



# Die großen Stärken des Verantwortungseigentums

Von wegen Illusionskunst: Die geplante neue Rechtsform zieht viel Kritik auf sich. Zu Unrecht.

Von Thomas Bruch, Marcel Fratzscher, Lambertus Fuhrmann und Anne Sanders

Aus dem grünen Hut gezaubert: Eine neue Rechtsform für Unternehmen, in denen das Gewinnstreben der Eigentümer hintensteht

Foto iStock/Bearbeitung F.A.Z.

Zauberwort Verantwortungseigentum“ war Anfang September ein Gastartikel dreier Rechtswissenschaftler an dieser Stelle überschrieben. Er widmete sich einem Thema, das gerade deutlich an Fahrt gewinnt und sich damit offenbar nicht nur Freunde macht: das sogenannte Verantwortungseigentum, eine neue Form von Eigentum an Unternehmen. Immer wieder kommt die Kritik auf, der Begriff reklamiere verantwortungsvolles Handeln nur für entsprechende Unternehmen. Doch er bezieht sich einzig auf die Eigentümerstruktur, in der die Verantwortung, nicht aber das Vermögen persönlich übernommen wird. So oder so: An der Zeichnung, die sich auch noch ändern kann, sollte das Modell des Verantwortungseigentums nicht gemessen werden. Was zählt, sind die Prinzipien, die darunter firmieren. Sie erfreuen sich nicht nur im Unternehmertum wachsender Beliebtheit, sondern sind auch aus ökonomischer Sicht als mögliche Antwort auf viele wirtschaftliche Herausforderungen unserer Zeit ausdrücklich zu loben.

Denn Verantwortungseigentum setzt an der Basis der Sozialen Marktwirtschaft an, die geprägt ist von zahlreichen kleinen und mittelständischen Familienbetrieben, die nicht auf Quartalsgewinne oder größtmögliche Umsatzsteigerungen schauen, sondern eine langfristige Perspektive verfolgen. Dieses Erfolgsmodell, das in einer immer globaleren Welt zunehmend unter Druck gerät, gilt es zu stärken. Dazu kann Verantwortungseigentum einen Beitrag leisten.

## Prinzipien wie Familienunternehmen

Denn es ermöglicht nachhaltiges Unternehmertum und generationenübergreifende unternehmerische Selbständigkeit. Es ermöglicht, die Langfristorientierung eines Unternehmens schnellen und größtmöglichen Gewinnen vorzuziehen und dies auch in der Eigentumsstruktur des Unternehmens festzuschreiben. Damit institutionalisiert Verantwortungseigentum zwei zentrale Prinzipien, die den Grundüberzeugungen von Familienunternehmen schon seit Jahrhunderten entsprechen: erstens fortwährende Selbständigkeit, zweitens ein treuhänderisches Eigentumsverständnis.

Der Unterschied ist jedoch, dass diese Prinzipien nicht auf Basis von Tradition und Erziehung wie bei Familienunternehmen, sondern rechtlich verbindlich verankert werden können sollen. So soll die Kontrolle über das Unternehmen immer bei Menschen bleiben, die dem Unternehmen verbunden sind – auch wenn keine Nachfolger in der genetischen Familie bereitstehen. Dazu wird das Familienverständnis dergestalt erweitert, dass die Eigentümerschaft nicht ausschließlich genetisch, sondern innerhalb einer Art Fähigkeiten- und Wertefamilie „vererbt“ wird, an „Brüder und Schwestern im Geiste“.

Diese wiederum verstehen sich als Treuhänder, die die Kontrolle halten, aber das Unternehmen zu keinem Zeitpunkt „versilbern“ und den Erlös konsumieren können. Das Unternehmensvermögen und die erwirtschafteten Gewinne stehen – nach Abzug angemessener Vergütungen an die im Unternehmen arbeitenden Gesellschafter – dem Unternehmen zur Verfügung, um Reinvestitionen zu tätigen, Sicherheitspolster für Krisenzeiten aufzubauen, bessere Löhne zu zahlen oder für gemeinnützige Zwecke zu spenden. Letztlich ist dieses Eigentumsverständnis keinesfalls aus dem Hut gezaubert, wie es der Artikel suggeriert, sondern uralt und bewährt: Klöster beispielsweise funktionierten seit Jahrhunderten in ähnlicher Weise. Auch Hunderte vor allem große Unternehmen in Deutschland, darunter Bosch, Mahle oder Zeiss, leben eine solche Form des institutionalisierten Verantwortungseigentums erfolgreich vor – oft mit Hilfe von Stiftungsstrukturen. Sie kommen allein in Deutschland auf ein Umsatzvolumen von 270 Milliarden Euro und beschäftigen rund 1,2 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## Bedarf bei Unternehmen

Die Gastautoren des erwähnten kritischen Artikels (F.A.Z. vom 4. September) bezeichnen derartige Unternehmen mit „einer dauerhaften Trennung von Verfügungsbefugnis und wirtschaftlicher Berechtigung“ generell als „volkseigene Betriebe unter neuem Vorzeichen“. Die Forderung von 600 jungen und mittelständischen Unternehmern, Verantwortungseigentum leichter umsetzbar zu machen, weil es gegenwärtig de facto nur großen Unternehmen offen steht, titulieren sie als „Pakt gegen zukünftige Generationen“. Das verkennt einen deutlichen unternehmerischen Bedarf, nicht nur im Mittelstand, sondern auch bei jungen Unternehmen.

Unter anderem weil das Wertebewusstsein bei Kunden und Mitarbeitern zunimmt, wollen Startups wie Europas größte eigenständige Suchmaschine Ecosia, der junge nachhaltige Kondomhersteller Einhorn oder Deutschlands größtes Kaffeebecher-Pfandsystem Recup ihren Millionen Nutzern rechtlich verbindlich versprechen: Wir bleiben selbständig und unseren Werten treu, denn wir sind nicht in Silicon-Valley-Manier auf den schnellen Exit aus, sondern wollen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen und den Mittelstand von morgen nachhaltig aufbauen.

Was Familienunternehmen dank Tradition glaubhaft garantieren können – dass sie selbständig bleiben und das Vermögen in der Regel im Unternehmen belassen –, wollen solche Start-ups aufgrund fehlender Tradition nun rechtlich garantieren. Des Weiteren schafft Verantwortungseigentum neue Möglichkeiten für Nachfolger: Digitale Champions wie der Weltmarktführer für digitale Musikproduktion Ableton und Handwerksbetriebe wie die Fleischerei Flechsig wollen Verantwortungseigentum, um ihre Unternehmen ohne teuren Kaufpreis an nichtgenetische Nachfolger zu übergeben und dabei sicherzustellen, dass diese – im Sinne eines Generationenvertrags – ebenfalls das Vermögen treuhänderisch halten.

Bis Ende 2021 stehen 32.000 bisher ungelöste Unternehmensnachfolgen im Mittelstand an. Nur noch 44 Prozent der betroffenen Unternehmer gehen davon aus, die Nachfolge innerhalb der Familie lösen zu können. Zugleich will der Großteil von ihnen das Unternehmen nicht an Investoren verkaufen, sondern es im Sinne eines Familienunternehmens weitergeführt sehen – auch wenn es an einem genetischen Nachfolger mangelt.

Das Problem: Verantwortungseigentum scheitert oft an rechtlichen Hürden. Denn es muss zumeist auf komplexe gemeinnützige Stiftungsstrukturen zurückgegriffen werden, an die das Unternehmen verschenkt wird. Wer als Unternehmer aber nicht einen über das Unternehmen hinausgehenden (oft gemeinnützigen) Zweck mit einer Stiftung verfolgen will, sondern das Unternehmen und dessen Zweck und Aufgabe im Zentrum sieht und deswegen ein treuhänderisches Eigentumsverständnis rechtlich institutionalisieren will, für den ist eine Stiftung schlicht das falsche Instrument. Denn bei Gründung einer Stiftung werden ein unternehmensfremder Zweck und die gesamte Stiftungs-Governance praktisch unabänderbar festgelegt. Dieser Stifterwille soll dann mit Hilfe der Stiftungsaufsicht möglichst auf ewig perpetuiert werden.

## Rechtsform schafft Abhilfe

Das Problem: Verantwortungseigentum scheitert oft an rechtlichen Hürden. Denn es muss zumeist auf komplexe gemeinnützige Stiftungsstrukturen zurückgegriffen werden, an die das Unternehmen verschenkt wird. Wer als Unternehmer aber nicht einen über das Unternehmen hinausgehenden (oft gemeinnützigen) Zweck mit einer Stiftung verfolgen will, sondern das Unternehmen und dessen Zweck und Aufgabe im Zentrum sieht und deswegen ein treuhänderisches Eigentumsverständnis rechtlich institutionalisieren will, für den ist eine Stiftung schlicht das falsche Instrument. Denn bei Gründung einer Stiftung werden ein unternehmensfremder Zweck und die gesamte Stiftungs-Governance praktisch unabänderbar festgelegt. Dieser Stifterwille soll dann mit Hilfe der Stiftungsaufsicht möglichst auf ewig perpetuiert werden.

## Selbstwirksamkeit als Motor

Daher verwundert die Vehemenz der Kritik. Die Gastautoren versuchen dem Gesetzentwurf nachzuweisen, er sei rechtstechnisch schlecht gemacht, aber vor allem marktwirtschaftsfremd und daher ordnungspolitisch höchst bedenklich. Eine offene Debatte über die besten rechtlichen Lösungen ist nötig und wünschenswert, und die aktuelle Diskussion wird sich bald in einer verbesserten Fassung des Gesetzentwurfs niederschlagen, in dem die Bezeichnung „Gesellschaft mit gebundenem Vermögen mbH“ verwendet wird. Doch die ordnungspolitischen und ökonomischen Argumente der Rechtswissenschaftler lassen ökonomische Empirie und Realität völlig außer Acht. Wenn sie „existenzielle Anreizmechanismen“ bei Verantwortungseigentum vermissen, eine „idealistische“ Motivation lediglich der Gründergeneration zugestehen, die danach vererbe, und die Hoffnung auf eine generationenübergreifende Wertefamilie als „Utopie“ kleinreden, übersehen sie: Diese Utopie ist längst Realität.

So wird Bosch seit 1942 von zehn hochmotivierten Verantwortungseigentümern erfolgreich geführt, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und als Wertefamilie verstehen. Andere Unternehmen in Verantwortungseigentum sind Weltmarktführer für Sensorik-Produkte (Elobau), bauen seit 130 Jahren Holzfenster (Sorpetaler Fensterbau), führen die beliebteste Lebensmittelmarke der Deut-

Das hat wenig mit Start-ups und dynamischem Unternehmertum zu tun. Große Unternehmen mögen eine gemeinnützige Stiftung gründen und unterhalten können. Mittelständische Unternehmen oder Start-ups, die über längere Zeiträume auch Verluste in Kauf nehmen müssen, um zu wachsen, können das meist nicht.

Um diesen Unternehmen eine Lösung zu bieten, haben fünf Rechtsprofessorinnen und -professoren, darunter die Autorin dieses Artikels, einen Gesetzentwurf für eine eigene Rechtsform für Verantwortungseigentum vorgelegt. Dabei sollen Regeln gelten, die den skizzierten Prinzipien entsprechen: Nur natürliche Personen und Körperschaften in Verantwortungseigentum können Gesellschafter werden. Ihre Einlagen werden bei Kündigung oder Austritt zum Nennwert erstattet, das übrige Unternehmensvermögen bleibt in der Gesellschaft gebunden, um reinvestiert oder gespendet zu werden. Gesellschafter erhalten weder Gewinnausschüttungen noch einen Liquidationserlös, wenn die Gesellschaft aufgelöst wird. Eine Partizipation am Erfolg des Unternehmens ist trotzdem möglich, aber nur gegen Leistungen (zum Beispiel Arbeit) und unter Bedingungen, die dem Drittvergleich standhalten.

Der Vorschlag ist keine rechtliche Revolution, sondern eine weitere Option, die für bestimmte Unternehmer interessant sein wird, aber sich am Markt auch beweisen muss.

## Selbstwirksamkeit als Motor

Daher verwundert die Vehemenz der Kritik. Die Gastautoren versuchen dem Gesetzentwurf nachzuweisen, er sei rechtstechnisch schlecht gemacht, aber vor allem marktwirtschaftsfremd und daher ordnungspolitisch höchst bedenklich. Eine offene Debatte über die besten rechtlichen Lösungen ist nötig und wünschenswert, und die aktuelle Diskussion wird sich bald in einer verbesserten Fassung des Gesetzentwurfs niederschlagen, in dem die Bezeichnung „Gesellschaft mit gebundenem Vermögen mbH“ verwendet wird. Doch die ordnungspolitischen und ökonomischen Argumente der Rechtswissenschaftler lassen ökonomische Empirie und Realität völlig außer Acht. Wenn sie „existenzielle Anreizmechanismen“ bei Verantwortungseigentum vermissen, eine „idealistische“ Motivation lediglich der Gründergeneration zugestehen, die danach vererbe, und die Hoffnung auf eine generationenübergreifende Wertefamilie als „Utopie“ kleinreden, übersehen sie: Diese Utopie ist längst Realität.

So wird Bosch seit 1942 von zehn hochmotivierten Verantwortungseigentümern erfolgreich geführt, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und als Wertefamilie verstehen. Andere Unternehmen in Verantwortungseigentum sind Weltmarktführer für Sensorik-Produkte (Elobau), bauen seit 130 Jahren Holzfenster (Sorpetaler Fensterbau), führen die beliebteste Lebensmittelmarke der Deut-

schon (Alnatura), sind Familienunternehmen, traditionelle Mittelständler oder Start-ups. In Dänemark, wo 50 Prozent aller Investitionen in Forschung und Entwicklung von Unternehmen in Verantwortungseigentum gehen, zeigen Studien: Diese Unternehmen haben nach 40 Jahren eine sechsfach erhöhte Überlebenswahrscheinlichkeit gegenüber anderen Unternehmensformen.

Die juristischen Gastautoren gehen so weit, all diesen Unternehmern ein „merkwürdiges Verständnis von privatem Unternehmertum“ zu attestieren. Dieser Zuschreibung liegt das überkommene Bild eines Unternehmers zugrunde, der vor allem aktiv ist, um sich selbst zu bereichern. Dieses Vorurteil, dem man sonst vor allem im linken Parteienspektrum begegnet, tut nicht nur Tausenden mittelständischen Unternehmern unrecht, die mit Leidenschaft für ihre Produkte und großer Verantwortung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tagtäglich zur Arbeit gehen. Es ist auch wissenschaftlich von Verhaltensökonominnen und Psychologen widerlegt.

In Hunderten Studien wurde seit den 70er Jahren – zuerst von dem Psychologen Edward Deci – nachgewiesen, dass die Kraft, die den Menschen am nachhaltigsten und stärksten antreibt, nicht durch monetäre Anreize entsteht, sondern durch das Gefühl, etwas gestalten zu können: durch die „intrinsische“ Motivation. Das gilt sowohl für die Mehrzahl von Familienunternehmen wie auch für die meisten Gründungen. So geben beispielsweise 70 Prozent der Gründer von IT- und Internet-Start-ups an, ihre Unternehmen aufgrund einer Idee zu gründen, die sie eigenständig umsetzen wollen. Nur 15 Prozent gründen mit dem vorrangigen Ziel, reich zu werden. Und selbst das wäre bei einer solchen Rechtsform nicht ausgeschlossen: Einer angemessenen und erfolgsbezogenen Vergütung für die Arbeitsleistung der Gesellschafter steht nichts im Wege, Anreize sind also auch monetär vorhanden.

Wer diese Empirie nicht leugnen will, muss anerkennen, dass Verantwortungseigentümer zutiefst unternehmerisch, marktwirtschaftskonform und zukunftsorientiert handeln. Sie verkörpern damit einen Unternehmertypus, der für Wirtschaft und Gesellschaft eine Bereicherung darstellt. Auf dieser Basis lässt sich der Gesetzentwurf allenfalls technisch kritisieren. Doch auch die dazu vorgebrachten Argumente überzeugen nicht.

## Fehlgeleitete Kritik

So behauptet die Kritik, aufgrund handwerklicher Mängel könne der Entwurf gerade das, was er zuvörderst bezwecke, nicht ausschließen: dass nämlich auch eine solche Gesellschaft jederzeit an Finanzinvestoren verkauft und zu privatem Vermögen gemacht werden könne. Das stimmt aber schon deshalb nicht, weil nur natürliche Personen Gesellschafter werden können. Richtig ist, dass das

Vermögen der Gesellschaft (zum Beispiel in Form einer Tochtergesellschaft) verkauft werden könnte, doch können die Erlöse daraus auf Ebene der Gesellschaft weder offen noch verdeckt personalisiert werden. Gesellschafter haben von einem Verkauf also nichts.

Andere Missbrauchsmöglichkeiten, sollten sie tatsächlich bestehen, werden in der Weiterentwicklung des Entwurfs ausgeräumt. Denn natürlich darf eine Vermögensbindung, die für diese Rechtsform zentral ist, nicht unterlaufen werden können. Nachgerade absurd ist der Vorwurf einer angeblichen „Herrschaft der toten Hand“. Dieser trifft, anders als bei Stiftungen oder dem Fideikommiss, hier gerade nicht zu. Die Gestaltungsmacht liegt nicht in einer toten, sondern in der Hand der jeweiligen Verantwortungseigentümer. Sie können die Gesellschaft jederzeit auflösen, ihren Zweck ändern und das Vermögen mit einer gemeinnützigen Spende dem Gemeinwohl zukommen lassen. „Eingemauertes Vermögen“ sieht anders aus.

Das schwerste Geschoss kommt zum Schluss: Der Vorwurf, die Gesellschaft gehe mit steuerlichen Vorteilen einher und unterminiere dadurch gar die Verteilungsgerechtigkeit. Während bei Familienstiftungen eine Erbschaftsteuer fällig würde, entziehe man sich dieser hier, indem Gewinne einfach in der Gesellschaft angehäuft würden. Ein schiefer Vergleich, denn die Erbschaftsteuer wird nur dann fällig, wenn Stiftungsvermögen an Familienmitglieder ausgeschüttet und damit personalisiert wird. Genau das ist bei der Gesellschaft nicht möglich, genauso wie bei anderen nichtfamiliären Stiftungen, die ebenfalls keine Erbschaftsteuer zahlen. Denn schließlich wird hier ja kein Vermögen vererbt.

Auch in allen weiteren Steuerarten ist die Gesellschaft anderen GmbHs komplett gleichgestellt. Der von den Autoren behauptete Wettbewerbsvorteil aufgrund einer Nichtausschüttung von Gewinnen erscheint in Anbetracht der Tatsache, dass auch viele Familienunternehmen kaum Gewinne ausschütten, eigenartig. Wollte man für thesaurierte Gewinne eine höhere Besteuerung fordern, wären dabei, ganz rechtsformunabhängig, auch alle anderen hoch-thesaurierenden Unternehmen, also vor allem Familienunternehmen, einzuschließen.

Auch wenn einige Details des Gesetzentwurfs noch verbessert werden können, bleibt festzuhalten: Verantwortungseigentum ist mitnichten Illusionskunst, sondern eine wichtige Erweiterung unternehmerischer Privatautonomie. Die vorgeschlagene Erweiterung der Optionsvielfalt durch eine Rechtsform für Verantwortungseigentum ist unternehmerisch, volkswirtschaftlich und gesellschaftlich nicht nur sinnvoll, sondern auch notwendig. Sie ist eine Bedingung dafür, dass sich das beschriebene Potential von Verantwortungseigentum entfalten und dazu beitragen kann, das Erfolgsmodell der Sozialen Marktwirtschaft nachhaltig zu sichern.