

Einspruch exklusiv

## Eigentum trifft Verantwortung

**Sein Eigentum darf jeder nach Belieben verkaufen, verschenken, verschwenden. Das gilt auch für Eigentum an Unternehmen. Doch eine neue Form des Unternehmenseigentums könnte zu nachhaltigerem Wirtschaften anhalten.**

Von ANNE SANDERS UND CHRISTINA HOON



© Hauri, Michael

Messer des Unternehmens Victorinox, das in einer Form des Verantwortungseigentums geführt wird.

Unsere Gesellschaft steht vor großen ökologischen und sozialen Herausforderungen. Diese können nicht vom Staat allein gelöst werden, vielmehr muss die Wirtschaft Teil der Lösung sein. Damit könnten sich auch unsere Vorstellungen von Unternehmen verändern. Wachstum im Dienst des „Shareholder value“ galt lange als oberste Maxime einer erfolgreichen Unternehmensführung und die Ausrichtung auf ein konsequentes Unternehmenswachstum wurde trotz begrenzter natürlicher Ressourcen offensiv gelebt. Aber ist dies auf Dauer möglich, ohne Unternehmen und damit Gesellschaft und Umwelt zu überfordern? Wissenschaftler unter anderem an den Universitäten in Kopenhagen, Wien, Mailand und Oxford fragen heute kritisch nach der Bedeutung von Eigentum, Wachstum und Verantwortung für die Zukunft des Unternehmens. So verfolgt die Royal Society seit 2018 ein Forschungsprojekt zur „Future of the Corporation“.

Es stellt sich also die Frage, ob "neue" oder alternative Organisationsformen besser in der Lage sind, nachhaltige Wertschöpfung durch Kooperation zu ermöglichen. Verschiedene Unternehmen leben bereits verantwortungsbewusstes Unternehmertum. Eine mögliche Form ist das sogenannte „Verantwortungseigentum“. Im November 2019 wurde in Berlin die „Stiftung Verantwortungseigentum“ gegründet, die sich dieser Eigentumsform verschrieben hat. Unternehmen wie Bosch, Alnatura, Elobau, Dr. Hauschka, aber auch die Suchmaschine Ecosia werden in „Verantwortungseigentum“ gehalten. In anderen Ländern finden sich noch

mehr vergleichbare Unternehmen, z.B. in Dänemark die Brauerei Carlsberg und das Pharma-Unternehmen Novo Nordisk, in der Schweiz Unternehmen wie Rolex und Victorinox.

## **Verantwortungseigentum steht nicht zur freien Verfügung des Eigentümers**

Was hat es mit „Verantwortungseigentum“ auf sich? Eigentum, ob ein Haus oder ein Unternehmen, steht unter der Kontrolle und Verfügungsmacht des Eigentümers. Dazu gehört auch die Freiheit, das Eigentum zu vererben oder es gewinnbringend zu veräußern. In der klassischen Ökonomie verbindet man dies seit Adam Smith mit der Idee des freien Markts, in dem der Wohlstand aller durch den eigennützigen Warenaustausch von Käufern und Verkäufern gefördert wird, egal ob es dabei um Brot oder um Unternehmen geht. Bei der Beratung junger Unternehmensgründer wird der gewinnbringende „Exit“, also der Verkauf des gerade erst in Gründung befindlichen Start-Ups, gleich mitgedacht. Der Unternehmenskäufer erwartet dabei, dass sich die Investition rentiert. Unternehmen müssen also ihren Kaufpreis als Gewinn wieder erwirtschaften, und dafür müssen sie wachsen.

Die erste Besonderheit des „Verantwortungseigentums“ liegt in einem anderen Verständnis von Unternehmenseigentum. Zu der sogar durch das Grundgesetz geschützten Freiheit, mit seinem Eigentum „zu machen, was man will“, gehört schließlich auch, sein Eigentum zu verkaufen, zu verschenken oder es ganz anders zu nutzen. Beim Verantwortungseigentum schenkt der Eigentümer das Unternehmen praktisch sich selbst.

„Verantwortungseigentümer“ verstehen sich als Treuhänder des Unternehmens. Sie haben die Kontrolle über das Unternehmen, können also Entscheidungen zur Unternehmensstrategie und zur Einstellung von Mitarbeitern treffen. Aber der Vermögenswert bleibt im Unternehmen gebunden und dient langfristig seinem Zweck, z.B. der Produktion von Fenstern. Mit den Einnahmen werden die laufenden Kosten gedeckt, z.B. die Gehälter der Mitarbeiter und der „Verantwortungseigentümer“ und Steuern bezahlt. Gewinne werden reinvestiert, nicht aber an die Eigentümer zur privaten Vermögensbildung ausgeschüttet. Wird das Unternehmen aufgegeben, geht der Erlös nicht an die „Verantwortungseigentümer“, sondern wird reinvestiert oder gespendet. Das Unternehmen könnte zwar im Krisenfall Geschäftsbereiche verkaufen – aber der Erlös geht nicht an die Anteilseigner, sondern bleibt dem Unternehmen erhalten. Die Kontrollrechte über das Unternehmen werden weder verkauft noch vererbt, sondern an andere fähige Verantwortungseigentümer weitergegeben. So bleibt die Selbständigkeit des Unternehmens dauerhaft erhalten.

## **Verantwortungseigentum stärkt nachhaltiges Unternehmertum**

Das Ziel der Erhaltung der Selbständigkeit des Unternehmens weist auf eine weitere Besonderheit des „Verantwortungseigentums“ hin: Langfristiges und damit nachhaltig orientiertes Unternehmertum. Dieses Verständnis weist Gemeinsamkeiten mit Familienunternehmen auf, denn auch hier gilt es, das Unternehmen für nachfolgende Generationen zu erhalten und weiter zu entwickeln. Die Kontrolle über das Unternehmen kann und soll beim „Verantwortungseigentum“ ebenfalls von Generation zu Generation weitergegeben werden, doch ist die Familie nicht familienrechtlich bzw. genetisch definiert. Hier geht es weniger um Bluts- als um Werteverwandte.

„Verantwortungseigentum“ ist nicht die einzige Möglichkeit, verantwortungsvolles Unternehmertum zu leben, aber es lohnt sich, über die Chancen nachzudenken, die diese Eigentumsform bringen könnte.

Glaubwürdigkeit, soziale Gerechtigkeit und der verantwortungsvolle Umgang mit knappen Ressourcen spielen für die Geschäftsmodelle vieler Start-ups eine zentrale Rolle. Eine Gründerin, die ihre nachhaltige Unternehmensidee mit Hilfe von Crowdfunding umsetzen möchte, kann durch „Verantwortungseigentum“ ein glaubhaftes Versprechen abgeben, dass das gespendete Geld dauerhaft für den entsprechenden Zweck verwendet werden und sie das Unternehmen nicht nach wenigen Jahren gewinnbringend veräußern wird.

### **Verantwortungseigentum kann Unternehmensnachfolge erleichtern**

Für inhaber- oder familiengeführte Unternehmen kann das „Verantwortungseigentum“ auch Chancen für die Nachfolge bieten. Ein Unternehmerehepaar mag in der Familie keine geeigneten Nachfolger finden. Wird das Unternehmen in Verantwortungseigentum überführt, können fähige Personen außerhalb der Familie für die Leitung gefunden werden, die keine Finanzierung für den Erwerb des Unternehmens auf die Beine stellen müssen. Das Unternehmerehepaar kann umgekehrt aber auch sicher sein, dass das Unternehmen nicht bald nach der Übergabe veräußert wird. Hinter den in vielen Unternehmen diskutierten Stiftungslösungen für die Nachfolgefrage stehen oft ähnliche Erwägungen. So können Unternehmen selbständig bleiben und eine vielfältige mittelständige, werteorientierte Unternehmenslandschaft erhalten und fortentwickelt werden.

Unternehmenskonzentrationen und damit die wachsenden sozialen Unterschiede werden dadurch zwar nicht verhindert, könnten aber ein Gegengewicht erhalten.

Motiv für die Überführung in „Verantwortungseigentum“ ist mitunter auch ein erweitertes Unternehmensverständnis, nach dem das Unternehmen nicht nur von Inhabern und Geschäftsführung, sondern durch den Einsatz der ganzen Belegschaft lebt. Hinzukommen die Kunden: Gerade für Unternehmen, die digitale Infrastruktur wie z.B. Suchmaschinen zur Verfügung stellen, deren Wert nicht allein aus der Arbeit ihrer Eigner, sondern auch aus der Nutzung möglichst vieler Kunden folgt, bietet „Verantwortungseigentum“ Chancen.

### **Rechtliche Umsetzung in Deutschland schwierig**

Allerdings sind mit alldem auch Herausforderungen verbunden. Bisher ist die rechtliche Umsetzung von „Verantwortungseigentum“ in Deutschland sehr schwierig. In verschiedenen Ländern wurden in den letzten Jahrzehnten neue Rechtsformen geschaffen. In Deutschland ist das bisher nicht geschehen. Bestehende Rechtsformen könnten dafür vom Gesetzgeber abgewandelt oder eine neue Rechtsform aus der Wiege gehoben werden.

Zudem stellt sich die grundlegende Frage, welche Governance-Strukturen gebraucht werden. Schließlich fehlt es im „Verantwortungseigentum“ an Investoren, die aus durchaus eigennützigen Gründen die Geschäftsleitung kontrollieren. Damit wird die klassische Stakeholder-Logik auf den Kopf gestellt. Wie aber wird Motivation gefördert und Missbrauch verhindert, wenn es im ökonomischen Sinne nur „desinteressiertes“ Kapital ohne Gewinnerwartung gibt? Eine Aufsichtsbehörde wie die Stiftungsaufsicht zu schaffen, würde

die Gründung und Führung solcher Unternehmen möglicherweise zu schwerfällig machen. Hier gilt es, rechtliche Strukturen und eine entsprechende Unternehmenskultur zu schaffen, die über die traditionellen Anreizsysteme hinausweisen.

Die ökologischen und sozialen Herausforderungen unserer Zeit verlangen nach einem verantwortungsbewussten Unternehmensverständnis. „Verantwortungseigentum“ kann andere Unternehmensformen nicht ersetzen, ist aber ein vielversprechender Weg, über die Zukunft des Unternehmens nachzudenken.

*Prof. Dr. Anne Sanders (Jura, Universität Bielefeld), Prof. Dr. Christina Hoon (Wirtschaftswissenschaften, Universität Bielefeld) lehren und forschen zu Familienunternehmen am Institut für Familienunternehmen (iFUn).*

Quelle: F.A.Z. Einspruch

---

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2001–2020  
Alle Rechte vorbehalten.