

# Verantwortungseigentum

Eine Unternehmensform für das  
21. Jahrhundert

*„Die Reduzierung des Menschen auf Gewinnmaximierung ist lebensfremd und inhuman.“*

Paul Kirchhof, ehemaliger Richter des Bundesverfassungsgerichts

*„Das Konzept Verantwortungseigentum ist ein Konzept für unsere Zeit!“*

Prof. Dr. Marcel Fratzscher, Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung

*„Es ist ein wichtiger Beitrag und kann hoch attraktiv sein!“*

Prof. Dr. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft

*„Dies ist Nachhaltigkeit im besten Sinne – innovativ, zukunftsorientiert und wertegebunden.“*

Annegret Kramp-Karrenbauer, Bundesvorsitzende der CDU

*„Mich haben Sie überzeugt.“*

Peter Altmaier, Bundeswirtschaftsminister

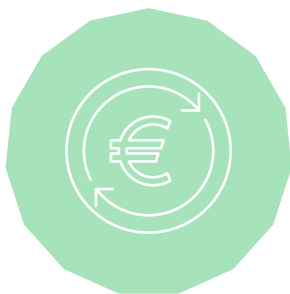
Was ist Verantwortungseigentum?

## Eine besondere Form von Unternehmenseigentum

Verantwortungseigentum beschreibt eine Form von Eigentum an einem Unternehmen, bei der unternehmerische Nachhaltigkeit generationenübergreifend sichergestellt werden kann und der Sinn und Zweck des Unternehmens höchste Priorität genießen.

## Zwei Kern-Prinzipien

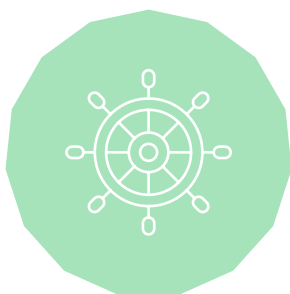
Dies kann bei gängigen Unternehmensformen wie der Aktiengesellschaft oder GmbH bislang rechtlich nicht garantiert werden. Denn im deutschen Gesellschaftsrecht gilt ein Unternehmen als eine *Sache*, kann also jederzeit von seinen Eigentümer\*innen zum persönlichen finanziellen Vorteil verkauft werden. Im Gegensatz dazu folgen Unternehmen in Verantwortungseigentum zwei zentralen Prinzipien:



### 1. Gewinne sind Mittel zum Zweck:

---

Die Unternehmenseigentümer\*innen haben keinen Anspruch auf Gewinnausschüttungen und Vermögensanteile an ihrem Unternehmen. Erwirtschaftete Gewinne dienen primär dem Unternehmenszweck: Sie werden reinvestiert, zurückgelegt, für bessere Löhne genutzt oder gespendet, aber nicht ausgeschüttet. Gewinne sind also nie Selbstzweck, sondern immer Mittel zum Zweck.



### 2. Selbstbestimmung des Unternehmens:

---

Das Unternehmen kann zudem nicht zur persönlichen Bereicherung verkauft werden und somit sozusagen in „Fremdeigentum“ geraten, zum Beispiel in die Hände eines Hedgefonds. Vermögensanteile verbleiben grundsätzlich im Unternehmen – und die Eigentümerschaft und die Kontrolle über das Unternehmen immer bei Menschen, die mit dem Unternehmen verbunden sind.

## Kernprinzipien ähnlich wie bei Familienunternehmen

Da die Eigentümer\*innen des Unternehmens also nicht das *Vermögen*, sondern die *Verantwortung* für das Unternehmen halten, sind sie *Verantwortungseigentümer\*innen*, auch *Treuhandeigentümer\*innen* genannt. Die Kontrolle und Gestaltungsmacht geben sie jeweils an die nächste Generation von Verantwortungseigentümer\*innen weiter, während das Vermögen im Unternehmen bleibt. Darin ähneln sie Familienunternehmen – allerdings wird Verantwortungseigentum unabhängig von genetischer Verwandtschaft „vererbt“. So kann die Selbstständigkeit des Unternehmens auch familienunabhängig für die Zukunft gesichert werden.

## 130 Jahre alte Idee

Wenn auch noch wenig bekannt, ist Verantwortungseigentum keine neue Idee, sondern wird in Deutschland im Prinzip schon seit rund 130 Jahren umgesetzt. Pioniere dieser Eigentumsform waren u.a. Schott und Zeiss, die Verantwortungseigentum bis heute in ihrer Unternehmens-DNA verankert haben. Aktuell stehen in Deutschland mehr als 200 Unternehmen in Verantwortungseigentum – neben bekannten Beispielen wie Bosch, Alnatura oder dem Versandhaus Waschbär auch viele Start-ups und junge Unternehmen wie Ecosia, Einhorn oder Wildplastic.

# Chancen & Herausforderungen

## Stärkung der Sozialen Marktwirtschaft

Mit den beschriebenen Prinzipien kann Verantwortungseigentum eine dezentralisiert organisierte Soziale Marktwirtschaft stärken, Monopolisierungstendenzen vorbeugen und damit auch den Wettbewerb fördern.



*„Verantwortungseigentum heißt auch, dass wir Unternehmen haben, die langfristiger orientiert sind, die auch resilienter sind gegenüber Schocks, gegenüber Rezession, gegenüber Krisen. Das bedeutet auch, dass wir letztlich mehr Innovationskraft haben, weil Unternehmen eben auch mal Risiken eingehen können – und es bedeutet letztlich auch mehr Wettbewerb. Also sowohl hat es die soziale Komponente der Sozialen Marktwirtschaft, als auch zahlt es auf die Komponente der Marktwirtschaft ein.“*

Prof. Dr. Marcel Fratzscher, Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung



*„Man will in einer besonderen Weise nachhaltig wirtschaften, man will das im Unternehmen vorhandene Vermögen sichern und über diese Sicherung in die Zukunft tragen. Also das, was typischerweise jeder kennt aus der Familie: Man versucht in der Familie Dinge weiterzugeben und daraus eine erfolgreiche Geschichte zu machen. Das Problem ist das Buddenbrook-Syndrom, dass die dritte Generation in der Regel das verscherbelt, was die Großväter-Generation erarbeitet hat. Insofern ist Verantwortungseigentum, so könnte man es zuspitzen, die Antwort auf das Buddenbrook-Problem. Denn wenn diese Form dauerhaft institutionalisiert ist, das Vermögen nicht entnommen werden kann, brauche ich keine besonderen Vorkehrungen in den Erbschaftsverträgen oder sonstigen familienrechtlichen Bindungen, weil einfach allen klar ist: Sie haben eine Handlungsaufgabe.“*

Prof. Dr. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft

## Eine neue Rechtsform für Verantwortungseigentum

Wer Verantwortungseigentum heute in den Statuten seines Unternehmens verankern will, hat es nicht leicht. Denn es gibt für diese Form von Eigentum an einem Unternehmen noch keine rechtliche Grundlage in Deutschland, so dass sich die skizzierten Prinzipien nur über Umwege umsetzen lassen, die rechtlich komplex und sehr kostenintensiv sind. „Wir sind ja schon seit zwei Jahren dran, Verantwortungseigentum umzusetzen mit den Mitteln, die heute zur Verfügung stehen. Und stellen fest, es ist enorm kompliziert und aufwendig und teuer“, berichtet Gerhard Behles, Gründer und CEO der Ableton AG. Das Berliner Unternehmen gehört weltweit zu den führenden Anbietern von Musiksoftware.

Trotz aller Schwierigkeiten bei der Umsetzung und sehr hoher Kosten hat sich Ableton dazu entschlossen, Verantwortungseigentum nach dem Bosch-Vorbild mit einem sogenannten Doppelstiftungsmodell umzusetzen. Diese Möglichkeit haben kleinere Unternehmen, Mittelständler oder Start-ups, die zu einer vielfältigen und innovativen Unternehmenslandschaft beitragen, in der Regel allerdings gar nicht, da ihnen dazu die Mittel fehlen. Dabei geben 62 Prozent aller Gründerinnen und Gründer an, aus Leidenschaft und Begeisterung für die Sache zu gründen, und 56 Prozent denken nicht einmal an einen lukrativen Exit ([PWC-Studie](#) 2017). Für viele von ihnen wäre also Verantwortungseigentum eine geeignete Unternehmensform, um ihre unternehmerischen Grundprinzipien festzuschreiben.



*„Für die Leute, die unsere Produkte verwenden, ist es wichtig zu wissen, dass es weitergeht, auch wenn ich mal nicht mehr da bin. Dass die Firma sich treu bleibt, von der ja viele Leute abhängen, nicht nur unsere Mitarbeiter, sondern eben auch ganz viel Leute, die sich mit diesen Tools, mit diesen Instrumenten ganz inniglich beschäftigen. Die wollen wissen, die Sache ist für die Dauer gemacht und wird nicht irgendwann mal einfach verkauft an irgendwen, den es vielleicht gar nicht so interessiert“*

Gerhard Behles, Gründer der Ableton AG



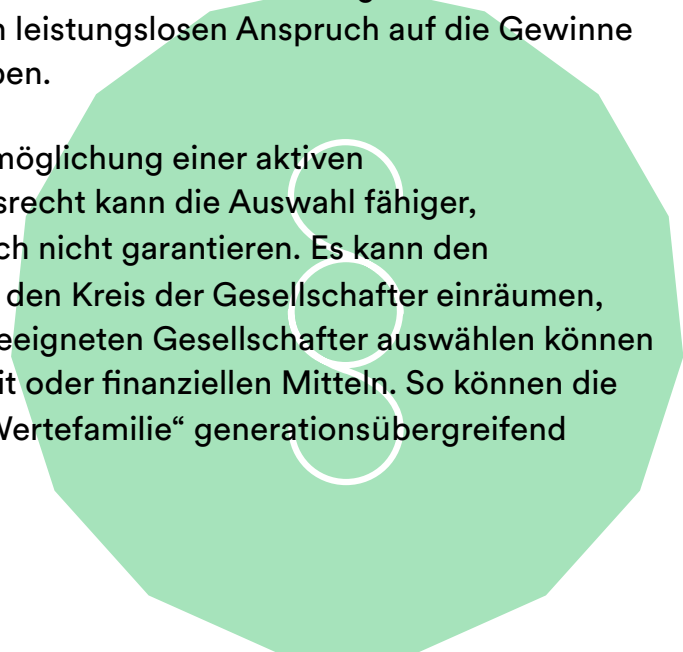
Ableton-Gründer Behles meint daher, es könne nicht angehen, dass für Verantwortungseigentum auch in Zukunft die Hürden so hoch lägen: „Wir brauchen eine einfache Lösung.“ Unternehmer\*innen wie Christian Kroll, Gründer und Geschäftsführer der Suchmaschine Ecosia, die Verantwortungseigentum bereits umsetzt und mit ihren Gewinnen Bäume pflanzt, pflichten ihm bei: „Was für mich fehlt, ist wirklich eine klare Definition, damit die Leute wissen: So eine Art von Unternehmen ist es! Deswegen braucht es meiner Meinung nach eine Rechtsform.“

Um die Leerstelle einer fehlenden Rechtsform zu tilgen, haben fünf angesehene Rechtsprofessorinnen und -professoren nun einen Gesetzentwurf ausgearbeitet. Sie schlagen vor, Verantwortungseigentum an die bestehende Rechtsform der GmbH anzudocken. „Das ist sehr einfach umzusetzen, man muss nur eine Reihe von Vorschriften im GmbH-Gesetz ergänzen“, erzählt eine der Hauptinitiatorinnen, die Verfassungsrechtlerin und Professorin für Gesellschaftsrecht Barbara Dauner-Lieb. Das Ziel sei, „eine Rechtsform zu schaffen, die es möglichst vielen verschiedenen Unternehmen erlaubt, Verantwortungseigentum in der für sie richtigen Form zu leben“, ergänzt Anne Sanders, Professorin für Unternehmensrecht an der Universität Bielefeld.

## So geht die Rechtsform

Kern des Gesetzentwurfs ist eine Ergänzung des GmbH-Gesetzes um eine neue Rechtsformvariante der GmbH für Unternehmen in Verantwortungseigentum. Dafür sieht der Entwurf vor, in das GmbHG die §§ 77a bis 77o als neuen Abschnitt 6 einzufügen. Zentral ist dabei die Bindung des Unternehmensvermögens, im Fachjargon Asset-lock genannt, wodurch die Gesellschafter im gesamten Lebenszyklus des Unternehmens keinen leistungslosen Anspruch auf die Gewinne und das Vermögen der Gesellschaft haben.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Ermöglichung einer aktiven Nachfolgegestaltung: Das Gesellschaftsrecht kann die Auswahl fähiger, werteorientierter Gesellschafter natürlich nicht garantieren. Es kann den Gesellschaftern aber die Kontrolle über den Kreis der Gesellschafter einräumen, damit sie die nach ihrer Überzeugung geeigneten Gesellschafter auswählen können – unabhängig von Familienzugehörigkeit oder finanziellen Mitteln. So können die Gesellschafter eine „Fähigkeiten- und Wertefamilie“ generationsübergreifend entwickeln und erhalten.



## Stiftung Verantwortungseigentum

Dafür trifft der Gesetzesentwurf besondere Regelungen zu Eigenschaften und Auswahl der Gesellschafter: In der Regel können nur natürliche Personen Gesellschafter werden, damit stets Menschen die Kontrolle über das Unternehmen haben – Ausnahmen stellen gemeinnützige Stiftungen oder andere Gesellschaften mit Vermögensbindung dar. Dazu sieht der Gesetzesentwurf eine Vinkulierung der Anteile vor und ermöglicht den Gesellschaftern, die Vererblichkeit der Anteile für ein Unternehmen in Verantwortungseigentum in der Gesellschaftssatzung verbindlich auszuschließen. Durch diese Ergänzungen wird es insgesamt leichter gemacht, die Leitung des Unternehmens an geeignete Nachfolger zu übergeben, ohne sich teuer einkaufen zu müssen. Zudem verhindert es mögliche Übernahmen von prioritär renditeorientierten Investoren, die nichts mit dem Unternehmenszweck zu tun haben.

Der Grundstein für eine Befassung im Deutschen Bundestag ist damit also gelegt.

Hier geht es direkt zum Entwurf:

<https://www.gesellschaft-in-verantwortungseigentum.de/der-gesetzesentwurf/>

# Unternehmen in Verantwortungseigentum

Verantwortungseigentum birgt großes Potential – und es beschränkt sich nicht auf bestimmte Geschäftsfelder und Arten von Firmen, sondern wird von verschiedensten Unternehmen schon heute äußerst erfolgreich umgesetzt.

## BOSCH: Der Industrie-Gigant

Als Robert Bosch im Jahr 1942 verstarb, hatte er sich bereits über Jahrzehnte hinweg mit dem künftigen Eigentumsmodell seines Unternehmens beschäftigt. Beispielsweise verkaufte er zunächst Firmenanteile an seine Manager, merkte dann aber bald, dass diese begannen, kurzfristige Gewinne über den langfristigen Unternehmenszweck zu stellen. Robert Bosch kaufte die Anteile zurück und formulierte schließlich in seinem Testament genaue Richtlinien, nach denen das Unternehmen nach seinem Tod weiterzuführen sei: Die dauerhafte Sicherung der Selbstständigkeit des Unternehmens sowie die Nutzung der Dividenden für gemeinnützige Zwecke waren dabei zentral.

Heute ist Franz Fehrenbach Aufsichtsratsvorsitzender von Bosch. Er hält Stimmrechte am Unternehmen, einem der größten und erfolgreichsten in der Geschichte der Bundesrepublik. Auf Gewinne hat Fehrenbach aber keinen Zugriff.



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

Franz Fehrenbach, Vorsitzender des Aufsichtsrats

# SORPETALER FENSTERBAU: Mittelständler in Familienhand

Das Familienunternehmen Sorpetaler Fensterbau wurde im Jahre 1880 im Sauerland als einfache Landschreinerei gegründet. Aus dem kleinen Handwerksbetrieb ist durch Spezialisierung auf hochwertige Holzfenster ein industriell geprägter Mittelständler herangewachsen, der heute 9 Millionen Euro jährlich erwirtschaftet und rund 70 Leute beschäftigt. 1984 stand das Unternehmen vor einem Umbruch, Eduard Appelhans übernahm zu diesem Zeitpunkt in vierter Generation die Geschäftsführung des Familienunternehmens und überführte es in Verantwortungseigentum. Als Verantwortungseigentümer ist nun auch sein Sohn Stefan in das Unternehmen eingestiegen.



*„Wir haben ja in Deutschland die Nachfolge-  
thematik. Das heißt also Familien haben nicht  
automatisch einen Nachfolger für ihre  
Betriebe. Ich bin ja auch aus der Familie und  
bin jetzt in die Führung gegangen. Aber für  
die Zukunft ist es wichtig, dass das eben auch  
offen ist, dass die Leute, die fähig sind,  
Verantwortung übernehmen können.“*

Stefan Appelhans, Verantwortungseigentümer

# GLOBUS: Warenhauskette in treuhänderischer Führung

Vor mehr als 190 Jahren als Kolonialwarengeschäft im saarländischen St. Wendel gegründet, gehören zur Globus-Gruppe heute 47 SB-Warenhäuser sowie 96 Bau- und Elektrofachmärkte in Deutschland, zudem ist Globus in Russland und Tschechien vertreten. Das Familienunternehmen beschäftigt inzwischen mehr als 45.000 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von fast acht Milliarden Euro. Im Juli 2020 übergab Thomas Bruch, Urenkel des Unternehmensgründers, die Geschäftsführung der Globus Holding an seinen Sohn Matthias Bruch, der nun die Geschicke des Unternehmens in sechster Generation lenkt – als Verantwortungseigentümer.

Denn bereits vor zehn Jahren setzte Thomas Bruch eine innovative Eigentumsstruktur um, die sicherstellt, dass Unternehmerschaft und Eigentümerschaft gekoppelt bleiben und Fähigkeiten und Werte bei der Besetzung der Führung die entscheidende Rolle spielen.



*„Im Jahr 2005 habe ich wesentliche Teile meiner Anteile am Unternehmen auf zwei Stiftungen übertragen: auf die gemeinnützige Globus-Stiftung und auf eine Familienstiftung, bei der die Stimmrechte liegen. Meine unternehmerischen Aufgaben konnte ich in dieser Struktur uneingeschränkt weiterführen. Wir sehen uns weiter als Familienunternehmen, allerdings mit der Besonderheit, dass die Stimmrechte an der Globus Holding nicht einfach vererbt werden. Sie gehen über die Stiftungsstruktur an Menschen, die dafür die notwendigen Fähigkeiten und Werte mitbringen. Mein Sohn Matthias wird in diesem Jahr mein Nachfolger werden.“*

Thomas Bruch, Verantwortungseigentümer

# WILDPLASTIC: Die Welt vom Plastikmüll befreien

Ihre Müllbeutel räumen die Welt auf: Aus der bestechenden Idee, die Umweltverschmutzung durch die Weiterverwendung eingesammelten Plastiks zu reduzieren, schufen Nadia Boegli und Christian Sigmund ein Unternehmen. Bei Wildplastic wird Müll ganz neu gedacht: Aus dem gesammelten „wildem“ Plastik werden Mülltüten hergestellt. Das räumt die Umwelt auf, spart 70 Prozent CO<sub>2</sub> im Vergleich zu herkömmlichen Müllbeuteln ein und unterstützt Müllsammler\*innen auf der ganzen Welt. Das Team um die beiden Gründer\*innen will erst aufhören, wenn der letzte Fetzen Plastik aus der Natur gesammelt ist und eine neue Verwendung gefunden hat.



*„WILDPLASTIC ist von Stunde Null an ein Unternehmen in Verantwortungseigentum. Warum? Weil wir der festen Überzeugung sind, dass Verantwortungseigentum die einzig nachhaltige Unternehmensform ist, um unsere Mission – die Welt vom Plastikmüll befreien – zu schützen.“*

Nadia Boegli, Verantwortungseigentümerin

# ECOSIA: Suchmaschine mit ökologischem Businessmodell

Er gründete sein Unternehmen nicht, um Profit daraus zu schlagen, sondern um etwas Gutes für Gesellschaft und Umwelt zu tun: Die Rede ist von Christian Kroll, der 2009 die Suchmaschine Ecosia ins Leben rief, die er mit klugen Ideen und harter Arbeit zu Europas größter und weltweit einzigen unabhängigen Suchmaschine machte. Von Beginn an hatte der Betriebswirt das Wohl aller Lebewesen auf unserem Planeten im Auge. So ist das Aufforsten von Wäldern auf der ganzen Welt das zentrale Unternehmensziel von Ecosia: 80 Prozent der Gewinne werden dafür genutzt. Das besondere Businessmodell ist auch in den Eigentumsverhältnissen des Unternehmens verankert: Ecosia ist in Verantwortungseigentum aufgestellt. Kroll will so sicherstellen, dass Ecosia auch in hundert Jahren noch ein unabhängiges Unternehmen sein wird, welches profitabel arbeitet und sich für das Wohl des Planeten einsetzt.



*„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. Deswegen ist Verantwortungseigentum die perfekte Lösung für uns.“*

Christian Kroll, Verantwortungseigentümer



Zahlen, Daten, Fakten

## Wussten Sie schon, dass...?

... Verantwortungseigentum von großen Unternehmen wie Bosch, Zeiss und ZF Friedrichshafen seit Jahrzehnten gelebt wird.

---

... die mindestens 200 Unternehmen in Verantwortungseigentum in Deutschland mehr als 1,2 Millionen Mitarbeiter\*innen beschäftigen und mindestens 270 Milliarden Euro Umsatz erwirtschaften.



... zu diesen Unternehmen in Verantwortungseigentum zum Beispiel Mahle, Zeiss, Bosch, Alnatura, Globus, Ecosia, Soulbottles, Elobau, Barthels-Feldhoff, Schmidt-Gevelsberg, Waschbär, Sonett, Dr. Hauschka, Voelkel, Arche Naturprodukte zählen.

---

... Unternehmen in Verantwortungseigentum in Dänemark relativ gesehen etwa 20 Mal häufiger vorkommen als in Deutschland. Zu diesen gehören u.a. Carlsberg, Novo Nordisk und Lundbeck. Der Grund für den dänischen Vorsprung: bessere rechtliche Rahmenbedingungen.

---

... dass diese Unternehmen 50 Prozent der gesamten dänischen Investitionen in Forschung und Entwicklung tätigen.

## Stiftung Verantwortungseigentum

... Stiftungsunternehmen in Dänemark (den Prinzipien von Verantwortungseigentum folgend) nach 40 Jahren eine sechsmal höhere Überlebenswahrscheinlichkeit aufweisen.

---

... Verantwortungseigentum besonders für Familienunternehmen neue Entwicklungsmöglichkeiten bietet.

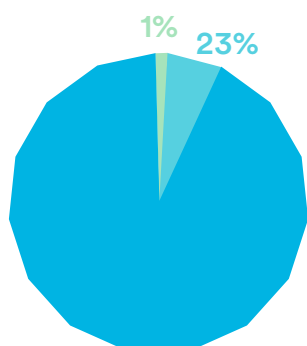
---

... die Etablierung eines Stiftungsmodells zur Umsetzung von Verantwortungseigentum schnell mehr als 200.000 Euro kosten kann.

---

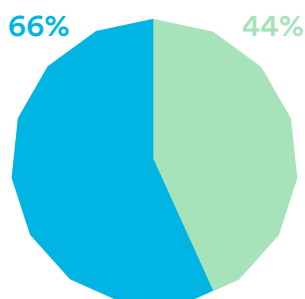
... die vorgeschlagene Rechtsform der GmbH mit Vermögensbindung keine steuerrechtlichen Vorteile mit sich brächte.

---



... 23 Prozent der mittelständischen Unternehmen, die sich mit der Nachfolge beschäftigen, eine gemeinnützige Stiftungslösung zur Umsetzung von Verantwortungseigentum vorstellen können – aber nur 1 Prozent dieser Unternehmen diese Lösung tatsächlich in Betracht ziehen ([Allensbach 2015](#)).

---



... 62 Prozent aller Start-up-Gründer\*innen aus Leidenschaft und Begeisterung für die Sache gründen – und sich nur eine Minderheit von 44 Prozent einen lukrativen Verkauf vorstellen kann ([PWC 2017](#)).

FAQs: Klingt ja alles ganz gut, aber...

## Wenn die Möglichkeit fehlt, auch persönlich von den Gewinnen des eigenen Unternehmens zu profitieren – fällt dann nicht ein ganz entscheidender unternehmerischer Anreiz weg?

Die Antwort darauf ist eigentlich einfach – und doch kompliziert, denn es spielen verschiedene Ebenen eine Rolle. Zunächst die offensichtliche: Ja, der Anreiz, es zu möglichst hohem individuellem Reichtum zu bringen, indem man das Unternehmen zum Beispiel teuer verkauft, fällt grundsätzlich für Verantwortungseigentümer\*innen weg. Das heißt aber nicht, dass sie privat mit dem Allernötigsten auskommen müssten. Selbstverständlich können in einem Unternehmen in Verantwortungseigentum marktübliche, also auch durchaus hohe Löhne und Vergütungen sowie Erfolgspartizipationen gezahlt werden – diese sollten allerdings der Tätigkeit angemessen sein.

Doch reicht das als Anreiz aus? Den besten Beweis dafür, dass Unternehmen in Verantwortungseigentum wirtschaftlich handeln, liefert die Erfahrung. Bosch, Zeiss oder Mahle, um drei der bekanntesten Beispiele für Verantwortungseigentum zu nennen, sind langfristig äußerst erfolgreiche Unternehmen. Niemand käme auf die Idee, die Führungskräfte dieser Firmen könnten möglicherweise unwirtschaftlich handeln, da sie das Unternehmen nicht verkaufen oder Gewinne nicht an sich selbst ausschütten können.

Im Gegenteil: Robert Bosch beispielsweise verkaufte zunächst Firmenanteile an seine Manager, merkte dann aber bald, dass diese begannen, kurzfristige Gewinne über den langfristigen Unternehmenszweck von Bosch zu stellen. Der persönliche finanzielle Anreiz, ein sogenannter *extrinsischer* Anreiz, verdrängte also die sogenannte *intrinsische* Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zum Wohle des Unternehmens zu handeln. Bosch kaufte die Anteile zurück und brachte das Unternehmen mithilfe einer Stiftungskonstruktion in Verantwortungseigentum.

## Was motiviert Verantwortungseigentümer\*innen dann überhaupt, wirtschaftlich zu handeln?

Studien der Verhaltensökonomie zeigen: Für Personen mit genuin unternehmerischen Interessen und sich daraus speisender intrinsischer Motivation wiegen die innere Bindung an das Unternehmen und Werte wie Freiheit, Wettbewerb und Verantwortung weit mehr als persönlicher materieller Nutzen. Das gilt sowohl für die Mehrzahl von Familienunternehmer\*innen wie auch für die meisten Start-up-Gründer\*innen.

## Stiftung Verantwortungseigentum

So geben beispielsweise 70 Prozent der Gründer\*innen von IT- und Internet-Start-ups an, ihre Firma aufgrund einer Idee oder eines Unternehmenszwecks zu gründen, den sie eigenständig erfüllen und umsetzen wollen. Nur 15 Prozent gründen mit dem Ziel, reich zu werden ([bitkom-Umfrage](#) von 2018). Dass Vermögen und Gewinne ans Unternehmen gebunden sind, ist zudem nichts Neues. Familienunternehmen funktionieren im Prinzip ähnlich.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass intrinsische Motivation viel stärker ist, als ein extrinsischer, rein finanzieller Anreiz es je sein kann. Genau darauf setzt Verantwortungseigentum. Zudem bleiben auch etliche extrinsische Anreize bestehen: neben den schon erwähnten leistungs- und erfolgsbezogene Vergütungen auch Respekt, Reputation, Karriere im marktwirtschaftlichen Wettbewerb.

### Können auch heute schon eine Aktiengesellschaft oder GmbH in Verantwortungseigentum aufgestellt sein?

Ja. Auch Aktiengesellschaften und GmbHs können Verantwortungseigentum umsetzen. Dazu werden recht komplexe, aufwendige und damit auch im Aufbau teure Stiftungsstrukturen herangezogen. Prominente Beispiele sind Bosch, eine GmbH, und Zeiss, eine AG. Kleine und mittlere Unternehmen hingegen kommen bei der Transformation in Verantwortungseigentum finanziell und logistisch an ihre Grenzen.

### Wie kann eine Aktiengesellschaft Verantwortungseigentum umsetzen, wenn sie doch auch Dividenden an Aktionäre und damit Gewinne ausschütten muss? Ist das nicht ein Widerspruch in sich?

Nein, das ist kein Widerspruch. Aktien einer AG werden nicht zwangsläufig an der Börse gehandelt. So liegen die Aktien der Zeiss AG beispielsweise zu 100 Prozent bei der Carl-Zeiss-Stiftung und können nicht veräußert werden. Dividenden werden zwar ausgeschüttet, landen jedoch bei der Stiftung und werden für gemeinnützige Zwecke verwendet, zum Beispiel zur Förderung von Forschung und Lehre. Über die Höhe der Ausschüttungen und die generelle Verwendung der Gewinne entscheidet der Stiftungsrat.

## Insinuiert der Begriff „Verantwortungseigentum“ denn nicht, dass alle anderen Unternehmensformen unverantwortlich wirtschaften?

Nein. Der Begriff „Verantwortungseigentum“ (englisch: “steward-ownership”, was soviel heißt wie „anvertrautes Eigentum“, damit also dem Treuhänder-Begriff nahe kommt) beschreibt lediglich eine andere Art von Eigentum als die weithin verbreitete. Beim klassischen Unternehmenseigentum hält die oder der Eigentümer\*in sowohl die Kontrolle, also die wirtschaftliche Verantwortung für das Unternehmen, als auch den Vermögenswert des Unternehmens. Beides gehört dabei unzertrennlich zusammen: Wer das Vermögen hält, hält auch die Kontrolle. Im Vordergrund steht also das „Vermögenseigentum“. Im Gegensatz dazu halten „Verantwortungseigentümer\*innen“ aber nur die Verantwortung und die Kontrolle über das Unternehmen, nicht aber das Vermögen. Dieses bleibt im Unternehmen.

Damit bezieht sich der Begriff nur auf die Eigentumsstruktur des Unternehmens, nicht aber auf die Qualität der Unternehmensführung. Selbstverständlich handeln beispielsweise auch Millionen Familienunternehmerinnen und -unternehmer höchst verantwortlich im Sinne ihres Unternehmens.

## Kann ein Unternehmen in Verantwortungseigentum wirklich nie wieder verkauft werden? Und ist es wirklich unmöglich, das Vermögen eines Unternehmens in Verantwortungseigentum zu privatisieren? Oder gibt es Ausnahmen?

Der Verkauf eines Unternehmens in Verantwortungseigentum ist nicht kategorisch ausgeschlossen. Aufgrund verschiedener rechtlicher Konstrukte zur Umsetzung von Verantwortungseigentum unterscheiden sich diese auch in der Frage eines etwaigen Verkaufs, bei einigen ist er ausgeschlossen, bei anderen prinzipiell möglich. Gemeinsam ist dabei aber allen, dass der Verkauf des Unternehmens im Grunde nur dann möglich wird, wenn dies wirtschaftlich geboten ist und im ökonomischen Sinne des Unternehmens geschieht, wenn also sozusagen kein Weg daran vorbei führt: zum Beispiel bei einer drohenden Insolvenz, aufgrund von Fragen der Effizienz, mangelnder Wettbewerbsfähigkeit oder um Arbeitsplätze erhalten zu können. Voraussetzung ist dann aber immer, dass die Verkaufserlöse nicht personalisiert werden können, sondern (re-)investiert oder gespendet werden.

**Lässt sich eine Zweckbindung von Gewinnen nicht auch mit den gängigen Rechtsformen wie einer gemeinnützigen GmbH, treuhänderischen Stiftung oder Genossenschaft umsetzen, so dass es keiner weiteren Rechtsform für Verantwortungseigentum bedarf?**

Rechtsformen wie der gemeinnützigen GmbH, der Genossenschaft oder der treuhänderischen Stiftung sind zwar gewisse Prinzipien immanent, die auch Verantwortungseigentum definieren. Jedoch vereint keine dieser Rechtsformen alle Prinzipien von Verantwortungseigentum in sich.

Bei der gGmbH müssen Gewinne grundsätzlich in gemeinnützige Projekte fließen, und der Begriff der Gemeinnützigkeit ist dabei recht eng beschränkt. Verantwortungseigentum soll aber auch für Unternehmen umsetzbar sein, die nicht explizit gemeinnützige Unternehmensziele verfolgen. So sind die Herstellung einer Musiksoftware (Beispiel Ableton) oder die von Kondomen und Periodenprodukten (Beispiel Einhorn) nicht gemeinnützig.

In einer Genossenschaft gilt ein Demokratiezwang in Sachen Entscheidungsfindung. Jedes Mitglied hat genau eine Stimme. Dieses Prinzip kann unternehmerisch hinderlich sein. Zudem ist eine Ausschüttung des Vermögens bei einer Genossenschaft nicht grundsätzlich zu verhindern.

Die gemeinnützige Stiftung stellt tatsächlich für viele größere Firmen wie Bosch, Zeiss, Globus oder Alnatura eine Lösung oder einen Teil der Lösung dar. Das Stiftungsrecht ist aber nicht für unternehmerische Tätigkeiten konzipiert, ist also bislang ein Art Umweg, um Verantwortungseigentum umzusetzen. Zudem bedeuten die Bindung der Stiftung an die Gemeinnützigkeit oder die oftmals notwendige Aufteilung von Unternehmensanteilen in verschiedene Stiftungen hohe rechtliche und finanzielle Hürden, die für kleine und mittelständische Unternehmen in der Regel zu hoch sind.

**Wenn Verantwortungseigentum bereits erfolgreich umgesetzt wird – weshalb braucht es dann eine eigene Rechtsform?**

Wie schon beschrieben, bergen die bislang zur Verfügung stehenden Mittel zur Umsetzung von Verantwortungseigentum einige Schwierigkeiten, so dass für viele Unternehmen, besonders im Bereich der kleinen und mittelständischen Unternehmen oder für Start-ups, Verantwortungseigentum derzeit nicht realisierbar ist, obwohl das Interesse daran groß ist.



## Stiftung Verantwortungseigentum

Denn die Inhaber\*innen mittelständischer Unternehmen werden laut einer [KfW-Studie](#) immer älter, und nur noch 44 Prozent aller Mittelständler, die sich aktuell mit der Nachfolgefrage befassen, ziehen eine familieninterne Nachfolge in Betracht. Zugleich steigt der Anteil derer, die einen Verkauf erwägen (50 Prozent). Für viele kann das nur eine Notlösung sein, da dabei die Selbstbestimmung und der Fortbestand des Unternehmens nicht gewährleistet werden kann. Die Stiftungslösung kommt trotz allem aber nur in 1 Prozent der Fälle, in denen Nachfolge ansteht, tatsächlich infrage – obwohl diese Möglichkeit weithin bekannt ist (94 Prozent der verantwortlichen Personen wissen davon), rund 23 Prozent sie grundsätzlich in Erwägung ziehen und 8 Prozent sogar für gut vorstellbar halten ([Allensbach 2015](#)).

Für Start-ups, die bislang aus Kostengründen nicht in Verantwortungseigentum gründen können, wäre eine eigene Rechtsform eine große Hilfe. 62 Prozent der Gründerinnen und Gründer geben an, aus Leidenschaft und Begeisterung für die Sache zu gründen. Zugleich verfolgen 56 Prozent gerade *nicht* die Absicht, ihr Unternehmen eines Tages lukrativ zu verkaufen ([PWC-Studie 2017](#)). Für Start-ups wird es damit immer wichtiger, in Zeiten einer zunehmend werteorientierten Kundschaft (*conscious consumerism*) glaubwürdig zu versprechen, dass das Unternehmen seinen Werten und seinem Geschäftszweck treu bleibt. Mithilfe von Verantwortungseigentum können sie diesbezüglich einen Vertrauensvorschuss der Stakeholder – also zum Beispiel von Mitarbeiter\*innen, Geschäftspartner\*innen und Kund\*innen – genießen, den sie sich sonst erst erarbeiten müssten. So wird Verantwortungseigentum zum Teil ihres Geschäftsmodells.

Wählen Start-ups dagegen, wie es derzeit oft noch der Fall ist, zunächst eine klassische Rechtsform, müssten sie zu einem späteren Zeitpunkt das Unternehmen über Stiftungsstrukturen in Verantwortungseigentum umwandeln. Das ist teuer und langwierig, bedeutet also eine erhebliche Belastung des Geschäfts: ein klarer Wettbewerbsnachteil gegenüber “klassischen” Unternehmensformen. Viel einfacher und fairer wäre es, von Beginn an das Unternehmen so aufzustellen zu können, wie es für die Unternehmer\*innen am besten scheint.

[→ weitere FAQs](#)

[→ weitere FAQs zu einer Rechtsform für Verantwortungseigentum](#)

The background features two teal-colored diagonal stripes that run from the top-right to the bottom-left, creating a sense of movement and structure. The stripes are separated by white space.

# Die Stiftung Verantwortungseigentum

## Stiftung Verantwortungseigentum

Die Stiftung Verantwortungseigentum, gegründet im November 2019, vernetzt bereits bestehende Unternehmen in Verantwortungseigentum und solche, die diese Eigentumsstruktur unterstützen oder für sich in Betracht ziehen – und bringt das Thema auf allen Ebenen voran. Die Stiftung finanziert sich aus Mitglieds- und Förderbeiträgen und ...

- bündelt das wachsende Interesse und stellt Öffentlichkeit her
- setzt sich für sinnvolle rechtliche und politische Rahmenbedingungen ein
- führt Kompetenzen zusammen und fördert Forschung
- vernetzt Unternehmen in Verantwortungseigentum.

Bei der Gründungsveranstaltung der Stiftung am 25.11.2019 sprachen u.a. Wirtschaftsminister Peter Altmaier, CDU, die Parteichefin der CDU, Annegret Kramp-Karrenbauer, der Direktor des des Instituts der deutschen Wirtschaft, Prof. Dr. Michael Hüther und der Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, Prof. Dr. Marcel Fratzscher.



Zu den [Gründungsmitgliedern](#) gehören die Warenhauskette Globus, das Hygieneartikel-Start-up Einhorn, der Bio-Lebensmittel-Hersteller Alnatura, die BMW Foundation Herbert Quandt, Elektrotechnik-Hersteller Elobau oder Europas größte Suchmaschine Ecosia.

Stiftung  
Verantwortungseigentum

## Weiterführende Informationen und Presse

Für alle Presseanfragen steht Ihnen Christoph Bietz zur Verfügung:

**Dr. Christoph Bietz**  
**Leiter Kommunikation & PR**  
**Stiftung Verantwortungseigentum**  
mobil: 01525-3461917  
mail: [presse@stiftung-verantwortungseigentum.de](mailto:presse@stiftung-verantwortungseigentum.de)

Druckbare Fotos und weitere Hintergründe zum Download finden Sie auf:  
[www.stiftung-verantwortungseigentum/presse](http://www.stiftung-verantwortungseigentum/presse)  
Twitter: <https://twitter.com/stiftungve>