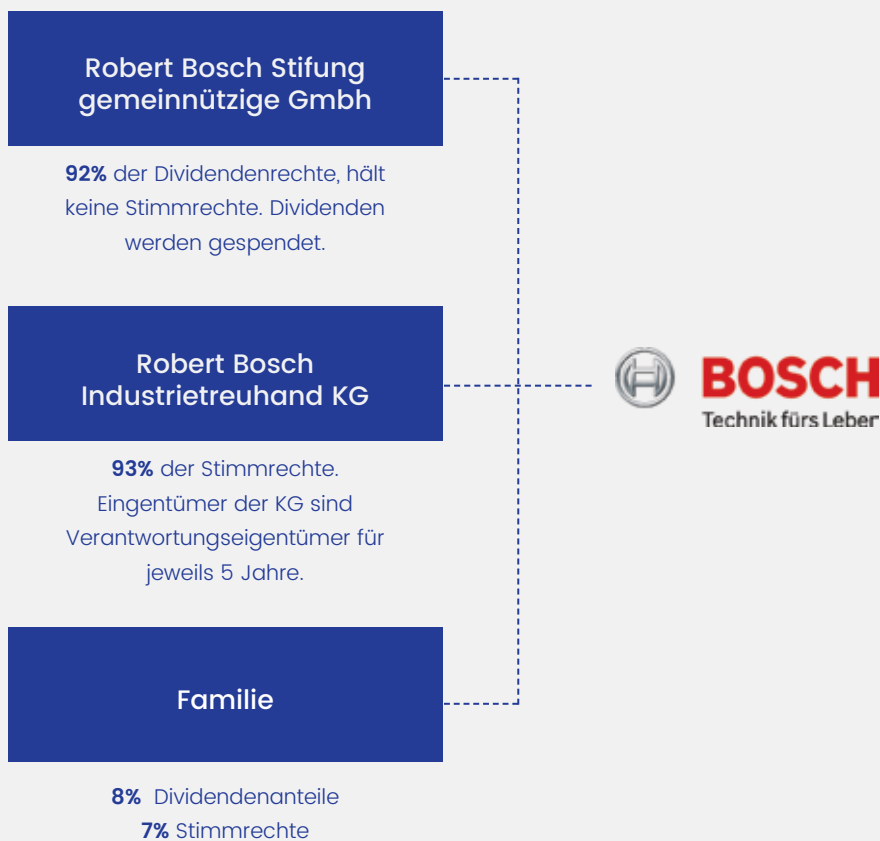
Robert Bosch war bis zu seinem Tod 1942 Inhaber und Geschäftsführer des Unternehmens. Bereits vor seinem Tod hat er den Grundstein für die künftige Eigentümerstruktur der Bosch-Gruppe gelegt. Er hatte mit verschiedenen Eigentumsformen experimentiert - z.B. hatte er Anteile an das Management verkauft, nur um dann festzustellen, dass dieses anfangs auf die eigene Rendite zu schauen und nicht mehr auf das Wohl des Unternehmens und der Kunden. Anlässlich seines 80. Geburtstags formulierte Robert Bosch daher seinen Wunsch für die Zeit nach ihm: *„Pflegen Sie diesen Geist der Hingabe an die gemeinsame große Aufgabe [...] immerdar zum Wohle aller Betriebsangehörigen und zum Wohle des Unternehmens selbst, das mir als Werk meines Lebens teuer ist.“*

In seinem Testament entwarf Robert Bosch drei mögliche Eigentumskonzepte, die darlegen, wie das Unternehmen nach seinem Tod weitergeführt werden sollte. Er bestimmte Testamentsvollstrecker und ermächtigte diese, das Unternehmen gegebenenfalls umzustrukturieren. Sie entschieden, dass es im Interesse des langfristigen Erfolgs des Unternehmens und des Gründers läge, das im Testament beschriebene Doppelstiftungsmodell ins Leben zu rufen.

Das Doppelstiftungsmodell trennt die Stimm- und Gewinnbezugsrechte in zwei Anteilkategorien: Die Anteile an der Bosch GmbH, die mit Gewinnbezugsrechten (B-Anteilen) ausgestattet sind, liegen heute zu 92 Prozent in einer gemeinnützigen Organisation, der Bosch Stiftung gemeinnützigen GmbH. Diese erwarb die Anteile günstig von der Familie. Die Familie hält bis heute 8 Prozent dieser Anteile. Die Anteile mit Stimmrechten (A-Anteile) liegen zu 93 Prozent in den Händen von zehn Verantwortungseigentümern: Sie dürfen diese Rechte weder verkaufen noch vererben, sondern sie immer nur als Treuhänder für eine Zeit halten. Die Verantwortungseigentümer halten die Stimmrechte mittelbar über die Robert Bosch Industrietreuhand KG, deren Eigentümer sie sind, und die wiederum Verantwortungseigentümerin an Bosch ist. 7 Prozent der Stimmanteile sind noch heute bei der Familie. Diesen Verantwortungseigentümern und ihren Nachfolgern ist der langfristige Erfolg des Unternehmens sowie die Bewahrung der Ursprungsidee von Robert Bosch zu verdanken. Die an die Stiftung gezahlten Dividenden kommen gemeinnützigen Zwecken zugute.

Das Doppelstiftungsmodell: Langfristiges Verantwortungseigentum

Das Treuhand-Stiftungsmodell von Bosch garantiert, dass das Unternehmen von denjenigen geleitet wird, die sich mit den Werten und Zielen des Konzerns am meisten verbunden fühlen. Das Modell sieht eine Trennung von Stimm- und Dividendenrechten vor. Dadurch wird verhindert, dass Gewinnmaximierung über den langfristigen Unternehmenserfolg, die Arbeitsbedingungen und die Umwelt gestellt wird. Treuhand-Eigentümer der Stimmrechte sind nicht ökonomisch insentiviert, sondern intrinsisch zur Sinn und Werte motiviert.



Seit 1964 hat die Robert Bosch GmbH drei Gesellschafter:

- › **Die Bosch-Familie**

Robert Boschs Erben halten 7 Prozent der Stimmrechte und 8 Prozent der Dividendenrechte.
- › **Die Robert-Bosch-Stiftung**

Die Stiftung spendet ihre Einkünfte an wohltätige Zwecke, die dem Gründer besonders am Herzen lagen. Sie hält 92 Prozent der Dividendenrechte, jedoch keine Stimmrechte.
- › **Robert Bosch Industrietreuhand KG**

Die Kommanditgesellschaft hält 93 Prozent der Stimmrechte, hat aber keine Dividendenrechte. Diese Industrietreuhand KG wiederum hat zehn Eigentümer, die auf begrenzte Zeit die Verantwortung halten und nicht veräußern oder vererben können.

- › Das Doppelstiftungsmodell ermöglicht die Weiterführung des unternehmerischen Auftrags im Sinne von Robert Bosch. Zudem garantiert es, dass das Unternehmen in keinem Fall an externe Investoren verkauft werden kann. Die Robert-Bosch-Stiftung erhält, neben einer garantierten Minimaldividende, immer dann Dividenden, wenn die Robert Bosch Industrietreuhand KG (IK) beschließt, Dividenden auszuschütten. Die Bosch-Familie hat keinen wesentlichen Einfluss auf das unternehmerische Handeln. Die Stiftung und die IK verhindern, dass der jeweils Andere Anteile mit und ohne Stimmrecht an Außenstehende verkaufen kann und stellen so sicher, dass die Verantwortungseigentümerstruktur langfristig geschützt wird. Kein Außenstehender wird jemals in der Lage sein, das Unternehmen zu übernehmen. Auch niemand, der nicht von den Werten von Bosch überzeugt ist, wird die Aufgabe des Treuhandeigentümers übernehmen, weil dafür keine ökonomischen Anreize mehr bestehen.

Die Inhaberin der Anteile mit Stimmmehrheit, die IK, kontrolliert das Unternehmen (Robert Bosch GmbH) und hat zehn Treuhand-Gesellschafter. Vier dieser Eigentümer sind frühere sowie aktuelle Manager von Bosch und sechs von ihnen sind Unternehmer, die Bosch seit langer Zeit begleiten (aktuell unter anderem ein ehemaliger Leiter der UBS Bank, der CEO von BASF und weitere erfahrene Unternehmer). Zwei dieser zehn sind geschäftsführende Gesellschafter. Allerdings haben alle Gesellschafter nur eine Stimme und versuchen stets einstimmige Entscheidungen herbeizuführen. Hat ein Treuhandeigentümer das Alter von 72 Jahren erreicht, geht er in den Ruhestand und es wird eine neue Person von den übrigen Eigentümern ernannt. Sie werden stets für fünf Jahre bestellt und müssen anschließend von den restlichen Eigentümern wiedergewählt werden. Die IK kontrolliert Bosch direkt und indirekt, indem sie die Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands bestimmt sowie den Geschäftsführer ernennt (offiziell per Abstimmung des Aufsichtsrats). Aufgrund des deutschen Mitbestimmungsrechts sind die Hälfte der 20 Mitglieder des Aufsichtsrats gewählte Repräsentanten der Arbeitnehmer.





› **Innovations-
geschichte**

Das Doppelstiftungsmodell von Bosch hat der Bosch-Gruppe dazu verholfen, ein international führendes Unternehmen im Bereich der industriellen und technologischen Innovationen zu werden. Die Eigentümerstruktur ist darauf ausgelegt, die langfristigen Interessen des Unternehmens zu unterstützen und nicht die kurzfristigen Interessen von Investoren. Dieses Konzept ermöglichte es dem Unternehmen in hohem Maße, in Forschung und Entwicklung zu investieren, ohne dem Druck von Quartalsberichten oder Börsenbewertungen ausgesetzt zu sein. So hat Bosch beispielsweise schon frühzeitig in grüne Technologien investiert. Auch wenn diese Investitionen die Rentabilität des Unternehmens auf kurze Sicht geschwächt haben, sicherten sie dem Konzern langfristig einen technologischen Vorsprung. Der frühere Geschäftsführer Franz Fehrenbach betonte in diesem Zusammenhang: „Das hätten wir uns als Aktiengesellschaft kaum leisten können.“ Das Doppelstiftungsmodell hat Bosch folglich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschafft. Heute registriert Bosch im Durchschnitt 11 Patente pro Kalendertag.

› **Das philanthropische
Erbe**

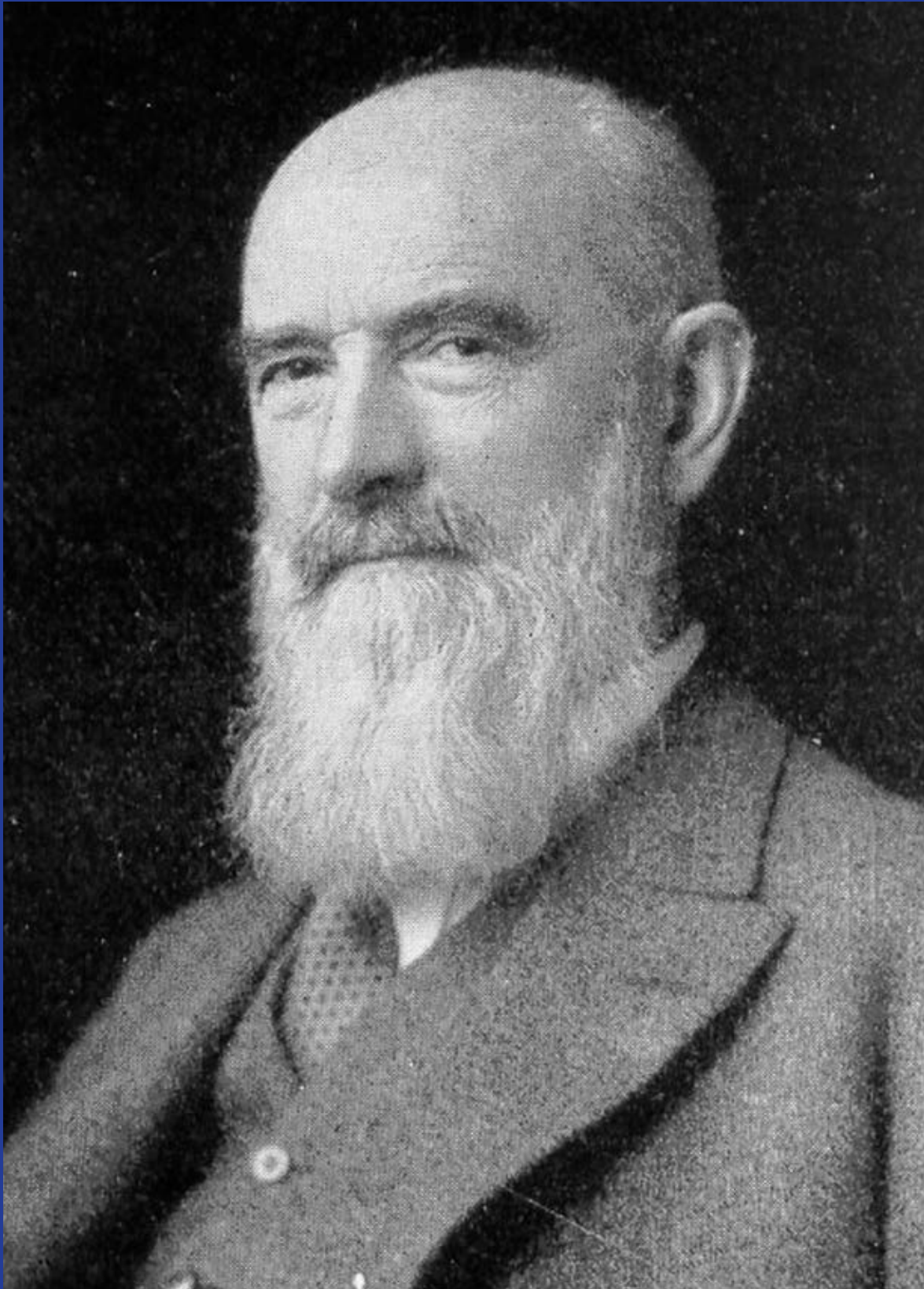
Die Robert-Bosch-Stiftung fördert heute weltweit 800 Projekte in fünf Kernbereichen. Die öffentliche Gesundheit ist eines der Hauptanliegen, die in der Stiftungssatzung verankert sind. Dazu werden auch die Völkerverständigung, das Sozialwesen, Bildung, Kunst und Kultur sowie Forschung und Lehre in den Bereichen Human-, Sozial- und Naturwissenschaften gefördert. Die Firma wird dadurch ihrer Verantwortung als guter Unternehmensbürger gerecht, was wiederum die Marke, die personellen Ressourcen und die Mitarbeiterbindung stärkt.

› **Bosch in Zahlen**

	1886	Gegründet
	78 Mrd. €	Umsatz 2017
	4 Mrd. €	Gewinn 2017
	402.000	Beschäftigte 2017
	60 Länder	Globale Reichweite
	100,5 Mio. €	Spenden für gemeinnützige Zwecke

„ Meine Absicht geht dahin, neben der Linderung von allerhand Not vor allem auf Hebung der sittlichen, gesundheitlichen und geistigen Kräfte des Volkes hinzuwirken.“

Robert Bosch



John Lewis Partnership

Das Trust-Partnership-Modell für Mitarbeiter-Verantwortungseigentum

Das Trust-Partnership-Modell von John Lewis fußt auf einer Verantwortungseigentumsstruktur, die 85.000 Beschäftigte in die Unternehmensführung mit einbezieht. Durch ein ausgeklügeltes System gegenseitiger Kontrolle können Sinn und Unabhängigkeit langfristig gesichert werden.

Die John Lewis Partnership (JLP) ist eine der führenden Einzelhandelsorganisationen in Großbritannien. Zu John Lewis gehören die gleichnamige Warenhauskette, die Waitrose Supermärkte, verschiedene Bank- und Finanzdienstleistungen sowie weitere mit dem Einzelhandel verbundene Organisationen. Seit knapp 60 Jahren leitet der Trust von John Lewis einen erfolgreichen Konzern mit mehr als 85.000 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von 11 Mrd. Euro.

Die Eigentumstransformation begann mit Spedan Lewis, dem Sohn des Unternehmensgründers. Dieser hatte 1920 einen Autounfall, der ihn dazu veranlasste, über die Zukunft des Unternehmens, die Arbeitsbedingungen und den Sinn der Firma nachzudenken. Die Erkenntnis, dass sein Vater und sein Bruder gleich viel verdienten wie die gesamte Belegschaft von zwei Supermärkten, war der Grundstein für die neue Eigentumsform der JLP. Spedan war überzeugt, dass „die aktuelle Situation eine Pervertierung der Mechanismen des Kapitalismus“ darstelle und die Dividenden, die an die Anteilseigner gezahlt würden, obwohl sie nichts täten, obszön seien, während „Arbeiter gerade genug verdienen, um ihr Leben zu bestreiten“. Er setzte sich für bessere Arbeitsbedingungen, kürzere Arbeitstage, die Errichtung einer Personalvertretung und bezahlten Urlaub ein. 1929 gründete er die Trust Partnership, dank der er die Kontrolle über das Geschäft behielt und den Gewinn gleichzeitig unter den Angestellten verteilen konnte. 1950 übergab er dem Trust die letzten ihm verbliebenen Anteile und die Partnerschaft wurde so zum treuhänderischen Eigentum der Mitarbeiter. Seitdem werden Mitarbeiter mit Eintritt in die Firma (und nur bis zum Austritt aus dieser!) zu „Partnern“, die beschränkte Mitbestimmungsrechte haben, an den Gewinnen partizipieren, aber ihre Anteile weder verkaufen noch vererben können.

Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, die Lebenszufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern. Dank der Trust-Partnership-Struktur konnte die JLP ihre Unabhängigkeit und Prinzipien wahren.

Das Trust-Partnership-Modell: Demokratische Unternehmensführung

Die JLP ist im Besitz eines Trusts, der alle Mitarbeiter, die „Partner“, vertritt und zu ihren Gunsten handelt. Der Treuhänder des Trusts ist die John Lewis Partnership Ltd. Dabei kombiniert John Lewis demokratische Aspekte der Mitarbeiterbeteiligung mit einer meritokratischen Struktur: Alle Mitarbeiter sind in die Unternehmensführung mit eingebunden und haben ein Anrecht auf Gewinnbeteiligung. Gleichzeitig wird der Vorstandsvorsitzende und gleichzeitige Inhaber der John Lewis Partnership Ltd. nicht gewählt, sondern nach Fähigkeiten ausgewählt. Die Eigentümerstruktur kann ausschließlich vom Partnerschaftsrat im Konsens mit dem Vorstandsvorsitzenden geändert werden.

Die Unternehmensführung von JLP gründet auf einem ausgeklügelten System gegenseitiger Kontrolle, das unter der Verantwortung von drei Gremien steht.

Partnership Trustee

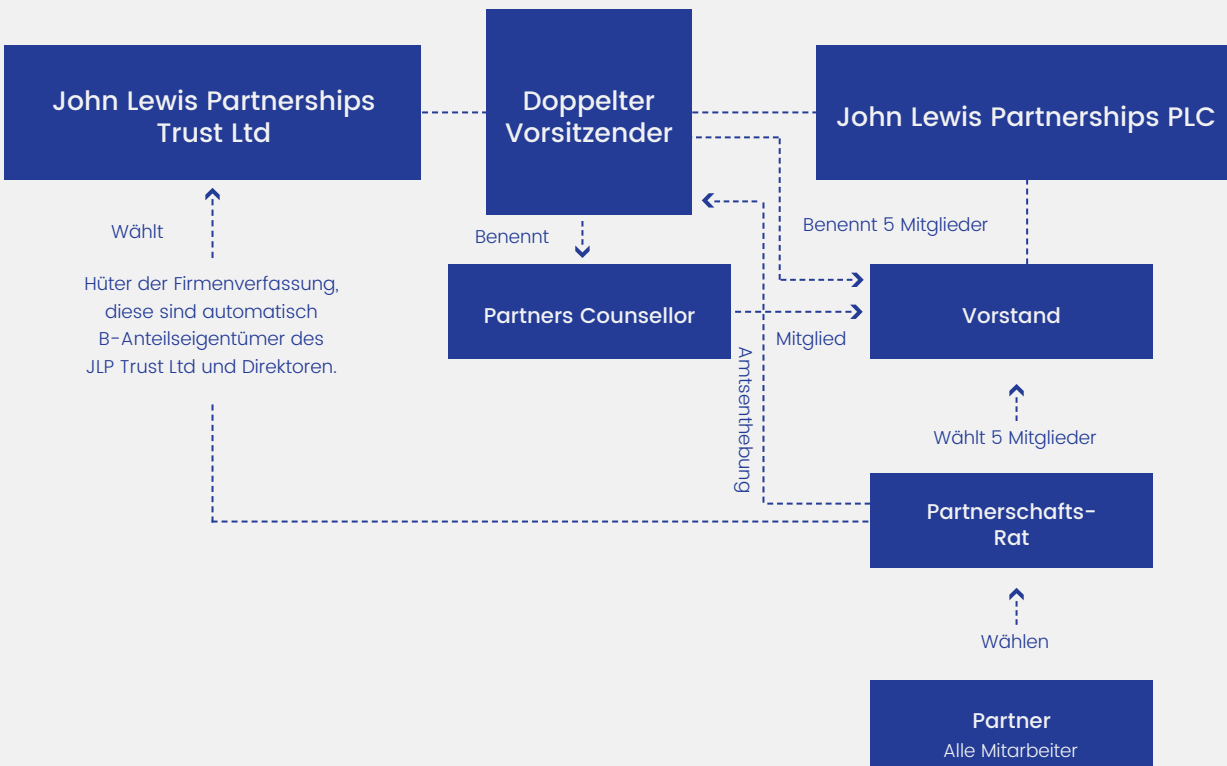
JLP Trust Ltd hält, als der Treuhänder des JLP Trusts (Treuhandgeber), alle Anteile mit Stimmrechten und Gewinnrechten der Hauptfirma JLP PLC zum Wohle der Partner (Mitarbeiter).

Anteile

Der Vorsitzende des Trusts ist Eigentümer aller 40 A-Gesellschafter-Anteile, er ernennt seinen Nachfolger und Vertreter. B-Anteilseigentümer sind die Treuhänder, die vom Partnerschaftsrat ausgewählt wurden. B-Anteile haben nur Stimmrechte im Liquidationsfall und bei Zustimmung der anderen Direktoren. Oder wenn der Vorsitzende ohne zuvor benannten Nachfolger ausscheidet.

Doppelter Vorsitzender

Der Vorsitzende und Eigentümer des JLP Trust Ltd ist gleichzeitig der Vorstandsvorsitzende der JLP PLC. Der Vorstandsvorsitzende und die Vertreter sind automatisch auch Mitglied des Vorstands.



-
- **Partner**

Die Partner (Mitarbeiter) sind in einer demokratischen Struktur organisiert. Auf Grundlage der Unternehmenssatzung wählen sie den Partnerschaftsrat, der wiederum fünf Vorstandsmitglieder bestellt.

 - **Der Vorstandsvorsitzende**

Der Vorstandsvorsitzende wird vom scheidenden Vorsitzenden ernannt. Die Überzeugung dahinter ist, dass jemand, der JLP erfolgreich geführt hat (und nicht abberufen wurde), am besten dafür geeignet ist zu beurteilen, wer als nächstes das Unternehmen führen kann. Der Vorstandsvorsitzende führt gleichzeitig den Vorsitz von JLP, PLC und JLP Trust Ltd. und muss operativ aktiv sein. Er hält die alleinigen Stimmrechte der JLP Trust Ltd. (A-Anteile) und hat dadurch weitreichende Befugnisse. Eine qualifizierte Mehrheit des Partnerschaftsrats kann den Vorstandsvorsitzenden abberufen. Die Rolle und die Machtbefugnisse des Vorstandsvorsitzenden bringen ein meritokratisches Element in die Organisation ein.

 - **Vorstand**

Der Vorstand wird vom Vorstandsvorsitzenden und dem Partnerschaftsrat gewählt. Er ist für strategische Geschäftsentscheidungen, Investitionen, die Gewinnverwendung und die Festlegung des Gehalts des Vorstandsvorsitzenden verantwortlich.

 - **Partnerschaftsrat**

Der Partnerschaftsrat besteht aus 82 Mitgliedern, die zu 80 Prozent von den Partnern (Mitarbeitern) gewählt werden. Die restlichen Mitglieder werden vom Vorstandsvorsitzenden bestimmt. Dieses Gremium hat das Recht, jegliche Entscheidungen zu hinterfragen und ist für nicht kommerzielle Themen verantwortlich. Der Partnerschaftsrat kann in Übereinstimmung mit dem Vorstandsvorsitzenden die Unternehmenssatzung verändern.

„Im Grunde sind wir als Partnerschaft eine Demokratie – offen, fair und transparent. Unsere Gewinne werden geteilt. Unsere Partner bestimmen mit, und jeder ist stolz, Teil von etwas Einzigartigem und Besonderem zu sein.“





John Lewis

Sinn und Zweck sind die Menschen

Als Partner sind die Mitarbeiter von JLP sowohl an der unternehmerischen Verantwortung als auch an den Früchten der Arbeit beteiligt. Sie sind am Gewinn beteiligt und erhalten eine Beteiligung in Höhe z.B. eines 13. oder 14. Monatsgehalts, jedoch nicht so hoch, als dass Gewinn der Anreiz der Arbeit würde. Mitarbeiter haben außerdem beschränkte Stimmrechte. Dank dieser Struktur können die Partner ihre Standpunkte vertreten. Das betrifft sowohl das Geschäft als auch den unternehmerischen Auftrag. Den Mitarbeitern stehen hierzu die demokratischen Gremien (Vorstand und Partnerschaftsrat) sowie die betriebseigene wöchentliche Zeitschrift „Gazette“ zur Verfügung. Die Altersversorgung der Mitglieder orientiert sich an ihrem Endgehalt und sie können Vorteile in Form von Ferienhäusern, Mitgliedschaften in Segelclubs u.v.m. in Anspruch nehmen.

Dank dieser einzigartigen Eigentumsstruktur wurde JLP zu einem der führenden Einzelhandelsunternehmen im Vereinigten Königreich. Das Unternehmen hat es geschafft, bemerkenswert loyale Mitarbeiter langfristig an sich zu binden, was sich wiederum positiv in der Kundenbetreuung niederschlägt. Diese hohe Dienstleistungskompetenz stellt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für JLP dar.

› John Lewis Partnership in Zahlen

	1926	Gegründet
	11 Mrd. £	Umsatz 2015
	400 Mio. €	Gewinn 2015
	88.900	Beschäftigte 2016



Bildquelle: John Lewis Foundation

Start-ups

- > Fallbeispiel: Sharetribe

 68-71
- > Fallbeispiel: Ecosia

 72-75
- > Fallbeispiel: Ziel

 76-79

Sinnorientierte Unternehmen brauchen neue Eigentumsformen

Juho Makkonen, Sharetribe

Warum die Unternehmensmission allein nicht genügt

Viele moderne Tech-Firmen werden von jungen Idealisten gegründet, die die Welt ein Stückchen besser machen wollen. Ihre Geschäftsideen basieren meist auf dem Wunsch, gesellschaftliche Probleme zu lösen. Sie möchten den Sinn des Unternehmens und Profitabilität in Einklang bringen. Jeder Euro Gewinn nützt auch dem Sinn des Unternehmens, so die Überzeugung. So kann zum Beispiel eine Firma, die Solaranlagen produziert oder eine App, die den Verbrauchern hilft Lebensmittel zu kaufen, die sonst in den Müll wandern würden, sich positiv auf unsere Umwelt auswirken und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich sein.

Die Gleichung scheint ganz einfach: Wächst das Geschäft, so wächst auch seine positive Wirkung auf Umwelt und Gesellschaft. Leider ist die Welt aber weitaus komplexer. Sobald die Unternehmen größer werden, geraten Zielsetzung und Gewinn meist in Konflikt miteinander. Börsennotierte Unternehmen und Privatunternehmen, die mehr als 50 Prozent ihres Eigenkapitals an Risikokapitalgeber verkauft haben, werden in den meisten Fällen von Anteilseignern und Investoren, aber auch durch ihre Rechtsform dazu verpflichtet, Wachstum und Gewinn über den sozialen Auftrag des Unternehmens zu stellen. Das folgende Beispiel aus meiner Branche (Sharing Economy und Peer-to-peer-Plattformen) verdeutlicht dieses Problem: **Etsy**.

Etsy – eine Firma kommt vom Weg ab

Etsy wurde ursprünglich gegründet, um dem vermehrten Konsum von Massenprodukten, wie er z.B. von Amazon möglich gemacht wird, eine Alternative entgegenzusetzen. Die Mission bestand darin, „den Handel wieder menschlicher zu machen“, indem man Verbraucher dazu bewegt, mehr in Handarbeit hergestellte Artikel zu kaufen und dadurch Kleinunternehmer und Handwerker zu unterstützen.

2012 wurde Etsy als B Corporation zertifiziert. Die Firma verpflichtete sich dazu, jährlich zu berichten, ob die hohen Standards in den Bereichen Umweltschutz, gesellschaftliche Verantwortung, Rechenschaftspflicht und Transparenz eingehalten werden. Der CEO von Etsy, Chad Dickerson, hielt anlässlich der B-Corp-Zertifizierung vor seinen Angestellten eine Rede, in der er Folgendes bekannt gab: „Der Erfolg unseres Geschäftsmodells gründet auf dem Erfolg unserer Verkäufer. Das bedeutet, wir müssen uns nicht zwischen Mensch und Gewinn entscheiden.“

Um mehr Wachstum zu generieren, hat Etsy – wie viele andere Technologieunternehmen auch – eine große Menge an Risikokapital aufgenommen. Die Risikokapitalgeber wollten ihre Investitionen irgendwann liquidieren und so wurde aus Etsy am 16. April 2015 ein börsennotiertes Unternehmen. Drei Jahre später trennte sich die Firma von ihren wichtigsten meinungsbildenden Führungskräften, löste das sogenannte „Values Aligned Business“-Team auf, das für die Einhaltung sozialer und ökologischer Standards zuständig war, und ließ die B-Corp-Zertifizierung auslaufen. Bevor das Unternehmen an die Börse ging, stimmte Etsy auf seiner Online-Plattform dem Verkauf von Massenprodukten zu. Diese Entscheidung stand dem ursprüngliche Ziel, den Handel wieder menschlicher zu machen, diametral entgegen. Die Etsy-Aktionäre begrüßten diesen Schritt, alleine im letzten Jahr verdreifachte sich der Wert ihrer Anteile. Aber Etsy ist nicht mehr das Unternehmen, das es einmal war.

Das Kernproblem: Anreize zur Gewinnmaximierung

Um seinen Werten treu zu bleiben, hätte Etsy Folgendes tun können: das B-Corp-Zertifikat erneuern, Massenprodukte aus dem Verkehr ziehen und die Produktherkunft der im Online-Handel angebotenen Waren besser überprüfen. Aufgrund seiner Unternehmensstruktur war Etsy jedoch nicht in der Lage, diese Schritte umzusetzen.

Ähnliches trifft auf viele andere erfolgreiche „Sharing Economy“-Unternehmen wie Airbnb und Lyft zu. Airbnb hatte ursprünglich die Idee, den Menschen eine Möglichkeit zu geben, Platz in ihren Wohnungen besser zu nutzen und an Gäste zu vermieten. Heute sind viele Stadtbewohner dazu gezwungen, in Randgebiete zu ziehen, da die Wohnungseigentümer in den Innenstädten ihren Wohnraum an Airbnb-Touristen vermieten. Dadurch hat zudem der Massentourismus in den Städten weiter zugenommen. Lyft hat es sich ursprünglich zur Aufgabe gemacht, die Anzahl der Autos auf der Straße zu reduzieren. Tatsächlich ist aber das Gegenteil eingetreten, da viele Menschen eine Autofahrt über Lyft dem Fahrrad oder öffentlichen Verkehrsmitteln vorziehen.

Diese Unternehmen können sich dem Gewinnstreben der Risikokapitalgeber und der Logik des Aktienmarkts nicht entziehen. Würden sie an ihrem Ursprungsgedanken festhalten, so stünde dies im Konflikt mit dem Ziel, den Unternehmenswert zu steigern. Die ursprüngliche Strategie würde sich negativ auf das Wachstum und die Profitabilität der Unternehmen auswirken. Deshalb ist dieser Schritt von Unternehmen mit traditionellen Eigentums- und Finanzierungsmodellen nicht zu erwarten.

Eigentum neu denken

„Der wichtigste Aspekt unternehmerischer Verantwortung besteht heute darin, die Satzung der Unternehmen und die Geschäftsordnung neu zu gestalten. Ziel ist es, dass sich Unternehmen wieder neu definieren und einem lebendigen Sinn folgen, der auf nachhaltigen und gerechten Grundgedanken basiert.“ Kate Raworth, Autorin von Doughnut Economics

Damit die nächste Generation sinnorientierter Start-ups (z.B. Sharetribe) nicht das gleiche Schicksal erleidet wie Etsy oder Airbnb, müssen wir die Unternehmensstrukturen und die Art des Wachstums- und Risikokapitals, das wir einbringen, überdenken. Wir haben die Wahl. Wir brauchen keine Unternehmen, deren einziges Ziel Gewinnmaximierung ist, wir müssen auch nicht mit Risikokapitalgebern zusammenarbeiten, die darauf aus sind, auf Kosten unserer

Ziele und Werte aus uns Einhörner zu machen. Wir haben eine Alternative: Verantwortungseigentum ist darauf ausgelegt, dass Gewinne Mittel zum Zweck, zur Sinnstiftung sind – und nicht Selbstzweck. In diesen Strukturen gibt es keine Anreize für das Top-Management, kurzfristig Gewinne zu maximieren. Im Unterschied zur B-Corp-Zertifizierung sind derartige Eigentumsformen auch rechtlich bindend und die Prinzipien können nach Einführung nicht einfach geändert werden. Sie stellen sicher, dass das Unternehmen nicht von fernen anonymen Aktionären geführt wird, sondern von Menschen, die eine aktive Rolle im Unternehmen übernehmen.

Wir von Sharetribe haben uns 2018 für eine solche Eigentumsform entschieden. Das bedeutet, dass für uns Sinnstiftung die höchste Priorität hat, auch wenn unser Wachstum dadurch verlangsamt werden sollte. Jeder, der bei Sharetribe beschäftigt ist, wird dazu angehalten, Entscheidungen nicht nur im Sinne der Investoren zu treffen, sondern dabei alle Akteure, die Umwelt und unsere Gesellschaft zu berücksichtigen. Seit unserer Neustrukturierung können wir mit voller Überzeugung sagen, dass unser Unternehmen seiner sozialen Verantwortung gerecht wird und eine positive Kraft für die Gesellschaft sein kann.

Sharetribe

Eigentum und Finanzierung im Sinne der Mission

Das Ziel von Sharetribe ist die Demokratisierung der Sharing Economy. Ihr Eigentumsmodell stellt den langfristigen Schutz dieser Mission sicher und ermöglicht gleichzeitig, das nötige Kapital zu beschaffen, um wachsen und investieren zu können.

Die Sharetribes Gründer Juho Makkonen und Antti Virolainen begannen schon 2008, Plattformen für die Sharing Economy zu entwickeln. Seitdem haben sie Sharetribe zu einem erfolgreichen Unternehmen gemacht und eine Technologie entwickelt, die es mehr als 700 Kunden aus 50 Ländern ermöglicht, ihre eigenen Online-Marktplätze zu entwickeln.

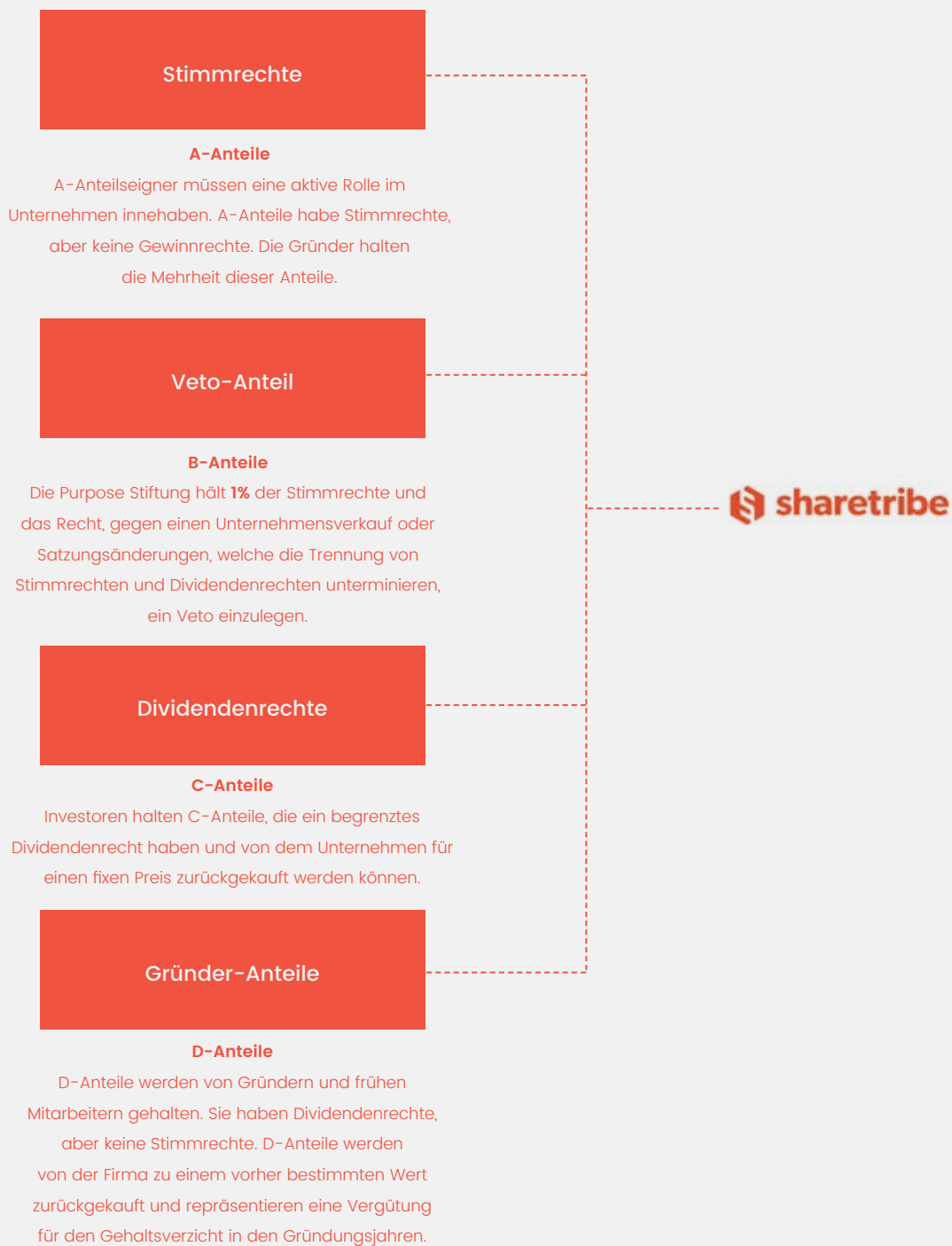
Laut Schätzungen soll die Sharing Economy bis 2025 auf 300 Milliarden Dollar wachsen. Heute wird sie weitestgehend von weltweiten Giganten wie Airbnb, Etsy, Uber und Fiverr dominiert. All diese Online-Marktplätze bieten effektive, kosteneffiziente Lösungen, die Vermittler überspringen und gleichzeitig Nutzerfreundlichkeit und Qualität bieten. Ein großes Problem der Sharing Economy liegt allerdings darin, dass diese Anbieter immer größere Anteile jeder Transaktion für sich beanspruchen und somit wenig für die Menschen bleibt, die über diese Plattformen Wert erzeugen. Selbstständige, die solche Plattformen nutzen, kämpfen oft ums finanzielle Überleben, während sie auf die Vorteile traditioneller Anstellungsverhältnisse verzichten.

Sharetribe bietet eine Alternative: Ihre Technologie ermöglicht heute jedem, einfach selbst einen Online Marktplatz aufzusetzen. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass der geschaffene Wert im System bleibt, die Menschen die Kontrolle über ihre Arbeitsbedingungen behalten und Ressourcen effizient genutzt werden. Sharetribe will die Entwicklung von Online Marktplätzen für jeden zugänglich machen und so seinem Ziel – der Demokratisierung der Sharing Economy – näher kommen.

Um diese Idee zu schützen und allen Nutzern glaubhaft zu versprechen, dass Sharetribe sich selbst treu bleiben, nie Gewinn auf dem Rücken der User machen wird und dass es niemals zu einem Exit oder Börsengang gezwungen werden kann, haben sich Juho und Antti 2018 für Verantwortungseigentum entschieden. Das stellt sicher, dass das Steuerrad des Unternehmens immer in den Händen der Menschen bleibt, die aktiv und mit den Werten verbunden sind. Darüber hinaus ermöglicht es ihnen, neues Investmentkapital aufzunehmen und auch das Risiko der Gründer und frühen Mitarbeiter angemessen auszugleichen und sie am Erfolg zu beteiligen.

Klare Trennung von Stimm- und Gewinnrechten

Das Veto-Anteils-Modell von Sharetribe beinhaltet vier verschiedene Anteilsklassen. Gewinn- und Stimmrechte sind getrennt und das Unternehmen kann notwendiges Wachstumskapital aufnehmen.



-
- **Verantwortungseigentums-Anteile (A-Anteile)**

Diese Anteile bleiben “innerhalb des Unternehmens.” Sie stellen Stimm-, aber keine Gewinnbezugsrechte dar und dürfen nur von im Unternehmen aktiven Personen gehalten werden. Für den Fall, dass jemand das Unternehmen verlässt, müssen die A-Anteile ans Unternehmen zurückgegeben oder an neue Teammitglieder weitergegeben werden. Momentan besitzen alle Mitarbeiter des Unternehmens Stimmrechte oder haben die Möglichkeit, solche zu erhalten. Den Großteil dieser Anteile besitzen noch die Gründer.

 - **Veto-Anteil (B-Anteil)**

Ein B-Anteil wird von der Purpose-Stiftung gehalten. Als Halter des Veto-Anteils muss sie gegen alle strukturellen Veränderungen der Sharetribe-Satzung, die die rechtliche Trennung von Stimm- und Gewinnrechten und wer diese halten darf unterlaufen würde oder einen Unternehmensverkauf zum Ziel hätte, ein Veto einlegen. Die Purpose-Stiftung hat darüber hinaus keine weiteren Rechte und kann sich nicht in das operative oder strategische Geschäft einmischen.

 - **Investoren-Anteile (C-Anteile)**

C-Anteile sind mit Gewinnbezugs-, aber keinen Stimmrechten ausgestattet. Hierbei handelt es sich um rückkaufbare Anteile, die in der letzten Finanzierungsrunde für 20 Euro pro Anteil verkauft wurden. In dem Shareholder-Agreement ist festgehalten, dass das Unternehmen 40% seines jährlichen Einkommens dafür verwendet, die Anteile mit 100 Euro pro Anteil zurückzukaufen, bis diese wieder ganz in den Händen des Unternehmens liegen. Das Ziel ist, alle Anteile innerhalb der nächsten 10 Jahre zurückzukaufen. Wenn Sharetribe dieses 10-Jahres-Ziel nicht erreicht, ist es gezwungen, alle verbleibenden Anteile auf einem der folgenden Wege zurückzukaufen: Aus dem Cashflow, mittels Refinanzierung oder indem es in den folgenden Jahren 100% ihres EBITDA dafür einsetzt. Diese Bedingung stellt sicher, dass das Unternehmen versucht, alle Anteile rechtzeitig innerhalb der 10-Jahres-Frist zurückzukaufen.

 - **Gründer-Anteile (D-Anteile)**

Während des Übergangs zu Verantwortungseigentum wurden die vorhandenen Anteile, die die Gründer und frühen Teammitgliedern besaßen, aufgeteilt: Aus einem alten Anteil wurde jeweils ein neuer A-Anteil und neun neue D-Anteile. A-Anteile haben, wie oben beschrieben, Stimmrecht, aber kein Gewinnrecht. D-Anteile haben kein Stimmrecht, jedoch Rückkaufrechte, ähnlich der Investorenanteile. Der Zeitplan für den Rückkauf der D-Anteile ist so gestaltet, dass diese erst nach dem Rückkauf aller C-Anteile (Investorenanteile) vollständig zurückgekauft werden. Der Rückkaufpreis ist jedoch nach oben klar gedeckelt, sodass Gründer und frühe Mitarbeiter zwar eine gute Entlohnung für das Risiko und die Anstrengungen der Anfangsphase erhalten, sich jedoch nicht unbegrenzt an dem Wert, den die Nutzergemeinschaft geschaffen hat, bereichern können.

Langfristiger Sinnerhalt

Die Eigentumsstruktur von Sharetribe stellt langfristig sicher, dass das Unternehmen von denjenigen kontrolliert wird, die dem Geschäft, den Werten, der Mission und den Kunden am engsten verbunden sind. Die Trennung von Stimm- und Gewinnrechten stellt sicher, dass eine kurzfristige Gewinnmaximierung niemals höher priorisiert wird als die Erfüllung der Mission. Darüber hinaus verhindert der von Dritten gehaltene Veto-Anteil jegliche Änderung der Prinzipien von Verantwortungseigentum.

„ From now on, it’s in the best interest of our management to put our social mission first, even if that means slowing down our growth. Everyone working in the company is incentivized, first and foremost, to make decisions that benefit not just the owners of the company, but all other stakeholders, the environment, and society at large. After this change, we can finally—confidently—say that our company will always be a force for good in society.“

Juho Makkonen

Sharetribe Co-Founder and CEO

Ecosia

Verantwortungseigentum mit Veto-Anteil: Eine Alternative zu herkömmlichen Stiftungsmodellen

Ecosias Transformation zu Verantwortungseigentum ermöglicht, dass die Grundidee des Unternehmens – die eigenen Gewinne zur Bekämpfung der Abholzung von Wäldern zu nutzen – für immer geschützt ist.

Christian Kroll gründete Ecosia 2009, nachdem er auf einer Weltreise auf die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Abholzung von Wäldern aufmerksam wurde. Ecosia ist eine alternative Suchmaschine, die die Unternehmensgewinne dafür verwendet, Bäume zu pflanzen, vor allem in den Regionen der Welt, welche von Waldrodungen besonders betroffen sind. Im Gegensatz zu Google und anderen Suchmaschinen respektiert Ecosia die Privatsphäre seiner Nutzer, indem es keinerlei Daten an Werbeagenturen verkauft, keine „Third-Party-Tracker“ zulässt und sämtliche Suchanfragen eine Woche nach der Durchführung löscht. Außerdem wird für die Server ausschließlich erneuerbare Energie verwendet und jede Suchanfrage auf der Website entfernt 1 Kilogramm CO₂ aus der Atmosphäre. Ecosia hat seit 2009 erfolgreich über 45 Millionen Bäume in 20 Ländern gepflanzt, ca. 8 Millionen regelmäßige User und ein Team von 40 Mitarbeitern.

Umweltschutz durch unternehmerisches Handeln

Wer ein Ziel im Bereich des Umweltschutzes verfolgt, wählt klassischerweise eine gemeinnützige Rechtsform. Aber gemeinnützige Organisationen sind abhängig von Spenden, um ihre Projekte und Tätigkeiten zu finanzieren. Sie verwenden deshalb einen Großteil ihrer Zeit darauf, Beziehungen zu Spendern zu pflegen und Fundraising zu betreiben. Hinzu kommt, dass der Status als gemeinnützige Organisation einen engen Rahmen vorgibt, was strategische Ausrichtung, Mittelverwendung und mögliche Einnahmen betrifft.

Christian Kroll wollte den Umweltschutz allerdings mit größerer Freiheit und Unternehmertum in Angriff nehmen. Er strukturierte Ecosia als ein normal steuerpflichtiges Sozialunternehmen, was ihm und seinem Team heute die unternehmerische Freiheit lässt zu experimentieren, in das Produkt zu investieren und Ideen weiterzuentwickeln.

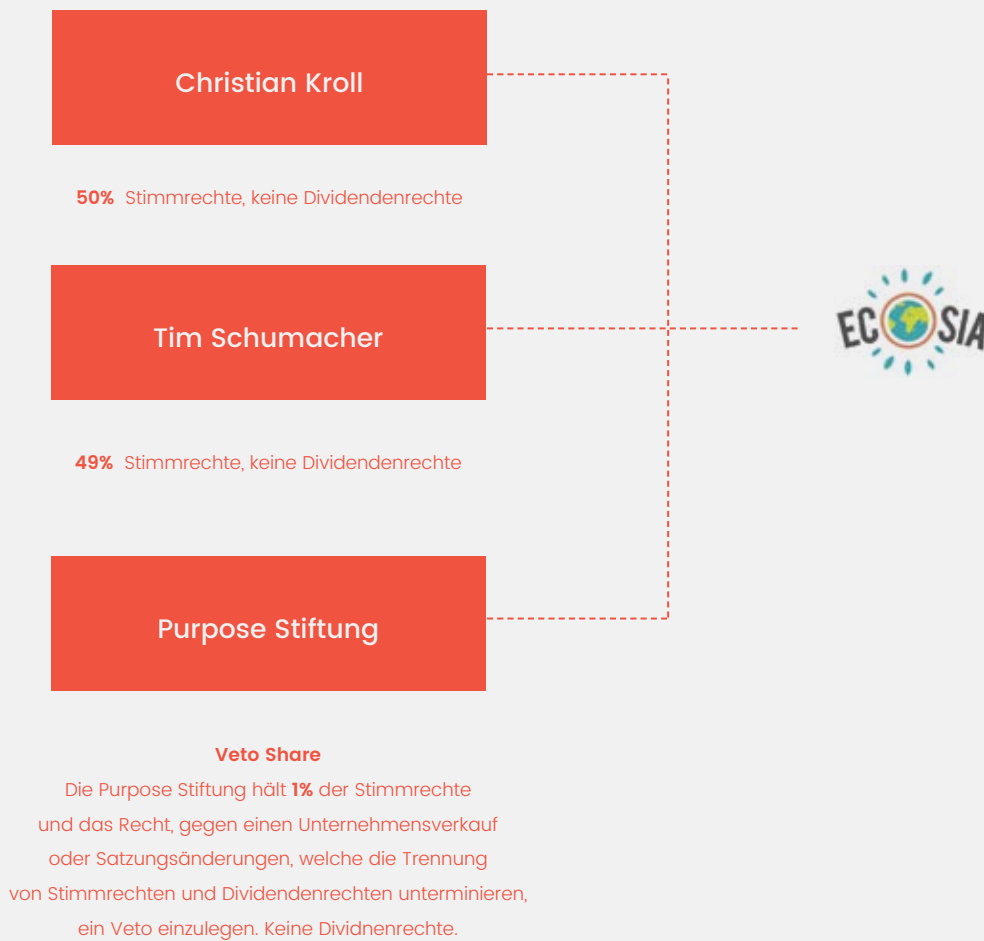
Die Herausforderung: die Unternehmensidee schützen

Nachdem Christian und sein Miteigentümer Tim Schumacher fast ein Jahrzehnt erfolgreiches Wachstum verzeichnen konnten, begannen sie sich zu fragen, was aus Ecosia werden würde, wenn einem von ihnen etwas Tragisches zustöße? Wie kann die Gründungsidee und die Unabhängigkeit von Ecosia langfristig geschützt werden? Wie kann sichergestellt werden, dass das Unternehmen, welches auf dem Markt viele Millionen Euro wert wäre, nie verkauft wird?

Das Team zog verschiedene Rechtsformen in Erwägung, um Antworten auf diese Fragen zu finden. 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 strategisch und im Einklang mit seinen Zielen die Gewinne 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 Gründung und Unterhalt. Damit stünde weniger Geld für Bäume zur Verfügung.

Lösung: Veto-Anteil-Modell

Ecosia suchte eine Alternative, welche die Sicherheit einer Stiftung bietet, aber ohne den finanziellen und administrativen Aufwand einer Stiftungsgründung auskommt. Mit der Unterstützung der Purpose-Stiftung haben die Eigentümer Christian Kroll und Tim Schumacher Ecosia 2018 zu einem Unternehmen in Verantwortungseigentum umgewandelt. Die durch das Veto-Anteil-Modell abgesicherte Unabhängigkeit garantiert langfristig die Verwendung des Gewinns für den Kampf gegen Abholzung und den Einsatz für die Aufforstung. Niemand in oder außerhalb des Unternehmens hält Gewinnrechte an Ecosia. Das Unternehmen kann nie verkauft werden und die Kontrolle darüber wird immer bei Menschen bleiben, die dem Unternehmen nahestehen und am operativen Geschäft beteiligt sind.



› **Stimmrechts anteil**

Die Stimmrechtsanteile werden momentan von Christian und Tim mit 50 und 49 Prozent gehalten. Diese Anteile sind mit Stimmrechten, nicht aber mit Gewinnbezugsrechten ausgestattet. Für den Fall, dass Christian oder Tim das Unternehmen verlässt, müssen ihre Stimmrechte an Mitarbeitende übergeben werden. In diesem Fall bestimmt ein fünfköpfiges Nachfolgengremium einen oder mehrere neue Verantwortungseigentümer.

› **Veto-Anteil**

Ein Veto-Anteil wurde an die Purpose Stiftung übertragen. Der Eigentümer dieses Veto-Anteils ist dafür verantwortlich, jeglichen Versuch, das Unternehmen zu verkaufen, sowie Satzungsänderungen, welche das Verantwortungseigentum gefährden könnten, zu unterbinden. Der Eigentümer des Veto-Anteils hat keine weiteren Rechte und kann sich nicht in das operative Geschäft einmischen. Die Purpose-Stiftung ist gemäß ihrer Satzung dazu verpflichtet, ihr Vetorecht einzusetzen, um Ecosia dabei zu helfen, unabhängig und seinen Zielen treu zu bleiben.

„Ecosia ist auf dem Weg, die größte Umwelt-Bewegung der Welt zu werden. Wir glauben, dass eine Bewegung und eine Suchmaschine nicht einer einzelnen Person gehören sollte. Deswegen ist Verantwortungseigentum die perfekte Lösung für uns. Die Eigentümerstruktur schützt nun unsere Mission und gibt unternehmerischen Freiraum ohne das Korsett des Gemeinnützigkeitsrechts.“

Christian Kroll

Gründer und Geschäftsführer von Ecosia

Langfristiger Schutz der Unternehmensidee samt unternehmerischer Freiheit

Diese Struktur stellt folglich sicher, dass Ecosia langfristig seinen Werten treu bleibt und das Unternehmen seinem Ziel, bis 2025 eine Milliarde Bäume zu pflanzen, stetig näher kommt. Zusätzlich gibt die Struktur Christian, Tim und den anderen Mitarbeitern die unternehmerische Freiheit, den strategisch besten Weg dafür zu wählen. Dies kann zum Beispiel bedeuten, dass der Gewinn in die Produktentwicklung oder in die Vergrößerung des Teams fließt, um langfristig dem Umweltschutz bestmöglich zu dienen.

Außerdem behält Ecosia die Freiheit, seine eigene ökologische Strategie aufzubauen, vom Bäumepflanzen bis zur Beratungsarbeit. Das Team hat vor Kurzem zusammen mit Greenpeace und anderen führenden Umweltorganisationen einen Protest zum Schutz des Hambacher Forstes organisiert. Über 50.000 Menschen kamen dafür im Oktober 2018 auf einer Lichtung des Waldes zusammen, um sich gegen Braunkohle und für erneuerbare Energien auszusprechen. Sie waren erfolgreich und erreichten eine Blockade der Rodung für ein weiteres Jahr.

Ziel

Eigentumsstruktur und Finanzierung eines sinngetriebenen Unternehmens

Ziel stellt in den USA ökologische Sportbekleidung her, die on demand produziert wird. Dabei legt Ziel einen starken Fokus auf Nachhaltigkeit und die Reduzierung von Überproduktion und Abfall. Ziel bietet Kleidung, die flexibel und auf Bestellung nach ökologischen Standards gefertigt wird.

2015 gründete Marleen Vogelaar das Unternehmen Ziel mit dem Ziel, durch eine on-demand Herstellung die Überproduktion in der Modeindustrie zu reduzieren. Im Gegensatz zu traditionellen Kleidungsproduzenten, die bereits ein Jahr vor der Herstellung alle Designs festlegen müssen, ermöglicht Ziel es Unternehmen, maßgeschneiderte Sportbekleidung ohne Mindestbestellmenge und mit einer Lieferzeit von unter 10 Tagen in Auftrag zu geben. Obwohl die Firma noch jung ist, wurden ihre Designs bereits im Vogue-Magazine gezeigt. Das Unternehmen hat das Potenzial, das Wie und Wo der Kleiderherstellung zu revolutionieren und mit diesen Änderungen die dramatische Überproduktion in der Modeindustrie signifikant zu reduzieren.

Das Umweltproblem der Modebranche

Die Kurzlebigkeit von Modetrends macht die Bekleidungsindustrie zu einer der größten Gefahren für die Umwelt. Die allgegenwärtige Verwendung von toxischen Farben und Textilbehandlungen hat viele Flüsse und generell die Wasserqualität an den größten Produktionsstandorten China, Indien und Bangladesch zerstört. Gleichzeitig bestehen beliebte synthetische Fasern wie Polyester, Nylon und Acryl grundsätzlich aus Plastik, welches aus Erdöl hergestellt wird. Diese Materialien brauchen Hunderte von Jahren, bis sie biologisch abgebaut werden – sofern sie nicht als Mikroplastik in Naturkreisläufe gelangen und dort Schaden anrichten. Trotz der schädlichen Umwelteinflüsse

in der Modeherstellung produzieren wir heutzutage mehr Kleidung als je zuvor. Die gesamte Modeindustrie erzeugt eine gigantische Überproduktion: 40 Prozent der Ware kann nicht verkauft werden und wird folglich zerstört oder muss zu einem Bruchteil des ursprünglichen Verkaufspreises weitergegeben werden. Diese ungewollten Kleidungsstücke werden häufig verbrannt, zerkleinert für Hausisolierungen oder landen auf der Mülldeponie. Das hat einen massiven Einfluss auf unseren Planeten. Diese Kleiderberge setzen Millionen Tonnen CO₂ frei und erzeugen jährlich Hunderte Millionen Tonnen giftiger, nicht abbaubarer Müllberge. Vogelaar möchte durch die Verwendung von umweltfreundlichen Textilien und einem grundsätzlichen Umdenken in Bezug auf die Herstellungs- und Bestellweise von Kleidung die Modeindustrie nachhaltiger gestalten. Als Mit-Gründerin von Shapeways, dem weltweit größten Dienstleister und Marktplatz für 3D-Drucke, hat Vogelaar die Verwendung von 3D-Drucken in der digitalen Ära mit kundenorientierter Massenproduktion vorangetrieben. Nun bringt sie dieselbe bedarfsorientierte, netzwerkbasierte Vorgehensweise der On-demand-Produktion in die Welt der Sportbekleidung. Mit dem Ziel, Müll zu reduzieren. Ziel bezieht ausschließlich regionale Textilien aus den USA, welche in einem speziellen wasserfreien Prozess gefärbt werden, um weiteren Müll und Wasserverschmutzung zu vermeiden. Die gesamte Produktion findet in den USA statt, was lokale Arbeitsplätze schafft und die Finanzierungs- und Umweltkosten von langen Transportwegen umgeht.

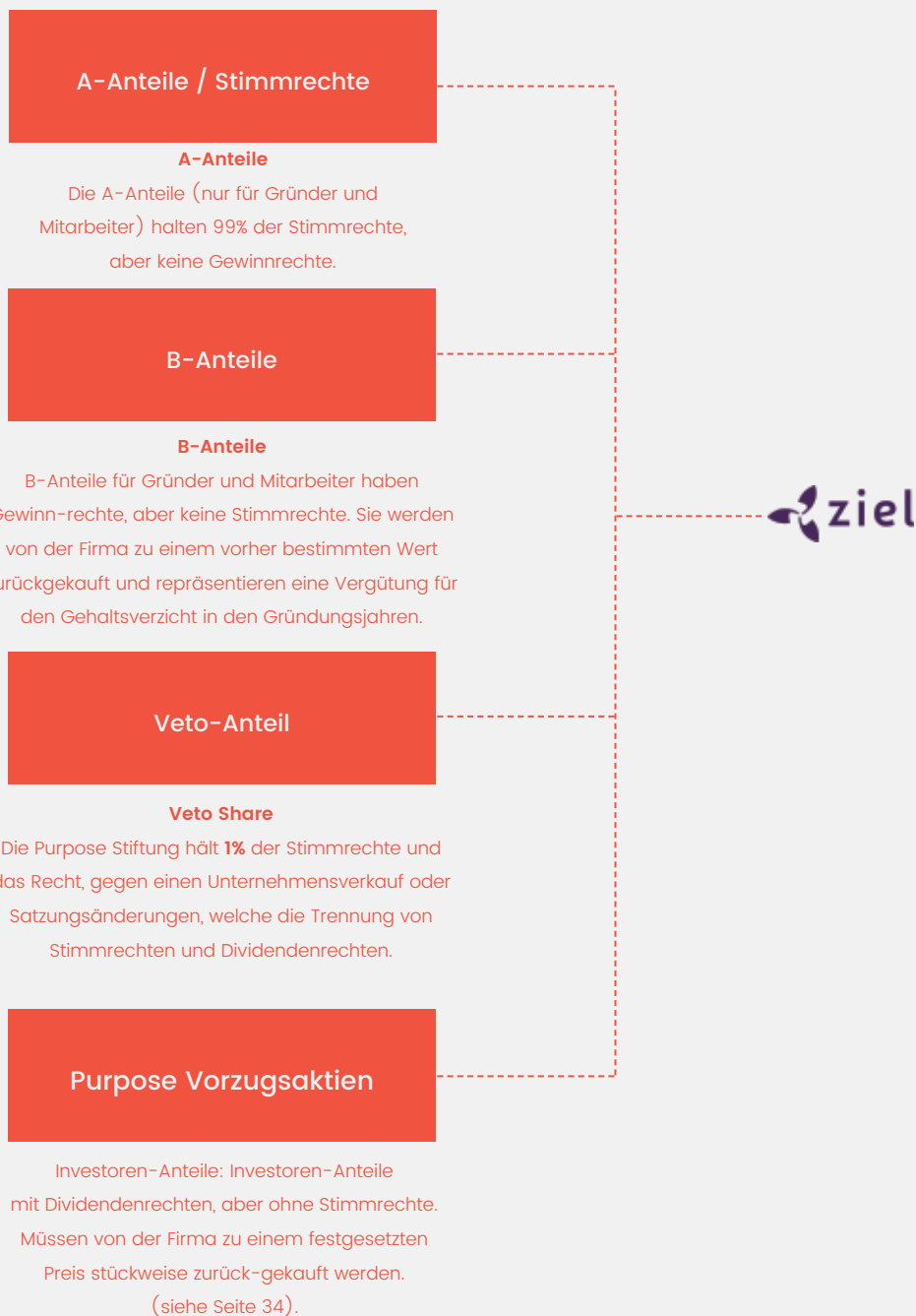
Verantwortungseigentum zum Erhalt der Mission

Vogelaar ist durch ihre Gründungserfahrung bei Shapeways und die Beschaffung von über 75 Millionen Dollar Risikokapital bestens vertraut mit dem ständigen Kompromiss zwischen Wachstum und Selbstbestimmung. Bei Ziel wollte sie die Dinge anders angehen: Sie wollte Wachstumskapital sicherstellen, aber dabei ihre Mission – Überproduktion und Müll zu reduzieren – niemals für die Bedürfnisse externer Investoren hinten anstellen. Statt das Unternehmen in der Zukunft während eines Börsengangs zu verlassen oder zu verkaufen, wollte Vogelaar die Kontrolle im Unternehmen behalten, also in die Hände von unternehmensinternen Verantwortungseigentümern geben.

Um die Unabhängigkeit langfristig zu erhalten und Sinn- statt Gewinnfokussierung zu ermöglichen, wandelte Vogelaar ihre Firma Ziel in Verantwortungseigentum um. Die Veto-Anteils-Struktur von Ziel ermöglicht es dem Unternehmen, das nötige Wachstumskapital aufzunehmen, ohne dabei seine Werte zu verkaufen.

Klare Trennung von Stimm- und Gewinnrechten

Die Veto-Anteils-Struktur von Ziel enthält vier Anteils-Klassen. Diese trennen Gewinn- und Stimmrechte und ermöglichen es dem Unternehmen, weiterhin Kapital aufzunehmen.



-
- **Stimmrechte (A-Anteile)**

A-Anteile, in diesem Fall "Class A Common Stock" in einem amerikanischen Unternehmen, bleiben "im Unternehmen". Sie sind mit Stimmrechten, jedoch ohne Gewinnrechte ausgestattet. A-Anteile dürfen nur von Individuen gehalten werden, die aktiv im Unternehmen arbeiten. Für den Fall, dass ein Teammitglied das Unternehmen verlässt, müssen seine A-Anteile ans Unternehmen zurückgegeben oder an neue Mitarbeiter weitergegeben werden.

 - **Gründer-/Mitarbeiter - Anteile (B-Anteile)**

Es gibt zwei Arten von B-Anteilen: Gründer- und Mitarbeiter-B-Anteile. B-Anteile sind nicht mit Stimmrecht ausgestattet, erhalten aber eine sehr geringe Dividende und können vom Unternehmen zurückgekauft werden. Der Anteil vom Gewinn, welcher dazu verwendet werden kann, B-Anteile zurückzukaufen, ist begrenzt. So können frühe Mitarbeiter und die Gründerin zwar für das Eingehen des Risikos und die Anstrengung der Gründungsphase "entlohnt" werden, aber der Betrag, den sie bekommen können, ist klar begrenzt. Damit ist sichergestellt, dass Sinn und nicht Gewinn im Fokus der Verantwortungseigentümer steht.

 - **Veto-Anteil (C-Anteil)**

Der C-Anteil hat ein Vetorecht und wurde an die Purpose Stiftung vergeben. Der Halter des Veto-Anteils ist dafür verantwortlich, gegen sämtliche strukturelle Veränderungen der Ziel-Satzung ein Veto einzulegen, welche die Trennung von Stimm- und Gewinnrechten und die Bestimmungen, wer welche Anteile halten kann, untergraben würden. Der Halter des Veto-Anteils hat keine weiteren Rechte und kann sich nicht in das operative Geschäft einmischen.

 - **Investoren-Anteile (D-Anteile)**

D-Anteile sind mit Gewinn-, aber nicht mit Stimmrechten ausgestattet. D-Anteile sind als Stammkapital ohne Stimmrecht strukturiert und sind handelbare Anteile. In der Aktionärsvereinbarung wurde festgelegt, dass das Unternehmen 30 Prozent seines Cashflows dafür verwendet, um diese Anteile zu einem festgelegten Preis pro Anteil zurückzukaufen - sofern Investoren dies verlägen. Das Ziel ist, alle Anteile innerhalb der nächsten zehn Jahre zurückzukaufen. Mehr Details zu diesem Modell der Rückkaufbaren Anteile sind auf Seite 34 ausgeführt.

Die Eigentumsstruktur von Ziel stellt langfristig sicher, dass das Unternehmen von den Menschen kontrolliert wird, die dem operativen Geschäft, der Mission und den Kunden am engsten verbunden sind. Durch die Trennung von Stimm- und Gewinnrechten verhindert das Modell eine Einflussnahme der Investoren, auf Kosten der Unternehmensidee den Gewinn zu maximieren. Darüber hinaus verhindert der Veto-Anteil in den Händen der Purpose-Stiftung eine Unterminierung der Struktur und ermöglicht der Gründerin glaubhaft und rechtlich verbindlich der ganzen Welt zu versprechen: Ziel dient den Kunden und der Umwelt und nicht primär privaten Vermögen.

Nachfolge

- Fallbeispiel: Waschbär _____ 84–89
- Fallbeispiel: Organically Grown Company _____ 90–95
- Fallbeispiel: Elobau _____ 96–99

Warum wir neue Nachfolgelösungen brauchen: Familienunternehmen 2.0

Ernst Schütz

Unternehmensnachfolge, basierend auf gemeinsamen Werten und Ideen

Als ich im Jahr 2000 bei Waschbär anfang, stand das Unternehmen kurz vor dem Bankrott. In meiner vierjährigen Zeit als Geschäftsführer versuchte ich, die Firma mit Hilfe des Triodos Venture Capital Fund wieder auf die Beine zu stellen. Als ich erfuhr, dass der Fonds seine Arbeit einstellt und seine Anteile an Waschbär verkauft, entschied ich, das Unternehmen zu kaufen und im Rahmen eines Management-Buy-Outs Inhaber zu werden. Mein Ziel war es, die Firma und ihre Mission zu erhalten, denn Waschbär hat es sich zur Aufgabe gemacht, unseren Planeten durch den Direktverkauf von nachhaltiger und qualitativ hochwertiger Kleidung und Haushaltsware zu schützen. Es war mir ein Anliegen, die Lieferkette zu kontrollieren und unsere Logistik so zu strukturieren, dass alle Beteiligten fair behandelt werden.

Als ich anfang, mir Gedanken über die Nachfolge zu machen, kamen mir zwei Möglichkeiten in den Sinn, die sich einem mittelständischen Privatunternehmen wie Waschbär anbieten. Eine Option war die Familiennachfolge, die Standardlösung deutscher Familienunternehmen. Ich bin mir nicht sicher, ob meine Kinder die besten Nachfolger für Waschbär wären, denn es sind schlichtweg meine Kinder und sie sind bereits erwachsen. Als ich Waschbär übernahm, war ich 55. Meine Kinder haben bereits eigene Wege eingeschlagen und ich bin froh darüber, dass sie diese Möglichkeit hatten. Die Aussicht auf eine Familiennachfolge kann für viele potenzielle Erben sehr belastend sein.

Die zweite Möglichkeit bestand darin, das Unternehmen an einen Konkurrenten oder Privatinvestor zu verkaufen. Während meiner Zeit als Inhaber von Waschbär habe ich viele mitunter ziemlich vorteilhafte Verkaufsangebote erhalten. Derartige Angebote haben mich jedoch nie

wirklich interessiert. Sie spiegelten in meinen Augen eine Gesellschaft und ein Wirtschaftssystem wider, das darauf ausgelegt ist, ungeachtet der bereits erwirtschafteten Summen immer höhere Gewinne zu erzielen.

Als ich den Zukunftsplan für Waschbär entworfen habe, waren für mich zwei Dinge entscheidend, die nichts mit Geld zu tun hatten. Zum einen war mir wichtig, die Werte und Ziele der Firma zu wahren, zum anderen wollte ich den Menschen, die mir dabei halfen, das Unternehmen wieder aufzubauen, etwas zurückgeben. Denn der Erfolg von Waschbär ist in erster Linie auf das Engagement und den Fleiß der Mitarbeiter zurückzuführen.

Der Verkauf von Familienunternehmen an Investoren bleibt in der Regel nicht folgenlos. Um an ihren mitunter umfangreichen Anlagegeschäften zu verdienen, versuchen die Geldgeber meist, das Maximum an Gewinnen aus einem Unternehmen herauszuholen. Diese Art der Gewinnoptimierung geht jedoch zu Lasten anderer Akteure, wie der Mitarbeiter, der Umwelt und letztlich auch der Kunden (auch wenn sich diese dessen nicht immer bewusst sind).

Keine dieser Möglichkeiten schien mir passend, um Waschbärs Werte, Ziele und Unternehmenskultur auf lange Sicht zu erhalten. Ich schaute mich also nach Alternativen um: Ich wollte eine Nachfolgelösung, die so konzipiert war, dass das Geschäft von qualifizierten Treuhändern übernommen wird, die sich in der Mission des Unternehmens wiederfinden.

Mein Wunsch war es, dass Waschbär niemals an einen Investor oder einen Mischkonzern verkauft oder per Zufallsprinzip weitervererbt wird. Unter diesen Bedingungen würde ich das Unternehmen auch unter dem Marktwert an einen Nachfolger abtreten.

Ein Unternehmen – eine Wertegemeinschaft

Das käme dem Nachfolgeprinzip eines familiengeführten Unternehmens nahe, das entweder umsonst oder zu einem stark reduzierten Preis an die nächste Generation weitervererbt wird. Innerhalb einer solchen Firma versteht sich jede Generation als Treuhandgesellschaft, dessen Aufgabe es ist, sich im Sinne der nächsten Generation um das Unternehmen zu kümmern. Eine derartige Nachfolgestruktur ist nicht darauf ausgelegt, nach der Art eines externen Investors das Maximum an Gewinn zu erwirtschaften. Solche Lösungen machen Familienunternehmen ausgesprochen widerstandsfähig, vorausgesetzt, die Nachfolger innerhalb der Familie leisten gute Arbeit.

Um diese Logik auch auf Nachfolger zu übertragen, die nicht Teil der Familie sind, bedarf es eines weitergeführten Eigentumsverständnisses. Es geht letztlich um ein "Familienunternehmen 2.0", in der es um "Werte- und Fähigkeiten-Verwandte" geht. Es bedarf einer Erweiterung des Familienbegriffs von genetischer Verwandtschaft zu einer Sinn-Familie. Wir nennen dies Verantwortungseigentum. Wie in diesem Buch dargelegt, zielt diese Eigentumsform darauf ab, dass Unternehmen von qualifizierten Treuhändern mit sinnorientierten Wertvorstellungen weitergeführt werden. Eine Firma kann also nicht an Dritte verkauft werden und der Gewinn wird nicht zum obersten Ziel erklärt. Selbst wenn als Insolvenz-Abwendung die Firma verkauft werden müsste, würde aller Gewinn gespendet oder für den Firmenzweck verwendet werden und darf nicht privatisiert werden.

2016 haben wir aus Waschbär ein Unternehmen in Verantwortungseigentum gemacht. Die Veto-Anteilsstruktur stellt sicher, dass das Vermögen der Firma niemals privatisiert werden kann und das Steuerrad des Unternehmens nicht durch ökonomische Anreize kontaminiert ist. In diesem Sinne habe ich mich am Aufbau der Purpose-Stiftung beteiligt, einer Holding-Stiftung, basierend auf dem Veto-Anteilsmodell. Die Stiftung hält 1 Prozent der Stimmrechte eines Unternehmens und kann im Falle eines angestrebten Verkaufs oder etwaiger

Umstrukturierungen, die die Trennung von Stimm- und Dividendenrechten untergraben würden, ihr Vetorecht geltend machen. Die Purpose-Stiftung hat eine eigene Charta und hält das Vetorecht an Waschbär sowie an einem Dutzend weiterer Unternehmen. Dadurch kann sichergestellt werden, dass das Prinzip des Verantwortungseigentums auch in Zukunft nicht abgewandelt wird. Ich hatte das Glück, sehr kompetente Nachfolger für Waschbär gefunden zu haben, die dazu gewillt und bereit waren, Treuhänder des Unternehmens zu werden. Denn nur so kann die Firma langfristig unabhängig und ihren Werten treu bleiben.

Kleine und mittelständische Unternehmen benötigen oft eine Verantwortungseigentumsstruktur wie die von Waschbär. Der deutsche Mittelstand steht vor einer Nachfolgekrise und die Firmen müssen nach Alternativen zu externen Investoren und multinationalen Konzernen suchen, die darauf aus sind, unabhängige Unternehmen aufzukaufen, um sie in einem weiteren Schritt aufzulösen und ihr Vermögen für die Gewinnmaximierung zu nutzen.

Ich wünsche mir, dass die Geschichten von Waschbär und den anderen Unternehmen aus diesem Buch Unternehmer und Inhaber zu Nachfolgelösungen inspiriert, die den eigentlichen Werten der Firmen gerecht werden und ein vielfältiges und dezentrales Wirtschaftssystem beflügeln.

Ernst Schütz hat viele Unternehmen in der ökologischen Textilbranche gegründet und geführt - zuletzt den größten Öko-Versender Europas: Waschbär und die Triaz Group. 2017 wurde Waschbär ein Unternehmen in Verantwortungseigentum und an Nachfolger weitergegeben. Schütz ist Mitgründer der Purpose Stiftung.

Waschbär

Veto-Anteil-Modell – eine Nachfolgelösung

Das Veto-Anteil-Modell ermöglicht Waschbär bzw. der Triaz Group, langfristig den eigenen Werten, Mitarbeitern und Kunden treu zu bleiben und das Unternehmen unabhängig zu halten. Die Unternehmensidee bleibt so im Zentrum: die Kunden darin zu unterstützen, im Alltag umweltbewusst zu leben und zu handeln.

Waschbär wurde 1987 gegründet und gehört heute zu den Marktführern im Bereich nachhaltige Kleidung und Haushaltswaren. Mit über 85 Millionen Euro Umsatz und 360 Mitarbeitern in Europa ist Waschbär die führende ökologische, soziale Alternative im Versandhandel. Waschbär verkauft nur sorgfältig ausgewählte, nachhaltig angebaute und umweltfreundliche Produkte, darunter vor allem Naturtextilien, Schuhe, Kosmetik, Möbel und Haushaltswaren, und es bot als erstes Unternehmen in Deutschland einen CO₂-neutralen Versand an. Das Unternehmen und seine Eigentümer haben sich dem Ziel verschrieben, konsequente, ökologische Produkte für Konsumenten zugänglich zu machen.

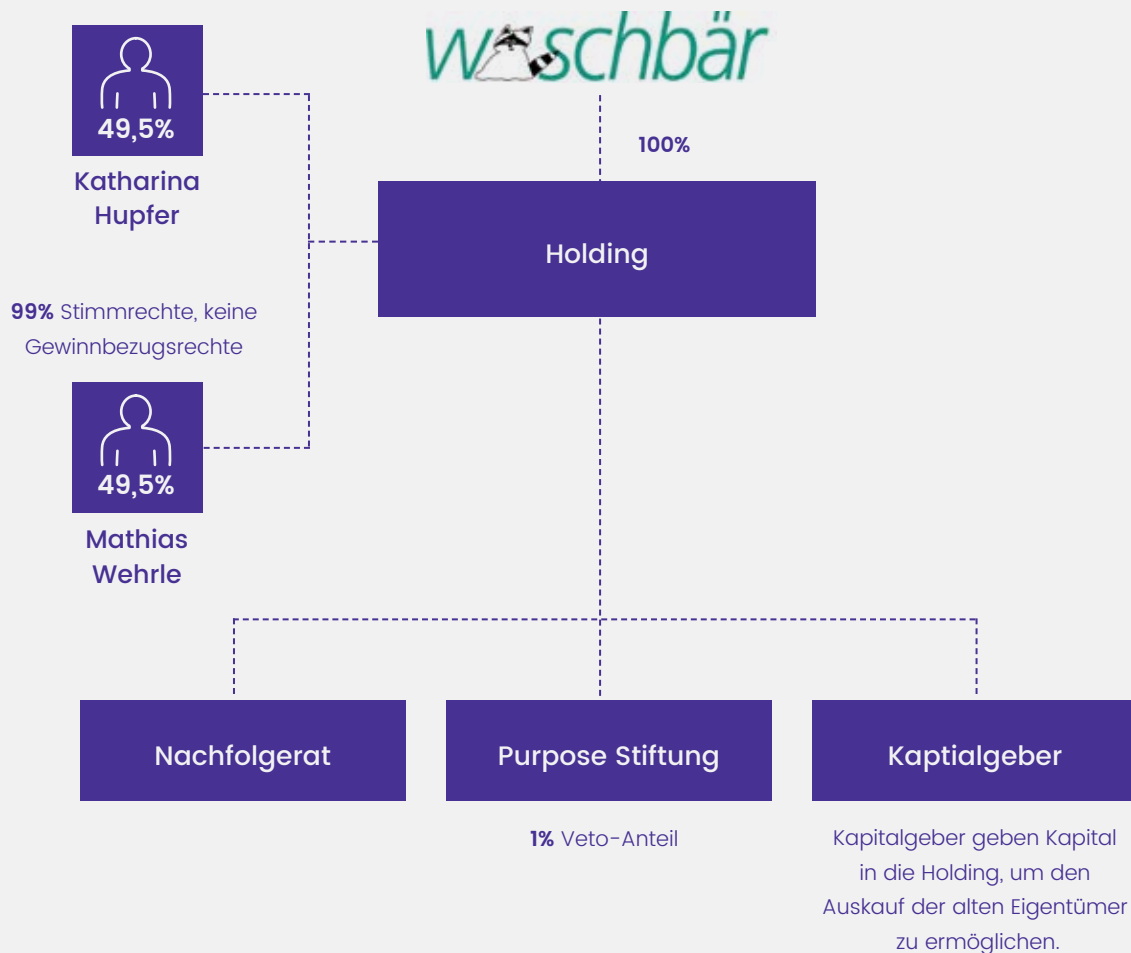
Waschbärs Muttergesellschaft, die Triaz GmbH, wurde von Leo Pröstler als Deutschlands erster Versandhändler für Bio-Textilien und nachhaltige Konsumgüter gegründet. Im Jahr 2001 ging das Unternehmen in Konkurs und der Unternehmer Ernst Schütz stieg ein, um es wieder aufzubauen. Schütz hat das Unternehmen maßgeblich umgestaltet und zu einem erfolgreichen, profitablen Unternehmen weiterentwickelt. Nach einiger Zeit kaufte er das Unternehmen in einem Management-Buy-Out.

Als Schütz begann, über das Thema Nachfolge nachzudenken, wurde er mit einem Dilemma konfrontiert: Wie kann sichergestellt werden, dass der Sinn, die Unternehmensidee und die soziale Wirkung seines Unternehmens, langfristig geschützt bleiben und gleichzeitig ein gewisses Maß an Liquidität für seine Pension und seine Kinder zur Verfügung steht. Weder ein Verkauf an außenstehende Investoren noch Vererbung waren für ihn Optionen.

Um diese Mission und die Unabhängigkeit von Waschbär langfristig zu sichern, wandelte Ernst Schütz seine Firma 2017 mit Hilfe des Veto-Anteil-Modells in ein Unternehmen in Verantwortungseigentum um. Die neue Struktur garantiert, dass Waschbär „sich selbst gehört“ und immer in den Händen von Verantwortungseigentümern bleibt, die direkt im operativen Geschäft tätig sind. Als Ausgleich für das Abtreten seiner Anteile bezahlte Waschbär Ernst Schütz eine Rente.

Klare Trennung von Stimm- und Gewinnrechten

Das Veto-Anteil-Modell trennt Gewinnbezugsrechte von Stimmrechten durch die Differenzierung in verschiedene Anteilsklassen. Die Triaz GmbH hat einen Gesellschafter: die Artiz GmbH, die ihrerseits zwei Anteilsklassen hat.



Der Nachfolgerat konstituiert sich aus einem Mitglied der Purpose Stiftung, ein weiteres wird von der Geschäftsführung von Waschbär bestimmt und ein drittes wird durch diese beiden festgelegt. Der Nachfolgerat entscheidet über die Nachfolge der Treuhandeiigentümer - basierend auf einem Vorschlag der Vorgänger. Wenn die Treuhandeiigentümer das Unternehmen nahe an die Insolvenz bringen oder sich strafbar machen, kann der Nachfolgerate deren Anteile einziehen und neue Treuhandeiigentümer suchen.

› **Anteile der Verantwortungseigentümer**

Die ersten Verantwortungseigentümer wurden von Ernst Schütz selbst bestimmt. Diese halten Anteile mit Stimmrechten, aber ohne Gewinnrechte. Wenn ein Verantwortungseigentümer das Unternehmen verlässt, kann er einen Nachfolger vorschlagen. Jeder Nachfolger kann aber durch ein Veto eines „Nachfolgerats“ blockiert werden. Auch kann der Nachfolgerat bei Übertretung bestimmter roter Linien (z.B. Abschmelzung des Eigenkapitals) Verantwortungseigentümer abberufen und neue wählen. Der Nachfolgerat setzt sich aus drei Mitgliedern zusammen – eines wird vom Unternehmen bestimmt, eines vom Veto-Anteil-Halter (in dem Fall der Purpose-Stiftung), ein drittes Mitglied wird gemeinsam bestimmt.

› **Anteile mit Gewinnrechten**

Die Firma ist berechtigt, stimmrechtslose Anteile mit Gewinnrechten an Kapitalgeber auszugeben. Dies wird von Waschbär jedoch nicht genutzt – daher gibt es keine Gewinnberechtigten und alle Gewinne werden reinvestiert oder gespendet.

› **Veto-Anteil**

Der Veto-Anteil wird von der Purpose-Stiftung mit Sitz in der Schweiz als Veto-Dienstleister gehalten. Die Stiftung hat keinen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit; der Veto-Anteil dient lediglich dazu, sicherzustellen, dass die Prinzipien des Verantwortungseigentums von Waschbär nicht geändert werden. Die Stiftung selbst ist durch ihre Verfassung dazu verpflichtet, diese Prinzipien zu schützen. Änderungen der Verantwortungseigentums-Prinzipien können lediglich nahezu einstimmig vom „Unternehmerrat der Purpose-Stiftung“ beschlossen werden, der sich aus Vertretern aller Unternehmen zusammensetzt, an denen die Stiftung mit Veto-Anteilen beteiligt ist.

Die Struktur von Waschbär ist dem bereits in diesem Buch diskutierten Doppelstiftungs-Modell ähnlich (Seite 23), jedoch ohne die komplizierten und teuren Prozesse, die die Gründung einer Stiftung mit sich bringen, sowie dem damit einhergehenden langfristigen Verwaltungsaufwand.

„Als Unternehmen in Verantwortungseigentum haben wir die Freiheit, ganz im Interesse des Unternehmens, unserer Kunden und Mitarbeiter zu handeln. Unser Unternehmen wird niemals ein Spekulationsgut werden. Es gehört sich selbst und wird unabhängig bleiben.“

Katharina Hupfer

Langfristiger Erhalt der Werte

Der Veto-Anteil stellt sicher, dass das Unternehmen langfristig von den Menschen gestaltet wird, die dem Betrieb, den Werten und dem Sinn sowie seinen Kunden am meisten verbunden sind. Durch die Trennung von Stimm- und Gewinnrechten schützt das Modell das Unternehmen davor, dass Gewinnmaximierung über Sinnmaximierung gestellt wird. Darüber hinaus verhindert der Veto-Anteil der Purpose Stiftung Veränderungen der Prinzipien von Verantwortungseigentum und verbietet den freien Verkauf der Stimmrechte. Stattdessen werden diese an Fähigkeiten- und Werteverwandte weitergegeben. So kann Waschbär langfristig unabhängig und seinem Werten treu bleiben.

Organically Grown Company

Multi-Stakeholder Perpetual Purpose Trust

Der Bio-Großhändler Organically Grown Company ist seit über 40 Jahren ein Vorreiter in nachhaltiger und ökologischer Landwirtschaft. Die Transformation zu einem Unternehmen in Verantwortungseigentum ermöglicht das große Engagement, mit dem sich OGC für die ökologische Landwirtschaft und fairen Wirtschaften einsetzt, auch in Zukunft fortzusetzen.

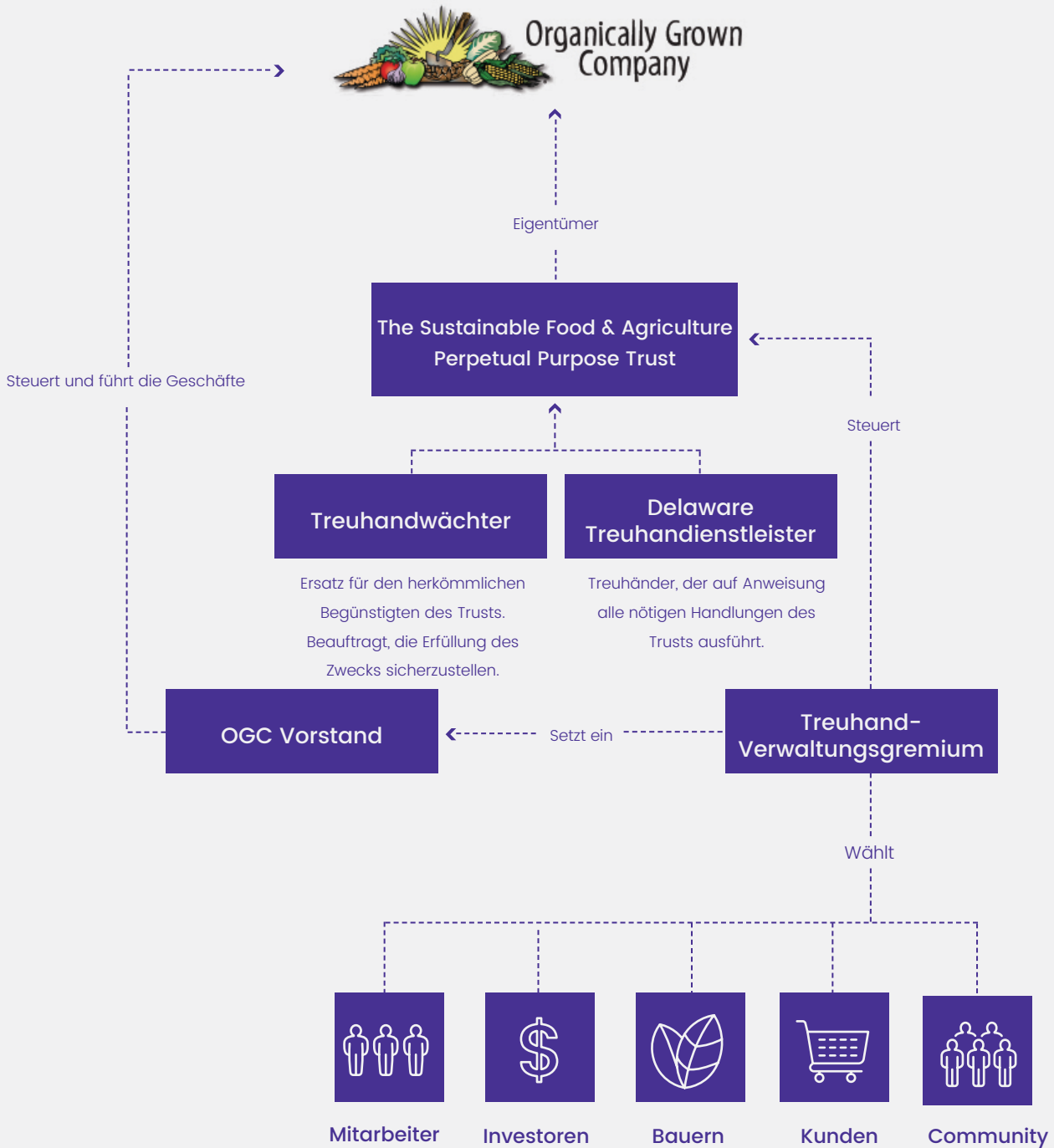
Seit der Gründung 1978 ist OGC ein Pionier der nachhaltigen und biologischen Landwirtschaft. Die Wurzeln des Unternehmens gehen auf eine von Bauern geführte gemeinnützige Organisation zurück. Heute ist OGC zu einem der größten unabhängigen Bio-Großhändler der USA herangewachsen. 2017 transportierte das Unternehmen mehr als 50 Millionen Kilogramm frisches Obst und Gemüse durch den Nordwesten der USA, macht fast 200 Millionen USD Umsatz und beschäftigt heute mehr als 200 Mitarbeiter. OGC war sowohl auf regionaler als auch nationaler Ebene maßgeblich daran beteiligt, wichtige Standards für die ökologische Landwirtschaft und den Handel zu entwickeln.

Das Unternehmen ist sich bewusst, welche Auswirkungen die Eigentümerstruktur auf die Werte einer Organisation haben kann. Begonnen hat OGC als eine gemeinnützige Organisation, die Landwirte dabei unterstützt, ökologische Anbaumethoden anzuwenden. Einige Jahre später erkannten die Gründer jedoch, dass der Verkauf der qualitativ hochwertig produzierten Waren ein effektiverer Weg ist, die Biobewegung zu fördern. So wurde das Unternehmen eine Bauerngenossenschaft und später eine Kapitalgesellschaft, welche die Mitarbeiter über einen Mitarbeiterbeteiligungsplan (ESOP) in die Eigentümerschaft mit einbezog.

Wachstum ohne Unternehmensverkauf

Vor einigen Jahren stand Organically Grown vor einer bekannten Herausforderung: Wie kann erfolgreiches Wachstum aussehen, von dem auch die Gründer und frühen Mitarbeiter profitieren, ohne dabei das Unternehmen zu verkaufen oder an die Börse zu bringen? OGC benötigte eine langfristige Lösung der Eigentumsfrage, die es ermöglichen würde, sinnorientiert und unabhängig zu bleiben. Gleichzeitig drohten die ESOPs über 50% des Unternehmens zu erhalten, womit der gesetzlich zur Gewinnmaximierung verpflichtete Vertreter der Mitarbeiter dazu verpflichtet gewesen wäre, einen Verkauf der Mehrheit des Unternehmens an einen Konzern vorzunehmen. Mit dieser Herausforderung konfrontiert, entschied sich OGC für eine alternative Eigentümerstruktur in Form eines Perpetual Purpose Trust (kurz: PPT). Gleichzeitig sollten Finanzierungslösungen gefunden werden, die es ermöglichen, dass die alten Eigentümer teilweise ausgezahlt werden und die Unternehmenswerte erhalten bleiben.

Im Jahr 2018 gründete OGC den Perpetual Purpose Trust für „nachhaltige Ernährung und Landwirtschaft“. Im Gegensatz zu herkömmlichen Trusts wird ein PPT für einen bestimmten Zweck und nicht für eine Person eingerichtet. Ein weiterer Unterschied ist, dass er auf unbegrenzte Zeit läuft, anstatt nach 21 Jahren oder mit dem Tod des Gründers zu enden. OGC verwendete für diese Umwandlung in Verantwortungseigentum eine Kombination aus Fremd- und Eigenkapital, um alle Anteile von seinen Aktionären zurückzukaufen und so von einem ESOP zu einem PPT zu wechseln¹. Der Trust besitzt dabei 100 Prozent der Eigentumsrechte des Unternehmens. Diese Struktur gewährleistet die langfristige Unabhängigkeit von OGC und stellt sicher, dass das Unternehmen seiner Gründungsidee treu bleiben kann.



'Ein Problem der amerikanischen ESOP Mitarbeiterbeteiligungsprogramme liegt darin, dass ein Treuhänder (Trustee) die Stimmrechte für die Mitarbeiter verwaltet und diese – gesetzlich vorgeschrieben – gewinnmaximierend einsetzen muss.

Wie alle Formen von Verantwortungseigentum stellt der Perpetual Purpose Trust (PPT) für „nachhaltige Ernährung und Landwirtschaft“ die Trennung von Stimm- und Gewinnrechten sicher. Der Treuhandvertrag des PPT bestimmt die Machtbefugnisse der Treuhänder sowie die Unternehmensführung. Die Befugnisse sind zwischen drei Organen aufgeteilt: dem Treuhanddienstleister, dem Treuhand-Verwaltungsgremium (Treuhaudaufsicht) und dem Treuhandwächter.

› **Delaware-Treuhanddienstleister**

Der Treuhanddienstleister ist der sorgfältigen Ausführung der Treuhandvereinbarung verpflichtet. Er ist u.a. für die Verwaltung des Bankkontos, die Steuererklärung und für Ausschüttungen verantwortlich. Der ursprüngliche Treuhand-Dienstleister wird in der Treuhandvereinbarung bestimmt. Von da an wird der Treuhänder durch die Treuhandverwaltung/Treuhaudaufsicht bestellt und ersetzt.

› **Treuhand-Verwaltungsgremium/Treuhaudaufsicht**

Dieses Gremium dient als Hüter des Kernanliegens und Unternehmenszweckes von OGC und setzt sich aus verschiedenen Stakeholdern wie Mitarbeitern, Landwirten, Großkunden, Investoren und Vertretern der Gemeinde zusammen. Zur Zeit sind zum Beispiel Joe Rogoff, ehem. Geschäftsführer von Whole Foods Market, und George Siemon, CEO von Organic Valley, in dem Gremium vertreten.

Die Befugnisse der Treuhaudaufsicht sind ebenfalls in der Treuhandvereinbarung festgelegt und umfassen u.a. die Genehmigung von Ausschüttungen sowie die Bestimmung der operativen Geschäftsführung von OGC. Die Vereinbarung kann zwar durch dieses Gremium angepasst werden, darf durch diese aber nicht im Alleingang dem grundsätzlichen Sinn und Zweck nach verändert werden.

› **Treuhandwächter**

Der Treuhandwächter dient als Ersatz für den herkömmlichen Begünstigten des Trusts und ist beauftragt, die Erfüllung des Zwecks sicherzustellen. Er ist berechtigt, Informationen über die Finanzierung von OGC anzufordern und zu prüfen, Beschwerden von Stakeholdern über den Betrieb entgegenzunehmen und rechtliche Schritte zur Umsetzung des in der Treuhandvereinbarung festgelegten Zwecks einzuleiten, also z.B. die Treuhandverwaltung zu verklagen.

Strukturierung einer alternativen Buy-Out-Finanzierung

Um frühe Anteilseigner auszuzahlen und neues Kapital zu beschaffen, hat OGC eine Kombination aus Fremd- und Eigenkapital genutzt. Die Herausforderung bei der Gestaltung der Finanzierung bestand darin, den früheren Eigentümern eine adäquate Entschädigung anzubieten und gleichzeitig sicherzustellen, dass der Gewinn in Zukunft vorrangig dem Sinn dient. Entscheidend war, eine Balance in der Struktur zu finden, die den unterschiedlichen Interessengruppen gerecht wird und gleichzeitig die angestrebte Unabhängigkeit von OGC gewährleistet. Um dieses Ziel zu erreichen, haben OGC und die beteiligten Investoren gemeinsam eine Struktur ausgearbeitet, die sowohl der Gewinnverteilung wie auch den Verantwortlichkeiten aller Stakeholdergruppen gerecht wird.

Geteilte Führungsverantwortung

Die Mitarbeiter, Lieferanten und auch Kapitalgeber sind Teil der fünf entscheidenden Stakeholdergruppen, die die Treuhandverwaltung und -aufsicht wählen. Diese ist dafür verantwortlich, sicherzustellen, dass OGC seinem Sinn und Auftrag, nachhaltige Ernährung und Landwirtschaft zu fördern, nachkommt und die Geschäftsführung im Sinne aller Stakeholder handelt. Wenn eine der Stakeholdergruppe der Meinung ist, dass die Geschäftsführung oder das Management von OGC nicht in ihrem besten Interesse handelt, kann sie beim Treuhandwächter beantragen, in ihrem Namen zu intervenieren.

Geteilte Gewinne

Kapitalgeber mit Vorzugsaktien haben Anspruch auf eine 5 Prozent Basisdividende. Diese Dividende ist kumulativ – wenn die Dividende ein Jahr nicht gezahlt wird, ist sie im Folgejahr also noch immer fällig. Dividenden für Investoren sind zu zahlen, bevor an andere Stakeholdergruppen Gewinn ausgeschüttet wird. Das liegt auch daran, dass Mitarbeiter und Landwirte ihre Grundvergütung bereits im Rahmen des normalen Geschäftsverlaufs erhalten. Daher sollten Anleger ihre Dividende vor anderen Berechtigten erhalten. Darüber hinausgehende Gewinne verteilt OGC nach der folgenden Wasserfallstruktur an seine Anspruchsgruppen:

Wie bei Eigenkapitalinvestitionen üblich, sind Investoren an den Gewinnen beteiligt, wenn es der Firma gut geht. Wenn die Firma erfolgreich ist, können die Dividenden an die Investoren auch höher ausfallen.

Allerdings können sie keinen übermäßigen Anteil an Gewinnen aus dem Unternehmen ziehen. Wenn das Unternehmen erfolgreich ist, erhalten andere Stakeholdergruppen, also Bauern, Mitarbeiter usw. bessere Vergütung für ihre Leistungen oder besondere Förderung.

Sinnmaximierung

Die PPT-Struktur ermöglicht es OGC, unabhängig zu bleiben und dabei wirtschaftliche, aber auch gesellschaftliche und umweltbezogene Ziele zu erreichen, ohne durch kurzfristige Gewinnvorgaben oder Zwänge zur Wertsteigerung unter Druck zu geraten. Zudem ermöglicht es den Verantwortungseigentümern, die unterschiedlichen Teilhaber einschließlich Bauern, Mitarbeitern, Kunden, Investoren und die lokale Gemeinschaft zu repräsentieren, die Ziele des Unternehmens zu verfolgen und die Gewinne dabei fair zu teilen.

„Dieses bahnbrechende Eigentumsmodell verkörpert die Verpflichtung von OGC zu einer ökologischen Landwirtschaft sowie unsere Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft in unserer Firmen- und Finanzierungsstruktur. Die Übertragung des Unternehmens an einen Purpose Trust stellt sicher, dass wir unseren Zielen als Leitstern folgen können und dabei auch unsere Stakeholder berücksichtigen können. Die unseren Werten entsprechende Finanzierung erhöht dabei unsere Wirkung.“

Elizabeth Nardi

Geschäftsführerin von Organically Grown Company

Elobau

Stiftungseigentum – eine Alternative für die Nachfolge

Als Michael Hetzer, in zweiter Generation Eigentümer des Familienunternehmens Elobau, sich über seine Nachfolge Gedanken machte, suchte er nach einer Alternative zur klassischen Weitergabe innerhalb der Familie. Sein Ziel war, die Unabhängigkeit und die Wertorientierung von Elobau langfristig in der rechtlichen Struktur zu sichern und das Unternehmen «sich selbst» zu schenken.

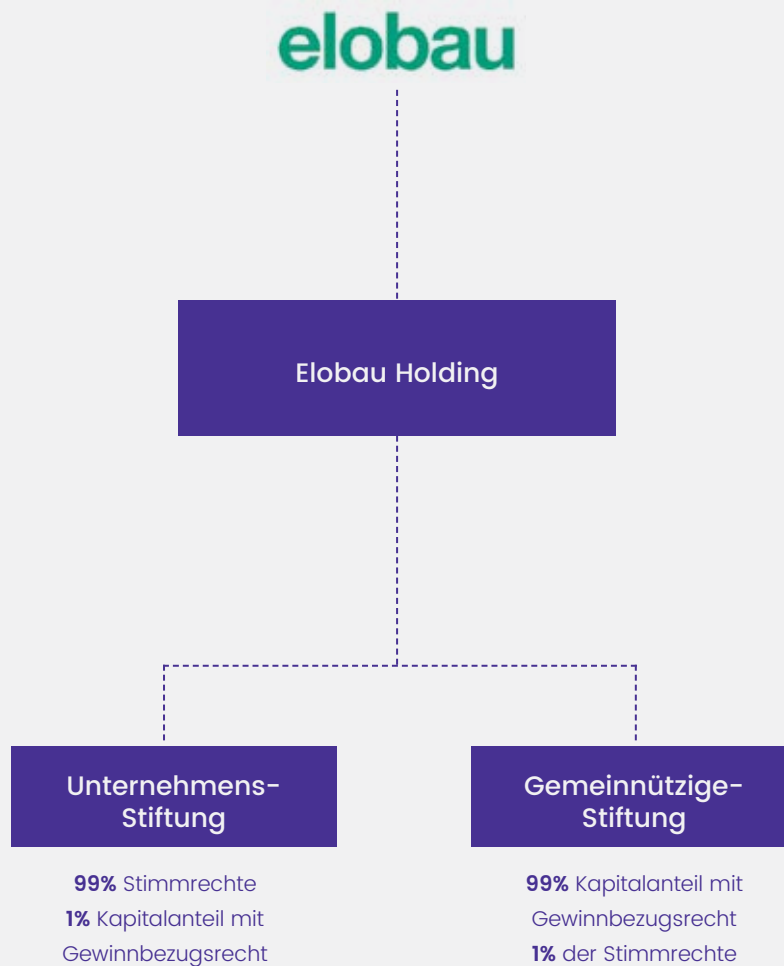
Gegründet wurde Elobau 1972 von Fritz Hetzer, und es ist seit zwei Generationen in Familienbesitz und -führung. Als Branchenführer entwickelt und fertigt Elobau maßgeschneiderte, kundenspezifische Sensorik und Bediensysteme für den Maschinenbau sowie die Nutzfahrzeugbranche, darunter Land- und Baumaschinen sowie Gabelstapler. Heute ist Elobau mit rund 900 Mitarbeitern und einem Umsatz von 114 Millionen Euro Marktführer in seiner Branche.

Vor neun Jahren begann Michael Hetzer, damals Eigentümer, heute Beiratsvorsitzender und Mitglied des dreiköpfigen Führungsteams, zu hinterfragen, ob die Familiennachfolge für Elobau der richtige Weg sei. Die Frage wurde durch eine Unterhaltung ausgelöst, die Hetzer mit seinem damals achtjährigen Sohn hatte, der ihn fragte: „Papa, wenn mein Bruder die Firma nicht übernimmt, dann muss ich, oder?“ Hetzer war überrascht. Er hatte nie viel mit seinen Söhnen über die Firma und deren Zukunft gesprochen, doch sein Sohn hatte bereits im Grundschulalter das Gewicht der Verantwortung und Verpflichtung gespürt, die mit dem Familienunternehmen einhergehen. Michael Hetzer wollte, dass seine Söhne die Freiheit haben, ihren eigenen Weg im Leben zu gehen, und dass das Familienunternehmen ihnen nicht zur Last fällt.

Das war einer von mehreren Gründen, die ihn veranlassten, eine Stiftungsstruktur zu entwickeln, die zwei Ziele verfolgt. Erstens darf die Kontrolle über Elobau nie verkauft werden und das Unternehmen soll weiterhin von qualifizierten, wertorientierten Nachfolgern geführt werden. Zweitens soll karitative Arbeit ermöglicht werden, um das Gefühl der sozialen Verantwortung, das in der Organisation schon immer bestanden hat, weiter zu stärken. Michael Hetzer verbrachte ganze sechs Jahre damit, eine Eigentümer- und Führungsstruktur zu entwickeln, die vom Finanzamt und Stiftungsbehörden akzeptiert wurde, die es dem Unternehmen ermöglicht, auch in Zukunft qualitativ hochwertige Lösungen und Produkte für seine Kunden bereitzustellen. Die heutige Struktur garantiert, dass Elobau auch weiterhin Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, der Gesellschaft und der Umwelt übernimmt, unabhängig davon, ob die Söhne von Michael Hetzer sich dafür entscheiden, der Firma beizutreten oder nicht.

Doppelstiftungsstruktur

Heute hat Elobau zwei separate Eigentümer: eine Unternehmensstiftung (nicht gemeinnützig) und eine gemeinnützige Stiftung. Diese Doppelstiftungs- oder Zwei-Entitäten-Struktur gewährleistet eine klare Trennung von Stimm- und Gewinnrechten.



› **Unternehmensstiftung (auch: „Familienstiftung“)**

Diese Stiftung hält 99 Prozent der Stimmrechte und 1 Prozent der Gewinnrechte des Unternehmens. Die Unternehmensträger-Stiftung ist nicht gemeinnützig und wird von einem aus drei bis vier Mitgliedern bestehenden Beirat geleitet, der nicht direkt in die Aktivitäten von Elobau involviert ist und auch keinen Zusammenhang mit der Familie Hetzer hat. Einzig Michael Hetzer bildet eine Brücke zwischen Familie, Unternehmen und Stiftung, allerdings nur aus dem Grund, dass er als derzeitiger Geschäftsführer Teil der Führungskräfte ist, die auch in der Stiftung vertreten sind.

› **Gemeinnützige Stiftung**

Die gemeinnützige Stiftung hält 99 Prozent der Gewinnrechte und 1 Prozent der Stimmrechte. Obwohl die Stiftung die Mehrheit der Gewinnrechte besitzt, ist sie nicht berechtigt, den vollen Gewinn von der Gesellschaft zu erhalten. Vom Gewinn bleiben 90 Prozent in der Holding; lediglich 10 Prozent der Gewinne fließen garantiert von Elobau in die gemeinnützige Stiftung. Davon fließen wiederum 99 Prozent an die Wohltätigkeitsorganisation, während 1 Prozent an die Familienstiftung überwiesen wird, um es für die alle 30 Jahre fällige Ersatz-Erbschaftsteuer anzuspahren.

Langfristige Werteorientierung

Die Struktur des Verantwortungseigentums von Elobau stellt sicher, dass das Unternehmen sein Engagement für seine Kunden, Mitarbeiter, die Umwelt und die Gesellschaft langfristig beibehält. Die Mitarbeiter sehen, dass der Unternehmenszweck im Vordergrund steht und über den monetären Gewinn hinausgeht. Verantwortungseigentum gibt ihnen die Sicherheit, dass das Unternehmen niemals von Spekulanten gekauft werden kann, die möglicherweise Mitarbeiter entlassen würden, um Gewinne zu steigern, oder die Unternehmenskultur generell negativ verändern würden. Elobau möchte eine Kultur der Eigenverantwortung, der Innovation und des Selbstmanagements pflegen, in der die Mitarbeiter zuversichtlich und motiviert sind, neue Ideen zu entwickeln, neue Aufgaben zu übernehmen und mit Eigenverantwortung innerhalb der Organisation zu agieren. Mit der Initiative „Kontinuierliche Verbesserung beim Umweltmanagement“ unterstreicht das Unternehmen sein Engagement für Umwelt, Nachhaltigkeit und Innovation und verbessert die Auswirkungen des Unternehmens auf Nachhaltigkeit in allen Unternehmensbereichen und Produkten.

Ein philanthropisches Vermächtnis

Mit den Gewinnen, die dank der Doppelstiftungsstruktur in die Gemeinnützigkeit fließen, entwickelt und unterstützt Elobau gemeinnützige Initiativen in den Bereichen Bildung, Umweltschutz und soziale Integration. Zusammen mit anderen Stiftungen und gemeinnützigen Organisationen unterstützt die Elobau-Stiftung Initiativen wie das Pilotprojekt Hans-Multscher-Gymnasium, Bemühungen zur Verbesserung der Biodiversität, zum Bienenschutz und ein Online-Jobportal für Geflüchtete.

„ Einerseits wurde die Stiftung gegründet, um unser Unternehmen langfristig nachhaltig und eigenverantwortlich zu erhalten, andererseits habe ich mich mit den Kernaspekten Bildung, Umweltschutz und Integration bewusst für karitative Themen entschieden, die mir selbst am Herzen liegen.“

Michael Hetzer



Das Konzept Eigentum – drei Sichtweisen

- › Unternehmen und Eigentum, ein Gespräch mit Colin Mayer _____ 102–109
- › Ein Aufruf für mehr alternative Eigentumsformen,
Albert Wenger _____ 110–113
- › Nachfolge und Verantwortungseigentum, interview mit
Thomas Bruch _____ 114–119

Unternehmen und Eigentum – Ein Gespräch mit Colin Mayer

Was ist der Sinn von Unternehmen?
Warum existieren sie?

Colin Mayer: Unternehmen existieren, um Aufgaben zu übernehmen, die den Kunden, Gemeinden oder den Gesellschaften 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.

CM: 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?

CM: Nein, ganz und gar nicht. Der Zweck eines Unternehmens ist die Erfüllung von Aufgaben, die dem Wohl der Gemeinschaften, der Gesellschaft und den Kunden dienen. Im Zuge dessen werden für die Eigentümer Profite generiert, was aber nicht das eigentliche Ziel des Unternehmens sein sollte.

Wozu dienen Profite dann?

CM: Profite sind dafür da, um 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 liege. Was ist der historische Kontext? Arbeiteten Unternehmen in Rom wirklich im Dienste der Gesellschaft? Was war anders?

CM: 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?

CM: 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



Bildquelle: Colin Mayer

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?

CM: 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 Gesellschafter und die Verantwortlichen sind immer Mitglieder der Universität.

Sind diese Mitglieder dann die Eigentümer?

CM: Nein. Sie sind sozusagen Verwalter oder Treuhänder, die dafür verantwortlich sind, dass der Sinn erfüllt wird und die ursprünglichen Gedanken der Charta eingehalten werden. Es gibt keine Eigentümer im klassischen Sinn. Man könnte sagen, dass sie sich diese Unternehmen selbst gehören.

Was bedeutet das nun für die rechtlichen Strukturen? Sie sind Treuhänder 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?

CM: 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 Colleague-Mitglieder ausschließlich das Recht zu verwalten, es zu managen, richtig?

CM: 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?

CM: 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 zu der heutigen Situation gelangt sind. Die Freiheit zur Unternehmensgründung in sich ist nicht das Problem. Tatsächlich erfüllten Unternehmen anfänglich einen klaren Sinn und Zweck. Nicht zwangsläufig einen gesellschaftlichen Zweck, aber mit dem Verständnis, ihren Kunden 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, vielleicht zu Recht, ihre Hauptaufgabe darin, die Rendite für eben diese Investoren zu maximieren und dafür möglichst viel Gewinn aus den Unternehmen, in die sie investiert haben, herauszuholen. 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 sind hauptsächlich in den technologischen Errungenschaften, insbesondere während 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 eine eigene Rechtspersönlichkeit. Tatsächlich war es rechtlich möglich, solche Ersatzgesellschaften zu gründen. Um zu verhindern, dass das Gesetz umgangen wird, wurde 1856 in Großbritannien erlaubt, private Kapitalgesellschaften zu gründen.

Würde zu dieser Zeit auch die beschränkte Haftung eingeführt?

CM: 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 Eigentümer 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 nur gewillt, Anteile zu halten, wenn man wüsste, wie viel Vermögen jeder andere Gesellschafter hat, um die eigene Haftung bestimmen zu können. 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?

CM: Wenn man von der Vorstellung ausgeht, dass der Sinn eines Unternehmens darin besteht, den Shareholder Value zu maximieren, liegt das Problem darin, dass das eigentliche Ziel des Unternehmens untergraben wird, das darin besteht, seinen Zweck zu erfüllen. 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 oder 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 eines Unternehmens ist, erhalten sie auch die Möglichkeit, den für sie besten Weg zu wählen, um 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 Mitarbeiter. Mitarbeiter,

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 Zulieferer einnehmen. Ein Unternehmen, mit dem ich viel zusammenarbeite, arbeitet nachhaltig und produziert nach hohen ökologischen Standards Schokolade. Für dieses Unternehmen sind die Kakao-Lieferanten extrem entscheidend. Die Art und Weise, wie sie ihre Produzenten 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 Kapitalgeber sind. Ich spreche viel über die Entwicklung von einer Welt des Kapitals zu einer Wissensgesellschaft. Heute sind für die Unternehmen ganz andere Dinge wichtig, als in der Vergangenheit. Die Fokussierung auf den Shareholder Value schadet dem wirtschaftlichen Erfolg der 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?

CM: Exakt! Tatsächlich gilt das für einige der erfolgreichsten Unternehmen der Welt. Ihre Ziele sind nicht, den Shareholder Value zu maximieren, 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?

CM: 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.

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

Colin Mayer

Was ist die Eigentümerstruktur der Zukunft?

Wo geht die Reise hin?

CM: 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?

CM: 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 Kunden 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?

CM: 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 immer noch an Aktienmärkten gelistet sein, aber mit langfristig orientierten Shareholdern.

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

CM: 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?

CM: 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?

CM: 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 Mitarbeiter 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 haben mussten. Wer wird in Zukunft dafür verantwortlich sein, Lizenzen zu vergeben?

CM: In den meisten erfolgreichen Unternehmen stammt die Idee für den ursprünglichen Sinn des Unternehmens von den Gründern. Und genau das ist der Vorteil gegenüber einer zentralen, öffentlichen Vergabe von Lizenzen. Das 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 Gründer in erster Linie intrinsisch motiviert und nicht ausschließlich auf Gewinnmaximierung aus sind. Aber die Frage bleibt, wie sich sicherstellen lässt, dass diese Sinnorientierung erhalten werden kann? Auch in Situationen, in denen das Unternehmen Kapital benötigt.

CM: 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?

CM: 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 eines Eigentümers, der auf Gewinnmaximierung fokussiert ist, dem Interesse der Regulierungsbehörden, die das Gemeinwohl sicherstellen wollen, diametral entgegen. Dementsprechend wird dieser Eigentümer alles Mögliche unternehmen, 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 Unternehmern 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?

CM: Ganz genau. Die Rolle und Notwendigkeit der Regulierungsbehörden würde deutlich weniger stark werden, als es heute der Fall ist.

Vielen Dank für das Interview!

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

Wagen wir mehr alternative Eigentumsformen! Albert Wenger

Ein Aufruf für mehr alternative Eigentumsformen

Albert Wenger ist Geschäftsführender Partner bei Union Square Ventures, einem der erfolgreichsten Risikokapitalgeber der USA, und hat am MIT promoviert. Er war Geschäftsführer von del.icio.us während des Verkaufs an Yahoo, Angel Investor (Etsy und Tumblr) und gründete verschiedene Unternehmen. Albert ist Befürworter des bedingungslosen Grundeinkommens und Vordenker einer neuen Wirtschaft.

Netzwerkeffekte, die bei zunehmender Nutzerzahl den Nutzen pro User steigern, wie zum Beispiel bei Plattformen wie Facebook, sind für uns bei Union Square Ventures seit einem Jahrzehnt die entscheidende Grundlage unserer Investmentstrategie. In einer Welt, in der nahezu alles kopiert werden kann, sind Netzwerkeffekte eine – und vielleicht sogar die einzige – Möglichkeit, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Wir haben bereits früh das (potenzielle) Konfliktpotenzial zwischen den Betreibern und den Mitgliedern von Netzwerken erkannt: wenn der Shareholder-Value auf Kosten der Mitglieder maximiert wird. In Zeiten, in denen viele Netzwerke nahezu Monopole darstellen, steigt die Gefahr einer schädlichen Ausbeutung des Systems. Risiken liegen beispielsweise in einer zu großen Fokussierung auf die kommerzielle Nutzung der Plattform oder fehlenden Investitionen in Innovationen.

Seit Langem setze ich mich für Public Benefit Corporations ein. Dies ist für mich ein richtiger Weg, um die verantwortungsvolle Führung eines Netzwerks zu unterstützen. Ich habe mit den Gesetzgebern in Delaware zusammengearbeitet und anlässlich der Anerkennung der Public Benefit Corporations als offizielle Rechtsform durch den Gouverneur eine Rede gehalten. Danach sind unsere Portfoliounternehmen Kickstarter und Human Dx Public Benefit Corporations geworden. In beiden Fällen ist seither in der Satzung verankert, dass sie verantwortungsvoll im Sinne aller und nicht ausschließlich zum Vorteil der Shareholder zu betreiben sind.

Aber die Erforschung und Auseinandersetzung mit alternativen Eigentumsformen darf hier nicht aufhören! Es sind weitere Experimente notwendig. Genauso wie ein tieferes Verständnis historischer alternativer Eigentumsformen, die deutlich mehr Diversität aufweisen, als wir es heute bei der Dominanz der klassischen Kapitalgesellschaften vermuten würden.

Deswegen unterstütze ich nachdrücklich die Initiative der Twitter Shareholder, alternative Eigentumsformen für Twitter zu erforschen.

Die folgenden vier Lösungen können und sollten in diesem Zusammenhang geprüft werden:

Genossenschaften.

Genossenschaften haben eine wichtige Rolle bei der Gestaltung verschiedenster Unternehmen vom Lebensmittelhändler bis zum Telefonanbieter gespielt. Grundsätzlich geht es darum, dass die Mitglieder der Genossenschaft Kapital für eine geteilte Infrastruktur zur Verfügung stellen.

Mutuals (auf deutsch der Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit).

Versicherungen sind von Natur aus ein Netzwerkgeschäft und viele dieser Versicherungsunternehmen haben einmal als „Mutual“ angefangen. Im Kern gibt es neben eventuellen Mitgliedsbeiträgen viele Gemeinsamkeiten mit einer Genossenschaft. Mutuals erfordern aber nicht die anfängliche Einzahlung von Kapital.

Verantwortungseigentum oder Steward-Ownership.

Unternehmen können sich durch eine Treuhandgesellschaft oder eine Stiftung als Ganzes oder in Teilen selbst gehören. Historisch ist dieses Konzept in Europa sehr verbreitet und zeigt, dass es langfristig den Unternehmenszweck sichern kann.

Dezentrale Lösungen.

Die Entwicklung der Blockchain-Technologie macht es potenziell möglich, ganz neue, dezentrale Eigentümlösungen zu entwickeln, bei denen es keines zentralen Eigentümers mehr bedarf, sondern die Mitglieder direkt am Netzwerk beteiligt sind.

Wir leben in einer Zeit gewaltiger Veränderungen und großartiger neuer Möglichkeiten, die uns durch digitale Technologien zur Verfügung stehen. Wir dürfen nicht an tradierten Eigentumsstrukturen festhalten. Jetzt ist die Zeit zu experimentieren!



„ Es sind weitere Experimente notwendig. Genauso wie ein tieferes Verständnis historischer alternativer Eigentumsformen, die deutlich mehr Diversität aufweisen, als wir es heute bei der Dominanz der klassischen Kapitalgesellschaften vermuten würden.“

Albert Wenger

Nachfolge und Verantwortungseigentum Interview mit Thomas Bruch, Globus

Thomas Bruch führt in fünfter Generation das saarländische Familienunternehmen GLOBUS.

Märkte: Die Globus-Gruppe betreibt heute 46 Selbstbedienungs-Warenhäuser, rund 100 Baufach- und Elektromärkte, Globus Drive, fridel markt & restaurant sowie zwei Baufachmärkte in Luxemburg und 25 Hypermärkte in Russland und Tschechien. **Mitarbeiter und Umsatz:** Für Globus arbeiten rund 43.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einen jährlichen Umsatz von rund sieben Milliarden Euro erwirtschaften.

Eigentum: Vor über zehn Jahren hat Thomas Bruch bei Globus eine innovative Eigentumsstruktur umgesetzt, die sicherstellt, dass Unternehmerschaft und Eigentümerschaft gekoppelt bleiben und Fähigkeiten und Werte bei der Besetzung der Führung die entscheidende Rolle spielen.

Armin Steuernagel (AS): Herr Bruch, es geht um Eigentum. Wem gehört Globus?

Thomas Bruch (TB): 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 dafür 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 Teil der Region, der Gesellschaft vor Ort an den über 170 Standorten. Unsere Kunden sprechen von „ihrem Globus“ und die Kooperationen mit lokalen Institutionen wie Bildungs- oder sonstigen öffentlichen Einrichtungen stärken diese Verbundenheit.

AS: 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?

TB: 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 Vorfahren gemacht haben. Das Unternehmen ist heute ein anderes Unternehmen als vor 40 Jahren, als ich angefangen habe. Und die gesellschaftlichen Verhältnisse haben sich ebenfalls geändert. Dem ist Rechnung zu tragen. Wir brauchen neue Wege in die Zukunft.

AS: Wieso geben Sie die Anteile nicht einfach an Ihre Kinder?

TB: Natürlich ist die 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, was es bedeutet hat, Unternehmer zu sein, in guten und auch in schwierigeren Zeiten. Die Erfahrungen, die ich hier 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.

AS: Gibt es da noch weitere Aspekte?

TB: 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 Kunden, 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 ebenfalls in der Stiftungsstruktur eng mit dem Unternehmen verbunden ist.

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

TB: 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.

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

TB: 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.

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

TB: Vor diesem Schritt gab es einen langen Klärungsprozess. Zum einen war ich schon längere Zeit der Meinung, dass Globus als Unternehmen, in dem Mitarbeiter und Kunden 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 der 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, wo wir uns klar waren: In diesem Jahr haben wir die Struktur eingeführt, in der wir heute leben.

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

TB: 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.

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

TB: Wenn Innovation gelingen soll, braucht es einen langen Atem. Kurzfristige Gewinnorientierung steht der 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 oft auch zur mehrjährigen Entfaltung bieten.

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

TB: 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 hin, welche Verantwortung Ihr Unternehmen für die Umwelt und die Gesellschaft übernimmt. All dem wollen wir in unserer Struktur Rechnung tragen.

Durch die Art von Verantwortungseigentum, wie wir es leben, wird verantwortliches Handeln, im Sinne des Ganzen, unterstützt. Verantwortung leben, für Mensch, Natur und Unternehmen, das ist einer unserer wesentlichen Leitsätze.

Viele unserer Kunden sagen uns, dass sie bei Globus ein besonderes Klima wahrnehmen. Dies hat damit zu tun, dass wir hier ganz einfach anders sind als manch andere.

AS: Können Sie uns ein konkretes Beispiel dafür nennen, wie Verantwortung bei Globus gelebt wird?

TB: Im letzten Weihnachtsgeschäft war in unserem Markt hier in St. Wendel an einem Samstagmorgen sehr viel Betrieb. An den Kassen bildeten sich besonders lange Schlangen, weil einige Kassiererinnen krank waren. Eine unserer Mitarbeiterinnen war zufällig gerade einkaufen und hat gesehen, was los war, ist in die Sozialräume gegangen, hat ihren Kittel angezogen und eine weitere Kasse geöffnet. Ohne jemanden zu fragen, einfach so. Da zeigt sich für mich, dass Globus ganz besondere Mitarbeiter hat. Sie sind sich der Wichtigkeit und der Bedeutung ihrer Tätigkeit bewusst, sie wissen, dass sie und ihr persönliches Engagement gebraucht werden. Sie sind Unternehmer im Unternehmen und gestalten ihren Globus, für sich, für die Gemeinschaft, für den Kunden. Sie haben erkannt, worin der Sinn in ihrer Tätigkeit liegt.

„ 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. “

Thomas Bruch

Geschäftsführer von GLOBUS



Bildquelle: Globus



Zusammenfassung

Dieses Buch hat durch Fallbeispiele, Studien und Interviews aufgezeigt, wie ein Eigentumsverständnis von Verantwortungseigentum aussehen und umgesetzt werden kann und wie es so die Wertorientierung und Unabhängigkeit von Unternehmen sichert. Die Stimmen der verschiedenen zu Wort kommenden Unternehmer, Organisationen und Investoren beweisen, dass Verantwortungseigentum eine praktikable und umsetzbare Alternative sein kann. Während Unternehmenseigentum häufig vor allem als „Vermögenseigentum“, als Investitionsmöglichkeit und Mittel zur privaten Gewinnmaximierung verstanden wird, sieht Verantwortungseigentum in der Eigentümerschaft eine Aufgabe und, wie der Name schon sagt, eine Verantwortung. Sie wird von einer Generation fähiger, der Unternehmensidee verbundenen Menschen zur nächsten weitergegeben. Das Amt und die Aufgabe des Verantwortungseigentümers kann daher selbstredend nicht frei verkauft oder vererbt werden.

Verantwortungseigentum ermöglicht Unternehmern, die heute eine andere Haltung zu den Fragen haben, wem ein Unternehmen dient, was es ist und für welchen Sinn und Zweck es existiert, diese Haltung auch in rechtliche Formen zu gießen. Diese Unternehmen drehen die traditionelle Zweck-Mittel-Relation um. Gewinn- und Shareholder-Value-Maximierung ist nicht mehr, wovon große Teile der ökonomischen Theorie heute meist noch ausgehen, Zweck der Unternehmung, Gewinn ist ein Mittel oder „Saatgut für die Zukunft“, wie Thomas Bruch im Interview auf Seite 114 sagt. Der eigentliche Sinn und Zweck des Unternehmens ist umfassender, wie Ernst Schütz es sagt: „Ein Unternehmen ist für den Menschen da.“ So banal das klingt, so radikal ist es im Konkreten.

Die im Buch vorgestellten Unternehmen unterscheiden sich in ihren Geschäftsmodellen, Branchen und Eigentümerstrukturen deutlich voneinander. Doch alle verwirklichen die wesentlichen Punkte von Verantwortungseigentum:

› **Gewinn und Stimmrechte sind getrennt**

Wie dieses Prinzip umgesetzt wird, unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen, aber das Ziel bleibt gleich: Die Ausrichtung eines Unternehmens soll danach entschieden werden, was am besten für den langfristigen Erfolg und die Unternehmensidee und nicht für die finanziellen Interessen von Einzelnen ist. Das „Steuerrad“ ist nicht mit ökonomischen Anreizen „infiziert“. Im Gegensatz zu Gewinnrechten kann das Steuerrad auch nicht frei verkauft und vererbt werden. Obwohl die Trennung von Stimm- und Gewinnrechten im Kontext der Mainstream-Wirtschaftstheorie oft nicht nachvollziehbar erscheinen mag, zeigt unsere Forschung zusammen mit den Ergebnissen der Verhaltensökonomie und der Psychologie, dass Stimmrechts-Verantwortungseigentümer vor allem intrinsisch motiviert sind. Diese intrinsische Motivation ist – so belegen alle Experimente in dem Feld – auf lange Sicht im Vergleich zu monetären Anreizen der stärkere und zuverlässigere Antrieb für Eigentümer und Verantwortungsträger.

› **Unternehmertum und Eigentum sind eng verbunden**

Das Verantwortungseigentum wird immer an Menschen weitergegeben, die tief mit dem Geschäft und dem Sinn des Unternehmens verbunden sind. Das heißt, alle Verantwortungseigentümer, egal, ob sie aktuell oder früher Manager, Angestellte oder Branchenexperten sind, müssen ein tiefes Verständnis für die Organisation, die Mission und das operative Geschäft sowie die Branche mitbringen. Es müssen eben wirkliche „Eigentümer“ sein – im Gegensatz zu „Fremd“-Eigentümern, die als Aktionäre das Unternehmen halten, aber das Firmengelände nie betreten haben. Dadurch wird garantiert, dass die Kontrolle über die Stimmrechte, also die Kontrolle über die Steuerung des gesamten Unternehmens, stets in den Händen von Menschen bleibt, die wirklich Verantwortung übernehmen können, weil sie sowohl die Entscheidungen und deren Umsetzung als auch die Konsequenzen der Entscheidungen erleben können. Die Folge ist – ähnlich wie bei eigentümergeführten Familienunternehmen –, dass Mitarbeiter in Krisen weniger schnell gekündigt werden und nicht die Grenzen des Gesetzes, sondern das Gewissen von Verantwortungseigentümern die Entscheidungen leiten.

› **Gewinne werden nicht abgeschöpft**

Gewinne werden in all den aufgeführten Unternehmen, nachdem die Kapitalkosten an Investoren gezahlt wurden, hauptsächlich reinvestiert oder gespendet. Für alle Mitarbeiter dieser Unternehmen ist klar: Letztlich arbeiten wir nicht für die private Tasche von externen Shareholdern. Der Großteil der Gewinne wird in die Zukunft, in Forschung und Entwicklung investiert, kommt als Spende der Gesellschaft zugute oder wird als Gehalt den Mitarbeitern gezahlt. Unternehmen in Verantwortungseigentum gehören zu den größten Spendern überhaupt – das dänische Stiftungsunternehmen Novo-Nordisk z.B. spendet jährlich fast 900 Millionen USD.

Zusammen ermöglichen diese Prinzipien, dass über Generationen hinweg die Verantwortungseigentümer die Unternehmensidee und die Werteorientierung aufrecht erhalten und lebendig weiterentwickeln können. In diesen Unternehmen bedeutet Eigentum daher in erster Linie Verantwortung und Verpflichtung zur Gestaltung. Sie werden weder vererbt noch verkauft, sondern bewusst an werte- und fähigkeitenverwandte Nachfolger weitergegeben. Damit sind sie nichts anderes als ein Familienunternehmen 2.0 – wobei die Definition von Familie nicht auf Blutsverwandschaft begrenzt, sondern davon entkoppelt wird. All das ermöglicht, dass diese Unternehmen auf lange Sicht erfolgreicher und nachhaltiger agieren können – im Sinne der Kunden, der Mitarbeiter und Investoren und der Gesellschaft.

Verantwortungseigentum heißt langfristige Orientierung

Wie Prof. Steen Thomsen von der Copenhagen Business School es ausdrückt: „Verantwortungseigentum ist langfristiges Eigentum.“ Alle Forschungen zu diesen Eigentumsformen zeigen: Kaum eine Eigentumsform ermöglicht Unternehmen und deren Akteuren, so langfristig zu denken und zu handeln wie das Verantwortungseigentum. Der langjährige CEO von Bosch, Franz Fehrenbach, investierte z.B. in einer Zeit in Umwelttechnologien, in der dies alle anderen börsennotierten Mitbewerber noch nicht taten, weil es die Aktienkurse nicht stimuliert hätte – und wurde Ökomanager des Jahres 2006. Heute fährt kaum ein elektronisches Fahrrad ohne Bosch-Technologie. Ohne den Druck kurzfristiger Bewertungen auf den Finanzmärkten, können sich Unternehmen in Verantwortungseigentum darauf besinnen, was für die Welt, ihr Geschäftsmodell, ihre Angestellten und die anderen Stakeholder am Besten ist. Das führt zu mehr Innovation, da andere Entscheidungen getroffen werden können und ein höherer Anteil des Gewinns in Forschung und Entwicklung reinvestiert werden kann. Für Mitarbeiter bedeutet dies eine höhere Arbeitsplatzsicherheit, eine bessere Beteiligung an der Unternehmensführung, eine gerechtere Bezahlung sowie eine höhere intrinsische Motivation, sich für das Unternehmen einzusetzen. Nicht zuletzt können sich Geschäftspartner und Kunden über einen besseren Service und bessere Dienstleistungen freuen, da die Führungskräfte und Mitarbeiter sich stärker mit dem Sinn des Unternehmens verbunden fühlen und Verantwortung übernehmen können.



Volkswirtschaft- licher Bedarf

Volkswirtschaftlicher Bedarf – Warum wir neue Formen des Unternehmenseigentums brauchen

Auch aus volkswirtschaftlicher Perspektive gibt es viele Gründe, weshalb wir Verantwortungseigentum als eine wirkliche Alternative etablieren sollten. In drei Bereichen gibt es einen Bedarf, der politisch noch nicht erst genommen wird:

› Eigentum für den digitalen Kapitalismus

Europäische digitale Start-ups der Plattform-Ökonomie, insbesondere Unternehmen, die digitale „öffentliche Infrastruktur“ bereitstellen, suchen einen „europäischen Weg“ für ihre Eigentümerstruktur. In den USA wird die Entstehung solcher Start-ups oft von den Zielen der Risikokapitalgeber dominiert. Mittelfristig entstehen durch riesige Netzwerkeffekte Monopole, deren Eigentümer ihre kurzfristigen Ziele über das Wohl der gesellschaftlichen Funktion der Unternehmen stellen. Diesen neuen digitalen Monopole stehen den nationalen und europäischen Wettbewerbsbehörden bisher weitgehend machtlos gegenüber. In anderen Ländern wie z.B. China dominiert das Prinzip der staatlichen Kontrolle. In Europa fehlt ein Mittelweg, der es Unternehmern erlaubt, Firmen aufzubauen, die dezentral und marktwirtschaftlich, aber gleichzeitig „gesellschaftsnützig“ und sozial gebunden arbeiten. Erste Unternehmen versuchen, einen solchen Weg mit gemeinnützigen Stiftungen oder anderen Konstruktionen zu gehen (siehe Browser Firefox, Suchmaschine Ecosia.org oder Crowdfunding-Plattform StartNext), doch Stiftungslösungen und das Gemeinnützigkeitsrecht stoßen schnell an ihre Grenzen. Gesucht wird daher eine Rechtsform, die diesen Unternehmen weder das Korsett des Gemeinnützigkeitsrechts anlegt noch eine Form, die sie zu rein privatnützigen Unternehmen macht – eine neue „Gesellschafts-Nützigkeit“.

› Familienunternehmen 2.0

500.000 Betriebe in Deutschland suchen dringend nach Lösungen für die Nachfolge. Oft finden sich weder Nachfolger aus der eigenen Familie noch Käufer oder zumindest keine, die die Werte des Unternehmens aufrechterhalten und die Arbeitsplätze sichern. Seit Jahren wird daher neben Vererbung und Verkauf ein dritter Weg beliebter: das Unternehmen einer Stiftung zu schenken. Laut einer Allensbach-Umfrage unter den großen Familienunternehmen in Deutschland können sich inzwischen knapp ein Viertel von ihnen eine solche Lösung vorstellen. Stiftungslösungen als Nachfolgeregelung, wie sie z.B. Zeiss, Mahle, Bosch, Ottoversand oder auch Playmobil gewählt haben, sind jedoch für viele kleinere mittelständische Unternehmen zu kompliziert, zu teuer, nicht unternehmerisch und nicht dynamisch genug. Mittelständische Unternehmen, die diesen dritten Weg gehen möchten, stehen daher meist vor einem Dilemma. Was sie eigentlich suchen, ist eine Rechtsform des Familienunternehmens 2.0, in dem das Eigentum treuhänderisch, ohne Zahlung eines Kaufpreises, an fähige Nachfolger weitergegeben werden kann. Denn die Belastung des meist fremdfinanzierten Kaufpreises führt zu einem enormen Profitabilitätsdruck auf das Unternehmen. Dies ist natürlich nur möglich, wenn sichergestellt werden kann, dass auch die nachfolgende Person das Unternehmen in diesem Sinne weitergibt und der finanzielle Wert des Unternehmens nicht durch einen Verkauf realisiert werden kann. Hier bieten die gegenwärtigen Rechtsformen nur Krücken und keine Lösungen.

Volkswirtschaftlich gesehen wäre der Erhalt eines vielfältigen Mittelstands und die Unterstützung der dezentralen Marktwirtschaft geboten. Nie zuvor in der Wirtschaftsgeschichte ist die Marktkonzentration so hoch gewesen¹; immer häufiger werden kleine Unternehmen von Konzernen übernommen, mit dramatischen Folgen für die Volkswirtschaft, wie jüngst Forscher der Rice und Cornell University zeigen konnten. Wettbewerbsdruck und Konsumentennutzen nehmen ab, Eigentümerrenditen nehmen zu.

› **Werteorientierung
sichern**

Unternehmen, die bewusst ihre gesellschaftliche Verantwortung zum Teil ihres Geschäftsmodells machen, wie z.B. Unternehmen in der Bio-Lebensmittel-Branche, suchen ebenfalls Eigentumsformen, die es ermöglichen, dass das Unternehmen langfristig selbstständig und sinnorientiert weiterarbeiten kann – ohne dem Zufall der Vererbung oder dem kurzfristigen Druck von Aktienmärkten ausgesetzt zu sein. Auch hier haben große Unternehmen wie die Biomarke Alnatura, das Naturkosmetik-Unternehmen Dr. Hauschka oder der dm-Drogeriemarkt auf Stiftungen zurückgegriffen und diesen ihre Anteile geschenkt – jedoch nicht, ohne kostspielige und zeitaufwendige Prozesse mit Behörden in Kauf nehmen zu müssen, für die diese Stiftungsformen oft problematisch aussehen. Schließlich sollen Stiftungen – wenn die Schenkung steuerfrei sein soll – vor allem gemeinnützige Zwecke fördern und nicht das Ziel haben, ein Unternehmen zu halten und zu betreiben.

All dies zeigt, dass es langfristig nötig ist für Verantwortungseigentum letztlich eine eigene Rechtsform zu schaffen. Das Purpose Netzwerk arbeitet mit einer Gruppe von Partnern (Gtreu, Institut für Sozialorganik, Sektion für Sozialwissenschaften) an dieser Rechtsform. Ein Entwurf ist auf purpose.ag/rechtsform zu finden.

¹Studie: Grullon (Rice University), Larkin (York University) und Michaely (Cornell University): Are U.S. Industries Becoming More Concentrated? Link: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2612047



Danksagung

Ohne die großzügige Unterstützung durch unsere Partner, Berater, Unternehmen und Spender hätten wir dieses Buch niemals fertigstellen können. Vielen Dank für Ihre fortwährende Unterstützung von Purpose und 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.

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

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

Aner Ben-Ami, Gründungspartner,
Candide Group

Thomas Bruch, CEO,
Globus

Juho Makkonen, Mitgründer,
Sharetribe

Prof. Colin Mayer, Peter Moores
Professor of Management Studies,
Oxford University

Ernst Schütz, ehem. Eigentümer,
Waschbär, Mitgründer Purpose Stiftung

Albert Wenger, Geschäftsführender Partner,
Union Square Ventures

Wir haben das Privileg, die unglaublichen Geschichten der Firmen vorzustellen, die zu diesem Buch beigetragen haben. Unser herzlicher Dank geht an:

Sharetribe

Ziel

Ecosia

Jolocom

Organically Grown Company

Waschbär

Elobau

› Ebenfalls wollen wir unserem Beirat und unseren Unterstützern von Herzen danken:

Jasper van Brakel, CEO,
RSF Social Finance

Nadia Boegli, Mitgründerin,
The Changer

Laura Callanan, Gründungspartner,
Upstart Co-Lab

Prof. Dr. Sabine Fischer,
DK Berlin

Dr. Lambertus Fuhrmann, Partner bei FGS

Marilou van Golstein, Vorsitzende,
Triodos Investment

Wolfgang Gutberlet, Geschäftsführer
WEG, früher Inhaber Tegut

Daniel Häni, Verantwortungseigentümer,
Unternehmen Mitte

Mark Finser, Director,
Amalgamated Bank

André Le Prince, Managing Partner,
DLM Advisors

Prof. Colin Mayer,
Oxford University

Paul Nikkel, Gründer,
Pepper.com

Natalie Reitman-White, Vorstandsmitglied,
Organically Grown Company

Thomas Sattelberger, MdB & früherer,
Vorstand der Telekom

Daniel Schily, Partner,
Voith Group, Aufsichtsrat DI

Astrid Scholz, Mitgründerin,
Zebras Unite

Ernst Schütz, Gründer Purpose Stiftung,
ehem. Eigentümer von Waschbär,

Alexander Schwedeler, IMO-Berater,
ehem. Geschäftsführer der Triodos Bank Deutschland

Joel Solomon, Investor,
Mitgründer Renewal Funds

Prof. Steen Thomsen,
Copenhagen Business School

Albert Wenger, Geschäftsführender Partner,
Union Square Ventures

› Produktion

Geschrieben von

Camille Canon
Achim Hensen
Adrian Hensen
Alexander Kühl
Derek Razo
Armin Steuernagel
Daria Urman
Jakob Willeke

Übersetzer

Carla Böhning
Agnes Kronen
Börries Hornemann

Designer

Emilie Delarge



Über das Purpose- Netzwerk

Das Purpose-Netzwerk besteht aus gemeinnützigen Stiftungen, Beteiligungsgesellschaften sowie Beratungs- und Forschungsorganisationen, die ein Ökosystem bilden, das Unternehmen auf der ganzen Welt ermöglicht, Sinn statt kurzfristigem Gewinn als Leitmotiv ihres Handelns zu wählen. Das Netzwerk hilft dabei Unternehmern, Kapitalgebern und Bürgern, die DNA, das Eigentum von Unternehmen, so zu gestalten, dass Werte und Sinn im Zentrum stehen können. Unser Ziel ist es, einer neuen Eigentumskultur in die Welt zu verhelfen: statt eines Verständnisses von Unternehmen, in dem diese als „Vermögens-Eigentum“ und Spekulationsgut betrachtet werden, ein Verständnis, nach dem Unternehmer „Verantwortungseigentümer“ auf Zeit sind. Damit verknüpft sind alternative Finanzierungsmodelle, die Unternehmen erlauben, Kapital aufzunehmen, ohne sich selbst zu einem Spekulationsgut zu machen. Diese alternativen Eigentums- und Finanzierungsmodelle werden durch das Purpose-Netzwerk weltweit bekannt und zugänglich gemacht. Dazu entwickeln wir neue Rechtsformen für Verantwortungseigentum, neue Wege für Investments zur Unterstützung von sinnorientierten Unternehmen und gestalten durch Forschung und Bildung die Infrastruktur für Unternehmen in Verantwortungseigentum. Zudem arbeiten wir direkt mit Unternehmen zusammen, um sie auf dem Weg zum sich selbst gehörenden Unternehmen zu unterstützen.

Unser Ziel ist eine neue Eigentumskultur. Wir fokussieren auf:

Forschung und Bildung



Mit unseren gemeinnützigen Organisationen helfen wir, sowohl in der Wirtschaft als auch in der Politik mehr Bewusstsein für andere Eigentumsformen zu schaffen. Wir erforschen die Auswirkungen von Verantwortungseigentum auf Unternehmen, Mitarbeiter und Gesellschaft. Die Forschungsergebnisse werden frei zur Verfügung gestellt und auf Konferenzen präsentiert.

Netzwerk



Wir verbinden Eigentümer, Kapitalgeber und Juristen, die sich für Verantwortungseigentum interessieren, organisieren Konferenzen, Themenabende und Lernreisen. So entsteht ein reger Austausch zu Fragen rund um die Themen Eigentum und Finanzierung. Ein stetig wachsendes Netzwerk hilft immer mehr Firmen und Unternehmern, alternative Eigentumsformen in Erwägung zu ziehen und umzusetzen. Durch Kooperation und gegenseitige Unterstützung profitiert jedes Unternehmen in Verantwortungseigentum vom Netzwerk sich selbst gehörender Unternehmen.

Infrastruktur



Für viele Unternehmen ist es zu teuer und aufwendig, ihre Eigentümerstruktur, beispielsweise mit einer eigenen Stiftung, hin zu Verantwortungseigentum zu verändern. Deswegen haben wir frei zugängliche einfachere Lösungen geschaffen. Wir stellen die Rechts- und Finanzwerkzeuge bereit, die es Gründern, Unternehmern und Investoren einfacher und kostengünstiger ermöglichen, ein Unternehmen in Verantwortungseigentum zu gründen oder umzuwandeln.

Praktische Unterstützung



Wir begleiten Unternehmen in allen Größen und unterschiedlichsten Ländern, von Start-ups in Finnland bis zu Mittelständlern in Baden-Württemberg, bei der Umsetzung von Verantwortungseigentum.

Investment



Unternehmen in Verantwortungseigentum oder im Prozess dorthin brauchen Alternativen zu klassischen Risikokapitalgebern und Private-Equity-Investoren. Wir haben zwei Finanzierungsvehikel für solche Unternehmen gegründet: 1. Purpose Ventures für Start-ups und 2. Purpose Evergreen Capital (PEC) für mittelständische Unternehmen, die in Transformation zu Verantwortungseigentum sind. PEC und Purpose Ventures arbeiten eng mit anderen Kapitalgebern zusammen und machen diese mit der Philosophie und den Chancen von Verantwortungseigentum vertraut.

„ Als wir eine passende Struktur für Ghost.org suchten, existierte Purpose nicht – und wir hatten keine Ahnung, dass es andere Organisationen gibt, die so arbeiten! Ohne jegliche Unterstützung oder Erfahrung, die wir nutzen konnten, war der Weg, den wir zurücklegen mussten, länger und schmerzhafter, als wir uns das vorgestellt hatten. Immer wieder fragten andere Gründer, inspiriert von unserer Struktur, wie sie in unsere Fußstapfen treten könnten, und ich musste ihnen antworten: „Es ist viel zu teuer und zeitaufwendig für ein junges Unternehmen, sich mit all dem zu beschäftigen; auch wir haben es kaum geschafft. Du solltest dich nur auf dein Produkt konzentrieren.“ Es ist von entscheidender Bedeutung für die Welt, dass es Organisationen wie Purpose gibt – als Vorbild für junge Unternehmer und zu deren Unterstützung, damit ihr Potenzial, eine bessere Zukunft aufzubauen, erhalten werden kann. “

John O’Nolan

Gründer Ghost.org

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit haben wir in diesem Buch die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

