

Verantwortungseigentum

Eigentum und Führung im 21. Jahrhundert

Eine Publikation von:

PURPOSE

"Eigentum verpflichtet"

PURPOSE

INHALTSVERZEICHNIS

Eigentum verpflichtet. Fremd- oder Eigen-Verantwortung? Vorwort von Armin Steuernagel	4
Verantwortungseigentum. Ein Familienunternehmen bereitet sich auf das 21. Jahrhundert vor. Interview mit Thomas Bruch, Globus	6
"Das Unternehmen gehört letztlich den Mitarbeitern und Kunden." Interview mit Ernst Schütz, Triaz Group	12
Wirtschaft kann mehr. Mitarbeiterführung und Eigentum im 21. Jahrhundert. Beitrag von Thomas Sattelberger und Armin Steuernagel	18
Eigentum am Unternehmen und die Beteiligung von Mitarbeitern. Beitrag von Armin Steuernagel	22
Colin Mayer on Corporations and Ownership. Interview mit Prof. Colin Mayer, Oxford University	34
Unternehmen Mitte Beitrag von Daniel Häni, Unternehmen Mitte	44
Purpose Netzwerk	46

Purpose Stiftung
www.purpose-platform.com

Redaktion: Armin Steuernagel, Kristin Wolber, Rachel Steinmetz
Gestaltung: Florian Metzner

EIGENTUM VERPFLICHTET. FREMD- ODER EIGEN-VERANTWORTUNG?

2015 wird als das Jahr des VW Skandals in die Wirtschaftsgeschichte eingehen. Er machte unverantwortliches Handeln in nicht erwartetem Ausmaß sichtbar. Er verfestigt das Bild einer "profitgierigen Wirtschaft" im öffentlichen Diskurs. Im Gegensatz zu Skandalen, in denen einzelne Individuen sträflich gehandelt haben, zeigt dieser Fall noch etwas anderes: strukturelle Verantwortungslosigkeit und das Verschwinden von Eigenverantwortung aus Unternehmen und damit aus der Wirtschaft.

Lange galt der eigenverantwortliche Unternehmer, der Familienunternehmer, der sein Unternehmen führt, besitzt und für alle Konsequenzen gerade steht, als Garant für eine Wirtschaft, die den Menschen dient. Wer für seine Handlungen einstehen muss und kann – weil er unabhängig ist –, so die unausgesprochene Überzeugung, handelt verantwortlicher. **Auf eine Formel gebracht: Wenn Entscheidung und Ausführung und Konsequenzen einer Handlung in einer Person vereint sind oder nah beieinander liegen, dann entsteht Verantwortung.**

Doch genau diese Eigenverantwortung scheint die Wirtschaft vergessen, ja "outgesourct" zu haben. In Konzernen dominiert ein Menschenbild, welches mit Eigenverantwortung nicht vereinbar ist und Mitarbeiter und Management unter Generalverdacht stellt: Mitarbeiter

handeln nicht selbst verantwortlich und im Sinne des Unternehmens, sondern müssen von außen vom Management mit ausgeklügelten Anreizsystemen erst dazu gebracht werden. Das Management wiederum braucht Aktionäre und den Druck der Eigentümer, um sich nicht auf die faule Haut zu legen. Gegen falsches, unverantwortliches Verhalten erlassen Compliance-Abteilungen immer dickere Regelkataloge.

Die Folgen einer solchen Führungs- und Eigentumspraxis kann man verhaltensökonomisch als "Verdrängung intrinsischer Motivation und Verantwortung durch extrinsische Anreize" beschreiben. Man kann genauso davon sprechen, dass die Motivation und Verantwortung, der, in einem System von Regeln und Anreizen gehaltenen Akteure in einem Meer der Gleichgültigkeit versinkt. Keiner muss mehr für seine Handlungen gerade stehen, jeder ist ja letztlich nur Getriebener, Ausführender von Entscheidungen anderer, deren Konsequenzen er vermutlich nie zu spüren bekommt. Das Auseinanderreißen von Entscheidung, Ausführung und Konsequenzen einer Handlung führt zu einem Verlust der Eigenverantwortung, der Freiheit, der Schuldfähigkeit und auch des Gewissens bei den einzelnen Akteuren. Seit geraumer Zeit haben wir mit entmündigenden Führungskulturen und Share-Holder-Value Kapitalismus dieses Auseinanderreißen scheinbar perfektioniert. Die Reaktion auf

fehlende Verantwortung in den Unternehmen ist dann von staatlicher Seite mehr Regulierung, also 'externe Verantwortung'. Die Wirtschaft hat so die Verantwortung an den Staat outgesourct. Und droht nun in einem Regulierungsdickicht aus staatlichen und Unternehmenseigenen Compliance-Abteilungs-Normen die Reste von Unternehmerschaft und Eigenverantwortung zu verlieren.

Wo ist die Eigenverantwortung geblieben, die so lange so hoch gehalten wurde? Um innovationsfähig und unternehmerisch die immer komplexeren Herausforderungen des 21. Jahrhunderts meistern zu können, werden, davon gehen viele Autoren in dieser Broschüre aus, Unternehmen nicht ohne die Kraft des Individuums auskommen. Das geht nur durch die Zusammenführung von Entscheidung, Ausführung und Konsequenzen der Handlung. Was heißt das genau für Führung und Eigentum? Das heißt, dass wir die Führungskultur in die Richtung von mehr Mitunternehmertum durch Mitarbeiter, in Richtung "Self-Management" umstellen müssen. Mitarbeiter können erst wirklich unternehmerisch, innovativ und verantwortungsvoll handeln, wenn sie den Raum für Eigenverantwortung bekommen. Das erfordert ein anderes Menschenbild - eines, welches auf die Freiheit und Eigenverantwortung des Menschen setzt. Unternehmen, die damit arbeiten und Konzepte der Selbstführung einführen, wie z.B. auch das, in der Broschüre beschriebene Unternehmen GLOBUS oder der größte Tomatenverarbeiter der Welt "Morning Star" in Kalifornien, der auf jegliche Chefs verzichtet, berichteten von erstaunlichen Erfolgen.

Eigenverantwortung beginnt jedoch nicht nur bei der Mitarbeiterführung, sondern auch beim Unternehmens-

eigentum. Entscheidung und Ausführung von Handlungen zu verbinden, heißt auf Eigentums-Ebene, Unternehmerschaft und Eigentümerschaft der Stimmrechte zu koppeln, sodass also immer diejenigen das Gestaltungsrecht (und die Stimmrechte) besitzen, die auch operativ und unternehmerisch mit dem Unternehmen verbunden sind. Auf den folgenden Seiten beschreibt z.B. Thomas Bruch von Globus, wie er genau diesen Weg geht und sein Familienunternehmen mit einem erweiterten Familienverständnis, dem der Werte- und Fähigkeitenfamilie, in die Zukunft führt. Auch kommt zum Ausdruck, dass viele Unternehmen ihren Zweck nicht darin sehen, das private Vermögen von Eigentümern zu maximieren, sondern für die Kunden und die Gesellschaft da zu sein. Das besondere an solchen "Treuhand-Unternehmen" ist, dass sich aus ihrer Überzeugung rechtliche Strukturen ableiten, die diese umsetzen. Sie schaffen wirkliches Verantwortungseigentum.

Eigen-Eigentum (Self-Ownership) und Selbstführung (Self-Management) können zu einem "insourcen" der an andere "outgesourcten" Verantwortung führen und so Wirtschaft wieder verantwortlicher machen.

Das Purpose Netzwerk, welches diese Broschüre herausgibt, unterstützt Unternehmen in der beschriebenen Transformation zu mehr Eigenverantwortung auf allen Ebenen. Als non-for-profit Organisation bringt Purpose Unternehmer, Geldgeber und Ratgeber für Eigentums- und Führungsfragen zusammen.

Armin Steuernagel ist Mitgründer des Purpose Netzwerks, Gründer mehrere Unternehmen und Ökonom. Er ist Mitglied im ThinkTank 30 des Club of Rome.



Thomas Bruch führt in fünfter Generation das saarländische Familienunternehmen GLOBUS.

Märkte: Die Globus Gruppe betreibt heute 46 SB-Warenhäuser, rund 100 Baufach- und Elektromärkte, Globus Drive, fridel markt & restaurant sowie zwei Baufachmärkte in Luxemburg und 25 Hypermärkte in Russland und Tschechien.

Mitarbeiter und Umsatz: Für GLOBUS arbeiten rund 43.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einen jährlichen Umsatz von rund sieben Milliarden Euro erwirtschaften.

Eigentum: Vor über zehn Jahren hat Thomas Bruch bei Globus eine innovative Eigentumsstruktur umgesetzt, die sicherstellt, dass Unternehmerschaft und Eigentümerschaft gekoppelt bleiben und Fähigkeiten und Werte bei der Besetzung der Führung die entscheidende Rolle spielen.

INTERVIEW MIT THOMAS BRUCH

VERANTWORTUNGSEIGENTUM. EIN FAMILIENUNTERNEHMEN BEREITET SICH AUF DAS 21. JAHRHUNDERT VOR.

Armin Steuernagel (AS): Herr Bruch, es geht um Eigentum. Wem gehört Globus?

Thomas Bruch (TB): *Globus gehört, so ist mein Verständnis, zu wesentlichen Teilen sich selbst.* Dieses Unternehmensverständnis haben wir auch rechtlich umgesetzt: Die Stimmrechte an der Globus Holding werden nicht vererbt; sie gehen über eine Stiftungsstruktur an diejenigen, die dafür die notwendigen Fähigkeiten und Werte mitbringen.

Erlebbar wird dieses Eigentumsverständnis aber erst durch die Menschen. Denn es sind die Menschen, die Globus tragen und gestalten.

An erster Stelle stehen dabei natürlich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von denen auch über 10.000 als Stille Gesellschafter am Unternehmen beteiligt sind. Gleichzeitig ist Globus Teil der Region, der Gesellschaft vor Ort an den über 170 Standorten. Unsere Kunden sprechen von „ihrem Globus“ und die Kooperationen mit lokalen Institutionen wie Bildungs- oder sonstigen öffentlichen Einrichtungen stärken diese Verbundenheit.

AS: Mit diesem Eigentumsverständnis gehen Sie seit nun 10 Jahren einen ganz neuen Weg und haben ihre Rechtsstrukturen geändert. Brechen Sie nicht mit einer fast 200-jährigen Tradition des Weitervererbens?

TB: Von meinen Vorfahren habe ich die Aufgabe übernommen, dafür zu sorgen, dass das Unternehmen sich immer weiterentwickelt und auf der Höhe der Zeit bleibt. Diese Aufgabe nehme ich ernst. Daher führt es m. E. nicht weiter, alles so zu machen, wie es meine Vorväter gemacht haben. Das Unternehmen ist heute ein anderes Unternehmen als vor 40 Jahren, als ich angefangen habe. Und die gesellschaftlichen Verhältnisse haben sich ebenfalls geändert. Dem ist Rechnung zu tragen. Wir brauchen neue Wege in die Zukunft.

AS: Wieso geben Sie die Anteile nicht einfach an Ihre Kinder?

TB: Natürlich ist die Tradition in einem Familienunternehmen etwas Besonderes und das Hineinwachsen in ein Unternehmen etwas sehr Wertvolles. Ich selbst habe von Kindesbeinen an erlebt, wie mein Vater seine Aufgaben wahrgenommen hat, was es bedeutet hat, Unternehmer

Globus gehört, so ist mein Verständnis, zu wesentlichen Teilen sich selbst.

zu sein, in guten und auch in schwierigeren Zeiten. Die Erfahrungen, die ich hier gemacht habe, kann man nur machen, wenn man in ein Unternehmen hineingeboren wird.

Mit drei Söhnen stand ich vor der Frage, wie die Anteile am Unternehmen zukunftsfähig aufgeteilt werden könnten. Gleichzeitig war mir bewusst, dass meine Kinder ihre berufliche Zukunft nicht notwendigerweise bei Globus sehen. Mit der Überführung der Anteile in verschiedene Stiftungen haben wir einen Weg gefunden, der der nachfolgenden Generation die Möglichkeit offen lässt, im Unternehmen aktiv mitzuwirken. Gleichzeitig war es uns aber auch wichtig, dass die jeweiligen Fähigkeiten und Werte bei der Besetzung wichtiger Schlüsselfunktionen mit berücksichtigt werden. Hier liegt die Entscheidung beim Beirat. Letztlich läuft es auf die Frage zu, was eigentlich das Entscheidende am Unternehmersein ist: Die rechtliche Verfügungsgewalt über das Eigentum? Oder die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten, die man in einer echten Führungsposition hat?

AS: Gibt es da noch weitere Aspekte?

TB: Hinzu kommt Folgendes: Wenn ich meinen Kindern jeweils gleiche Anteile am Unternehmen vererben würde, was wäre dann? Ist davon auszugehen, dass alle auf Dauer an einem Strang ziehen? Was wäre, wenn meine Kinder mal selbst Kinder haben? Zwei Enkel habe ich ja schon, es werden sicherlich noch mehr werden – was ist dann? Macht es Sinn, die Anteile am Unternehmen immer weiter aufzuteilen? Entstehen dann nicht Sprengkräfte für das Unternehmen?

Ich habe mich gefragt, was das Beste für das Unternehmen selbst ist. Dabei bin ich zu der Meinung gekommen, dass die Stiftungsstruktur bzw. Treuhandeigentum-Struktur für uns sehr gut passt. In ihr wird deutlich, dass das Unternehmen einen eigenen Wert darstellt: Als berufliche Heimat für die vielen tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die hier tätig sind, für unsere Kunden, die vielfach schon in 2. oder 3. Generation bei uns einkaufen, für die Gesellschaft, in der wir leben – und natürlich auch für die Familie, die ebenfalls in der Stiftungsstruktur eng mit dem Unternehmen verbunden ist.

AS: Was ist nun genau das Besondere an der Eigentumsstruktur, die Sie gewählt haben?

TB: Es sind meiner Auffassung nach zwei Aspekte, die unsere Eigentumsstruktur auszeichnen. Über unsere Stiftungsstruktur sind Unternehmer- und Eigentümerschaft bei uns auf Dauer gekoppelt. Die Stimmrechte am Unternehmen bleiben immer bei den Menschen, die selbst unternehmerisch tätig sind. Für sogenannte Investoren ist in unserer Stiftungsstruktur kein Platz. Diese enge Verbindung zu denen, die im Unternehmen Gestaltungsaufgaben wahrnehmen, sehe ich als grundlegend an. Der 2. Punkt ist, dass Fähigkeiten und Werte bei der Besetzung der Führung die entscheidende Rolle spielen. Der Beirat unserer Stiftung entscheidet, wer die maßgeblichen unternehmerischen Gestaltungsaufgaben wahrnimmt.

AS: Wie halten Sie es mit den Gewinnen, die im Unternehmen erwirtschaftet werden?

TB: Gewinn sehen wir bei Globus nicht als Selbstzweck; er ist bei uns Saatgut für die Zukunft. Er verbleibt im Unternehmen, als Grundlage für Investitionen, für Entwicklungsprozesse, in den verschiedensten Bereichen. Ein Teil geht auch an die gemeinnützige Globus-Stiftung; dieser Teil wird für gesellschaftliche Anliegen eingesetzt.

AS: Was waren die Herausforderungen und Gedanken, die Sie bewegt haben, den Schritt zu dieser Unternehmensstruktur zu gehen, die Sie beschrieben haben?

TB: Vor diesem Schritt gab es einen langen Klärungsprozess. Zum einen war ich schon längere Zeit der Meinung, dass Globus - als Unternehmen, in dem Mitarbeiter und Kunden eine besondere Rolle spielen - auch eine besondere Unternehmensstruktur haben sollte. Das Thema Stiftung hatte mich schon länger beschäftigt. Mit unserem Beirat habe ich viele Gespräche geführt, in denen

Gewinn sehen wir bei Globus nicht als Selbstzweck; er ist bei uns Saatgut für die Zukunft.

wir unsere Gedanken weiterentwickelt haben. Es ging darum, Klarheit zu schaffen in der Frage, woran sich das Unternehmerische eigentlich festmacht und was wir tun können, um das Unternehmerische bei Globus in besonderer Weise zur Geltung zu bringen.

Im Jahr 2005 kamen wir dann an den Punkt, wo wir klar waren: In diesem Jahr haben wir die Struktur eingeführt, in der wir heute leben.

AS: Was in Ihrer Struktur entsteht, lässt sich sicherlich als „Verantwortungseigentum“ beschreiben. Was sind die größten Vorteile, die aus Ihrer Sicht daraus entstehen?

TB: *Ich denke, wenn im Unternehmen Verantwortungseigentum entsteht, hat dies Auswirkungen auf die Frage, wie Verantwortung wahrgenommen wird.* Es ist dann schnell klar, dass es nicht darum gehen kann, Portfolio-Management zu betreiben oder den Privatbesitz zu maximieren; es geht um das Unternehmen selbst, mit allem, was dazugehört. Verantwortungseigentum unterstützt die Fokussierung auf das, was das Unternehmen für seine langfristige Entwicklung braucht.

AS: Hat das auch Auswirkung auf die Innovationskraft des Unternehmens?

Auf das, was man „Innovationsfitness“ nennt?

TB: *Wenn Innovation gelingen soll, braucht es einen langen Atem. Kurzfristige Gewinnorientierung steht der Innovation entgegen.* Wir bei Globus sind gerade nicht von Quartalsbilanzen abhängig. Für uns ist entscheidend, dass das, was wir tun, das Unternehmen nachhaltig

stärkt. Dieser Haltung entspringen Investitionen, die guten Ideen den Raum oft auch zur mehrjährigen Entfaltung bieten.

AS: Glauben Sie, dass Ihre Unternehmensstruktur einen erkennbaren Effekt auf das Handeln der Globus Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat?

TB: Ich glaube, dass es für den nachhaltigen Erfolg heute sehr darauf ankommt, ob und wie sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen verbinden, in dem sie arbeiten. Können sie sich mit den Produkten verbinden, die das Unternehmen herstellt oder verkauft? Können sie sich mit der Art verbinden, wie im Unternehmen gearbeitet bzw. zusammengearbeitet wird? Immer mehr Menschen achten heute darauf, welche Antworten sie auf diese Fragen geben. Immer mehr Menschen schauen heute auch hin, welche Verantwortung ihr Unternehmen für die Umwelt und die Gesellschaft übernimmt. All dem wollen wir in unserer Struktur Rechnung tragen. Durch die Art von Verantwortungseigentum, wie wir es leben, wird verantwortliches Handeln, im Sinne des Ganzen, unterstützt. Verantwortung leben, für Mensch, Natur und Unternehmen – das ist einer unserer wesentlichen Leitsätze.

Viele unserer Kunden sagen uns, dass sie bei Globus ein besonderes Klima wahrnehmen. Dies hat damit zu tun, dass wir hier ganz einfach anders sind als manche andere.

AS: Können Sie uns ein konkretes Beispiel dafür nennen, wie Verantwortung bei Globus gelebt wird?

Ich denke, wenn im Unternehmen Verantwortungseigentum entsteht, hat dies Auswirkungen auf die Frage, wie Verantwortung wahrgenommen wird. Es ist dann schnell klar, dass es nicht darum gehen kann, Portfolio-Management zu betreiben oder den Privatbesitz zu maximieren; es geht um das Unternehmen selbst, mit allem, was dazugehört.

TB: Im letzten Weihnachtsgeschäft ist in unserem Markt hier in St. Wendel an einem Samstagmorgen sehr viel Betrieb gewesen. Es haben sich an den Kassen besonders lange Schlangen gebildet, weil einige Kassiererinnen krank waren. Eine unserer Mitarbeiterinnen war zufällig gerade einkaufen und hat gesehen, was los war, ist in die Sozialräume gegangen, hat ihren Kittel angezogen und eine weitere Kasse geöffnet. Ohne jemanden zu fragen, einfach so. Da zeigt sich für mich, dass Globus ganz besondere Mitarbeiter hat. Sie sind sich der Wichtigkeit und der Bedeutung ihrer Tätigkeit bewusst, sie wissen, dass sie und ihr persönliches Engagement gebraucht werden. Sie sind Unternehmer im Unternehmen und gestalten ihren Globus, für sich, für die Gemeinschaft, für den Kunden. Sie haben erkannt, worin der Sinn in ihrer Tätigkeit liegt.



Ernst Schütz führt als Geschäftsführender Gesellschafter die Triaz Group.

Das Geschäftsmodell: Die Triaz Group ist seit fast 30 Jahren größter Anbieter von ökologisch und fair hergestellten Produkten aus den Bereichen Mode, Schuhe, Wäsche, Haushaltswaren, Möbel, Heimtextilien, Spielzeug, Schulbedarf und Gartenartikel. Die bekannteste Marke in der Triaz Group ist „Waschbär - der Umweltversand“.

Mitarbeiter und Umsatz: 360 Mitarbeiter erwirtschaften einen Umsatz von rund 85 Mio. €.

Eigentum: Ernst Schütz hat sich schon vor einigen Jahren die Frage gestellt, wie er die Nachfolge und die Eigentümerschaft im Sinne der Vision und Mission des Unternehmens regeln kann. Er hat sich entschieden, zusammen mit der Purpose Stiftung, deren Mitbegründer er ist, die rechtlichen Rahmenbedingungen für Treuhänderigentum zu schaffen. Nicht derjenige oder diejenige, der/die den höchsten Preis für das Unternehmen zu bezahlen bereit ist, auch nicht Blutsverwandtschaft, sondern Fähigkeiten und Werteverwandtschaft bestimmen über die Nachfolge und die Weitergabe der Stimmrechte am Unternehmen.

INTERVIEW MIT ERNST SCHÜTZ

"DAS UNTERNEHMEN GEHÖRT LETZTLICH DEN MITARBEITERN UND KUNDEN."

„Für mich heißt Nachfolge: Das Unternehmen gehört denen, die dafür einstehen und die Verantwortung übernehmen.“

Armin Steuernagel (AS): Herr Schütz, wem gehört die Triaz Group?

Ernst Schütz (ES): Eigentlich müsste das Unternehmen der Gesellschaft gehören, ich würde aber hier diesen Begriff etwas enger fassen und sagen, es gehört den Kunden und Mitarbeitern, denn diese ermöglichen erst die Existenz des Unternehmens. Rechtlich gesehen gehört mir zur Zeit der Hauptanteil, ich bin aber auf dem Weg, dies zu ändern.

AS: Was heißt das konkret? Was heißt das für die Zukunft des Unternehmens, nach Ihnen?

ES: Das heißt, dass das Unternehmen nicht der persönlichen Bereicherung dient, sondern als Wirtschaftsunternehmen, das ökologisch und fair hergestellte Produkte für seine Kunden bereitstellt und anbietet, seinen gesellschaftlichen Beitrag für das Gemeinwohl leistet. Ich bin überzeugt: Wirtschaft ist grundsätzlich für den Menschen

da – nicht umgekehrt. Das spiegelt sich auch in meinem Eigentumsverständnis. Deswegen ist die Triaz Group auch nicht primär für mich und meine Familie da, sondern ich bin für die Triaz Group da. Dieser Impuls hat mich von Anfang an bewegt und mein Handeln bestimmt.

AS: Dieses Verständnis haben ja auch andere Unternehmer – was machen Sie rechtlich anders?

ES: Wir versuchen dieses Verständnis konsequent umzusetzen mit einer rechtlichen Konstruktion, die sicherstellt, dass in Zukunft die Triaz Group sozusagen sich selbst gehört. Dazu kommt als erster Schritt der Wandel der Unternehmens-Übergabe von einer Nachfolge nach Blutsverwandtschaft hin zu einer Übergabe nach Fähigkeiten und Werte-Verwandtschaft. Konkret heißt das: Die Stimmrechte werden weitergegeben, sind aber an Führungsaufgaben in der Firma gebunden. Das heißt, dass nur Menschen diese Stimmrechte bekommen können, die sich selbst sozusagen als treuhänderische Eigentümer in den Dienst des Unternehmens stellen. Damit die zukünftigen Stimmrechtinhaber nicht sagen können: „Super, vielen Dank für das Vertrauen, jetzt haben wir die Stimmrechte und jetzt verkaufen wir an den Meistbieten-

Wirtschaft ist für die Menschen da – nicht umgekehrt. Das spiegelt sich in meinem Eigentumsverständnis.

den“, gilt die Regel „Kopplung von Unternehmerschaft und Eigentümerschaft“. Sie ist in der Satzung festgelegt und zwar so, dass sie nur einstimmig, also mit hundertprozentiger Mehrheit, geändert werden kann. Damit dies erst gar nicht möglich wird, wird als zweiter Schritt die Purpose Stiftung rund 1% der Stimmrechte halten und ein Veto-Recht bei den betroffenen Regeln haben. In der Stiftungssatzung ist festgelegt, dass die Stiftung immer ihr Veto einlegen muss, wenn zukünftige Treuhandunternehmer versuchen, das Eigentum zu veruntreuen und an Dritte zu verkaufen.

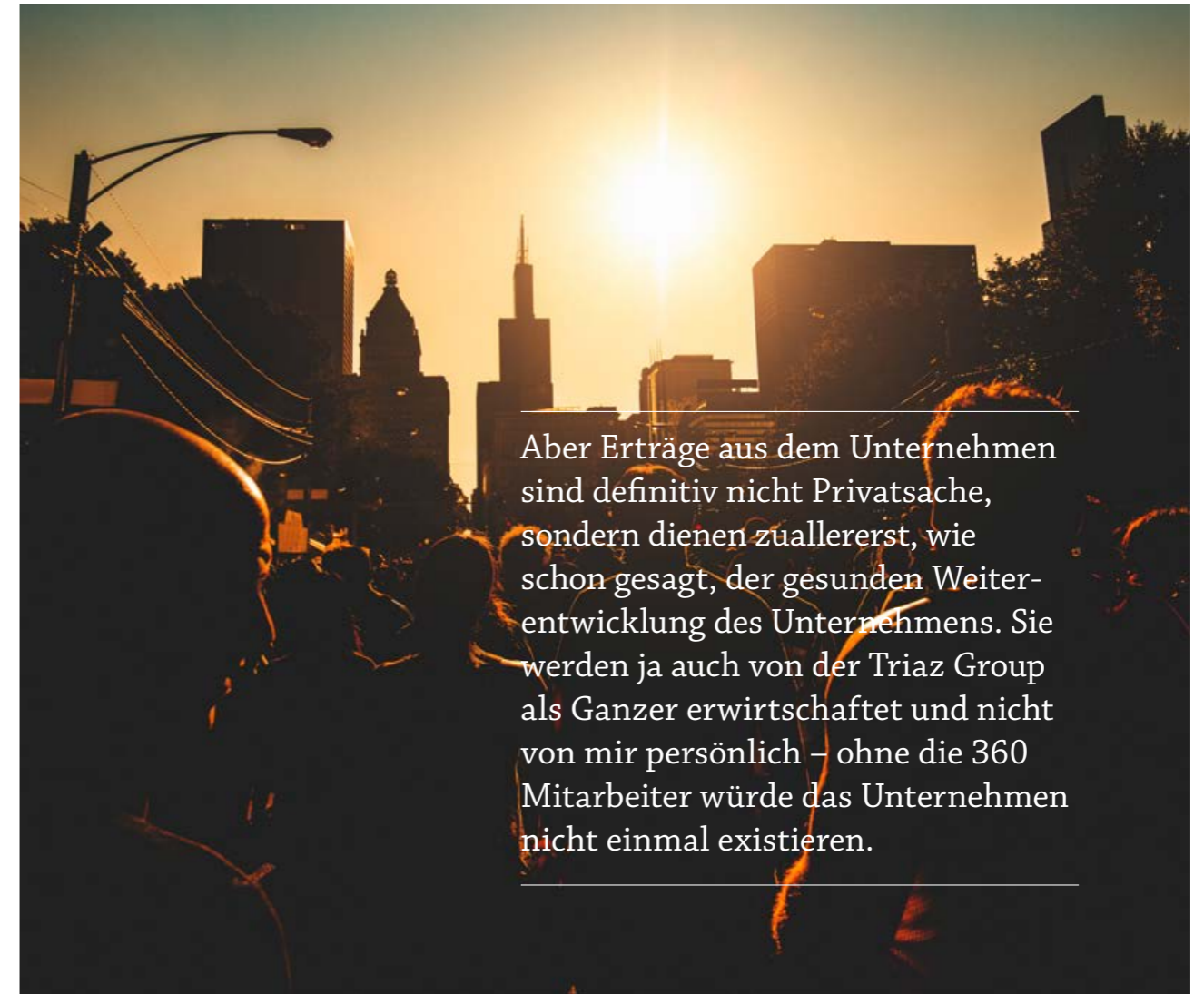
Dadurch wird sichergestellt, dass langfristig das Unternehmen eigentümergeführt und damit unternehmerisch und innovativ bleibt. Die Stimmrechte bleiben immer beim Unternehmen und damit bei denen, die selbst unternehmerisch tätig sind. Oft sieht man ja Familienunternehmen, die keinen Nachfolger in den eigenen Reihen finden und die dann verkauft werden. Dies muss nicht per se schlecht für das Unternehmen sein, aber die Gefahr ist groß, dass die Stimmrechte so in die Hände von Investoren wandern, die meist nicht so intensiv mit dem

Unternehmen verbunden sind und auch nicht zwingend die Werte und Philosophie mit dem Unternehmen teilen. Entscheidung und Ausführung der Entscheidung finden dann plötzlich an verschiedenen Orten statt. Das hat für mich nicht gepasst – ich will, wie gesagt, das eigentümergeführte Unternehmen erhalten und ermöglichen, dass Entscheider und Ausführende identisch sind.

Als nächstes haben wir bis ins Rechtliche hinein sichergestellt, dass Gewinne nicht Selbstzweck sind, sondern im Sinne des Unternehmens und dessen Mitverantwortung für das Gemeinwohl in der Gesellschaft eingesetzt werden.

AS: Heißt das, Sie wollen keine Gewinne machen?

ES: Wir machen Gewinne und wollen auch in der Zukunft Gewinne machen, wir wollen uns ja auch weiterentwickeln, neue Geschäftsfelder aufbauen, neue Märkte erschließen, um unsere Produkte noch mehr Menschen zugänglich zu machen. Erträge sind eine unbedingte Voraussetzung für ein gesundes Wirtschaftsunternehmen. Aber Erträge aus dem Unternehmen sind definitiv



Aber Erträge aus dem Unternehmen sind definitiv nicht Privatsache, sondern dienen zuallererst, wie schon gesagt, der gesunden Weiterentwicklung des Unternehmens. Sie werden ja auch von der Triaz Group als Ganzer erwirtschaftet und nicht von mir persönlich – ohne die 360 Mitarbeiter würde das Unternehmen nicht einmal existieren.

nicht Privatsache, sondern dienen zuallererst, wie schon gesagt, der gesunden Weiterentwicklung des Unternehmens. Sie werden ja auch von der Triaz Group als Ganzer erwirtschaftet und nicht von mir persönlich – ohne die 360 Mitarbeiter würde das Unternehmen nicht einmal existieren.

AS: *Ihr Schritt klingt radikal – was hat Sie dazu bewegt?*

ES: *Es mag vielleicht radikal klingen, für mich ist es aber nicht radikal, sondern letztlich die moderne Form von langfristig orientiertem Familienunternehmertum. Nur dass die Familie auch eine „Sinn- und Werteverwandschafts-Familie“ sein kann.* Dazu bewegt hat mich die Frage: Was ist das Beste für das Unternehmen und seine Mission und damit natürlich auch – was ist das Beste für mein Lebenswerk?

Wenn ein Unternehmer an die Zukunft des von ihm gestalteten Unternehmens denkt, fließen diese Gedanken mit ein. Ich hatte schon oft sehr gute Kaufangebote für die Firma, und einer der wichtigsten Gründe, wieso ich diese abgelehnt habe, war die Gewissheit, dass sich der neue Eigentümer nicht mit der Philosophie und den Werten der Firma verbinden konnte. Dazu kommt der Umstand, dass der Käufer, wenn Sie ein Unternehmen teuer oder sogar sehr teuer verkaufen, sein investiertes Geld irgendwann wieder verdienen will. Das bedeutet dann, dass nicht der Käufer den Kaufpreis bezahlt, sondern das Unternehmen selbst, also die Mitarbeiter, die Kunden, die Lieferanten.

Meinen Kindern wollte ich das Unternehmen nicht einfach so übertragen – die sollen ja nicht meine Biographie

fortsetzen müssen, sondern sich frei für das entscheiden, wo Ihre Interessen und Neigungen liegen.

AS: *Was sind die größten Vorteile von Treuhandeigentum, oder – wie es auch genannt wird – „Verantwortungseigentum“?*

ES: *Ich denke, Verantwortungseigentum hat vor allem langfristig Auswirkungen auf das Unternehmen. Auf die Innovationsfitness, auf das Unternehmertum im Unternehmen und auch – das mag jetzt erst einmal fern klingen – auf das Menschenbild, welches im Unternehmen lebt.* Ich sehe auch wichtige Impulse in die Gesellschaft hinein, die von solchen Initiativen ausgehen können.

AS: *Innovationsfitness, was hat das mit Eigentum zu tun?*

ES: Innovation braucht oft einen langen Atem und keine kurzfristige Gewinnorientierung. Genau das gewährleistet Treuhandeigentum.

An einem Beispiel wird das schnell deutlich. Michael Dell hat irgendwann mal seine weltbekannte Firma „Dell“ an die Börse gebracht. Und dann hat er sie mit viel Aufwand wieder von der Börse genommen. Warum? Weil er erkannt hatte, dass die Börse etwas schafft, was jede Innovation erschwert: Sie schafft ständigen Rechtfertigungsdruck, sie schafft Kurzfrist-Orientierung der Manager, deren Vergütungen an die Börsenkurse gekoppelt sind. Diese Manager, die sich einerseits einem langfristigen Innovationsprozess stellen müssen und andererseits von einer kurzfristigen Profitorientierung der Aktionäre getrieben werden, sind dann nicht

mehr in der Lage, diese Innovationsprozesse nachhaltig anzuschieben. Das führt nicht zu dem langen Atem, den man braucht.

Übrigens haben die großen Silicon-Valley-Unternehmen, wie Google und Facebook bis jetzt diese Form, dass die Mehrheit des Stimmrechts in den Händen des Managements und der Gründer liegt. Treuhandeigentum stellt genau dies langfristig sicher, ohne dass dies durch Verkauf oder Vererbung gefährdet wird, und schafft so die Grundlage für Innovation.

Verantwortungseigentum gibt ein Signal an Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten: „Ihr seid nicht dazu da, das Vermögen von irgendwelchen Eigentümern zu mehren, wir betrachten euch nicht als Instrumente, sondern als Partner. Ihr könnt mitwirken an unserer Mission und eure Arbeits- oder Kaufinvestition wird nicht privatisiert, sondern bleibt der Idee und der Sache langfristig erhalten.“

AS: *... und auch für unternehmerisches Handeln?*

ES: Ganz genau! Denn bei diesem „Verantwortungseigentum“ werden die Prinzipien Eigenverantwortung und Selbstbestimmung des Unternehmens langfristig gesichert. So entsteht auch – davon bin ich überzeugt – ein nachhaltiger handelndes Unternehmen bzw. nachhaltiger handelnde Mitarbeiter. Wer für seine Handlungen als Eigentümer 100% geradestehen muss, handelt verantwortlicher, als jemand der immer sagen kann: „Ich musste, sonst hätte ich Druck bekommen“, usw. Die meisten umweltschädlichen Handlungen, so würde ich das jetzt mal als These in den Raum stellen, werden von Menschen begangen, die diese gar nicht persönlich verantworten. Deswegen bin ich überzeugt, dass wir mit mehr Verantwortungseigentum eine verantwortungsvollere Wirtschaft bekommen werden.

Letztlich ist aber – jetzt komme ich auf das, was ich mit Menschenbild meinte – noch eine weitere Sache wichtig. Verantwortungseigentum gibt ein Signal an Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten: „Ihr seid nicht dazu da, das Vermögen von irgendwelchen Eigentümern zu mehren, wir betrachten euch nicht als Instrumente, sondern als Partner. Ihr könnt mitwirken an unserer Mission und eure Arbeits- oder Kaufinvestition wird nicht privatisiert, sondern bleibt der Idee und der Sache langfristig erhalten“.

WIRTSCHAFT KANN MEHR. MITARBEITERFÜHRUNG UND EIGENTUM IM 21. JAHRHUNDERT.

Wenn man bei Google "Wirtschaft ist..." eintippt, erhält man von der automatischen Vervollständigungsfunktion "Wirtschaft ist Krieg" angezeigt. Der Papst provoziert ähnlich und lässt verlauten "diese Wirtschaft tötet". Auch wenn man von diesen extremen Positionen absieht – "Wirtschaft" ist bei den meisten Menschen nicht mit den besten Gefühlen besetzt. Jährlich liefert uns das Gallup-Institut Ergebnisse, die zeigen, dass 80% der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen entweder Dienst nach Vorschrift machen oder schon innerlich gekündigt haben. Nach Freude am Wirtschaften klingt das nicht. Auch die immer wieder aufgedeckten Skandale – wie zuletzt bei VW – oder Berichte von menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen in fernen Ländern, tragen eher zu dem Bild einer Wirtschaft bei, die von Profitgier, Verantwortungslosigkeit und Skrupellosigkeit geprägt ist. Wir sind der Überzeugung, die letzten Jahrhunderte Wirtschaft haben uns mehr Wohlstand und Freiheit gebracht, als unsere Vorväter sich je erhofft hätten. Wir sind aber auch der Überzeugung: Wirtschaft kann mehr. Wirtschaft kann Wohlstand erzeugen und sinnvolle, erfüllende Betätigungsfelder für Menschen geben. Sie kann hoch effizient sein und Mensch und Umwelt trotzdem nicht wie

ausbeutbare Ressourcen betrachten. Und sie kann und muss sich mehr ins Zeug legen, will sie im 21. Jahrhundert innovativ bleiben und die besten Talente anziehen.

In den letzten Jahrzehnten haben wir eine rasante Entwicklung immer neuer Technologien gesehen, die unser Leben und damit auch Wirtschaft maßgeblich verändern. Arbeit wird fluider und mobiler. Daten zum wertvollsten Gut. Es spricht vieles dafür, dass dieser Trend sich eher verstärkt, als abflacht und wir es mit erheblich mehr Robotern und künstlicher Intelligenz zu tun bekommen werden. Das eröffnet uns ungeahnte Möglichkeiten, Wirtschaft neu zu gestalten: mit glücklicheren Mitarbeitern und Kunden, mehr Partizipation und sinnvollerer Beschäftigung. Es birgt aber auch das Potential, das oben beschriebene Zerrbild der Wirtschaft noch wesentlich zu verstärken.

Menschenbild des Misstrauens und Entmündigung

Wohin die Entwicklung geht, wird wesentlich von unserem Menschenbild abhängen, das wir unseren Organisationskonzepten zugrunde legen. Pflegen

wir einen Generalverdacht und Misstrauen gegenüber Menschen? Glauben wir, dass Mitarbeiter ihre Arbeitgeber beschummeln, ihre volle Arbeitsmotivation vorenthalten und unverantwortlich handeln? Dann braucht es ein Top-Management, welches die wichtigen Ziele setzt und Untergebene, die mit ausgeklügelten Systemen dazu angetrieben werden, diese umzusetzen. Und das Top-Management wiederum braucht den Druck der Eigentümer und Aktienmärkte, um nicht selbst faul zu werden und das Unternehmen auszubeuten. Die Folge: *Wir entmündigen uns gegenseitig.*

Im digitalen Zeitalter können wir das besser denn je. Jeder wird Getriebener und rund um die Uhr überwacht. *Hochoptimierte Bonisysteme versuchen den jeweils anderen zum "richtigen Handeln" zu bewegen. Fremdverantwortung statt Eigenverantwortung.* Genau das ist heute oft zu beobachten, starre Hierarchien entmündigen viele Mitarbeiter großer Konzerne, machen sie zu gedankenlosen Regelbefolgern, denen nichts übrig bleibt, als sinnlose Vorgaben zu erfüllen und Projekte durchzuführen, von denen sie nichts halten. Das äquivalente System auf Staatsebene bezeichnen wir als Planwirtschaft und es gilt als gescheitert. Ein paternalistisches System, welches Entscheidung und Ausführung von Handlungen auseinander reißt. Was dabei verschwindet, ist die Lust und Motivation an der Arbeit, das Erlebnis etwas Sinnvolles zu tun und – das ist nicht zu unterschätzen – die Verantwortung für die Konsequenzen des eigenen Tuns. Die Verantwortung versinkt im Meer der Gleichgültigkeit. Verhaltensökonomien sprechen von "Verdrängung intrinsischer Motivation und Verantwortung" durch "extrinsische Anreize". Der Generalverdacht, das negative Menschenbild, wird eine sich selbst erfüllende Prophezeiung.

Menschenbild der Freiheit und Mündigkeit

Können wir stattdessen von einem liberalen Menschenbild ausgehen, das auf die Kraft der Freiheit und Eigenverantwortung vertraut? Einige Unternehmen versuchen das – mit erstaunlich positiven Resultaten. Ein Beispiel ist *Buurtzorg*, der erst 2006 gegründete Heimpflegedienst in den Niederlanden. Er hat innerhalb von acht Jahren 85% des Marktes erobert und beschäftigt inzwischen 9.000 Mitarbeiter, die in 900 autonomen 10-Personen-Zellen organisiert sind, aber immer noch keinen einzigen Chef haben. Buurtzorg lässt Mitarbeiter so lange wie sie möchten bei Patienten sein, statt, wie Konkurrenten, den Mitarbeitern auf die Minute genau vorzugeben, wie lange für welche Tätigkeit gebraucht werden darf. Statt aus der Zentrale das System zu optimieren, hat Buurtzorg tausende selbst denkende, mündige Mitarbeiter, die in den jeweiligen Situationen optimalere Entscheidungen treffen können, als der klügste Manager mit den besten Informationen. Was für manchen nach Chaos und Kommune klingt, scheint sogar effizienter zu sein. KPMG und Ernst & Young haben beide Buurtzorg untersucht und festgestellt, dass sie 40% günstiger sind, als die auf Effizienz getrimmten Konkurrenten. Ähnlich revolutionär arbeitet z.B. Morning Star, der größte Tomatenverarbeiter der Welt mit Sitz in Kalifornien. Der letzte Chef wurde vor 20 Jahren abgeschafft, Mitarbeiter stellen sich selbst gegenseitig ein, haben ausgeklügelte Konfliktvermittlungsprozesse entwickelt, entscheiden über Gehälter und neue Investitionen in neuartigen Entscheidungsverfahren, die weder Hierarchie noch "jeder redet mit" bedeuten. Ganz auf das Potential der Mitarbeiter zu setzen und der Managementmethode ein Menschenbild zu Grunde zu legen, welches auf die Initiative des Einzelnen baut,

¹ Thomas Sattelberger: ehml. Personalvorstand der deutschen Telekom und der Continental. Er ist mehrfacher Buchautor und Kolumnist beim Manager Magazin. Mitwirkender des Purpose Netzwerks.

kommt in Mode. Nicht zuletzt, weil so auch junge Talente geworben und gehalten werden können, die Sinn und Gestaltungsfreiraum bei der Arbeit einfordern. 'Selfmanagement' oder 'Selbstführung' sind die Stichworte.

Für wen arbeite ich? Plädoyer für Self-Ownership

Diese, das Potential der Menschen entfaltende Managementphilosophien, sind eine Antwort auf die Frage: Wie möchten wir arbeiten? Diese Frage kann jedoch langfristig nicht ohne eine weitere Dimension beantwortet werden: Wozu bzw. für wen arbeiten wir? Diese Frage geht ans Eingemachte – denn das "Wozu" wird heute vom Eigentümer bestimmt. Eine Antwort hat ein Top-Manager, der für das Familienunternehmen Voith arbeitet, kürzlich in der FAZ einfach beantwortet: Er arbeite für die langfristige Vermögensvermehrung und -erhaltung der Eigentümerfamilie. Voith ist kein Einzelfall – Shareholder-Value Maximierung heißt die Praxis bei Aktienunternehmen allemal. Entwickeln sich Familienunternehmen in die gleiche Richtung? Nach außen bleibt dies meist unausgesprochen, weil damit weder Kunden noch Mitarbeiter überzeugt werden können, das Unternehmen besonders vertrauenswürdig zu finden. Welcher Mitarbeiter oder Kunde sieht sich schon gerne instrumentalisiert und arbeitet – intrinsisch motiviert – dafür, das Vermögen von Nichtbeteiligten – meist Wohlhabenden – zu maximieren? Weil das keiner aus intrinsischer Motivation heraus tut, sind Hierarchie und Corporate Governance nötig. Will man wirklich auf Eigenverantwortung setzen, will man die Motivation und Mitunternehmenshaftung der Mitarbeiter wirklich aktivieren, heißt das, nicht nur die Führungskultur zu überdenken, sondern auch die Eigentumskultur und -struktur. Einige Unternehmen und Unternehmer gehen

auch in diesem Feld schon neue Wege, z.B. die 43.000 Mitarbeiter starke SB-Warenhaus- und Baumarkt-Kette Globus oder der Branchenführer dm Drogeriemarkt. Deren Inhaber, bei Globus in fünfter Generation Thomas Bruch, bei dm Götz Werner, verstehen Eigentum nicht als Privatbesitz, sondern als Verantwortungseigentum. Das Unternehmen gehört sich letztlich selbst, so die Überzeugung der beiden und sie dienen dem Unternehmen und nicht das Unternehmen ihnen. Eine entsprechende rechtliche Struktur (mit Stiftungen) stellt genau das sicher: Dass Gewinne dem Unternehmen als Saatgut für die Zukunft zustehen oder gespendet werden und nicht dem Privatbesitz zufließen. Außerdem haben sie noch eine entscheidende weitere Einrichtung getroffen, die Eigenverantwortung und Unternehmensegeist langfristig aktiviert. **Eigentümer- und Unternehmerschaft sind auf Dauer gekoppelt. Die Stimmrechte bleiben immer bei denen, die das Unternehmen führen. Investoren oder Geldgeber können nie in die Position kommen, als Nichtbeteiligte das Unternehmen von außen zu steuern.** Das hat entscheidende Folgen und Vorteile. *Langfristige Entscheidungen, die für Innovationen wichtig sind und von externen, nicht involvierten Investoren oder Aktionären oft bestraft würden, werden wieder möglich.* Der Grund wieso z.B. auch Google oder Alibaba die Mehrheit der Stimmrechte weiterhin in Managementhand halten lässt, ist genau derselbe. Larry Page hat ihn im ersten Brief an die Aktionäre erläutert: Nur, wenn man unabhängig seinen Ideen folgen und Innovationen Investoren-unabhängig umsetzen kann, wird langfristig auch der beste Wert für das Unternehmen, die Gesellschaft und Investoren geschaffen. Ein solches Eigentumsverständnis schreibt das Prinzip des Self-Management auf der Ebene des Eigentums fort: Self-Ownership bzw. Eigen-Eigen-

tum. Es ermöglicht, dass ein Unternehmen – glaubhaft und nicht nur in Werbesprüchen – für seine Kunden und die Gesellschaft da sein kann. Es schafft Vertrauen bei den Mitarbeitern, dass ihre Arbeitsinvestition nicht für Urenkel der Gründer monetarisiert wird, sondern dem Unternehmenszweck dient. Es ermöglicht unternehmerisch und verantwortlich zu agieren, da es keine Entschuldigungen à la "Die Aktionäre haben uns unter Druck gesetzt, wir können nicht anders." mehr gibt. Eigen-Eigentum statt Fremd-Eigentum schafft wirkliche Eigenverantwortung. Das heißt nicht, dass Investoren in solchen Unternehmen nicht willkommen sind – sie müssen nur auf ihre Stimmrechte verzichten.

Das Interessante an so einem neuen Eigentumsverständnis ist – es vereint scheinbar unversöhnliche Positionen: Kapitalismuskritiker wie auch Super-Kapitalisten. So argumentieren z.B. viele Superreiche in den USA – allen voran Warren Buffet – auf dieser Linie, dass Vererbbarkeit von Unternehmenseigentum eines der unliberalsten Prinzipien unserer Gesellschaft sei.

Unternehmensbürger statt abhängig Beschäftigte

Mitarbeiter werden mit diesen neuen Management- und Eigentumsansätzen zu Unternehmensbürgern. Unternehmen werden demokratischer. Sie bestimmen über das *Wie und Wozu* ihrer Arbeit mit. Sie werden von Angestellten zu Partnern. Ansätze in dieser Richtung verfolgen nicht nur immer mehr innovativ ausgerichtete Startups, sondern auch etablierte Mittelständler seit Jahrzehnten, die sich in der Arbeitsgemeinschaft AGP zusammengeschlossen haben. In einer Zeit, in der Kapital an den Märkten zu günstigsten Konditionen im Überfluss erhält-

lich ist, und die Menschen und ihre Ideen zum eigentlichen Erfolgsfaktor von Organisationen werden, müssen sich Unternehmen immer mehr an den Forderungen und Erwartungen der Mitarbeiter ausrichten. Deshalb ist zu erwarten und heute schon zu sehen, dass Unternehmen mit einer solchen partnerschaftlichen Organisationskultur unternehmerische und intrinsisch motivierte Mitarbeiter besser halten können und so erfolgreicher in den Märkten bestehen werden. Dies ist etwas fundamental anderes, als die verrechtlichte Kollektivmitbestimmung in Deutschland.

Der beschriebene Wandel kann heute besonders mit und dank der Digitalisierung vorangetrieben werden. Führung und Eigentum können fluktuieren – die technischen Voraussetzungen sind vorhanden. Unternehmen, wie das im Silicon Valley ansässige Unternehmen SWARM, schaffen mit Bitcoin-basierten Eigentumslösungen dafür die Grundlage. Zwar sind wir in Deutschland in vielen Branchen noch weit davon entfernt, doch um sich für das 21. Jahrhundert zu rüsten, lohnt es sich, sich darüber Gedanken zu machen und auf den oft steinigen Weg der Unternehmenstransformation aufzubrechen. Vielleicht sehen wir dann in den Gallup-Umfragen weniger "innerlich gekündigte Mitarbeiter" und mehr eigenverantwortlich Handelnde. Vielleicht kommen wir so auch dem Potential einer Wirtschaft näher, die nicht "tötet", sondern zu Wohlstand und erfüllender Zusammenarbeit führt.

Die Autoren haben dafür die "Purpose Platform" mitgegründet, die Unternehmen bei diesem Transformationsprozess unterstützt.

EIGENTUM AM UNTERNEHMEN UND DIE BETEILIGUNG VON MITARBEITERN. EIN KONZEPT IM HISTORISCHEN KONTEXT.

» *Es ist gar nicht auszusprechen, wie schätzenswert es ist, etwas sein Eigen nennen zu dürfen.* «

Aristoteles

Dimensionen der Mitgestaltung und des Eigentums

Wofür fühlen Sie sich verantwortlich? Wahrscheinlich für das, was Sie – in irgendeiner Form – als Ihr "Eigenes" betrachten, sei es mit anderen zusammen oder alleine. Ihr Haus, Ihre Familie, vielleicht auch Ihre Straße, in der Sie wohnen und um deren Sauberkeit Sie sich bemühen, Ihren Arbeitsplatz, Ihre Abteilung, deren Gestaltung Ihnen besonders am Herzen liegt, Ihre Stadt und vieles mehr. Mit dem "Eigenen" identifizieren wir uns nicht nur mehr als mit dem "Fremden", sondern wir stehen für es ein, fühlen uns verantwortlich. Als Eigentümer sind wir Gestalter und nicht Verwalter, nicht ausgeliefert den Entscheidungen anderer. Möglichst umfassend Gestalter, also Eigentümer, seines Lebens zu sein und das anderen

auch zu ermöglichen, das war und ist der Traum vieler Menschen, die sich gegen Sklaverei, für Menschenrechte und für Demokratie einsetzten und -setzen. Technologischer und sozialer Fortschritt macht es uns jeden Tag leichter, unabhängig von Unwägbarkeiten der Natur, unabhängig von geografischen Distanzen und unabhängig von traditionellen Verhältnissen selbst zu entscheiden, was wir wirklich wollen. Nie war es einfacher, Eigner unseres Lebens zu sein. Gleichzeitig haben wir uns selbst Institutionen geschaffen, mit denen wir uns gegenseitig diesen Gestaltungsfreiraum einschränken. Sobald wir z. B. von der privaten in die Arbeitswelt wechseln, in der wir immerhin einen sehr großen Teil unseres Lebens verbringen, geben wir Gestaltungsraum und Verantwortung ab. Wir entscheiden nicht mehr selbst, sondern folgen Arbeitsanweisungen anderer, für deren Konsequenzen in der Welt wir uns nur eingeschränkt verantwortlich fühlen. Wir sind abhängig von Vorgesetzten und lassen den Kapitalmarkt entscheiden, für welche Eigentümer wir arbeiten, welchen "Herren" wir dienen.

Es gibt viele Unternehmen die hier neue Wege gehen und den Gestaltungsraum für Mitarbeiter wieder er-

weitern. *Diese Ausdehnung kann in zwei Dimensionen gesehen werden.*

· Die erste Dimension (im Folgenden "Wie-Dimension" genannt) zielt auf den Gesichtspunkt: Werde ich gefragt und bestimme ich mit, was ich an meinem Arbeitsplatz tue und wie ich arbeiten will? Der Wettbewerb um die besten Talente stellt sicher, dass sich immer mehr Unternehmen dem Bedürfnis ihrer Mitarbeiter, diesen Gestaltungsraum zu haben, anpassen. Letztlich ist dies auch vorteilhaft für Unternehmen, denn mit dem Gestaltungsraum dehnt sich auch der Identifikations- und Verantwortungsraum der Mitarbeiter aus: Wer gefragt wird, denkt mit. Wer mitentscheidet, verantwortet mit. Beispielunternehmen die in diesem Bereich voran gehen sind z.B. der kalifornische größte Tomatenverarbeiter der Welt, Morning Star, der seit 20 Jahren jegliche Chefs abgeschafft und Methoden entwickelt hat wie Mitarbeiter sich selbst führen, sich gegenseitig bei Konfliktschlichtung helfen, Gehälter festsetzen oder über Investitionen entscheiden. Auch der niederländische Heimpflegedienst Buurtzorg setzt "Self-Management" erfolgreich ein und konnte in kürzester Zeit 85% des Pflegemarktes in den Niederlanden erobern, inzwischen arbeiten 10.000 Mitarbeiter bei ihm in rund 100 sich selbst führenden Zirkeln. Zentrale Entscheidungsträger, Chefs o.ä. findet man bei Buurtzorg nicht. Viele weitere Beispiele wurden von Frederic Laloux in "Reinventing Organizations" zusammengetragen.

· Es gibt jedoch noch eine weitere Dimension (und vermutlich noch andere), mit der mich vor einiger Zeit eine Mitarbeiterin im Gespräch konfrontierte, die „Wozu-Dimension“. Sie sagte: „Du sagst doch immer, wir arbeiten

hier alle für eine sinnvolle Sache, für den Bedarf, für unsere Kunden und dafür, dass Mensch und Erde gesünder werden und bleiben. Das mache ich ja auch gerne, aber arbeiten wir nicht eigentlich alle für dich? Alles, was ich mit meiner Arbeit in die Firma und unsere Mission investiere, kannst du doch ganz einfach zu Geld machen, oder? Spätestens wenn du die Firma verkaufst oder vielleicht deine Enkel sie verkaufen, hat meine Arbeitsinvestition einem Privatzweck und nicht der von dir kommunizierten Mission gedient, oder?“ Ich musste ihr Recht geben. Viel Freiraum am Arbeitsplatz, Mitgestaltungsmöglichkeiten – schön und gut. Aber was bezweckt man mit seiner Arbeit, welchem Herrn und Ziel dient man? Kundenbedürfnisse oder Share-Holder Value? Das beeinflusst massiv die beschriebene „Wie-Dimension“. Wird die „Wozu-Frage“, die durch das gegenwärtige Eigentumsrecht vor allem vom Eigentümer entschieden werden muss, mit "Unternehmenswert- und Gewinnmaximierung" beantwortet, so ist alles "Ihr könnt mitbestimmen" eigentlich nur Mittel zu diesem Zweck und wird, sobald es den Zweck verfehlt, abgeschafft. Wenn das jedoch von Anfang an klar ist, läuft es Gefahr von vornherein seine positive Wirkung gar nicht erst entfalten zu können.

Aus der Motivationsforschung wissen wir: Intrinsische Motivation ist dann besonders hoch, wenn wir einerseits unser eigener Herr sind („Wie-Dimension“) und andererseits eine für uns *sinnvolle* Tätigkeit verfolgen („Wozu-Dimension“).¹

¹ siehe: Daniel Pink, „Drive, the surprising truth about what motivates us“, Riverhead Books.

Dimension Eigentum	Frage
Gestaltung – Arbeitsweise und Arbeitsplatz	Wie und was arbeite ich?
Bestimmung – Zweck und Gewinnverwendung	Wozu und warum arbeite ich?

Daher müssen wir uns, wenn wir neue und zeitgemäße Arbeits- und Führungskulturen schaffen wollen, zwei Herausforderungen widmen:

1. Einerseits neuen, partizipativeren Führungsmodellen im Unternehmen, die "Betroffene zu Beteiligten" machen, sowie Arbeitskulturen, die auf die zunehmend individuell werdenden Bedürfnisse der Mitarbeiter (Ort, Zeit, Modus der Arbeit) eingehen. All dies gehört zur "Wie-Dimension".²

2. Andererseits einer neuen Eigentumskultur bzw. -struktur, die Mitarbeitern ermöglicht zu wissen, welchem Zweck ihre Arbeit gewidmet ist, ihnen Sicherheit gibt, dass ihre Arbeitsinvestition nicht im Nachhinein umgewidmet und privatisiert wird. Außerdem eine Eigentumsstruktur, die neue partizipative / demokratische Führungsmodelle nicht aushöhlt und unterläuft, sondern diese stärkt.

Exemplarische Lösungsansätze für die erste Herausforderung ("Wie-Dimension") wie "Morning Star" oder Buurtzorg gibt es einige.

Lösungsansätze für die zweite Herausforderung ("Wozu-Dimension") sind weniger bekannt, auch wenn es schon einige Pioniere gibt. Im Folgenden wird daher der Frage nachgegangen, ob es nicht an der Zeit ist, die alte juristische Konstruktion des "Unternehmens-eigentum" entsprechend der beschriebenen Herausforderungen „fit“ für die Gegenwart und Zukunft zu machen. Nicht um den alten Gegensatz zwischen Kapitalismus und Kommunismus wieder aufleben zu lassen und zu fordern, allen solle alles gehören. Die Unzulänglichkeit dieses Ansatzes hatte sich gezeigt. Die Baufälle der Konstruktion „Eigentum“ und unsere Art des Umgangs mit ihr zeigen sich aktuell deutlich: Unternehmen – und mit ihnen Tausende von Mitarbeitern – werden als Anlageobjekt gehandelt und der Shareholder-Value-Maximierung unterworfen, mit Inkaufnahme von sozialen Verwerfungen, Kurzfristorientierung, Schäden an der Umwelt sowie der Entstehung von Misstrauens-Kulturen zwischen Unternehmen und Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten. Die Eigentumsverhältnisse liefern außerdem oft selbst die größten Hinderungsgründe, der ersten Herausforderung, der "Wie-Dimension", mit neuen Modellen zu begegnen.

2. Arbeit und Kapital – Beispiele aus der Geschichte

Im Folgenden werden einzelne Beispiele aus der Geschichte angeführt. Sie zeigen, wie die Arbeitswelt in dem oben beschriebenen Sinne aus dem Gestaltungs- bzw. Eigentumsbereich der meisten Menschen herausgefallen ist und immer wieder neue Ansätze entstanden, um sie erneut zu integrieren.

² Auf purpose-platform.com gibt es dazu mehr Details und Unterstützung bei praktischen Gehversuchen in diese Richtung

Amerika des 19. Jahrhunderts

Parallel zur Abschaffung der Sklaverei durch das Betreiben Abraham Lincolns, entwickelte sich Amerika in der Mitte des 19. Jahrhunderts von einer Gesellschaft der Landwirte und Handwerker zu einer Industriegesellschaft.³ Gab es bis dahin viele selbstständige kleine Betriebe, entstanden nun große Fabriken mit wenigen Eigentümern und vielen Angestellten. Aus *selbstständig Beschäftigten*, die Eigentümer ihres Arbeitswerkzeugs waren, wurden *Angestellte*, die mit Werkzeugen und Maschinen arbeiteten, welche Fabrikeigentümern gehörten. Sie waren auf Arbeitgeber angewiesen und daher nicht mehr, wie zuvor, ganz Herr ihrer selbst. Dies bereitete den amerikanischen Bürgern damals große Sorge, sahen sie doch dadurch die republikanische Demokratie in Gefahr. Angestellte seien *abhängig* beschäftigt, so die Argumentation, und daher nicht im republikanischen Sinne freie Bürger, die ganz auf ihren eigenen Füßen stünden, ganz *Eigner* ihres Lebens. Sie seien zwar nicht wie Sklaven als Ganzes verkäuflich, doch die Verkäuflichkeit, zumindest eines Teils ihrer Lebenszeit, sei weiterhin gegeben. Damit könne von ihnen nicht immer erwartet werden, die nötige Weitsicht bei demokratischen Entscheidungen zu haben. So argumentierte die "free labour" Bewegung.⁴ Die Gegenseite, die sogenannten Voluntaristen, brachten hingegen vor, jeder könne seinen Arbeitsplatz frei wählen, weshalb die Freiheit weiterhin gewährleistet sei. Lincoln überzeugte das nicht. Er meinte, dass letztlich alle – nach einer Übergangsphase der Lohnarbeit – selbstständig sein sollten und auch werden: "Der [...] mittellose Anfänger im Leben arbeitet eine Weile für Lohn, spart den Überschuss an, mit dem er für sich selbst Werkzeug oder Land kaufen kann; dann arbeitet

er eine Zeitlang auf eigene Rechnung und stellt langfristig andere Anfänger ein, ihm zu helfen." Wer es nicht irgendwann zum Selbstständigen schaffe, selbst Kapital-eigentümer werde, sei einfach "dumm oder unfähig", war Lincoln überzeugt.⁵ Dass nach seinem Tod immer mehr Menschen zu Angestellten wurden und immer weniger den Weg in die Selbstständigkeit wählten und die Mittel zum Kauf von Land und Werkzeugen aufbringen konnten, hatte er nicht geahnt und hätte es, so lässt sich vermuten, genausowenig für richtig befunden.

Die Industrialisierung hatte die natürliche Folge, dass immer weniger Menschen Gestalter und Eigentümer ihrer Arbeitswelt waren: weder Eigentümer der Werkzeuge oder Maschinen, mit und an denen sie arbeiteten, noch Gestalter der Bedingungen, unter denen sie arbeiteten. Es blieb nur der Rückzug ins Private, das jetzt deutlich stärker als Gegensatz zur Arbeitswelt gefühlt wurde. Anfang des 20. Jahrhunderts war diese "Enteignung" der Arbeitswelt akzeptiert und die bis dahin der "free labour" Bewegung zugewandten Gewerkschaften schwenkten um, von der Rückeroberung der Arbeitswelt zur Maximierung des Privaten, des verbleibenden Gestaltungsraums. Die neuen Forderungen lauteten daher: weniger Arbeitszeit, mehr Geld.

Carl Zeiss Stiftung

Ernst Abbe (1840-1905) war im 19. Jahrhundert als Mitinhaber der Zeiss und Schott Werke einer der Ersten, der die Arbeitswelt, vor allem in der oben beschriebenen "Wozu-Dimension", neu und partizipativer gestaltete. Er wollte sicherstellen, dass die Eigentümerschaft nie die Aufgabe des Unternehmens korrumpieren könne. Weil

³ Sandel, M. J. *Democracy's Discontent: America in Search of a Public Philosophy*. Belknap Press, 1998; Seiten 168ff. Books.

^{4,6} ebenda.

⁵ Abraham Lincoln, 1859, zitiert nach Sandel, M. J. *Democracy's Discontent: America in Search of a Public Philosophy*. Belknap Press, 1998, Seite 168ff.

Abbe seine Überlegungen selbst aufschrieb und diese nicht mehr allgemein bekannt sind, soll er hier mit einigen persönlichen Gedanken zu Wort kommen:

Abbe fragte sich, wem der Wert der Firma zustehe und stellte fest, „... dass der Besitz, über den ich gegenwärtig verfüge, und der Erwerb, den ich auf Grund bestehender Verträge in Zukunft erwarten kann, ganz wesentlich nur dadurch zustande gekommen sind, dass es mir und meinen Genossen möglich war, die Tätigkeit vieler anderer Personen dauernd in unseren Dienst zu stellen und den Ertrag ihrer Arbeit uneingeschränkt uns zu Nutzen zu machen. Die gegenwärtige Rechtsordnung erklärt auch solchen Besitz bedingungslos für freies Privateigentum des erfolgreichen Unternehmers. Nach meiner persönlichen Überzeugung aber will ein Erwerb diesen Ursprungs vor einem strengerem Sittlichkeitsideen genügenden Eigentumsbegriff als 'öffentliches Gut' betrachtet und behandelt sein, soweit es hinausgeht über das Maß eines angemessenen Lohnes für die persönliche Tätigkeit.

Diese Überzeugung, in welcher ich durch die eigene Lebenserfahrung als Unternehmer mehr und mehr bestärkt worden bin, verpflichtet mich vor meinem Gewissen, die Mittel, welche die Gunst der Umstände in meine Hand gelegt hat, bei meinen Lebzeiten zu gemeinnütziger Verwendung zu bringen und gleichzeitig Vorkehrungen zu treffen, dass auch nach meinem Tode Gleiches geschehe [...] Unter den mancherlei möglichen Wegen, auf welchen dem Gemeinwohl zu dienen ein Mann meiner Denkungsart sich versucht fühlen möchte, können aber

– angesichts gegebener persönlicher Umstände und Zeitverhältnisse – für mich nur zwei in Betracht kommen: Ausgiebige Fürsorge für das Wohl aller derer, welche zur Gewinnung jener Mittel bisher mitgewirkt haben oder in Zukunft mitwirken werden – und Förderung der Wissenschaften, auf deren Boden die betreffenden Unternehmungen erwachsen sind und denen ich zugleich mein eigenes Emporkommen zu verdanken habe.“⁷

Abbe entwickelte eine innovative rechtliche Konstruktion und machte das Unternehmen selbst zu einer Stiftung. Diese Rechtsform stellte und stellt in abgewandelter Form bis heute sicher, dass das Unternehmen einem Zweck gewidmet ist und alle Arbeitsinvestitionen, die Mitarbeiter in dieses tätigen, diesem Zweck dienen. Die Stiftung hat das Ziel einerseits für das Wohl der Mitarbeiter zu sorgen, andererseits die allgemeine Forschung zu fördern, die den Erfolg von Zeiss erst ermöglichte. Abbe gab dieser Stiftung außerdem eine der, in der damaligen Zeit, fortschrittlichsten Satzungen: Sie enthielt viele, damals nicht selbstverständliche Rechte für Mitarbeiter wie teilweise Mitbestimmung, Urlaubszeiten, 8-Stunden-Arbeitstag, Krankenversicherung, Arbeitslosenversicherung, Weiterbildung u. v. m... Er begrenzte die Bezüge der leitenden Angestellten und führte schließlich eine Mitarbeitergewinnbeteiligung ein.⁸

Abbe tat also viel dafür, die "Wozu-Frage" und die "Wie-Frage" so zu beantworten, dass Mitarbeiter das Unternehmen als "ihres" erleben konnten und können. 2016 feiert Zeiss sein 170-jähriges Firmenjubiläum und ist in

⁷ Abbe, Ernst: Denkschrift vom 4. Dez. 1887 zuhänden Staatsminister Dr. Stichling, Weimar in: Schomerus, Friedrich, Dr., *Werden und Wesen der Carl Zeiss-Stiftung, an der Hand von Briefen und Dokumenten aus der Gründungszeit (1886/1896)*, Verlag von Gustav Fischer, Jena, 1940, 1. Auflage.

⁸ Gerth, Kerstin, *Ernst Abbe, 1840 1905 – Wissenschaftler, Unternehmer, Sozialreformer*, Verlag Dr. Bussert & Stadel, Jena, 2005, 1. Auflage

mehreren Bereichen Weltmarktführer, sicher auch Dank dieser sozialen Innovationen Abbes.

Betriebsrätegesetz 1920

Zum Ende des Ersten Weltkriegs widersetzten sich die kriegsmüden Matrosen einer ihnen sinnlos erscheinenden Anweisung der Heeresleitung, trotz Waffenstillstandsgesprächen in einen letzten Kampf auszulaufen. Sie meuterten und bildeten erste sogenannte Soldatenräte. Nach ihrem Vorbild bildeten sich in der Folge in ganz Deutschland viele Soldaten- und Arbeiterräte. Diese übernahmen teilweise die Verwaltung der öffentlichen Angelegenheiten. Auch nach Ausrufung der Republik forderten Arbeiter mit großen Generalstreiks die Einführung eines Rätessystems. Unter anderem sollten Unternehmen durch Mitarbeiter über Betriebsräte (mit-)geführt werden. Dies führte schließlich 1920 zur Verabschiedung eines Betriebsrätegesetzes, das aber weit hinter den Erwartungen der Arbeiter zurück blieb: Statt geforderter wirtschaftlicher Mitbestimmung wurden nur Informationsrechte und Mitbestimmungsrechte in sozialen Belangen verankert, die mit Unterbrechung in ähnlicher Form bis heute gelten. Auch durch eine Demonstration der Arbeiter mit über 100.000 Teilnehmern konnten nicht mehr Rechte errungen werden – sie wurde blutig niedergeschlagen und forderte 42 Tote.⁹

Die Bestrebungen der Arbeiterbewegung, sich die Arbeitswelt durch Rätessysteme mehr zu *eigen* zu machen, kann unterschiedlich bewertet werden. In der

Geschichte des Unternehmenseigentums ist sie in jedem Fall ein wesentlicher Einschnitt: Die Bewegung hat die Grundlage unseres heutigen Mitbestimmungsregimes in Deutschland gelegt, welches Teile der Kontrollrechte einer Firma den Mitarbeitern zuspricht. Sie hat außerdem das Bedürfnis zum Ausdruck gebracht, den Gestaltungsraum über die Privatwelt auf die Arbeitswelt auszudehnen.

3. Shareholder-Value-Maximierung: Die Trennung von Eigentümerschaft und Unternehmerschaft

Die beschriebene Folge der Industrialisierung, dass immer weniger Menschen als selbstständige Unternehmer Gestalter ihrer Arbeitswelt blieben, war ein erster Schritt der *Entkopplung von Arbeit und Eigentum*. Meist waren *Unternehmerschaft und Eigentümerschaft* gekoppelt – Fabrikleiter waren identisch mit Fabrikbesitzern. Zumindest für sie fielen Verantwortung und Kontrolle noch zusammen. Sie konnten sich als ihr eigener Herr fühlen und mussten die Folgen ihre Entscheidungen selbst verantworten.

Das Aufkommen der Kapitalgesellschaften ermöglichte jedoch eine noch weitergehende "Enteignung der Arbeitswelt": Aus Eigentümer-Unternehmern wurden angestellte Manager.¹⁰ Unternehmerschaft und Eigentümerschaft wurden – zumindest für einen Teil der Unternehmen – entkoppelt. Heute zeichnen sich zwar noch einige der sehr erfolgreichen Unternehmen, namentlich die deutschen eigentümergeführten

⁹ Ralf Hoffrogge: *Das Ende einer Revolution: Novemberrevolution 1918 und Märzstreiks 1919*, (online: <http://www.bdwi.de/suchen/2380904.html?searchshow=hoffrogge>).

¹⁰ Jürgen Kocka, *Geschichte des Kapitalismus*, C.H. Beck Wissen, 2013, S. 85.

¹¹ Michael Jensen und William Meckling sind die Autoren, des berühmten Artikels, der 1976 im *Journal of Financial Economics* erschien: "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", er legte die Grundlage für den ShareholderValueAnsatz.

Familienunternehmen, durch das Zusammenfallen von Unternehmerschaft und Eigentümerschaft aus. Doch viele Unternehmen sind inzwischen im Eigentum von Investoren bzw. "Fremd-Eigentümern", die nicht selbst aktiv im Unternehmen arbeiten, sondern die Eigentumsrechte am Unternehmen, inklusive der Gewinnbezugsrechte, als Anlage- und Spekulationsobjekt betrachten. In der Folge entstand – mit Verspätung – in den 1970er und 1980er Jahren auch ein neues Management Konzept, welches konsequenterweise die Maximierung des Shareholder Value in den Vordergrund stellte.¹¹ Es geht von einem Auseinanderfallen von Eigentum (Shareholder) und Kontrolle (Manager) des Unternehmens aus, was unter Annahme eines eigennütigen Verhaltens des Manager, nachteilig für die Shareholder sein kann. Schließlich verfügen Manager über mehr Informationen und könnten so potentiell die Eigentümer bzw. Shareholder übervorteilen. Diese tragen jedoch, so die Theorie, das "residuale Risiko", sie müssen letztlich „geradestehen“, folglich sind ihre Interessen schützenswert. „Corporate Governance“ soll aus diesem Grund durch die Schaffung von Anreizstrukturen sicherstellen, dass Manager sich im Interesse der Shareholder verhalten. Des Weiteren soll durch die Schaffung eines Marktes an Kontrollrechten (Aktienmarkt) die Beurteilung der Manager durch den Markt erfolgen. Schlechte Manager müssten demnach durch sinkende Aktienkurse abgestraft, gute durch steigende Kurse belohnt werden.

Dieses System hat zu einer vollständigen Entkopplung von Unternehmerschaft und Eigentümerschaft geführt,

zu Anonymisierung zwischen Eigentümern bzw. Managern und Mitarbeitern und einer Situation, in der letztlich niemand mehr für seine Entscheidungen geradestehen muss (solange er nicht gegen Gesetze verstößt). Jeder kann mit Sachzwängen bzw. Anreizstrukturen und Vorgaben argumentieren. Die Folge: *strukturelle Verantwortungslosigkeit, die nicht durch noch so viele – in der Folge anwachsende – Regulierung wettgemacht werden kann.*

Diese Situation hat multiple Skandale produziert (Enron, WorldCom, Tyco International) und scheint – so zeigen Studien – auch den Unternehmen und Shareholdern nicht gut zu tun. Kürzlich fand eine Studie von McKinsey heraus, wie sehr der Shareholder-Value-Ansatz zu Kurzfristorientierung geführt hat. Fast 80% der Top-Manager und Vorstände fühlen starken Druck, innerhalb von zwei Jahren deutliche finanzielle Erfolge präsentieren zu müssen. Die gleiche Studie stellte für CFOs fest, dass 55% auf eine attraktive Investitionschance verzichten würden, wenn dies auch nur zu einer kleinen negativen Abweichung von den vorgegebenen Quartalsplanzahlen führen würde.¹² Inzwischen nehmen Unternehmer wie Michael Dell (Gründer von DELL)¹³ ihr Unternehmen wieder von der Börse ('Delisting'), um dem kurzfristigen und sehr innovationsfeindlichen Rechtfertigungsdruck zu entgehen.

Erfolgreiche Unternehmen wie Google, Facebook, LinkedIn oder Alibaba haben diese Problematik früh erkannt und haben interessanterweise alle eines gemeinsam: Sie haben die Kopplung von Unternehmerschaft und Eigen-

¹² Dominic Barton und Mark Wiseman, "Focusing Capital on the Long Term", Harvard Business Review, Januar-Februar Ausgabe 2014. Online: <https://hbr.org/2014/01/focusingcapitalontheLongterm/ar/1>

¹³ siehe: www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/secure/acqdellsilverlake

	Arbeitsformen	Eigentum	Verantwortung
Landwirtschafts- und Handwerks- Gesellschaft	Selbstständige Bauern, Handwerker	Arbeit und Eigentümerschaft verbunden	Selbstverantwortung – direktes Tragen der Konsequenzen seiner Taten.
Frühe Industrialisierung	Fabrikbesitzer/ Unternehmer	Unternehmerschaft= Eigentümerschaft, Eigentümergeführt	Verantwortung der Unternehmer für sich selbst und oft für die Mitarbeiter.
	Lohnarbeiter	Angestellte, kein Eigentum	
20. Jahrhundert	Eigentümer	Investoren „Fremd-Eigentum“	Anonymität – strukturelle Verantwortungslosigkeit. Keiner ist mehr direkt für seine Handlungen verantwortlich.
	Manager	Angestellte	
	Arbeiter	Angestellte	
Sinn-Wirtschaft	Neue Selbstständigkeit	Kopplung: Mit-Unternehmer = Mit-Eigentümer	Verantwortungseigentum

tümerschaft wieder eingeführt. In all diesen Unternehmen haben die Gründer und das Management die Stimmrechtsmehrheit (wenn auch nicht die Kapitalmehrheit) und können so unabhängig von Investoren agieren.¹⁴ Warren Buffet, der sein Imperium ähnlich strukturiert hat, schreibt in einem Brief an seine Aktionäre 2014: „Games are won by players who focus on the playing field – not by those whose eyes are glued to the scoreboard“.

Für alle Shareholder, inklusive der Investoren, scheint es besser zu sein, wenn sich Unternehmen nicht auf die kurzfristige Maximierung des Shareholder Values fokussieren, sondern sich auf "das Spiel", auf ihr Geschäft

konzentrieren.¹⁵ Die Verknüpfung von Eigentümerschaft (Stimmrechte) und Unternehmerschaft ermöglicht genau dies, erhöht zugleich aber auch die Verantwortungsbeurteilung für Mitarbeiter und Umwelt. Schließlich ist man als Eigentümer-Unternehmer für die Entscheidungen und deren Konsequenzen selbst voll verantwortlich und kann sich weniger durch Hinweisen auf Sachzwänge entlasten.

5. Unternehmen fit für die Zukunft machen: Sinn – der neue Antrieb der Wirtschaft

Psychologen, Verhaltensökonomien, Mediziner und auch die Alltagserfahrung sind sich einig: Was uns Menschen

¹⁴ Weitere Hinweise dazu in: Roland Linder, "Die machtlosen Aktionäre", Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17.5.2012.

¹⁵ Weiteres zum Thema in Roger Martin, "Fixing the Game: Bubbles, Crashes, and What Capitalism Can Learn from the NFL", Harvard Business Review Press, Mai 2011.

¹⁶ siehe Daniel Pink, „Drive, the surprising truth about what motivates us“, Riverhead Books. Oder als Video: <http://youtu.be/u6XAPnuFjJc>

¹⁷ Studie „Karriere trifft Sinn“ von Embrace von Gero Hesse und Prof. Dr. Christoph Beck, 2014: <https://goo.gl/OdXJjO>

wirklich nachhaltig motiviert, sind keine extrinsischen Anreize wie die Aussicht auf Gewinn oder die Aussicht auf Strafe. Was uns zu Höchstleistungen anspornt und uns gesund hält, ist Sinn, ist Selbstbestimmung (autonomy) und das Streben nach Entwicklung unserer Fähigkeiten (mastery).¹⁶ Gerade jüngere Menschen sind, so zeigen Studien, besonders Sinn-orientiert und erwarten dies auch von ihrem Arbeitgeber. Auf kurzfristige Rendite ausgerichtete Unternehmen sind für sie nicht attraktiv. 85% der über 3.000, in der Studie „Karriere trifft Sinn“ von Embrace befragten Studenten und Berufseinsteiger wollen im Beruf ethisch handeln, 60% sagen sogar, sie wollen mit ihrer Arbeit die Welt verändern. Diese und zahlreiche weitere Studien zeigen einen enormen Veränderungsbedarf für etablierte Unternehmen auf, wenn sie im stärker werdenden Wettbewerb um die besten Talente attraktiv bleiben wollen. Neben Mitbestimmungsmöglichkeiten und neuen Arbeitskulturen („Wie-Dimension“) wird Sinn die neue Währung („Wozu-Dimension“), langfristig mit wahrscheinlich großen Folgen für die ganze Wirtschaft.

Zwar gehen die Recruiting-Marketing-Videos der großen börsennotierten Unternehmen auf die neuen Bedürfnisse der zukünftigen Mitarbeiter ein, indem sie sinnvolle Arbeit versprechen, die der Gesellschaft hilft. Für viele Mitarbeiter steht dies jedoch im Gegensatz zu dem Gefühl und Wissen: „Meist geht es doch um den Shareholder Value“. Das macht misstrauisch, demotiviert und erweist sich – so ist es anzunehmen – langfristig als Nachteil bei der Rekrutierung von guten Mitarbeitern.

Die neue "Sinn-Wirtschaft" fordert neue Arbeits-, Führungs- und Eigentumsstrukturen. Eine Eigentumsstruktur, die einerseits effektive Mitwirkung der Mitarbeiter sicherstellt und dies nicht von der Laune der Eigentümer abhängig macht und die andererseits eine Zweck- bzw. Sinn-Orientierung des Unternehmens ermöglicht, die über reine Profitgenerierung hinaus geht.

Treuhandeigentum: Purpose-Ownership

Die einfachste Form, Mitarbeiter so wieder zu Gestaltern und Eigentümern ihrer Arbeitswelt zu machen, ist zum einen, die Unternehmenseigentümerschaft an eine Mitarbeiterschaft bzw. Mit-Unternehmerschaft in einem Unternehmen zu koppeln und zum anderen gleichzeitig sicherzustellen, dass Gewinne nicht privatisiert werden, sondern dem Unternehmenszweck dienen. Diesen Weg gehen Unternehmen wie GLOBUS und die Triaz Group (in dieser Broschüre vorgestellt) oder auch Götz Werner mit dem Drogeriemarkt. Auch Götz Rehn hat für Alnatura angekündigt, entsprechende rechtliche Strukturen zu schaffen. Die Autoren dieser Broschüre haben zur Förderung aller solcher Unternehmen das Purpose Netzwerk gegründet. Purpose Ownership heißt aus ihrer Sicht, dass Eigentum immer "Verantwortungseigentum" bleibt, weil die tätigen Personen auch die verantwortlichen Eigentümer sind. Verhindert wird hingegen, dass Eigentumsrechte und Gestaltungsrechte rein als Anlageobjekt genutzt werden.

¹⁶ Steuerlich ist es in Deutschland weitestgehend unbedeutend ob ein Unternehmer sich Einkommen als Lohn oder Gewinn auszahlt.

¹⁹ Viele Anwaltskanzleien haben verstanden, dass Mitarbeiter, die intrinsisch motiviert sind, die Voraussetzung ihres Erfolges sind und dass eine Entkopplung von Eigentum und Unternehmertum, intrinsische Motivation durch extrinsische Anreize ersetzt. Viele, darunter die weltweit ältesten Anwaltskanzleien, sind deswegen in Partnerschaften organisiert.



Die Regeln des Treuhandeigentums bzw. Purpose-Ownerships bzw. Self-Ownerships sind in dem Kapitel "Purpose Prinzipien" dieser Broschüre begründet. Kurz zusammengefasst sind Sie:

Eigentümerschaft = Unternehmerschaft: Firmeneigentumsanteile mit Stimmrecht können nur von Mitarbeitern bzw. Unternehmern gehalten werden. Beim Verlassen des Unternehmens werden diese an die Nachfolger übertragen. Weder Verkauf noch Vererbung der Stimmanteile sind konsequenterweise möglich.

Gewinn ist Mittel und nicht Selbstzweck. Er dient der Erfüllung des Unternehmenszwecks und nicht der Vermögensbildung der Unternehmer, die Gestaltungs-Eigentum halten. Daher haben Stimmrechtsanteile kein

Gewinnbezugsrecht: Mitunternehmer erhalten ihren Unternehmerlohn – der auch erfolgsabhängig sein kann – vor Gewinnfeststellung.¹⁸ Firmeneigentumsanteile ohne Stimmrechte können von Investoren gehalten werden und auch ein Gewinnbezugsrecht beinhalten.

Diese zwei Selbstverpflichtungen (1. Unternehmerschaft = Eigentümerschaft und 2. Gewinn = Mittel und nicht Zweck) ändern die Eigentumsform eines Unternehmens und lassen sie aussehen wie eine Partnerschaft zwischen den (leitenden) Unternehmern, ähnlich der Form, wie die Anwalts-Partnerschaften sie schon lange pflegen.¹⁹ Im Weiteren sprechen wir von „Purpose-Ownership“ oder, wie es juristisch korrekt genannt wird "Treuhandeigentum".

6. Die passende Rechtsform – ein Beispiel

Self-Ownership kann rechtlich sehr verschieden abgebildet werden. Beispielsweise können ca. 99% des Eigentums (genauer 99% der Stimmanteile) in den Händen der Unternehmer / Führungskräfte / Mitarbeiter liegen. Das Unternehmen hat also eindeutige Eigentümer, „Verantwortungseigentümer“, die sich mit ihm identifizieren und beschränkt haften. Die Purpose-Regeln werden in der Satzung des Unternehmens festgeschrieben: 1. die Stimmrechtsanteile sind an eine aktive Unternehmerschaft geknüpft und müssen nach dem Ausscheiden weitergegeben werden und 2. Stimmrechtsanteile haben kein Gewinnbezugsrecht.

Normalerweise können die Eigentümer, sobald sie die Mehrheit haben, solche Regeln ändern. Die Änderung der Purpose-Regeln kann jedoch im Gesellschaftsvertrag einer hundertprozentigen Zustimmung unterstellt und gleichzeitig 1% der Stimmanteile an eine Purpose-Stiftung gegeben werden. Diese hat – auch laut Statuten – die Pflicht, bei Änderungsversuchen ihr Veto einzulegen. Dadurch wird die Stiftung zu einem Treuhänderigentum-Dienstleister für Unternehmen. Jedes Purpose-Unternehmen sendet außerdem eine Person in den Stiftungsrat, um die Einhaltung der Statuten zu kontrollieren.

Die konkrete Ausformung des Purpose-Ownership kann sehr variieren. In einem sehr kapitalintensiven Unternehmen kann es z.B. vielleicht nur einen einzigen Eigentümer geben, der sein Eigentum als Purpose-Ownership hält. In einem anderen, besonders Wissensarbeiterbasierten Unternehmen, können z. B. alle Mitarbeiter auch Mit-Eigentümer mit Purpose-Ownership sein. Pur-

pose-Ownership kann variieren und sich entwickeln: Ein Unternehmen, das z. B. mit einem Purpose-Eigentümer startet, kann Stück für Stück die Mitarbeiter zu wirklichen Partnern und Miteigentümern integrieren.

Diese Struktur ermöglicht Unternehmern, sich als Eigentümer des jeweiligen Unternehmens zu fühlen und so zu handeln, aber gleichzeitig de jure ihr Unternehmen einem Zweck zu widmen, der größer als ihr Eigeninteresse ist.

7. Stakeholder Perspektiven

Mit Purpose-Ownership senden Unternehmen kein „weiches Signal“ an ihre Stakeholder, sie geben nicht nur mündliche Absichtserklärungen. „Weiche Signale“ werden von vielen Marktteilnehmern in großer Fülle gesendet (einmal TV-Werbung schauen reicht, um den Eindruck zu bekommen, jedes Unternehmen würde versuchen die Welt zu retten). Das Signal von Unternehmen, die Self-Ownership realisieren, ist ein „hartes“, also rechtlich bindendes, und damit glaubwürdiges Signal. Unternehmer können glaubhaft zeigen, dass sie Eigentümer sind, weil sie intrinsisch motiviert dem Zweck des Unternehmens dienen möchten. Sie instrumentalisieren das Unternehmen nicht für persönliche Profitgenerierung, sondern sind Verantwortungs- und Gestaltungseigentümer. Dieses Signal ist stark genug, um auch von Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern auf der ganzen Welt wahrgenommen zu werden. Es ist langfristig ein entscheidender Wettbewerbsvorteil und motiviert Stakeholder ihre Einstellung und ihr Verhalten dem Unternehmen gegenüber zu verändern.

Mitarbeitern wird ermöglicht, wirklich für den Zweck des Unternehmens und nicht für den persönlichen Vorteil von Investoren-Eigentümern arbeiten zu können. Ihre Arbeitsinvestition wird nicht für Gewinnmaximierung instrumentalisiert, sondern bleibt immer dem Zweck verbunden. Dadurch wird – gerade in der "Wozu-Dimension" – den Mitarbeitern Herrschaft über den Zweck ihrer Arbeit gegeben. Dies kann ein enormes Motivationspotential freisetzen und Mitarbeiter anziehen, die den Zweck/Sinn des Unternehmens teilen. Außerdem erleichtern es die Purpose-Regeln, immer mehr Mitarbeiter zu Purpose-Miteigentümern zu machen, da sie durch ihren Weggang nicht wichtige Assets mitnehmen können.

8. Finanzierung – Purpose Investoren-Netzwerk

Viele Unternehmen entkoppeln Eigentümerschaft und Unternehmerschaft, entweder weil dringender Finanzierungsbedarf besteht oder keine Nachfolger mit genügend finanziellen Mitteln bereit stehen, um das Unternehmen zu übernehmen. Diese Entkopplung ist bei den angeführten Treuhänderigentums-Regeln unmöglich. Die Finanzierung von treuhänderisch geführten Unternehmen wird deswegen durch das Netzwerk von Purpose Investoren sichergestellt.

Finanzierung kann in folgenden Situationen benötigt werden:

1. *Nachfolgesituationen zu finanzieren:* wenn beispielsweise ein Unternehmer sein Unternehmen in Purpose-Form überführen will, aber noch eine Rente braucht oder einen günstigeren „Kaufpreis“ für seine Anteile möchte.

2. *Purpose-MBO umzusetzen:* Oft werden Unternehmen zu immer höheren Preisen von Investor zu Investor weiterverkauft. Weil Investoren den gezahlten Preis zurückverdienen müssen, entsteht ein starker Profit-Druck, der auf Mitarbeiter und andere Stakeholder weitergegeben wird. Zusammen mit der Unterstützung des Managements können solche Unternehmen "frei" gekauft werden und das Management kann als Purpose-Eigentümer übernehmen. Nur noch ein letztes Mal muss der Firmenwert dann zurückverdient werden.

3. *Wachstumsfinanzierung* von Purpose-Unternehmen und Purpose-Startups.



Colin Mayer is the Peter Moores Professor of Management Studies at Saïd Business School, Oxford University, and the former Peter Moores Dean of the School between 2006 and 2011. He is an expert on all aspects of corporate finance, governance and taxation, and the regulation of financial institutions. He has consulted for numerous large firms and for governments, regulators and international agencies around the world.

INTERVIEW WITH COLIN MAYER

COLIN MAYER ON CORPORATIONS AND OWNERSHIP.

Armin Steuernagel: What are corporations for? Why do they exist?

Colin Mayer: Corporations exist to perform functions that benefit the customers or communities of the corporations. And that reflects the origins of corporations. The first named corporation was established in Rome to undertake public functions during the first few centuries AD. The roman concept of corporation was designed to undertake public work and it was then adopted subsequently by the Roman Catholic Church. And in each case they had a specific designed function. The public works of corporations included the building of public buildings, roads, the provision of public services. Also one of the earliest known forms of cooperation is the university.

AS: Public goods as we would call it today.

CM: Yes, exactly. And in the case of the catholic church it was literally to run and provide the administration. In the case of the universities it was to provide education. And in the middle-ages it was part of the formation of the guilds overtaking trading functions, providing training for people working in those guilds.

AS: So, by stating this, you take an opposing perspective to well-known statements such as "The purpose of a company is to maximize its own profits". You wouldn't agree to this, would you?

»The purpose of a company is to perform functions that will benefit to communities, societies, customers and in the process of doing that the owners of a company generate profits but profits are not as such the objective of a corporation.«

CM: No, not at all. The purpose of a company is to perform functions that will benefit to communities, societies, customers and in the process of doing that the owners of a company generate profits but profits are not as such the objective of a corporation.

AS: *What are profits for then?*

CM: Profits are there to provide the incentives for those who put up the capital for the business to do so, it is the reward for doing so. But just as those who work for the company should be rewarded for doing so. That does not make the maximization of profits the objective of the company. The objective of the company is to deliver things that will benefit to others and just in the process to make profits.

AS: *Interestingly enough today not many people have the impression that this is the purpose of corporations that exist. How was this back in the old days in Rome? Did this work there already? Did the companies really work for the public benefit? Why so? What was different?*

So, in history the fundamental purpose of the company was to fulfil its licenced condition. And as part of that, it would then generate the profits. So that's why I'm saying: the underlying notion of corporations was not to maximize its profits.

CM: What is different about companies of Rome and such established in middle ages was that they were established under license. So they had a fundamental purpose to fulfil

those public functions. In the case of the medieval guilds it was to perform the roles in terms of the delivery of particular services. In the case of the medieval companies they got the licence from the king, the monarchy and then subsequently from parliament. So, for example corporations in the 18th and 19th century, 18th century in particular, which built railways and canals did so under licences from parliament. So the corporation up until the 19th century was essentially licenced by government or monarchies to perform its functions with a clearly defined public purpose behind them. What changed that was really the establishment of the colonies in the United States. The colonies were established as corporations. So, for example Massachusetts, Pennsylvania etc. were established as corporations. And then in turn they committed others to establish corporation within those states. And so emerged the freedom to incorporate and became a feature of corporation during the 19th century. And thereafter the distinct public function of a corporation was no longer the case.

AS: *So, all that began with colonization?*

CM: Yes. So, it really emerged as part of the colonization function. And then it was adopted more widely in European companies as well.

AS: *And before that every company had to have a licence?*

CM: They all had licences to operate and then subsequently it was only really in the 19th century a notion of freedom to incorporate.

AS: *That's interesting. And during this period of licencing how was the ownership structure of these companies?*

CM: So, there were public subscriptions much along the lines of what we have today. So, to take another example, the East Indian Company, which was one of the largest companies of its time in the world, had public outside subscribers and so the notion of there being shareholders was well-established. But the difference was, that those companies although they had shareholders, had to perform this public function.

So, in history the fundamental purpose of the company was to fulfil its licenced condition. And as part of that, it would then generate the profits. So that's why I'm saying: the underlying notion of corporations was not to maximize its profits.

So, in history the fundamental purpose of the company was to fulfil its licenced condition. And as part of that, it would then generate the profits. So that's why I'm saying: the underlying notion of corporations was not to maximize its profits.

AS: *Was the East Indian Company the first company that actually had shareholders in the sense, that people who did not work in the company owned it?*

CM: *Well, it was not the first. I mean, for example, there was the Russian Company or the Hudson Bay Company, which were established to undertake trading activities. They all had that same notion of their being a purpose and objective of the establishment of a corporation and then had shareholders who invested in them. Now, if you look at other ones, the universities, eg. you take the Cambridge Colleges, you'll find that today, every single Cambridge College has its own Royal Charta, its own*

legal form it's own form of purpose. They don't have outside shareholders, but the people who run them are the fellows of the colleges.

AS: *Are they the owners?*

CM: *No. They are if you like the trustees. They are responsible for insuring that the purpose is fulfilled and that the original charta is met. There are no owners as such. They are if you like ownerless corporations.*

AS: *That's really interesting. Now, what does this mean in legal terms? They are trustees and as such, they hold the voting right in order to govern the particular corporation during the time they work for it, is that right?*

CM: *Yes, as long as they work there and as they retire they are no longer members of the governing body of the college.*

AS: *If we split the term 'ownership' or 'property' into a bundle of rights including the ability to govern, to receive the profits, to sell it, inherit it or even destroy it, then as I understand, the college fellows inclusively hold the right to govern.*

CM: *Yes, they have if you like 'management rights' but not 'ownership rights'. This particular was an important element to the corporation because what the companies like the Russian Company did was it took the notion of the guild – they had this 'ministeric' role, they were just purely ministering the activities like merging or trading – but then it fused into the notion of having capital and*

being able to raise more capital. So the real invention behind things like The East Indian Company is to take the notion of a guild as administration and to fuse into that the notion of being able to raise capital. And that's what really gives rise to the distinctive feature of corporation; it is that combination of capital and administration.

AS: *In your book, you make strong claim about what problems corporations face. Why are corporations widely seen as problem for the society, an actor that only maximizes its own profits?*

CM: Well you really described the problem by your question. The problem is, the original intention of corporations is being lost. And the fact that you open your remarks by saying, well actually everyone thinks that the corporation is having the objective to maximize its profit is basically the source of the problem that you're talking about. And it might therefore just help to understand this has come about and how we've gone from the notion of corporation in the middle ages to where it is today. Freedom of incorporation as I described it is not itself a problem, indeed, initially corporations performed a very strong purpose and function. Not necessarily a public function, but they clearly had a notion of servicing their customers. It was really during the 20th century, with the change in nature of the ownership of corporations that the emphasis shifted to the importance of the shareholders, to maximize in terms of shareholders.

The legal form of a corporation specifies very clearly, the objective of those running the corporation is to promote the interest of the corporation, not to promote the interests of its shareholders. So, in principal, the

fiduciary responsibility of directors is to the company in such, but in practice that is of little significance, when in fact all of the controls rights reside with the shareholders. And the reason that that has happen is that shareholding has moved from individual shareholding, what it used to be and in many countries still is (predominantly in the hands of families) to large numbers of outside shareholders and then to institutional shareholders.

And those institutional shareholders, since they are responsible to their ultimate investors, they regard their sole responsibility – perhaps quite rightly – as being just to extract as much as they can in terms of returns of the companies in which they invest. So the system has moved over time into one that has essentially conferred all of the right and control to shareholders and shifted it away from those who run the corporation, who had an interest in insuring what the interests of the corporation itself were.

The motifs for that were the technological changes occurring around the time of Industrial Revolution in particular. There were a lot of new opportunities and in particular manufacturing opportunities that emerged that previously had not existed. Which meant that the functions that needed to be performed in economy were not based simply on public works and infrastructure. They all indeed were run in agriculture. So, around the time that Adam Smith was writing, there was a change that was in process, in terms of the meet of what corporation should have to fulfil towards essentially much more innovative activities. And it was those innovative activities that then

gave rise to a pressure to have a freedom of incorporation. So, after the collapse of the South Sea Company in 1720 the bubble act prevented people from establishing private companies. But people were getting round that through essentially using partnerships, in other words unincorporated businesses. People were using unincorporated partnerships as a way of creating companies. In fact, the law was allowing people to establish surrogate corporations and in the case of Britain in 1856, it was decided at that stage that really one had to establish private corporations as legal entities and not to encourage this way of getting round the law to establish companies.

AS: *Was this also when the limited liability act was implemented?*

CM: Yes, limited liability came in in 1856 and that was designed to facilitate the raising of capital of companies that were being incorporated. And the notion of limited liability was much opposed at that time. It was a very important component to the law of corporations to flourish. Some people say that limited liability is really the problem behind the corporation and if one had freedom of incorporation without limited liability than we wouldn't have the current problem. But that is a complete misunderstanding. I mean, it is true that in the absence of limited liability those who own banks have a greater interest in insuring they don't engage in reckless activities, but to be able to have a market and shares in companies, you have to have limited liability. Because otherwise, in terms of purchasing shares, you would only be willing to buy shares if you knew how much wealth everyone else in the company had in order to know what your liability actually is. And so, it is infeasible to run a system without limited liability.

AS: *We just touched the topic already briefly, perhaps a bit more precisely, what is actually the problem of these shareholder-driven companies?*

CM: The problem with starting from the notion of saying that company's objective is to maximize their sharehold-

The legal form of a corporation specifies very clearly, the objective of those running the corporation is to promote the interest of the corporation, not to promote the interests of its shareholders.

er's interests is that potentially undermines what is the real objective of the corporation, and that is, to fulfil its purpose. The great thing about freedom incorporation and the reason why this was a massive step forwards is, that for freedom of incorporation you can have a myriad of purposes of companies. Companies that are designed to produce the cheapest products; companies that are designed to produce the most reliable products, those that are most innovative in whatever... Whereas previously, it was only the monarch or parliament who could actually identify what should be the purpose of a company. So, the freedom of incorporation has allowed for a huge diversity of purpose and through permitting people to identify the purpose you then allow them to identify with what is the mechanism by which they can best deliver that purpose. And they incredibly show, that they will actually deliver the best washing machines, the

most reliable cars or whatever. And the answer to that is that in some cases it hinges critically on employing the most skilled people, people who are really dedicated to producing the services that are required. In some cases it is to raise large amounts of capital. But what this means is there are lots of different interests in the companies. In some cases it is the suppliers who are critically important, for example, a company that I do a lot of work with is one of the natural chocolate manufacturers and for them, access to the cocoa producers in the world i.e. having a reliable source of cocoa supply is important. How they treat the cocoa suppliers and the commitment they

“This focus on the notion of shareholder-oriented corporation, is actually undermining the commercial success of corporations, let alone its role in insuring that the environment is protected and that societies are protected.”

make is critical to their success. They don't have outside shareholders. To them raising capital is not the key element. To a large manufacturing firm very dependent on capital intensive investments, raising outside equity is critically important. What the shareholder-view of the corporation does, it imposes the notion that the only part that really matters are the equity providers. Increasingly, that is simply not the case. One of the things I'm going to talk about this morning [remark by editor: Colin Mayer's

talk can be found as well in this brochure] is how we have moved away from the capital intensive world to a world of actually human capital and intellectual capital. And that means that the corporation today is really dependant on something that is very different from that of the shareholder-interests of the past. This focus on the notion of shareholder-oriented corporation, is actually undermining the commercial success of corporations, let alone its role in insuring that the environment is protected and that societies are protected.

AS: *Let's put it like this: It would be in the shareholders interest that companies don't focus on shareholder interests.*

CM: Exactly. And indeed, that's true for the most successful companies in the world. They have as their purpose objectives that are not maximising shareholder value and in the process of delivering their purpose, they succeed in delivering substantial terms for their shareholders.

AS: *What sort of companies do you have in mind?*

CM: Companies like Bertelsmann, Bosch these are all owned by foundations. Their objectives are clearly defined purposes. They have a long term stable ownership that allows them to focus on the purpose of the corporation. In general there is an increasing realization that the changing ownership structure of companies is being very detrimental to the achievement of long-term purposes.

AS: *What would you say is the corporation of the future? Where are we heading to?*

CM: There are three themes that are really emerging in the current discussions about corporations. Those are 1. purpose, ensuring purpose, 2. ownership and the nature of ownership that's contributive to the delivery of that purpose and 3. governance and the way in which the management of companies is aligned to the delivery of that purpose. Those are the three key elements that are emerging. What's going to be the feature of the corporation, in the 21st century?

There are two possibilities: One is, we continue along the current trajectory, and actually we have continuing failures and collapses of economies and financial systems and continuing environmental degradation. The second is, that we actually recognize, the fact that there is a fundamental problem and that the form comes about. And if the form comes about, what we will end up with is corporations that reflect in many respects what I was describing with this original feature of corporations, that deliver substantial benefits to communities, nations and customers.

I'm optimistic, I may be naïve but I believe that there is now a sufficient realization that this needs to happen, that change is going to take place. I'll give you an example of the way I think change is manifesting: The curricular of business schools around the world is changing dramatically from being focused on how should management deliver for shareholder returns to recognizing that actually, that's not the right focus of business school curricular and it has to be on, what is the purpose of a corporation and how should it deliver on that.

AS: *What does this mean on a company level? If we shift*

towards purpose-driven companies, do we stick to the current ownership structure with the shareholders or what would you say?

CM: What it means for companies is, that they are shifting their ownership. There are two changes taking place, one of which is that those that are running institutions like pension funds and life-insurance companies are increasingly realizing that the approach they have taken in the past in the century of portfolio management, holding diversified portfolios, is not beneficial for them and that actually success comes from being engaged long-term shareholders. Not hedge-fund activism, but activism in the form of being supportive of management and insuring that managing will deliver on its purpose. That is one change that is taking place in terms of the nature of the institutional investment. The other change that is taking place is, companies are increasingly realizing, that the influence of the stock market on their activities is being incredibly detrimental. And so, one of the features that is taking place during the past few years is a collapse of stock markets in the west. So, for example, over the last twenty years, the number of companies listed in the London Stock Exchange has halved from 2000 to 1000 and the same is taking place in the US. Companies are voting with their feet, private equity is rising and companies are going private. But private equity is not the solution because companies need many cases to raise capital and so what will emerge is a very different nature of ownership. Companies will be listed still on stock markets but they will have long-term committed shareholders.

AS: *Does this mean, the change consists only in the fact that shareholders, e.g. pension funds, invest with a more*

long-term perspective? Who will hold the control rights?

CM: The ultimate control rights reside in those who have an interest in the delivery of the long-term purpose of the corporation. That may not necessarily be pension funds and insurance companies. The interesting feature of companies like Bertelsmann and Bosch is that they are not controlled by pension funds but by foundations and that, I think, is a very interesting alternative model that has some advantages over the pension fund – life insurance approach.

AS: *This morning, you also described the structure of the corporations within colleges like Cambridge and Oxford. The trustee you called the responsible cooperating partners. Don't you think, this could be a model for companies, too?*

CM: *So, that's basically like the foundations. If you like, the foundations are not quite ownless companies, but are almost ownless companies. Because the foundations themselves, are not answerable to any outside investor. So, the Oxford College model is in many respects a bit like an industrial foundation.*

AS: *If you could design a perfect legal form for the future companies, what would it be like?*

CM: I would design it in a way to encourage, as much diversity in cooperate forms as possible. So, legislation should be enabling a company to choose that form which is best suited to their situation. Not being prescriptive in laying down any particular right form. For example, in some cases employee-owned companies are ap-

propriate, in other cases industrial foundations may be appropriate. An unfortunate feature of what the European commission is trying to do is based on trying to harmonize, not recognizing the immense benefits that come in the European system from diversity.

AS: *You started off by depicting historical elements concerning features of corporations, especially the fact that every company needed a „licence“. Who could be the 'purpose licence-provider' of the future?*

CM: In many of the most successful companies, the essential purpose comes from those who founded the organization. And that's where the advantage over public licencing comes, because you can then have a lot of individual ideas to what the purpose should be. In my book, I talk about this a bit like having lots of island, the world is populated by islands with different purposes and people can choose which island they want to live in, buy from, work for, invest in.

AS: *This also goes in line with studies from Harvard and also Zurich University, that 90% of founders of companies are actually intrinsically motivated and they don't strive for profit maximization. But then the question is, how can we make sure, that this purpose drive remains when the company all of a sudden needs more money etc.?*

CM: That was the problem behind corporations. For example, in Britain we had a lot of highly motivated and altruistic family companies, but then in the process of stock markets the businesses became invalid. That is the advantage of the foundation. The foundation has two advantages: One

of which is the devoid of the dilution problem, because the foundation can go retaining control, but it also overcomes the heredity problem. As to whether or not the descendants have the entrepreneurial genes of their parents. It essentially allows one to select from a much richer gene pool than in the case of just pure family companies.

AS: *Let's go 50 years into the future. We have a lot of purpose driven companies. How is this going to influence the functions of economy?*

CM: Well, I can illustrate that simulation to perhaps what is the most troublesome area of economy at the moment and that is the banking system, where basically, what we're trying to do is to insure that the objectives of banks are aligned with the public purpose, simply through regulating.

The problem with that is, that the objects of regulators in upholding the public purposes is diametrically opposed to the owners in terms of maximizing profit. So, they do whatever they can to get round the regulations. Now, what I've just been describing in terms of changing the purpose and in the case of banks ensuring the licence condition is part of the purpose that means that the fiduciary responsibilities of the directors is no longer simply to maximize profits, but to deliver on that purpose of the company. So, instead of that being a conflict between the bank and the regulator, the interest of the two becomes aligned. Through this process, that whatever is perceived to be the public interest, is actually delivered by corporations, not circumvented by them.

AS: *... we could deregulate and still uphold the public interest.*

CM: Yes. The role of the regulator would become much less intrusive than it is at present.

AS: *Thank you very much for this interview!*

UNTERNEHMEN MITTE

Das „unternehmen mitte“ ist ein Kaffeehaus und Kulturimpuls mitten in Basel. Mit der Frage nach passenden Eigentumsformen, welche Sinn und Bedarf ins Zentrum stellen, wurde das Unternehmen 1998 gegründet. Es gelang, in Zusammenarbeit mit der Stiftung Edith Maryon, ein ehemaliges Bankgebäude zu erwerben und in eine neue Nutzung und Währung zu überführen.

Die Stiftung garantiert, dass das Haus nicht verkauft und keine spekulativen Geschäfte damit betrieben werden. Das „unternehmen mitte“ ist als GmbH konstituiert und mietet das Haus bei der Stiftung in Form eines eigentumsähnlichen Mietvertrages. Der Mietzins entspricht der Summe aller tatsächlich anfallenden Kosten wie Hypothekarzinsen, Darlehenszinsen, Abschreibungen und Unterhaltskosten. Der Mietvertrag ist unbefristet und verfügt über eine 5-jährige Kündigungsfrist. Die Mieter denken und rechnen dadurch wie Eigentümer.

Das Unternehmen ist als Plattform für mehrere Unternehmensfelder gestaltet. Das Stammhaus ist im Gebäude der ehemaligen Bank. Das Hauptfeld ist das dortige Kaffeehaus mit mehreren Bars. Im Schnitt besuchen täglich 1.000 Gäste das Kaffeehaus. Eine öffentliche Kantine in den Räumen der einstigen Bankdirektoren sorgt für gute, einfache Mittagsverpflegung. Die weiteren Räume des vierstöckigen Gebäudes werden teils langfristig, teils temporär für Veranstaltungen, als Co-Working-



Wo besteht Bedarf? Was ist sinnvoll, was nicht? Wie können wir ein Unternehmen so gestalten, dass sich die Arbeit auf den wirklichen menschlichen Bedarf richten kann?

Space, Therapieräume und auch Wohnung vermietet. Im Unternehmen ist eine Kaffee-Akademie angesiedelt, in der 2014 rund 250 Menschen ausgebildet wurden. Zwei Kaffee-Mobile, das eine auf dem Basler Marktplatz, das andere am Rheinufer und für Kaffee-Catering, machen das Kaffeehaus auch für unterwegs möglich. Ein Spezialitäten-Kaffee mit Frühstück in Kleinbasel komplementiert das gastronomische Angebot. Ein weiteres Unterneh-

mensfeld ist die Kampagne der „Volksinitiative für ein bedingungsloses Grundeinkommen“ in der Schweiz. Assoziiert mit dem Unternehmen ist zudem der Think-Tank „First World Development“, von dem Impulse für mehr Demokratie in der Politik und mehr Kultur in der Wirtschaft ausgehen. 2014 betrug der Umsatz des gesamten Unternehmens 4,6 Mio. CHF. Rund 100 Mitarbeiter waren dafür tätig.

Das Unternehmen gehört sich selbst

Das „unternehmen mitte“ als Co-Working-Space, wird seit 1998 nach Purpose-Regeln geführt. Im Gesellschaftervertrag sind folgende Regeln festgeschrieben:

Regel 1: Eigentümer = Unternehmer

Die Eigentümer der GmbH sind verpflichtend selbst aktive Unternehmer und Geschäftsführer. Falls ein Eigentümer das Unternehmen verlässt, kann er das Eigentum nicht als Wert geltend machen. Er kann nur nominal, mit seinem Stammanteil aus dem Unternehmen austreten. Dieser ist gegenüber dem Wert der Firma viel kleiner. In keinem Fall (auch Erbgang ist ausgeschlossen) kann die Eigentümerschaft von der Unternehmerschaft getrennt werden.

Regel 2: Sinn = Gewinn

Die Eigentümer partizipieren nicht am Gewinn aus der Erfolgsrechnung und können diesen nicht aus dem Unternehmen herausziehen und privatisieren. Damit bleibt der Gewinn nachhaltig mit dem Unternehmens-Zweck verbunden und kann sich frei von zweckentfremdeter

Gewinnmaximierung und frei für maximale Sinnentwicklung im Unternehmen entfalten.

Auf der Grundlage dieser beiden Regeln ist es gelungen, eine transparente Motivlage zu schaffen: Die Arbeit selber ist das Motiv, nicht das Geld. Dadurch kommt mehr Motivation und Qualität in das Unternehmen. Das Prinzip der freien Motivlage wird auch auf die Gäste angewendet. Diese können sich, ohne zwingend etwas konsumieren zu müssen, frei im Haus aufhalten. Viele haben anfangs gedacht, das sei „ein bescheuertes Geschäftsmodell“. Nun ist es die Basis des Erfolgs. Wer nicht muss, der kann.

Die beiden Regeln garantieren, dass sich die Menschen im Unternehmen mit voller Kraft für den Sinn und Zweck des Unternehmens engagieren können. Das Unternehmen gehört sich selbst. Die Eigentumsrechte und Pflichten sind nicht fremdplatziert, sondern bei den Unternehmern selbst. Diese aber können sie nicht privatisieren oder verkaufen.

Das Unternehmen ist für die Menschen da und nicht umgekehrt. Die Mitarbeiter können sich besser mit dem Gesamten verbinden und unternehmerischer arbeiten, weil klar ist, dass sie für den Sinn und Zweck des Unternehmens arbeiten und nicht für den Profit allfälliger Fremdinteressen und Fremdeigentümer.

Daniel Häni
www.mitte.ch

PURPOSE NETZWERK

Das non-for-profit Netzwerk Purpose unterstützt mit seinen Beratern, Geldgebern und Unternehmern Unternehmen in der Transformation in Richtung eigenverantwortlicher Organisation.

KMUs

Das Netzwerk unterstützt KMUs ihrer Mission an kritischen Stellen, bei Nachfolgefragen und bei Kapitalbedarf, treu zu bleiben. Dafür vernetzen wir Unternehmer, die Purpose-Eigentums-Modelle umsetzen. Wir helfen, bei Organisationskonzepten (Purpose Management) in der sich verändernden Umgebung des 21. Jahrhunderts erfolgreich zu bleiben.

Unternehmer stehen irgendwann vor der Frage: Wie geht es weiter nach mir? An die Kinder? Die haben vielleicht kein Interesse oder bringen nicht die Fähigkeiten mit. An den Kapitalmarkt bringen? Da wird eventuell die Mission verwässert. Purpose schafft das Modell des Familienunternehmens 2.0 – nur weitet es den Verwandtschaftsbegriff über die Blutsverwandtschaft hinaus aus: zur Werte- und Fähigkeiten-Verwandtschaft. Mit Purpose Eigentum.

Start Ups

Wir helfen Start Ups trotz Kapitalbedarf und Wachstum ihre Purpose-Orientierung und Stärken langfristig zu erhalten. Wir unterstützen sie bei Umsetzung von Purpose Management und Purpose Eigentum.

Wir unterstützen Start Ups dabei, passende Lösungen für sich zu finden, Selbstorganisation umzusetzen und ein Umfeld von Vertrauen und Potenzialentfaltung zu gestalten oder zu erhalten. Wir entwickeln gemeinsam echte Alternativen zu dem scheinbar unausweichlichen Weg in die Bürokratie. Die Vorteile des Start Ups bleiben von Anfang an erhalten und können auch im Wachstum weiter als Erfolgsfaktor bei der Wertschöpfung genutzt werden.

Viele Gründer haben nicht ausreichend Zugang zu Krediten oder Eigenkapital und nehmen daher früher oder später Venture Capital Investoren in ihr Unternehmen. Sie enteignen sich damit selbst. Stück für Stück verlieren die operativ Tätigen die Mehrheit und aus dem Unternehmen, ursprünglich der Zusammenschluss von gemeinsam für einen Purpose arbeitende Menschen, wird schnell ein "Instrument zur Gewinngenerierung für andere". Den Gründern werden extrinsische Anreize gesetzt. Profitmaximierung ersetzt Sinn-Orientierung. Aus Unternehmens-Gestaltern werden Verwalter.

PRINZIPIEN DES PURPOSE NETZWERK

Unser Weg beginnt beim Individuum. Durch die Zusammenführung von Entscheidung, Ausführung und Konsequenz möchte Purpose erfolgreicher und verantwortungsvolles Handeln auf allen Ebenen ermöglichen.

Wir setzen radikal auf die Eigenverantwortung und Selbstbestimmung jedes Einzelnen.

Wir gestalten erfolgreiche und effektivere Organisationen auf der Grundlage von Vertrauen.

Diese Prinzipien wenden wir auf zwei Aspekte an, die heute oft entgegengesetzt gelebt werden: Eigentum und Organisationsstrukturen.

Das Ergebnis ist: *Purpose Eigentum* und *Purpose Management*. Verantwortungseigentum und Selbstorganisation. Auf diesem Weg begleiten wir *Start-Ups* und *KMUs*.



A force for good begins with individuals and from within them.

Dalai Lama

I. PURPOSE EIGENTUM

Purpose Eigentum verbindet Eigentümerschaft und Unternehmerschaft. Es macht aus Fremdbestimmung Selbstbestimmung, aus Profit-Orientierung Sinn-Orientierung, aus Mitarbeitern Unternehmer, aus Blutsverwandtschaft Werte-Verwandtschaft.

Unternehmen sind im Purpose Verständnis Zusammen-schlüsse von zusammenarbeitenden Menschen. Menschen kann man nicht besitzen. Zusammenarbeitende Menschen auch nicht.

Eigentum ermöglicht heute, über Unternehmen

- zu entscheiden (Verfügungsrecht)
- Gewinne zu ziehen (Fruchtziehungsrecht)
- sie zu verkaufen (oder zu zerstören).

Purpose differenziert diese Eigenschaften des Eigentums.

1. Entscheiden sollten immer die können, die das Unternehmen leiten.

Wieso? Das schafft Eigenverantwortung bei den Unternehmern und damit erfolgreicher und verantwortlicher agierende Unternehmen. Es ermöglicht Langfrist-Orientierung statt Getriebensein von den Launen und Entscheidungen von nicht involvierten Shareholdern. Damit schafft sie die Grundlage für Innovation.

- *Schon erfolgreiche Beispiele heute?* Die meisten großen Unternehmen im Silicon Valley machen intuitiv genau das: Die Mehrheit der Stimmrechte wird vom Management gehalten. (Wieso z.B. Google das macht, erklärt der Gründer Larry Page im Shareholder-Letter. Er ist überzeugt, dass sie so innovativer sind.)

2. Gewinne sind Saat für die Zukunft, nicht Selbstzweck.

Wieso? Das Unternehmen Gewinne machen, verdanken sie ihren Mitarbeitern, dem Unternehmergeist Einzelner und der Infrastruktur der Gesellschaft. Purpose Unternehmen führen ihre Unternehmen nicht, um ihr Privatvermögen zu erhöhen, sondern einen Purpose zu verfolgen. Grundlage dafür sind auch Gewinne. Diese Umkehrung der üblichen Zweck-Mittel Relation heißt für uns: Typische Gewinnbezugsrechte sind nicht an die Unternehmer-Eigentumsrechte (also die Stimmrechte) gekoppelt. Gewinne bleiben im Unternehmen, werden gespendet oder können – in zinsähnlicher Form – an Stimmrechtslose-Investoren-Anteile geknüpft werden. Sie werden nicht privatisiert. Entscheidungsrechte sind von Gewinnrechten getrennt. Denn Purpose bedeutet Entscheidungen nach Sinn und nicht Gewinn.

- *Schon erfolgreiche Beispiele:* Zeiss, Bosch, Globus, dm – viele Unternehmen haben rechtlich sichergestellt, dass Gewinne als Saat und nicht Privatvermögen betrachtet werden.

3. Unternehmen sind keine Waren, die zur Gewinnmaximierung Einzelner in Millisekunden an Börsen gehandelt werden können. Purpose Unternehmen gehören sich selbst.

Wieso? Immer mehr Menschen möchten heute für einen Sinn arbeiten und nicht nur für Geld. Unternehmen versprechen das in Marketing-Slogans immer mehr, aber jeder weiß – letztlich gehört das Unternehmen den Eigentümern, die es jederzeit gewinnbringend veräußern können. Wir arbeiten also doch für das Geld von anderen. Bei Purpose Unternehmen arbeiten Menschen gemeinsam für einen Purpose - das geht nur, wenn ihre Arbeitsinvestition später nicht von anderen für private Zwecke monetarisiert werden kann. Deswegen sind Purpose Unternehmen nicht vererbbar oder verkäuflich. Verfügungsrechte gehören denen, die dafür Verantwortung übernehmen. Verkaufsrechte gibt es nicht.

Dadurch wird die Mission des Unternehmens langfristig gesichert und Übernahme-Angriffe werden unmöglich.

Schon erfolgreiche Beispiele?

Alle großen Stiftungsunternehmen (Bosch, Zeiss, Bertelsmann, dm, Carlsberger) haben diesen Punkt umgesetzt und das sehr erfolgreich. Prof. Colin Mayer von der Universität Oxford konnte sogar aufzeigen, dass Stiftungsunternehmen deutlich länger leben, als Unternehmen in herkömmlichen Eigentumsstrukturen.

Kurz zusammengefasst sind daher Purpose-Eigentum-Prinzipien:

- Eigentümerschaft = Unternehmerschaft
- Profit = Mittel nicht Selbstzweck

Investoren erhalten Dividendenrechte, aber keine Stimmrechte. Purpose Unternehmen sehen Gewinne als

Saat für Neues, nicht als Selbstzweck. Sie können sich erfolgsabhängige Tantiemen zahlen, aber ihre Stimmrechte sind von Gewinnrechten entkoppelt.

Stimmrechte gehören immer denen, die die Geschäfte leiten und verantworten. Scheidet ein Unternehmer aus, so übergibt er seine Kontrollrechte (Eigentum) an einen Nächsten, der sich mit der Sache und der Idee verbinden kann. An externe Dritte kann das Eigentum weder vererbt noch verkauft werden.

Diese Purpose-Regeln werden im Gesellschaftsvertrag aufgenommen und stellen so sicher, dass diese eingehalten werden. Damit die jeweils aktuellen Unternehmer die Regeln nicht aushebeln können, werden 1% der Stimmrechte an die Purpose Stiftung gegeben und die Purpose-Regel-Änderungen einer hundertprozentigen Zustimmung unterstellt. Die Stiftung ist per Satzung beauftragt einer Abschaffung der Purpose-Regeln nicht zuzustimmen. Dadurch wird eine rechtliche Form geschaffen, die das Purpose Verständnis bis ins rechtliche spiegelt: Das Unternehmen nicht für Gewinnmaximierung da sind, sondern sich selbst gehören bzw. denen gehören, die es leiten.

II. PURPOSE MANAGEMENT

Purpose Management verändert die Grundannahmen der Zusammenarbeit:

- *macht aus Angestellten Unternehmer*
- *aus Hierarchie Augenhöhe*
- *aus Funktionserfüllung Potenzialentfaltung*
- *und aus Abteilungen Teams*

Neue Zeit – neue Organisationsmodelle!

Das Menschenbild und die Grundannahmen der meisten Organisationsmodelle stammen aus einer vergangenen Zeit. Einer Zeit, die sich in ihren Rahmenbedingungen wesentlich von der heutigen unterscheidet.

Vertrauen und Eigenverantwortung statt Angst und Kontrolle.

Purpose Management beschreibt Organisationsformen und Modelle der Zusammenarbeit, die statt Angst und Kontrolle, Vertrauen und Eigenverantwortung in den Mittelpunkt stellen. Es beschreibt eine Art und Weise, Unternehmen erfolgreich zu gestalten und dabei auf, von sich aus motivierte und eigenverantwortliche Menschen zu setzen.

Agile Unternehmen für explodierende Komplexität.

Durch Selbstorganisation kann in einer zunehmend komplexen Welt wieder erfolgreich Wert geschaffen werden.

Fähigkeitenentfaltung für die großen Herausforderungen.

Die Menschen können sich in einem Umfeld der Potenzialentfaltung voll für den Sinn eines Unternehmens einbringen. Es findet Zusammenarbeit auf Augenhöhe statt. Kooperation als eine zentrale Fähigkeit der Menschen wird möglich.

Sinn entsteht durch eigenverantwortliches Handeln.

Wir glauben, dass Sinn-Orientierung eine Konsequenz aus individueller Verantwortungsübernahme ist. Die Rahmenbedingungen in der Organisation entscheiden über die Wahrscheinlichkeit für verantwortungsvolles Handeln. Purpose Unternehmen teilen dies und handeln danach!

Keine Patentrezepte.

Hierbei gibt es keine Patentrezepte. Gemeinsam hat jede Form des Purpose Managements nur eins: Die Organisation und Zusammenarbeit ist so gestaltet, dass Entscheidung, Ausführung und Konsequenz zusammen kommen, damit echte Verantwortung bei jedem Einzelnen und im ganzen Unternehmen entsteht.



Purpose Management verändert die Grundannahmen der Zusammenarbeit:

- *macht aus Angestellten Unternehmer*
- *aus Hierarchie Augenhöhe*
- *aus Funktionserfüllung Potenzialentfaltung*
- *und aus Abteilungen Teams*



PURPOSE

Wirtschaft kann mehr. Eine Wirtschaft für Mensch und Gesellschaft.

Wir fördern Organisationen, in denen Menschen eigenverantwortlich und sinnorientiert handeln können.

Purpose unterstützt Unternehmen darin, ihre interne Organisation, ihre Eigentumsstruktur und ihre Zusammenarbeit mit andern Firmen so zu gestalten, dass verantwortliches Handeln möglich wird und sie in der sich verändernden Umgebung des 21. Jahrhunderts erfolgreich werden und bleiben.

Purpose Management verändert die Grundannahmen der Zusammenarbeit und macht aus Angestellten Unternehmer, aus Hierarchie Augenhöhe, aus Funktionserfüllung Potenzialentfaltung und aus Abteilungen Teams.

Purpose Eigentum verbindet Eigentümerschaft und Unternehmerschaft. Es macht aus Fremdbestimmung Selbstbestimmung, aus Profit-Orientierung Sinn-Orientierung, aus Mitarbeitern Unternehmer, aus Blutsverwandtschaft Werte-Verwandtschaft.

Was uns antreibt

Wir haben zu oft beobachtet, wie der Mensch nicht mehr im Mittelpunkt steht. Profit zum Selbstzweck wird.

Misstrauen und Angst das Handeln leiten. Wie Menschen nicht mehr selbst entscheiden können, sondern von außen bestimmt werden. Angst führt zu Kontrollwut und Fremdbestimmung.

Wir möchten in einer Welt arbeiten und leben, die geprägt ist von Vertrauen und der Überzeugung, dass in jedem von uns – manchmal ganz tief verborgen – ein Funke darauf wartet, sich entwickeln zu können, einer Welt, in der Wirtschaft dem Menschen dient und Potenziale genutzt werden.

Kontakt

Wirtschaft kann mehr!

Wir freuen uns über jeden, der diesen Gedanken teilt:

hallo@purpose.ag

WER WIR SIND

ADVISORY BOARD:

Thomas Sattelberger

ehemaliger Vorstand Deutsche Telekom
und Continental

Wolfgang Gutberlet

langjähriger Geschäftsführer und Inhaber tegut,
Inhaber W-E-G

Dr. Lambertus Fuhrmann

Anwalt für Gesellschaftsrecht,
Partner Flick Gocke Schaumburg

Daniel Häni

Geschäftsführender Gesellschafter,
Unternehmen Mitte GmbH

Ernst Schütz

Geschäftsführender Gesellschafter Triaz Group

Daniel Schily

Gesellschafter Voith Group,
Vorstand Democracy International

Axel Janitzki

Anwalt für Stiftungsrecht,
langjähriges AR Mitglied GLS Bank

Alexander Schwedeler

Change Manager,
ehem. Geschäftsleiter Triodos Deutschland

PURPOSLER

Wir sind Unternehmer, Juristen, Berater, Banker,
Psychologen, Marinepiloten, Philosophen und vieles
mehr – Menschen, die eines vereint: Das Gefühl etwas
verändern zu wollen.

*Armin Steuernagel, Achim Hensen, Adrian Hensen,
Alexander Kühn, Alexander Schwedeler, Anna Ritz,
Daniel Ewers, Paula Schwarz, Katharina Dermühl,
Sebastian Schwäbe, Ingmar Lampson, Timo Lassak.*

Impressum:

Purpose Stiftung
Gerbergasse 30
4001 Basel
Schweiz

c/o Damia GmbH
Karl-Marx-Str. 88
12043 Berlin
Deutschland

purpose-platform.com

purpose-platform.com