

Gesellschaft mit gebundenem Vermögen

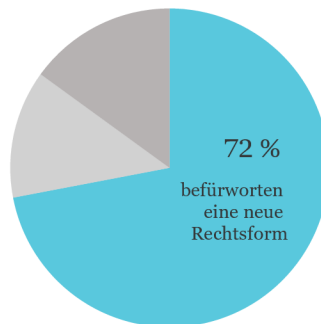
Bedarf, Zahlen & Beispiele



Verantwortungseigentum

1000 Firmen fordern ein neues Unternehmensmodell

Gewinne bleiben im Betrieb, die Nachfolge wird vereinfacht und das übergeordnete Unternehmensziel gestärkt – das versprechen Initiatoren einer neuen Rechtsform. Und hoffen auf die Politik.





**„Jedes Unternehmen, das auch nur etwas
von dem ernst nimmt, was wir im
weitesten Sinne unter dem Begriff
Verantwortungseigentum verstehen,
stärkt die Kraft der Idee der freien und
sozialen Marktwirtschaft, stärkt die
freiheitliche Ordnung, auch in der globalen
Konkurrenz der Systeme.“**

Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier
bei der SO:23 Konferenz

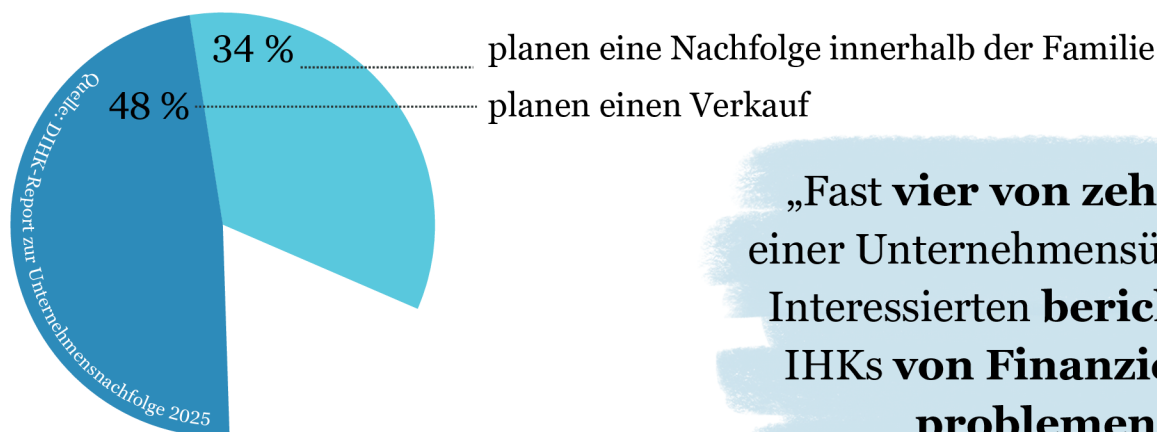


Inhalt

Die Nachfolge-Krise im Mittelstand	5
Ersehnte Option: die GmgV	6
Gesetzentwurf aus der Wissenschaft	7
Wie viele Unternehmen die Rechtsform nutzen würden	9
Unternehmensbeispiele	10
Sorpetaler Fensterbau	11
Alnatura	12
Klippel	14
Barthels-Feldhoff	16
Ableton	18
Ecosia	20
Haferkater	22
Beispiel Dänemark	24
Meilensteine auf dem Weg zu einer neuen Rechtsform	25
Impressum	26

Die Nachfolge-Krise im Mittelstand: Ausverkauf & Schließungen

Ein bewährtes Modell unabhängigen Unternehmertums ist – demographisch bedingt – auf dem Rückzug, wie die aktuellen Zahlen der Deutschen Industrie- und Handelskammer und der Kreditanstalt für Wiederaufbau zeigen: Nur noch ein Drittel der Unternehmen plant laut DIHK, die Nachfolge in der Familie zu regeln. Und die Übernahme durch geeignete Kandidaten zum Beispiel aus der Belegschaft scheitert in 40 Prozent der Fälle an Finanzierungsproblemen. Nicht zuletzt deshalb soll insgesamt jedes zweite Unternehmen verkauft werden, zudem drohen massenhaft Schließungen. Das Modell der Familienunternehmen, das teils seit Jahrhunderten für die Kontinuität von Unternehmen Sorge trug, reicht also nicht mehr aus, um unabhängiges Unternehmertum in der Breite für die Zukunft zu erhalten.

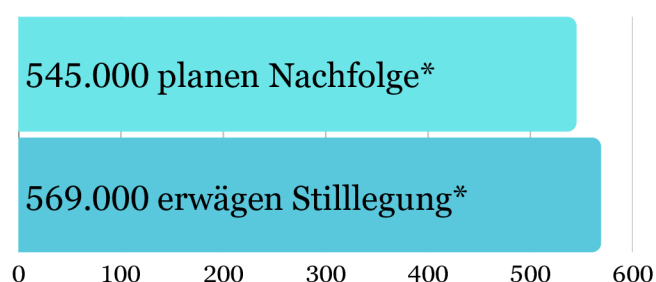


„Fast **vier von zehn** der an einer Unternehmensübernahme Interessierten **berichten** den IHKs **von Finanzierungsproblemen**.“

Quelle: DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2025

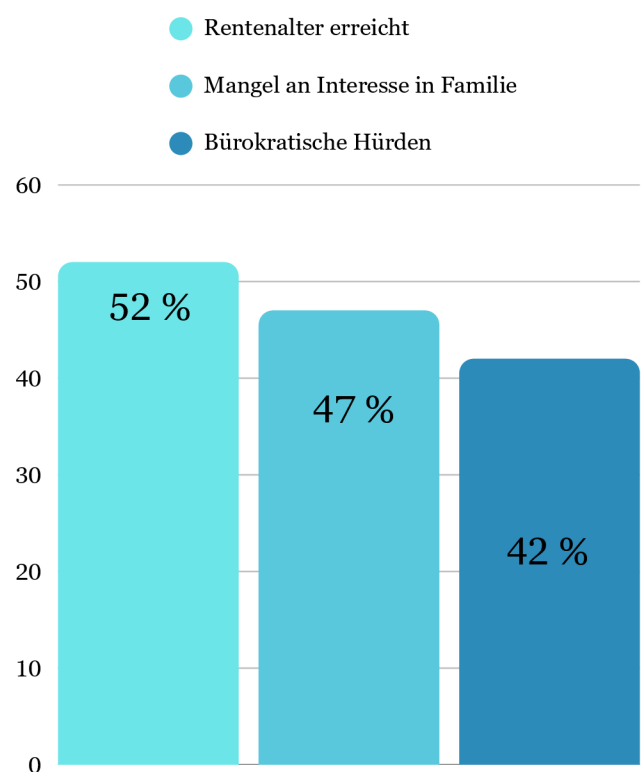
„Viele Inhaberinnen und Inhaber **entscheiden sich bewusst für eine Geschäftsaufgabe – ... so viele wie nie zuvor.**“

Quelle: KfW Nachfolge-Monitor 2025



* im Zeitraum 2025 bis 2029

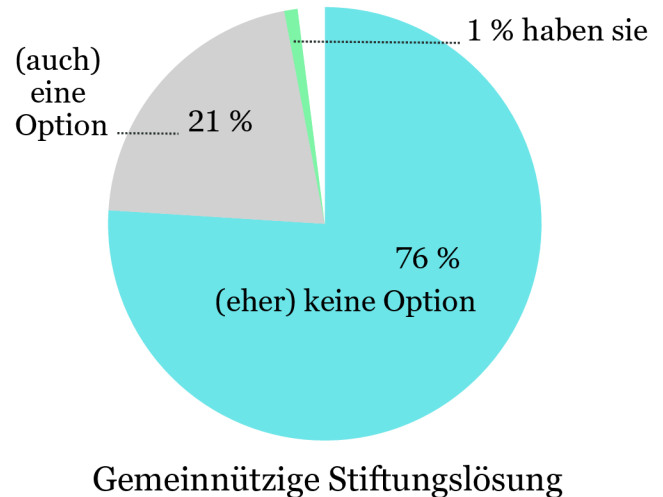
Gründe für Stilllegungs-Erwägungen



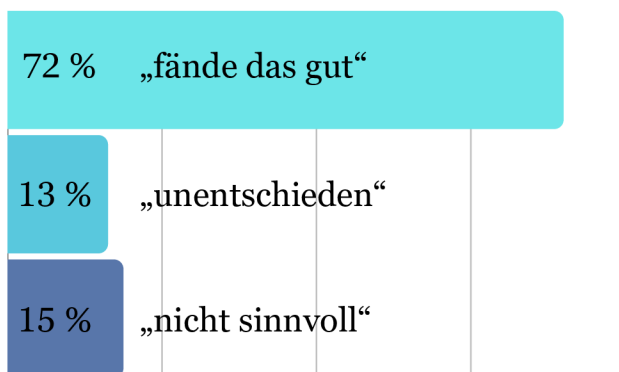
Quelle: KfW Nachfolge-Monitor 2025

Ersehnte neue Option: Gesellschaft mit gebundenem Vermögen

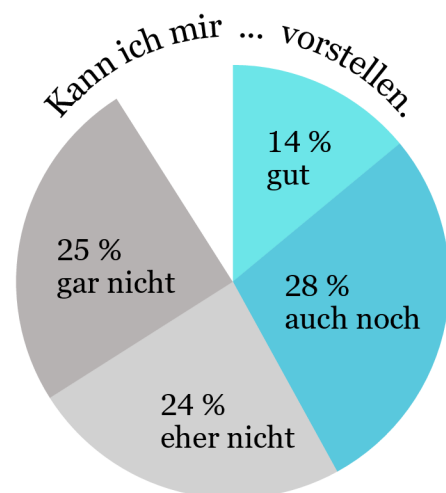
Es braucht daher neue Wege, Nachfolge zu gestalten. Pioniere wie Zeiss und Bosch haben schon vor Jahrzehnten einen innovativen Weg gefunden, sich langfrist-orientiert aufzustellen: treuhändische Strukturen, die sie mittels Stiftungsmodellen umgesetzt haben. Bekannt ist das Modell auch als „Verantwortungseigentum“: Gewinne und Vermögen werden ans Unternehmen gebunden, die Kontrolle treuhändisch weitergegeben, so dass das Unternehmen langfristig unabhängig bleibt. Stiftungskonstruktionen sind aber aufwendig und teuer, sie lohnen sich erst ab einem Jahresumsatz von mindestens 30 Mio. Euro und kommen höchstens für die umsatzstärksten 5 Prozent der Unternehmen in Frage. Um eine Art treuhändischer Weitergabe auch für mittlere und kleine Unternehmen zu ermöglichen, braucht es daher eine neue Option im deutschen Gesellschaftsrecht: die Gesellschaft mit gebundenem Vermögen.



72 % der Mittelständler befürworten eine neue Rechtsform.



42 % können sich vorstellen, sich so aufzustellen.



Quelle: repräsentative Allensbach-Umfrage 2021

1.000 davon, indem sie eine „Warteliste“ unterschrieben haben.

Rund 2.000 Unternehmen haben sich öffentlich für eine Rechtsform für gebundenes Vermögen ausgesprochen.

(Bionergy GmbH
100 Viertel Impact Hub GmbH
180 Degrees Consulting Berlin a.V.
200km Projekt GmbH
224 CO
4space/forwars GmbH
4start GmbH
a brand in heidelberg
Altena AG
about source GmbH
ACR Studio GmbH
Acho
act smart - get WISE: World International School Europe (WISE) gGmbH
act8 GmbH
Adar Weinsteigen GmbH
Adolf Hoesch-Gesellschaft gGmbH
Adonia Ventures GmbH
AFSR Academy for Social Responsibility
agf GmbH
Aglio College GbR
altema AG
allroad swiss GmbH & Co. KG
aluna UG
Alprium-Möbelbau
Alto Designing GmbH
AltenRager UG
ALPHAVIS Remy Heilmann
Altenhof AG
Altenhof-Klein-Unterlagen-GbR
ampact IT GmbH
ampact! Creative
Amphion KG
Amphion GmbH
Amphion GmbH
amphion engineering UG (haftungsbeschränkt)
Amphion Ventures GmbH
Amphion Information Services GmbH



Die akademische Arbeitsgruppe bei der Übergabe des Gesetzentwurfs für eine GmgV an die Politik im September 2024

Gesetzentwurf aus der Wissenschaft

10. September 2024: Nachdem *vor* dem Bundestag hunderte Unternehmer:innen eine Warteschlange für die neue Rechtsform gebildet hatten (S. 8), wurden danach *im* Bundestag in einem Sitzungssaal die Eckpunkte eines Gesetzes diskutiert: mit Vertretern aus Politik, Wissenschaft und Unternehmertum. Highlight dieses Symposions: die Vorstellung eines fertigen Gesetzentwurfs für eine „Gesellschaft mit

gebundenem Vermögen“, vorgelegt von einer unabhängigen Expertengruppe von Rechtsprofessoren um die Bielefelder Gesellschaftsrechtlerin Prof. Dr. Anne Sanders. Diese erarbeiteten den Entwurf auf Bitten der damals zuständigen Berichterstatter im Bundestag um eine wissenschaftliche „Diskussionsgrundlage zur Schaffung einer neuen Rechtsform“.

Die Gesellschaft mit gebundenem Vermögen

Der Gesetzentwurf nutzt Elemente aus bekannten Rechtsformen (GmbH, Genossenschaft, KG) und verbindet diese zu einem neuen Ganzen. Die GmgV ist eine personalistische Gesellschaft ohne Kapitalanteile. Sie ist zweck- und gegenstandsoffen gestaltet.

Die Vermögensbindung

- 100-prozentig, unumgebar
- rückwirkend unabänderlich
- sicher auch bei grenzüberschreitender Umwandlung
- Gewinne werden reinvestiert oder gemeinnützig gespendet

§16 Vermögensbindung

1. Der sich bei Feststellung des Jahresabschlusses ergebende Gewinn darf nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet werden.

2. Das Vermögen der Gesellschaft darf an die Gesellschafter nicht ausgezahlt werden. [...]

Gesellschafter

- Keine Anteile, sondern Mitgliedschaft
- Notariell begleiteter Ein- und Austritt
- Mindesteinlage & pers. Haftung: 5.000 €
- Stimmrechte können weder vererbt noch verkauft werden
- Haftung: Zugriff der Gläubiger auf Gesellschaftsvermögen
- Austritt mit angemessener Kündigungsfrist oder aus wichtigem Grund

weitere Infos



Nicht nur von Jurist:innen und Unternehmer:innen wird die GmgV als sinnvoll erachtet. Insbesondere auch renommierte Ökonom:innen wie Lars P. Feld (ehem. Chef der Wirtschaftsweisen), Michael Hüther (Direktor IW Köln), Ann-Kristin Achleitner (TU München), Justus Haucap (Universität Düsseldorf) oder Marcel Fratzscher (Präsident DIW) sehen in ihr eine Stärkung von Wettbewerb und Sozialer Marktwirtschaft. Insgesamt 27 Wirtschaftsverbände unterstützen die Forderung – und es werden mehr.

Prof. Lars P. Feld



Schätzung: Langfristig würden mindestens 100.000 Unternehmen die GmgV nutzen

Obwohl drei Viertel der Familienunternehmen sie befürworten, sich 2.000 Unternehmen öffentlich für sie einsetzen, 27 Wirtschaftsverbände sie fordern, namhafte Ökonom:innen, Jurist:innen, Politiker:innen und sogar der Bundespräsident sie für eine gute Idee halten, wird immer wieder die Frage gestellt:

Wer würde diese Rechtsform denn überhaupt nutzen?

Auch wenn man sich einer Antwort nur vorsichtig nähert und äußerst konservativ schätzt, lässt sich davon ausgehen, dass langfristig 100.000 Unternehmen und mehr die GmgV als Rechtsform wählen würden. Basis dieser Schätzung sind folgende Daten:

3,84 Mio. Unternehmen in Deutschland

14 %
können sich
gebundenes Vermögen
gut vorstellen*

537.600



Angenommen, dass nur 10 %
von diesen sie nutzen...

53.760

28 %
können sich
gebundenes Vermögen
auch noch vorstellen*

1.075.200



... nur 5 % von diesen
sie nutzen...

53.760

58 %
können es sich
eher nicht oder gar nicht
vorstellen oder sind
unentschieden*

2.227.200 Unternehmen



... nur 2,5 % von
diesen sie nutzen...

55.680

Interpretiert man diese an sich schon zurückhaltend errechneten Zahlen optimistisch, ergibt sich ein langfristiges Potential von 163.000 Unternehmen; konzentriert man sich auf nur diejenigen, die es sich gut oder auch noch vorstellen können, sind es immer noch gut 100.000 Unternehmen.

*Quelle: repräsentative Allensbach-Umfrage 2021

sorpetales Fensterbau: Freiheit in der Nachfolge

„Ich würde keinem anderen Unternehmen zumuten wollen, diesen Weg zu gehen.“

Als Eduard Appelhans die Firma übernahm, stand er vor einer zentralen Frage vieler Mittelständler: Wie lässt sich die Zukunft des Unternehmens sichern, ohne Verkauf, Erbschaftsstreitigkeiten oder spekulative Interessen? Für Appelhans war klar: Sorpetaler sollte weiterhin Kund:innen hochwertige Produkte bieten, Arbeitsplätze sichern und das Handwerk pflegen. Die Lösung fand er im Stiftungsrecht, das ermöglichte, das Vermögen ans Unternehmen zu binden. Dieser Schritt macht Sorpetaler unabhängig von Erbschaften und Verkaufsdruck – doch der Weg dahin war komplex und teuer. Für Sorpetaler bedeutete das hohe Kosten, lange Verfahren und fehlende Rechtssicherheit.



Gleichzeitig brachte die Stiftung das, was viele sich wünschen: Das Unternehmen bleibt seinem Zweck verpflichtet, das Vermögen gesichert. Mit dem Prinzip des treuhänderischen Unternehmertums gehört sich Sorpetaler nun gewissermaßen selbst. Das Vermögen ist im Unternehmen gebunden, die Verantwortung bleibt bei den Menschen.

Dadurch eröffnete sich neuer Gestaltungsspielraum, etwa in der Nachfolge. Seit 2017 ist Sohn Stefan Appelhans Teil der Geschäftsführung. Materielle Erbfragen spielen keine Rolle mehr: mit vier eigenen Kindern, sieben Geschwistern und mehr als zwanzig Nachkommen ein Segen für alle, auch für das Unternehmen, sagt Appelhans. Im Alltag und in der Arbeit habe sich dadurch gar nichts verändert. Aber persönlich und emotional sei das eine riesige Klarheit und Befreiung gewesen. „Ich bin glücklich und empfinde Stolz über diese Entwicklung.“

Aber er sagt auch sehr klar: „Ich würde keinem anderen Unternehmen zumuten wollen, diesen Weg zu gehen.“ Denn dieser war sehr kompliziert und langwierig. Würde die GmgV nun Realität, kämen die Appelhanser durchaus in Versuchung, ihre langwierig erkämpfte Struktur noch einmal mit der neuen Rechtsform zu vereinfachen ...



Eduard und Stefan Appelhans



Foto: Sorpetaler



Foto: Sorpetaler

Daten und Fakten

Gründung: 1880, Sundern-Hagen

Familienunternehmen in 5. Generation

Mitarbeitende: ca. 85

Umsetzung: Stiftungsmodell (geplant)

Produkt: Holz- und Holz-Aluminium-Fenster, Türen, Fassaden

PLUS, Lebensmittelretten ECOPLUS UG (haftungsbeschränkt)



Götz Rehn gründete 1984 Alnatura mit dem Verständnis von Wirtschaft als gesellschaftlicher Aufgabe: „Sinnmaximierung statt Gewinnmaximierung“ prägt das Unternehmen bis heute und findet Ausdruck in der Vision „Sinnvoll für Mensch und Erde“, ebenso wie in den Bio-Produkten der Marke Alnatura und den Partnerschaften des Unternehmens. 1986 begann der Vertrieb von Alnatura Produkten über die ersten Handelspartner. Im Herbst 1987 eröffnete in Mannheim der erste eigene Alnatura Super Natur Markt. Einen weiteren Meilenstein setzte Alnatura 2019 mit dem Umzug der Unternehmenszentrale auf den Alnatura Campus in Darmstadt, wofür eine rund 5,5 Hektar umfassende, versiegelte Fläche renaturiert wurden.

„Alnatura soll auch noch in 100 Jahren
„Sinnvoll für Mensch und Erde“ sein.
Um dieser Unternehmensvision folgen zu
können, bedarf es einer schlanken
Rechtsform, die eine Veräußerung des
Unternehmens ausschließt.“

Götz Rehn wollte früh sicherstellen, dass Alnatura unabhängig bleibt und seine besondere Ausrichtung dauerhaft fortbesteht – als Organisation, die ihrem Zweck verpflichtet ist, Unabhängigkeit garantiert und die sinnorientierte Ausrichtung des Unternehmens dauerhaft bewahrt.

Mit der neuen Rechtsform für eine Gesellschaft mit gebundenem Vermögen wird dieses Verständnis unmittelbar zum Ausdruck gebracht: Sie verankert das Prinzip unternehmerischer Selbstverpflichtung strukturell und begreift Unternehmen als Verantwortungsvermächtnis.

Das Modell der Doppelstiftung kommt unter den bestehenden rechtlichen Voraussetzungen dem für Alnatura langfristig Gewollten am nächsten. Allerdings ist ein Doppelstiftungsmodell mit einem hohen Gründungsaufwand verbunden und die Umsetzung und Verwaltung sowie Koordination zwischen beiden Stiftungen ist nicht zu unterschätzen. Für kleinere und auch mittelständische Unternehmen kann dieser Aufwand und die damit verbundenen Strukturen überproportional zum eigentlichen Unternehmenszweck sein. Unternehmen



Foto: Lars Gruber



Götz Rehn

Daten und Fakten

Gründung: 1984 in Fulda, heute mit Sitz in Darmstadt

Mitarbeitende: 3.750, davon 230 Lehrlinge und Studierende

Umsetzung: Die Alnatura Produktions- und Handels GmbH ist in einem Doppelstiftungsmodell (gegründet 2009) integriert

Produkt: Alnatura bietet in rund 150 eigenen Alnatura Super Natur Märkten ein ökologisches Vollsortiment mit mehr als 6.000 Produkten und beliefert den Lebensmitteleinzelhandel sowie Drogerien mit rund 1.500 Bio-Lebensmitteln und Naturkosmetik der eigenen Marken

Auch der Verkauf an ein großes (Silicon-Valley)-Unternehmen kam nicht in Frage. In dem Fall wäre die Technik für die anderen Kunden der Klippel GmbH geblockt, die aber inzwischen für ihre Lautsprecherentwicklung und Produktion auf diese dringend angewiesen sind. So wurde zunächst der Verkauf an einen Finanzinvestor erwogen. Doch nach ersten Gesprächen wurde klar, dass eine schnelle Profitmaximierung mit dem Ziel des Weiterverkaufs des Unternehmens nach einigen Jahren angestrebt wird. Das wäre das Aus für innovative Entwicklungsprojekte, die erst langfristig Früchte tragen.

Lösung: Übernahme durch Mitarbeiter

Ein junger Mitarbeiter der Klippel GmbH war bereit und fähig, das Unternehmen und die Verantwortung zu übernehmen. Um dies möglich zu machen, wurde 2022 der umständliche Weg einer Stiftungsgründung gewählt und die Klippel Stiftung ins Leben gerufen.

Mit dieser Lösung stellte das Unternehmerpaar sicher, dass der wirtschaftliche Erfolg auch künftig in unserer Gesellschaft wirkt, dass Arbeitsplätze und Technologien hier erhalten bleiben und Gewinne großenteils gemeinnützigen Zwecken zugeführt werden. Die Klippel Stiftung unterstützt Studierende und macht Kinder und Jugendliche neugierig auf Musik und Technik und was dahintersteckt. Außerdem fördert sie Projekte, die Menschen durch gemeinsame Kreativität und Bewegung stärken – und damit genau jene Werte, die auch das Unternehmen geprägt haben: Neugier, Zusammenarbeit und langfristiges Denken. Durch die neue Struktur bleibt die Klippel GmbH unabhängig, Gewinne werden reinvestiert und die Menschen, die es tragen, bleiben verbunden – nicht über Erbschaft, sondern über die Aufgabe, der sie sich widmen.



Uta & Wolfgang Klippel und Benjamin Barth



Daten und Fakten

Gründung: 1997, Dresden

Mitarbeitende: ca. 50

Umsetzung: Stiftungskonstruktion (seit 2022)

Produkt: Mess- und Steuerungssysteme für Lautsprecher & elektroakustische Systeme

Der textile Komponentenhersteller

Familientradition unabhängig von der Familie



BARTHEL'S-FELDHOFF

Barthels-Feldhoff, ein fast 200 Jahre altes Textilunternehmen aus Wuppertal, steht wie kaum ein anderes für die Stärke des deutschen Mittelstands. Für Erich Colsman, der in den 1970er-Jahren in das Familienunternehmen eintrat, war früh klar: Dieses Unternehmen sollte nicht nur weiter bestehen, sondern sich auch weiterentwickeln – aber nicht um jeden Preis und nicht um den Preis eines Verkaufs. Als in den 1990er-Jahren die Nachfolgefrage aufkam, wurde deutlich, dass niemand aus der Familie übernehmen würde. Gleichzeitig wollte Colsman das Unternehmen nicht an einen Wettbewerber geben. Für ihn war Barthels-Feldhoff kein Besitzstück, sondern ein sozialer Zusammenhang von Menschen: Etwas, das nicht verkauft, sondern erhalten werden sollte. Colsman suchte deshalb nach einer

Lösung, die das Weiterleben des Unternehmens unabhängig von familiären Erben ermöglicht und den Zweck des Unternehmens dauerhaft schützt. Es sollte nicht zu einer Ware werden, die von Eigentümer:innen oder Kapitalinteressen bestimmt wird, sondern eine Zukunft

die sich am Unternehmen und seinen Bedürfnissen orientiert. Der Verkauf wäre der einfachste Weg gewesen, aber hätte die Kultur, die Menschen und die Unabhängigkeit des Betriebs gefährdet. Das kam für Erich Colsman nicht infrage.

Schließlich fand Colsman in der Idee einer Stiftung die Möglichkeit, das Unternehmen langfristig vor Fremdinteressen zu sichern. Die Konstruktion war komplex und kostenintensiv, doch sie machte den

„Dann habe ich 2004 den ersten Schritt getan. Nicht die klassische Doppelstiftung, aber auch in eine Stiftungslösung. Und habe gemerkt, welchen juristischen Aufwand ich betreiben muss, um das zu machen.“

Erich Colsman, 2020

zentralen Wunsch möglich: Barthels-Feldhoff langfristig unabhängig zu halten – ohne von der familiären Erbfolge abhängig zu sein oder irgendwann an den Meistbietenden verkaufen zu müssen.



Foto: Barthels-Feldhoff

Als Nachfolger wählte Colsman Christoph Rickerl, keinen Erben, sondern eine Person, die das Unternehmen versteht und bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, auch ohne eigenes Vermögen.

In Verantwortung kommen dank treuhändischer Struktur

Rückblickend sagt Rickerl, er hätte ohne die treuhändische Lösung nie die Chance bekommen, ein Unternehmen quasi als Inhaber zu führen. Verantwortungseigentum gab ihm genau diese Möglichkeit – und dem Unternehmen eine Zukunft. Die Gewinne bleiben im Betrieb, Arbeitsplätze werden gesichert, Innovation wird gefördert und die Entscheidungshoheit liegt bei den Menschen, die das Unternehmen führen, und nicht bei denen, die es besitzen. Colsman sagt heute: „Ich bin froh, dass wir eine Lösung gefunden haben. Ohne Stiftung hätte ich womöglich verkaufen müssen.“ Für Standort, Mitarbeitende und die ganze Firma hätte das ganz andere Fragen eröffnet.

Empfehlen kann er den eigenen Weg aber nur bedingt. Hätte er damals nicht die Juristerei zu einem intensiven Hobby gemacht, sagt Colsman, wäre dieser Weg kaum gangbar gewesen – und für kleinere Unternehmen allemal nicht. Damit andere es leichter haben als er, setzt Colsman sich daher vehement für die Gesellschaft mit gebundenem Vermögen ein.



Erich Colsman



Christoph Rickerl

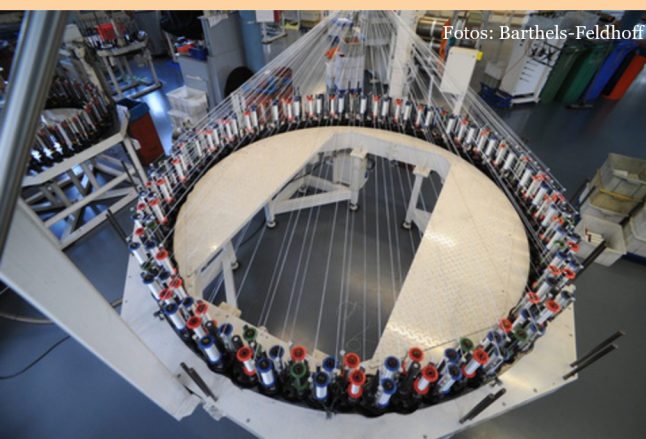
Daten und Fakten

Gründung: 1829, Wuppertal

Mitarbeitende: ca. 100

Umsetzung: Stiftungskonstruktion (seit 2004)

Produkt: technische Textilien (u. a. Fallschirmleinen, Tamponfäden, Kordeln, Schnürsenkel)



Fotos: Barthels-Feldhoff

Hidden Champion: Ableton

Musik bleibt – unabhängig

Schon seit über zwei Jahrzehnten zählt Ableton zu den prägendsten Unternehmen der internationalen Musikszene. Die 1999 gegründete Firma entwickelt Software und digitale Musikinstrumente wie Ableton Live, die weltweit von Millionen Musiker:innen, Produzent:innen und DJs genutzt werden. Rund 350 Mitarbeitende arbeiten heute in Berlin, Los Angeles und Tokio daran, kreatives Musikmachen einfacher und zugänglicher zu machen. Ableton gilt als innovativer Mittelständler, der auf Unabhängigkeit, Qualität und eine werteorientierte Kultur setzt.

Um langfristige Unabhängigkeit zu sichern, arbeiten Behles und Mitgründer Jan Bohl seit mehreren Jahren daran, Ableton in Verantwortungseigentum zu überführen. Sie orientieren sich dabei am Doppelstiftungsmodell von Bosch.

Schon zu Beginn zeigte sich schnell, wie schwierig diese Umstrukturierung im deutschen Rechtsrahmen ist: Die nötigen Konstruktionen sind rechtlich komplex, erfordern spezialisierte Berater:innen und verschlingen erhebliche Summen.

Wie viele Unternehmen seiner Größe stand

Ableton vor einer zentralen Frage:

Was passiert, wenn die Gründer einmal nicht mehr da sind?

Eine familiäre Nachfolge kommt aktuell noch nicht in Betracht, ein Verkauf an einen Investor oder Tech-

Konzern widerspräche dem Selbstverständnis des Unternehmens. Co-Gründer Gerhard Behles betont, dass es für die Menschen, die die Ableton-Produkte nutzten und damit arbeiteten, wichtig sei zu wissen, dass es weitergehe und auf Qualität und Fortbestand Verlass sei: „Die Sache bleibt und ist für die Dauer gemacht, und wird nicht irgendwann mal einfach verkauft an irgendwen, den es vielleicht gar nicht so interessiert.“ Ableton soll nie zum Spekulationsgut werden.

„Dieser Prozess dahin ist extrem aufwendig und mühselig und teuer. Sehr bürokratisch. Das ist für die allermeisten Unternehmen überhaupt keine realistische Option, und deswegen brauchen wir eine Rechtsform.“

Gerhard Behles, 2024 im ZDF über das Aufbauen einer Stiftungs konstruktion



Im Falle von Ableton ist das schon jetzt eine hohe sechsstellige Summe. Für viele kleine und mittlere Unternehmen wäre ein solcher Weg schlicht nicht finanzierbar. „Wir arbeiten seit zwei Jahren mit den Mitteln, die heute möglich sind“, berichtet Behles. „Es ist enorm kompliziert, aufwendig und teuer.“

Trotz aller Hürden hält Ableton an der Umstellung fest. Ziel ist es, das Unternehmen dauerhaft seinem Zweck zu widmen: hochwertige Werkzeuge für musikalische Kreativität zu entwickeln, die Gewinne ins Unternehmen zu reinvestieren und die Führung in die Hände derjenigen zu legen, die Ableton verstehen und weiterentwickeln können – unabhängig von familiären Erben oder Kapitalinteressen.

Und weil dieser Weg so anspruchsvoll ist und schon etliche Jahre andauert, setzt sich Ableton für eine klare, rechtssichere Rechtsform ein. Mit dieser könnte die Firma leichter und schneller Fakten schaffen.



Foto: Ableton



Foto: Ableton

Gerhard Behles



Foto: Ableton

Daten und Fakten

Gründung: 1999, Berlin

Mitarbeitende: ca. 350 weltweit

Umsetzung: AG

Produkt: Weltmarktführer Musiksoftware



Eine europäische Suchmaschine, die europäisch bleibt

2009 gründet Christian Kroll in Berlin eine europäische Suchmaschine mit ungewöhnlichem Ziel: Aus Klicks sollen Wälder werden. Ecosia ist die Suchmaschine, die Bäume pflanzt – und eine der sichtbarsten Pionierinnen für treuhänderisches Unternehmertum im Digitalbereich. Heute zählt Ecosia zu den größten zivilgesellschaftlichen Baum-Bewegungen der Welt – und bleibt konsequent zweckgebunden: 100 Prozent der Gewinne fließen in Klima- und Biodiversitätsprojekte, jeder Monat wird offen gelegt. Die Serverleistung kommt aus eigener Solarenergie, die mehr erzeugt, als die Suchen verbrauchen.

Im Laufe der Jahre entwickelte sich Ecosia von einem kleinen Start-up zu einem schnell wachsenden Unternehmen. Doch je größer der Erfolg wurde, desto dringlicher stellte sich für Christian Kroll und seinen Mitgründer Tim Schumacher die Frage, wie Ecosias Zweck-Orientierung dauerhaft geschützt werden kann. Was geschieht, wenn einer von ihnen ausfällt? Wie bleibt gewährleistet, dass ein Unternehmen mit erheblichem Marktwert nicht irgendwann verkauft wird – und damit womöglich seine Ausrichtung verliert?

Um Antworten darauf zu finden, prüften die Gründer verschiedene rechtliche Strukturen. Eine gemeinnützige Organisation hätte ihnen zu wenig Flexibilität bei der strategischen Verwendung von Gewinnen gelassen und wäre zudem jederzeit wieder in ein verkäufliches Unternehmen umwandelbar gewesen. Auch eine Stiftung kam in Betracht, hätte jedoch hohe Kosten verursacht und erhebliche Ressourcen

„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 sollten.“

Christian Kroll, 2020

gebunden – Mittel, die das Unternehmen lieber in seine Baumprojekte investieren wollte.

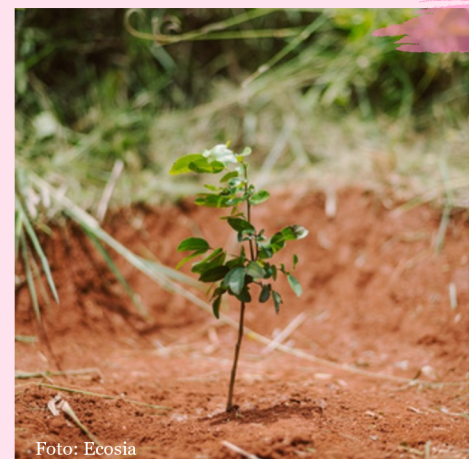


Foto: Ecosia

Schließlich kommt Gründer Christian Kroll mit dem Konzept des treuhändischen Unternehmertums in Kontakt. Und als der nächste Wachstumsschritt ansteht, folgt nicht der IPO – sondern die Vermögensbindung: Ecosia verwandelt sich in ein Unternehmen in Verantwortungseigentum. Weil es noch keine eigene Rechtsform gibt, wählt Ecosia einen juristischen Umweg über das sogenannte Veto-Share-Modell.

Niemand – auch nicht der Gründer – kann in Zukunft aus dem Unternehmen Dividenden entnehmen. Die Verantwortungseigentümer:innen oder *Stewards* (derzeit ist Christian Kroll Steward und auch CEO), die das Unternehmen leiten, halten Stimmrechte ohne Dividendenanspruch. So wird Nachfolge bei Ecosia zur Frage der Eignung, nicht der Erbschaft. Das Unternehmen bleibt – die Verantwortung wird treuhändisch weitergegeben.

Gründer:innen von morgen „brauchen die Rechtsform“

Denn laut Gründer Christian Kroll ist „Ecosia 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.“

Zwar hat Ecosia nun eine Lösung gefunden. Aber Kroll sagt, er wünsche sich, dass es die Gründer:innen von morgen leichter hätten, sich für Verantwortungseigentum zu entscheiden: „Dafür brauchen sie die Rechtsform für eine Gesellschaft mit gebundenem Vermögen, inklusive einer 100%-Vermögensbindung.“



Christian Kroll

Daten und Fakten

Gründung: 2009, Berlin

Mitarbeitende: ca. 100

Umsetzung: Veto-Share Modell (seit 2018)

Produkt: Erste europäische Suchmaschine mit ökologischem Businessmodell (pflanzt Bäume)



Porridge to go von Unabhängigkeit als Wachstumspfad

Haferkater begann 2014 als kleines Porridge-Café in Berlin-Friedrichshain. Heute verkauft das Unternehmen Ready-to-eat-Porridge an über 30 Standorten: in Bahnhöfen, Flughäfen, ausgewählten Supermärkten und dem Bordbistro der Deutschen Bahn. Es steht für gesundes und biozertifiziertes Frühstück „to go“. Von Anfang an verfolgten die Gründer:innen Anna Schubert, Leandro Burguete und Levin Siert die Idee, gesundes Essen für unterwegs leicht zugänglich zu machen. Mit dem schnellen Wachstum stieg jedoch der Kapitalbedarf. Um neue Standorte aufzubauen und Strukturen zu professionalisieren, holte Haferkater externe Investor:innen an Bord – und zwar keine Unbekannten im Lebensmittel-Geschäft: Katjes Greenfood und Zentis Ventures. Obwohl das Gründerteam die Mehrheit am Unternehmen behielt, musste es strategische Entscheidungen zunehmend abstimmen: ein Spannungsfeld zwischen unternehmerischer Freiheit und Kapitalinteressen. „Unsere Qualitätsversprechen lassen sich nicht halten, wenn Kapitalgeber immer mehr Ertrag pro Filiale

fordern. Das geht irgendwann nur über dünner besetzte Schichten und günstigere Waren im Einkauf“, erklärt Leandro Burguete in einem Artikel der FAZ im Jahr 2024. Daher entschied sich das Gründer-Team 2023/24, Haferkater vollständig in Verantwortungseigentum zu überführen. Dafür mussten zunächst alle bisherigen Investor:innen herausgekauft werden – ein komplexer Prozess mit zunächst ungewissem Ausgang. Haferkater gelang es, mit einem Crowdfunding 3,5 Millionen Euro einzusammeln und für nächste Wachstumsschritte weitere, 2,3 Millionen Euro an Eigenkapital von Investor:innen einzuwerben, die die Ziele und treu-

„Wenn der Exit erstmal aus dem Hinterkopf raus ist, lässt es sich ganz anders arbeiten. Alle wissen, dass eine kurzfristig den Verkaufserlös maximierende Arbeitsweise nicht das Richtige für das Unternehmen selbst und dessen Mitarbeiter sein kann.“

Leandro Burguete, FAZ 2024

händige Struktur unterstützen. Diese erhalten nur begrenzte Mitspracherechte, keine unternehmerische Kontrolle und einen gedeckelten finanziellen Anspruch.

Mittels des sogenannten Veto-Share-Modell ist Haferkater nun ein Unternehmen in Verantwortungseigentum. Eine Stiftung hält 1 Prozent der Stimmrechte, um sicherzustellen, dass die Grundprinzipien dauerhaft geschützt bleiben. Klar ist aber auch: Eine eigene Stiftungslösung wäre zu teuer gewesen, und das gewählte Modell ist nur ein juristischer Umweg, da es eine passgenaue Rechtsform noch nicht gibt.

99 Prozent der Stimmrechte liegen im Veto-Modell bei den Verantwortungseigentümer:innen beziehungsweise *Stewards*: aktuell sind das die Gründer:innen – und zukünftig Personen, die aktiv im Unternehmen arbeiten und die Verantwortung tragen. Dividenden beziehen sie keine – Gewinne werden reinvestiert oder für gemeinnützige Zwecke genutzt.

Für die Gründer:innen war der Schritt in Verantwortungseigentum ein notwendiger Schritt, um die Kultur des Unternehmens und seinen Fokus auf Qualität langfristig zu schützen.



Fotos: Haferkater



Daten und Fakten

Gründung: 2014, Berlin

Mitarbeitende: ca. 100

Umsetzung: Veto-Share Modell (seit 2024)

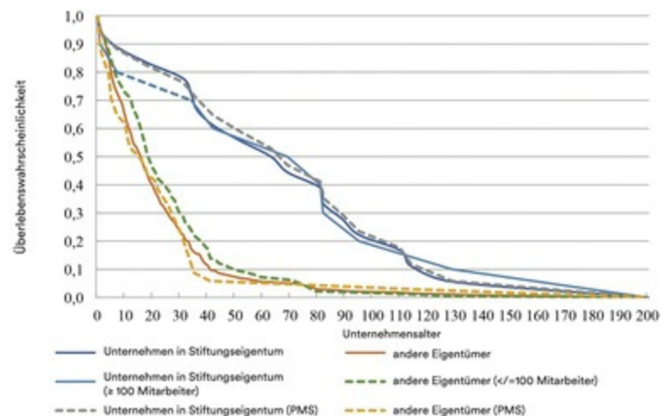
Produkt: gesundes Bio-Porridge-Frühstück to-go

Beispiel Dänemark: Wie treuhändisches Unternehmertum die Wirtschaft stärkt

In Dänemark ist Verantwortungseigentum längst keine Nische, sondern Teil der Wirtschaftskultur. Die rechtliche Grundlage bildet ein spezielles dänisches Unternehmensstiftungsgesetz (Erhvervs-fondsloven). Es erlaubt, dass Stiftungen Unternehmensanteile halten und somit der jeweilige Unternehmenszweck und die langfristige Sicherung des Unternehmens im Zentrum stehen. Das Vermögen ist dauerhaft gebunden, Gewinne werden reinvestiert oder für gemeinnützige Zwecke eingesetzt. So entsteht ein rechtssicherer Rahmen, der unternehmerische Freiheit und Unabhängigkeit langfristig ermöglicht – eine Struktur, die es in Deutschland bisher nicht gibt.

Mehr als 1.300 dänische Unternehmen sind heute in Stiftungsbesitz – darunter Carlsberg, Novo Nordisk, Maersk oder Lego. Diese Unternehmen investieren überdurchschnittlich in Forschung und Entwicklung: Rund 50 Prozent aller F&E-Ausgaben Dänemarks stammen von Firmen in Stiftungsbesitz. (vgl. Steen Thomsen, 2017: *The Danish Industrial Foundations*). Auch wirtschaftlich sind sie überdurchschnittlich erfolgreich – Novo Nordisk etwa ist inzwischen eines der wertvollsten Unternehmen Europas.

Dänische Stiftungsunternehmen gelten als besonders krisenfest: Studien der Copenhagen Business School zeigen, dass sie zum Beispiel nach 40 Jahren eine sechs Mal höhere Überlebenswahrscheinlichkeit haben als konventionell kapitalgeführte Firmen. Sie sind weniger anfällig für feindliche Übernahmen, agieren geduldiger im Kapitalmarkt und können Investitionen mit langfristigem Horizont tätigen. In



Darstellung basierend auf Thomsen, S. et. al. 2018. *Industrial foundations as long-term owners. Corporate Governance. An international review*, 26 (3)

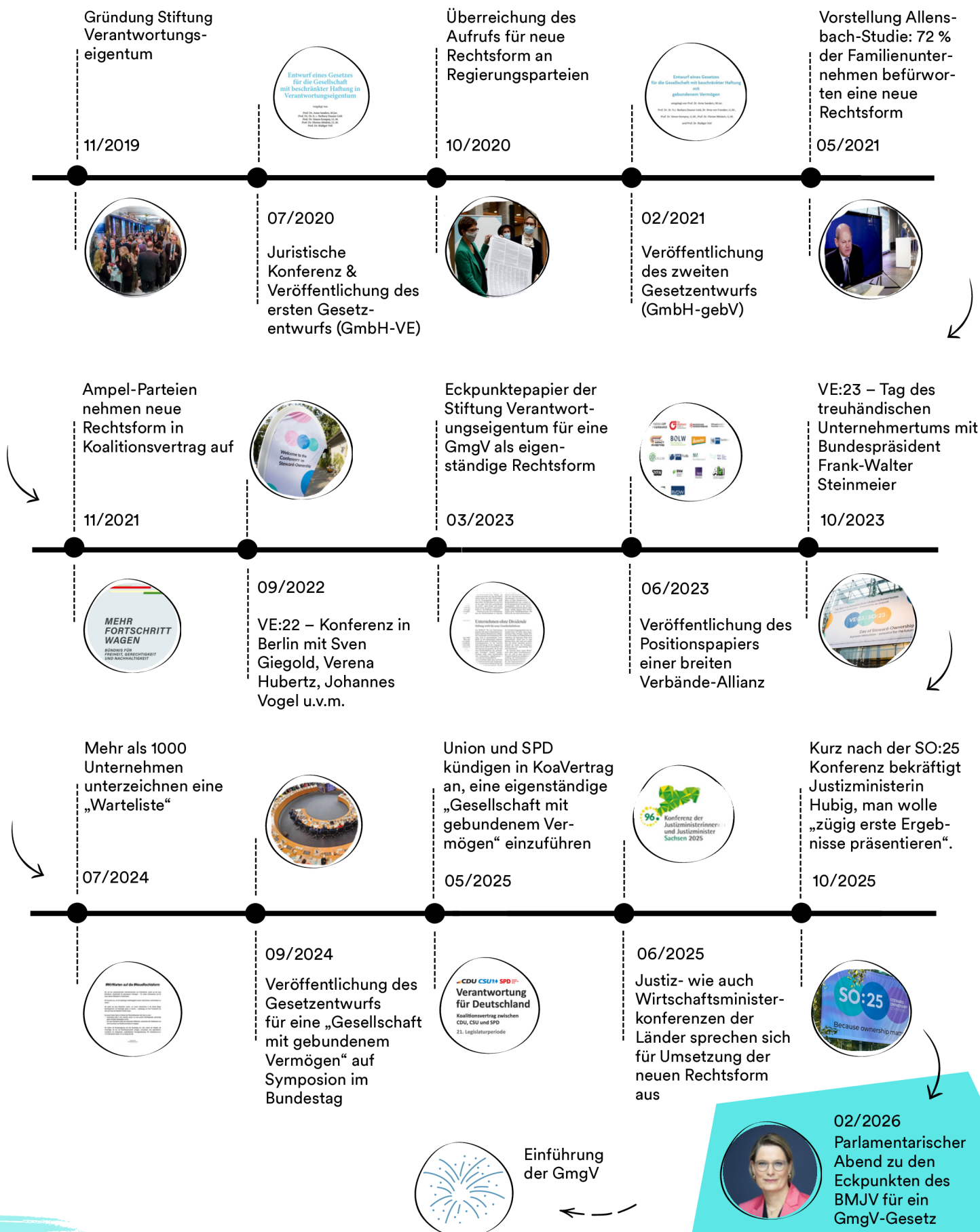
Krisenzeiten wie 2008 oder 2020 erwiesen sie sich als Stabilitätsanker der dänischen Wirtschaft – während viele börsennotierte Unternehmen sparen oder verkaufen mussten.

In Deutschland gibt es bislang keine eigene Rechtsform für treuhändisches Unternehmertum. Unternehmen wie Haferkater, Ecosia, Klippel, Sorpetaler Fensterbau, Ableton oder Alnatura müssen komplizierte Mischkonstruktionen schaffen. Das ist aufwendig, teuer und unattraktiv für den Mittelstand. Dänemark zeigt, dass ein klar geregelter Rechtsrahmen es Unternehmen ermöglicht, dauerhaft unabhängig und zugleich wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben. Vermögensbindung und wirtschaftlicher Erfolg schließen sich also nicht aus – sie ergänzen und verstärken sich wechselseitig.

Daten und Fakten

- Es gibt **1.300** Stiftungsunternehmen in DK
- Der Wert von Stiftungsunternehmen an der dänischen Börse entspricht ca. **70 % der Marktkapitalisierung** aller dort gehandelten Unternehmen (vgl. Thomsen 2017)
- Laut Studien sind diese Unternehmen **resilienter** und **innovativer** und agieren **nachhaltiger**

Meilensteine auf dem Weg zu einer neuen Rechtsform



Stiftung Verantwortungseigentum

www.stiftung-verantwortungseigentum.de

www.neue-rechtsform.de

Impressum

Stiftung Verantwortungseigentum e.V.

c/o Einhorn Products GmbH

Skalitzer Straße 100

10997 Berlin

Amtsgericht Berlin (Charlottenburg) VR38100B

Vertretungsberechtigt: Armin Steuernagel, Dr. Till Wagner, Carla Reuter

Kontaktaufnahme: info@stiftung-verantwortungseigentum.de

Verantwortlich für die redaktionellen Inhalte:

Dr. Christoph Bietz

c/o Stiftung Verantwortungseigentum e.V.

presse@stiftung-verantwortungseigentum.de



Mehr Infos zur neuen Rechtsform



