

Stephan Eisenhut

Das sich selbst gehörende Unternehmen

Zur »Eigentumskonferenz« am 30. und 31. Oktober 2018
im Berliner Allianz Forum

Es war schon ein starkes Stück, direkt gegenüber der Botschaft der USA am Brandenburger Tor in Berlin, eine »Eigentumskonferenz« abzuhalten. Ziel der Konferenz im Allianz Forum war es, Bewusstsein für ein zukunftsfähiges Eigentumsverständnis für Unternehmungen zu schaffen und Unternehmern Möglichkeiten aufzuzeigen, wie dieses Eigentumsverständnis auf der Grundlage des gegenwärtig geltenden Rechtes schon heute umgesetzt werden kann. Zugleich sollte aber auch grundlegend auf Erneuerungen im Eigentumsrecht hingewirkt und diesbezüglich Politiker angesprochen werden. Vom Standpunkt der Ökonomie wurde die Frage gestellt, wie sinnvoll es ist, Unternehmen wie ein Handelsgut zu kaufen oder zu verkaufen. Über den Kauf der Eigentumsrechte an Schlüsselunternehmen lassen sich ganze Volkswirtschaften kontrollieren. Wer wissen will, wie das funktioniert, sollte sich mit dem Vorgehen des weltgrößten Vermögensverwalters »BlackRock« beschäftigen. Da geht es freilich vorwiegend um Großunternehmen. Aber auch kleineren Unternehmen können externe Kapitalgeber schwer zu schaffen machen, wenn diese Einfluss auf das Steuerrad des Unternehmens bekommen. So kann das »Unternehmensschiff« plötzlich in eine Richtung gelenkt werden, wo schnell Profit gemacht, aber nicht wirklich den Menschen gedient wird. Gerade letzteres wollten die Unternehmer, die sich auf dieser Konferenz versammelten, erreichen.

Das »Amt« des Unternehmers

Ein Unternehmen steht im Dienst der Menschen, für die es Leistungen erstellt – dieser Tenor durchzog die gesamte Konferenz, die von der »Purpose Stiftung« in Zusammenarbeit mit der GLS-Bank veranstaltet wurde. Und es war deutlich zu spüren, dass die anwesenden Unternehmer sich diesem Ziel verpflichtet fühlen. Das Unternehmen mit seinen Produktionsmöglichkeiten ist ein Werkzeug, das Unternehmensleitung und Mitarbeiterschaft benutzen, um sich in ein produktives Verhältnis zu ihrem gesellschaftlichen Umfeld zu setzen. Es erstellt Leistungen, die darin benötigt werden. Insofern gedeiht es auch nur in Zusammenhang mit diesem Umfeld. Heute dominiert noch ein Eigentumsverständnis, welches einseitig das Unternehmen als eine Sache versteht, über die der Unternehmer nach Belieben verfügen – es also auch verkaufen oder vererben – kann. Freilich konnte sich dieses Eigentum nur durch die ursprüngliche Unternehmensinitiative bilden. Vernachlässigt wird hier aber, dass diese Bildung in einem Prozess erfolgte, an dem viele Menschen beteiligt waren. Die Unternehmerleistung wird erst derjenige richtig zu schätzen lernen, der diese getrennt von dem Unternehmenseigentum betrachtet. Dieses Eigentum ist zwar notwendig, um die unternehmerische Aufgabe umzusetzen. Aber gerade deshalb ist es wichtig, dass es in die Hand derjenigen

die Drei 12/2018

gelangt, die es am besten für die Gesellschaft einzusetzen vermögen. Insofern ist die unternehmerische Aufgabe als ein Amt zu verstehen, das in ganz anderer Weise vergeben werden muss als durch Verkauf oder Vererben.

Wer würde es heute für sinnvoll halten, so fragten die Initiatoren der Tagung, das Amt des Bundeskanzlers oder die Professur eines Universitätslehrstuhls käuflich oder vererbbar zu machen? Was hier undenkbar erscheint, ist beim Eigentumsrecht jedoch gängige Praxis. Unsere Gesetze verstehen heute, etwas vereinfacht ausgedrückt, dieses Eigentum eher als ein Geldanlageobjekt denn als ein Amt.¹ Das aber zieht mannigfaltige Probleme nach sich. Wird z.B. ein Unternehmen vererbt, so fordert der Staat Erbschaftssteuer. Damit greift er jedoch erheblich in die Unternehmenssubstanz ein. Denn die Mittel, die für die Steuerzahlungen notwendig werden, sind normalerweise nicht liquide vorhanden, sondern in dem Unternehmen gebunden. Müssen diese Mittel dann beschafft werden, so erlangen leicht Investoren mit ganz anderen Interessen Kontrolle über das Unternehmen. Oft werden Unternehmen auf diesem Wege ruiniert, oder es werden die erheblichen Mehrkosten über die Produktpreise an die Verbraucher weitergegeben. Aus diesem Grunde suchen Mittelständler mithilfe ihrer Steuerberater alle möglichen Wege, um solche Steuern zu vermeiden. Das geschieht in diesen Fällen nicht aus Habgier, sondern aus dem berechtigten Verantwortungsgefühl für die Zukunft des Unternehmens.

Das Treuhandeigentum

Dabei ginge es auch anders. Gäbe es eine klar geregelte Rechtsform für »Unternehmen in Treuhandeigentum«, so würden diese Probleme erst gar nicht auftauchen. Die Idee des Treuhandeigentums ist nicht neu; sie wird nur in ihrer Bedeutung von der Wirtschaft und der Politik noch nicht richtig erkannt. Das, obwohl weltmarktführende Großunternehmen, wie z.B. die Robert Bosch GmbH, ausgesprochen erfolgreich mit diesem Eigentumsverständnis arbeiten und in Dänemark, wie Steen Thomsen

von der Copenhagen Business School in einer umfassenden Studie gezeigt hat, dieses Eigentumsverständnis schon fast selbstverständlich ist.² Den Veranstaltern war es gelungen, für den Auftaktvortrag *Franz Fehrenbach*, den Aufsichtsratsvorsitzenden und Treuhandeigentümer der Firma Bosch, zu gewinnen, der in eindrucksvoller Weise die Geschichte dieses Unternehmensmodells skizzierte. Dass Fehrenbach Bosch in seinem Beitrag als ein »mittelständisches Unternehmen« bezeichnete, löste freilich ein Schmunzeln im Publikum aus, denn mit seinen 402.000 Mitarbeitern weltweit gehört Bosch doch eher zu den »Big Playern«. Nach dem Tode von Robert Bosch im Jahr 1942 hatten dessen Testamentsvollstrecker in 22jähriger Entwicklungsarbeit ein interessantes Doppelstiftungsmodell für das Unternehmen entwickelt, das sowohl den Interessen der Familie Bosch als auch den Anforderungen des Unternehmens in einer Weltwirtschaft genügte. Dieses Modell sah eine strikte Trennung der Stimm- und Gewinnbezugsrechte vor, die zwei verschiedenen Rechtsträgern zugewiesen wurden: Die »Robert Bosch Stiftung gGmbH« erhielt 92% der Dividendenrechte und die »Robert Bosch Industrietreuhand KG« 93% der Stimmrechte. Die Familie begnügte sich mit 8% der Dividenden und 7% der Stimmrechtsanteile. Durch diese Konstruktion wurde gewährleistet, dass diejenigen, die das Unternehmen leiten, das Steuerrad immer fest in der Hand behalten können. Das Unternehmen konnte bisher sowohl sein Wachstum aus den erwirtschafteten Gewinnen generieren als auch jährlich große Beträge für gemeinnützige Zwecke freisetzen, die über die Stiftung vergeben werden. Robert Bosch selbst hatte intensiv an der Eigentumsfrage gearbeitet, war aber durch die Hitler-Diktatur daran gehindert worden, diese selbst praktisch auszugestalten.

Ein solches Stiftungsmodell eignet sich allerdings nur für finanzstarke größere Unternehmen. Die »Purpose-Stiftung« hat es sich daher zur Aufgabe gemacht, neue Wege für ein Verantwortungseigentum zu bahnen, die auch kleine und mittlere Unternehmungen einschlagen können. Damit wurde offensichtlich ein

Nerv der Zeit getroffen. Viele der anwesenden mittelständischen Unternehmer suchen nach Wegen, ihr Unternehmen in ein Verantwortungseigentum umzuwandeln. Sie konnten sich hierzu vor Ort von Experten beraten lassen. Allerdings: Da die gegenwärtige Gesetzeslage eine solche Eigentumsvorstellung nicht kennt, kommt es hier zu Konstruktionen, die nie wirklich befriedigen. Aus diesem Grunde wurde auf der Konferenz auch der Vorschlag eines Gesetzes für die Einführung einer »Gesellschaft im Verantwortungseigentum« vorgestellt und am zweiten Tag mit Politikern diskutiert.

Start-ups

Doch nicht nur ältere Unternehmer, die eine vernünftige, zeitgemäße Nachfolgeregelung anstreben, waren auf der Konferenz zugegen. Das Bild wurde vor allem durch viele Jungunternehmer geprägt, die für ihre Start-ups zum einen ebenfalls ein neues Eigentumsmodell suchten, zum anderen Investoren, die ihnen das nötige Startkapital gewähren können. Somit war die Konferenz ein Begegnungsort für Jung und Alt, die nun ein aktives Interesse füreinander entwickeln mussten. Das Kapital, welches sich durch erfolgreiche Unternehmungen der Vergangenheit gebildet hatte, sollte nun seinen Weg zu zukunftsfähigen Initiativen finden.

Das Bild des Investors wird heute stark von Menschen geprägt, die nur solche Verträge mit Gründern machen, die ihnen einen sehr hohen Einfluss auf das Unternehmen sichern. Das hängt auch damit zusammen, dass aufgrund der hohen Ausfallquote im Start-up-Bereich ein erfolgreiches Investment aus Sicht eines Wagnis-Kapitalgebers mindestens das Zehnfache des eingesetzten Kapitals als Gewinn bringen muss. Der Druck, der dadurch auf die Unternehmen aufgebaut wird, nötigt diese oft zu Maßnahmen, die dem Ziel der Nachhaltigkeit und den Bedürfnissen der Stakeholder entgegenstehen. Andererseits haben auch Investoren, die bewusst nachhaltige Anlagemöglichkeiten suchen und dabei auch junge, risikoreiche Unternehmungen unterstützen wollen, das berechnete Interesse, innerhalb eines festge-



Foto: »Purpose-Stiftung«

legten Zeitraums einen angemessenen Rückfluss von Kapital zu realisieren. Auf der Konferenz wurden in »Lernreisen« und »Expertenklinken« alternative Finanzierungsinstrumente vorgestellt, durch die ein Ausgleich der Interessen der Investoren und der Unternehmer auf Basis des Verantwortungseigentums erreicht werden kann. Zudem stellten drei Start-ups, die sich für das Verantwortungseigentum entschieden hatten, ihre Unternehmen im Plenum vor und zeigten, welchen Einfluss diese Entscheidung auf ihr Unternehmen hatte.

Das von *Juho Makkonen* vorgestellte finnische Unternehmen »Sharetribe« strebt eine Demokratisierung der »Sharing-Economy« an. Durch Online-Plattformen wie z.B. »AirBnB« oder »Uber« werden klassische Vermittler ausgeschaltet und effektive, kosteneffiziente Lösungen bei gleichzeitiger Nutzerfreundlichkeit und guter Qualität angeboten. Allerdings werden die wertschöpfenden Leistungen nicht selbst erbracht, sondern nur vermittelt. Diejenigen, welche die eigentlichen Leistungen erbringen, werden leicht von der Plattform abhängig und müssen immer höhere Beiträge an deren Betreiber abführen. »Sharetribe« stellt eine Plattform-Technologie zur Verfügung, die Unternehmern den Aufbau von Online-Marktplätzen ermöglicht, ohne diese Abhängigkeiten zu erzeugen. Durch die Entscheidung für das Verantwortungseigentum haben sie in Kauf genommen, dass Wachstum unter Umständen verlangsamt wird, geraten dafür aber auch nicht in die Gefahr, Unter-

nehmensentscheidungen einseitig im Sinne der Investoren zu treffen.

Christian Kroll stellte die 2009 gegründete alternative Suchmaschine ›Ecosia‹ vor, die einerseits die Privatsphäre der Nutzer achtet und andererseits die Gewinne aus dem Unternehmen in die Anpflanzung von Bäumen investiert. – Das von *Marleen Vogelaar* in den USA gegründete Unternehmen ›Ziel‹ stellt Qualitätssportbekleidung her, die *on demand* produziert werden. Die Unternehmerin will zeigen, dass es auf diesem Wege möglich ist, die in der Modebranche übliche verheerende Überproduktion zu vermeiden. Vogelaar war zuvor Mitgründerin des mittlerweile weltgrößten Dienstleisters und Marktplatzes für 3D-Drucke ›Shapeways‹. Die dabei gewonnenen Erfahrungen bei der Kapitalbeschaffung will sie nun nutzen, um ihrer Mission, Überproduktion und Müll zu reduzieren, treu bleiben zu können und diese nicht den Bedürfnissen externer Investoren zu opfern. – Neben den hochkarätigen Plenarbeiträgen spielte sich ungeheuer viel in den Gesprächen während der viel zu kurzen Pausen ab. Da wurden nicht nur Ideen ausgetauscht, sondern manchem Startup gelang es, einen wesentlichen Erstkontakt zu einem Investor aufzunehmen. Auch das machte die Konferenz zu einem Ereignis.

Wirtschaft und Demokratie

Am zweiten Tag wurde die gesellschaftliche Perspektive der Eigentumsfrage in das Zentrum gerückt. Ein Höhepunkt war hier der Vortrag von *Colin Mayer* von der Universität Oxford. Er stellte radikal in Frage, dass Unternehmen den primären Zweck hätten, Gewinn zu erzielen. Der Gewinn ist für ihn vielmehr eine Folge davon, dass die Unternehmen ihren gesellschaftlichen Zweck sachgemäß erfüllen.

Interessant war, dass er dabei keinen Unterschied zwischen einer Einrichtung wie einer Universität und einem Unternehmen wie z.B. der im Jahr 1600 von Elisabeth I lizenzierten ›East India Company‹ machte. Beide seien für klar definierte Zwecke gegründet. Bei den Universitäten sei es noch heute so, dass die Verwalter dafür verantwortlich sind, dass sie diesen

ursprünglichen Zweck auch erfüllen. Hingegen sei bei den Wirtschaftsunternehmen, die nur den Profit maximieren wollen, der eigentliche Sinn des Unternehmens verloren gegangen. Diese Verschiebung sei aber erst sehr spät in der Geschichte eingetreten. Mayer beschrieb diese Entwicklung in einem spannenden historischen Bogen. Das Bedeutende seines Gedankens liegt darin, dass er *de facto* jegliche Unternehmung, gleichgültig, ob sie wirtschaftlichen oder geistigen Zwecken dient, als eine Einrichtung des Geisteslebens auffasst, die nur dadurch für die Gesellschaft fruchtbar werden kann, dass sie aus den individuellen Impulsen ihrer Betreiber und nicht etwa aus den Zielen der Aktionäre bestimmt wird.

Ein zweiter Höhepunkt waren die Gespräche, die *Armin Steuernagel* – Mitbegründer der ›Purpose-Stiftung‹ – mit dem FDP-Abgeordneten *Florian Toncar*, der ›Linke‹-Fraktionsvorsitzenden *Sahra Wagenknecht* und *Lisa Paus*, Abgeordnete von ›Bündnis 90/Die Grünen‹, führte. Toncar begrüßte den zuvor von *Benjamin Böhm* (Kanzlei Keller & Partner) und Steuernagel vorgestellten Gesetzesvorschlag für eine neue Rechtsform des Verantwortungseigentums. Da jeder Unternehmer über sein Eigentum frei verfügen können solle, so der Liberale, müsse er auch die Freiheit haben, es in eine solche Rechtsform umzuwandeln.

Für Wagenknecht war die Konferenz eher ein Heimspiel, hatte sie doch in ihrem Buch ›Reichtum ohne Gier‹³ ein Eigentumsverständnis dargelegt, das sich in ähnliche Richtung bewegt. Im Gegensatz zu den anderen beiden Politikern hatte sie die Möglichkeit, ihre Position ausführlicher in einer »Keynote« zu skizzieren. Sie schien verblüfft, dass hier von Unternehmerseite ganz ähnliche Vorstöße gewagt wurden. Eine Frage für sie war, in welcher Weise eine öffentliche Kontrolle von Großunternehmen geleistet werden könne. Dabei visierte sie insbesondere das Thema der Plattform-Ökonomie an, die Monopolstellungen ermöglicht, welche die ökonomische Macht in den Händen weniger bündelt. Hier sah sie eine der größten Herausforderungen der Zukunft. – Paus, die Steuerexpertin der Grünen, bemerkte, dass in

der Tat für verantwortliches Wirtschaften eine Gesellschaftsform fehle, weshalb der Vorschlag der ›Purpose-Stiftung‹ genau richtig sei. Allerdings dürfe man nicht vergessen, dass viele Unternehmen nicht in dieser Richtung Verantwortung ergreifen wollten und es daher möglich sei, dass einige diese Gesellschaftsform für ihre Interessen ausnutzen könnten. Der Staat, so machte sie deutlich, dürfe hier seine Kontrollfunktion nicht aus der Hand geben.⁴

Das Vorgehen der Initiatoren der ›Eigentumskonferenz‹ ist gerade aus demokratischer Sicht vorbildlich. Denn es wurde sichtbar, was als berechtigtes Bedürfnis in vielen Unternehmern lebt und wie dieses in sinnvolles Recht umgesetzt werden kann. Zudem wurde gezeigt, wie schon jetzt in dieser Richtung, wenn auch unter erschwerten Bedingungen, positiv gearbeitet werden kann. In keiner Weise wurde manipulierend auf die Politik gewirkt. Dennoch müssen solche Impulse auch in der Politik ankommen – nur ist das ein mühsamer, langsamer Weg. Denn den meisten Politikern fällt es in der Regel sehr schwer, ihre Denkgewohnheiten zu verlassen, insbesondere, weil sie selbst in ein Mühlrad eingespannt sind. Bei Wagenknecht konnte man den Eindruck gewinnen, dass sie zumindest für Momente ein Gespür für die Impulse entwickelte, die auf der Konferenz lebten. Paus hingegen hinterließ eher

den Eindruck, als ob die Steuergerechtigkeitskategorien, für die sie eintritt, ihr den Blick für die Lebenswirklichkeit lähmen und sie deshalb leicht in ein Fahrwasser gelenkt werden kann, in dessen Richtung sie eigentlich nicht will.

Die ›Eigentumskonferenz‹ war ein erstaunliches Ereignis, das leider – auch dies ist ein Zeitsymptom – viel zu wenig in den Wirtschaftsteilen der großen Zeitungen gewürdigt wurde. Einzig das ›Handelsblatt‹ hat ausführlich darüber berichtet.⁵ Allerdings war die ›Handelsblatt‹-Redakteurin *Anja Müller* als Moderatorin auch selbst in die Konferenz involviert. Das zeigt, wie schwierig es ist, trotz geballter Kompetenz mit solchen Impulsen durchzudringen. Auf der anderen Seite zeigten die Initiatoren, welche geistigen Potenziale gerade in unternehmerisch denkenden jungen Menschen vorhanden sind, die – wenn sie nicht an der Interesselosigkeit der Alten scheitern – Enormes bewirken können. Gerade das Zusammenwirken von jungen und alten Unternehmern, die das gemeinsame Ziel eines nachhaltigen Wirtschaftens teilen, hat diese Konferenz überhaupt möglich gemacht. Eine solche Form des Geisteslebens hat das Potenzial, die Kapitallenkung auf der Basis der Erkenntnis der individuellen Fähigkeiten und nicht der alten Vorrechte zu vollziehen und somit ein echter Zukunftskeim gesät. Hoffen wir, dass er zu kräftigem Wachstum gelangt!

1 Vgl. ›Warum wir Eigentum neu denken sollten – und was wir von Japan und dem Römischen Reich lernen können‹, in ›Purpose-Stiftung‹ (Hrsg): ›Verantwortungseigentum – Unternehmenseigentum für das 21. Jahrhundert‹ (Tagungsbeilage), S. 6.

2 Die Studie von Steen Thomsen musste, da sein Flug ausgefallen war, zunächst von dem Stiftungsexperten Hans Fleisch vorgestellt werden. Das Erstaunliche dieser Studie ist, dass etwa 70% der dänischen Unternehmen stiftungsverbunden sind.

3 Sahara Wagenknecht: ›Reichtum ohne Gier – Wie wir uns vor dem Kapitalismus retten‹, Frankfurt a. M. 2016.

4 Die Vorstellung, der Staat könne die Wirtschaft kontrollieren und durch Steuern in eine gewünschte Richtung lenken, hat sich tief in das Bewusstsein der Mehrheit eingegraben, so dass der Versuch aussichtslos erscheint, sie als Irrtum entlarven zu

wollen. Die Tatsache, dass aus Kreisen der Großunternehmen in sehr effektiver Weise Einfluss auf die Politik genommen wird, ist zwar bekannt, wird aber in ihrer Bedeutung nicht richtig eingeschätzt. Wenn die, welche kontrollieren und steuern wollen, in den entscheidenden Momenten selbst kontrolliert und gesteuert werden können, so muss man sich nicht wundern, wenn am Ende Gesetze da sind, die denen, die ehrliche Leistungen erstellen wollen, schaden und denen, die sich Leistungen anderer aneignen wollen, nutzen. In einer Demokratie darf die Politik nicht Spiegelorgan der Interessen der Großkonzerne sein, sondern der Mehrheit der Menschen.

5 Vgl. www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/neue-rechtsform-wie-sich-familienunternehmen-2-0-und-start-ups-zukuenftig-aufstellen-koennen/23353122.html?ticket=ST-12312-2ssWnORBU-4fEbAAP4raD-apl