

# BACHELORTHESIS

## UNTERNEHMEN AUF DEM WEG ZU VERANTWORTUNGSEIGENTUM – DER TRANSFORMATIONSPROZESS IN THEORIE UND PRAXIS

**BERO RINCKE**

GEBOREN IN: 

GEBOREN AM: 

MATRIKELNUMMER: 

EINGEREICHT AM: 23.02.2022

BETREUENDER PROFESSOR: PROF. DR. SCHULZE

ZWEITPRÜFEERIN: PROF. DR. YILDIRIM-KRANNIG

STUDIENGANG: MARKETING / TECHNISCHE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Theoretischer Rahmen .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Verantwortungseigentum .....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Definition und Abgrenzung .....	8
2.1.2 Rechtlicher Rahmen und Umsetzung .....	11
2.1.3 Anwendungsfelder & Verbreitung .....	15
2.1.4. Unternehmerische Motivation .....	16
<b>2.2 Unternehmenstransformation .....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Definition und Prozess .....	18
2.2.2 Stakeholder & Kommunikation .....	20
2.2.3 Kommunikation & Partizipation .....	21
<b>3. Methodik.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Empirischer Rahmen.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Methodisches Vorgehen .....</b>	<b>24</b>
3.2.1 Forschungsdesign und Stichprobe.....	24
3.2.2 Datenerhebung .....	26
3.2.3 Datenauswertung .....	27
<b>4. Ergebnisse &amp; Diskussion .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Forschungsergebnisse .....</b>	<b>29</b>
4.1.1 Organisationskultur .....	29
4.1.2 Gesellschafterinnen im Fokus.....	31
4.1.3 Rolle der Mitarbeitenden .....	32
4.1.4 Außenwirkung .....	33
4.1.5 Finanzen .....	34
4.1.6 Prozess & Methodik .....	35
<b>4.2 Erkenntnisse &amp; Ableitungen.....</b>	<b>36</b>

4.2.1 Relevante Stakeholder und ihre Bedürfnisse.....	36
4.2.2 Erfolgsfaktoren in der Transformation zu Verantwortungseigentum .....	39
<b>4.3 Kritische Würdigung .....</b>	<b>43</b>
<b>5. Fazit &amp; Ausblick.....</b>	<b>44</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Verzeichnis elektronischer Quellen.....</b>	<b>II</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>V</b>
<b>A. Anschreiben .....</b>	<b>V</b>
<b>B. Aufstellung Interviewpartnerinnen .....</b>	<b>VI</b>
<b>C. Interviewleitfaden .....</b>	<b>VI</b>
<b>D. Interview-Transkripte .....</b>	<b>IX</b>
<b>D.1 Interview 1.....</b>	<b>IX</b>
<b>D.2 Interview 2.....</b>	<b>XX</b>
<b>D.3 Interview 3.....</b>	<b>XXIX</b>
<b>D.4 Interview 4.....</b>	<b>XLI</b>
<b>E. Interviewauswertung .....</b>	<b>XLIX</b>
<b>E.1 Kodierungstabelle .....</b>	<b>XLIX</b>
<b>E.2 Kategoriensystem .....</b>	<b>LI</b>
<b>Erklärung.....</b>	<b>LIII</b>
<b>Einverständnis zur Veröffentlichung.....</b>	<b>LIII</b>

*Anmerkung des Verfassers:*

*Um der besseren Lesbarkeit willen, wurde sich bei der Formulierung dieser Arbeit gegen geschlechtsneutrale Formulierungen mittels Interpunktion entschieden. Anstatt dessen werden abwechselnd das Maskulinum, das Femininum und das Neutrum verwendet. Gemeint sind stets alle Menschen.*

## Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abs.	Absatz
Art.	Artikel
ebd.	ebenda
et al.	et alii/aliae = und andere
f.	folgende
ff.	folgende
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH-gebV	Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit gebundenem Vermögen
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber / Herausgeberin
Mrd.	Milliarde / Milliarden
S.	Seite / Seiten
sog.	sogenannt / sogenannte
vgl.	vergleiche
Z.	Zeile

## *Abstract*

*Verantwortungseigentum ist ein alternatives Modell für Unternehmenseigentum, das gesellschaftlichen Sinn und Zweck in den Fokus des wirtschaftlichen Handelns stellt. Damit Unternehmen Verantwortungseigentum umsetzen können, müssen sie sich strukturell und kulturell transformieren. Da die Anwendung von Verantwortungseigentum in der Praxis noch nicht sehr verbreitet und in der Forschung noch wenig untersucht ist, sind über diesen Transformationsprozess wenig aussagekräftige Daten vorhanden. In dieser Arbeit sollen unter Berücksichtigung von Stakeholder Bedürfnissen Erfolgsfaktoren in der Transformation zu Verantwortungseigentum gefunden werden. Es wurde eine qualitative Studie durchgeführt, die aus vier teilnarrativen Interviews mit Expertinnen besteht, die mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurden. Das Forschungsergebnis bildet ein induktiv entwickeltes Kategoriensystem, aus dem sich erschließt, dass Anteilseigner, Investorinnen und Mitarbeitende die relevantesten Stakeholder im Transformationsprozess zu Verantwortungseigentum darstellen. Die Leit motive, die sich durch die Vielzahl der identifizierten Erfolgsfaktoren ziehen, sind offene Kommunikation und Transparenz. Mithilfe der generierten Handlungsempfehlungen können Unternehmen auf dem Weg zu Verantwortungseigentum den entsprechenden Transformationsprozess effizienter und effektiver gestalten.*

**Keywords:** *Verantwortungseigentum, Unternehmenstransformation, Gesellschaft mit gebundenem Vermögen, Purpose Unternehmen, Sinnorientierung, Vermögensbindung, Transformationsmanagement, Transformationsprozess*

## 1. Einleitung

*„Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“  
(Art. 14 Abs. II, Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland)*

Bereits in der Zeit seiner Entstehung wurde die Verantwortung, die mit dem Eigentum einhergeht, im deutschen Grundgesetz festgehalten. Doch was ist heute von diesem Gedanken geblieben?

Noch in der Nachkriegszeit sei die Wirtschaftspolitik von einem starken Sozialstaat geprägt gewesen. Doch in der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts habe sich ebenso wie die globale, auch die deutsche Wirtschaftsordnung zunehmend an einer, im angloamerikanischen Raum geprägten, neoliberalen Doktrin orientiert.<sup>1</sup> So wurde erst in den 1970er Jahren in den USA das Paradigma der Shareholder-Value-Maximierung (deutsch: Aktionärswertmaximierung) durch den Ökonomen *Milton Friedman* etabliert, welches das seit *Adam Smith* geprägte kapitalistische Menschenbild der individuellen Profitmaximierung an die Spitze unternehmerischen Handelns stellt.<sup>2</sup>

*„The social responsibility of business is to increase its profits.“ (Friedman, 1970)*

Verantwortungseigentum bricht, als alternatives Eigentumsmodell, mit dieser Auffassung, indem Profite als Mittel zum Zweck gesehen werden, um den gesamtgesellschaftlichen Nutzen von Unternehmen zu steigern. So könne in Abkehr von der Shareholder-Value-Maximierung, bei der Gewinne als Selbstzweck stehen, von einer Sinn- und Zweckmaximierung gesprochen werden.<sup>3</sup> Anders als in Teilen der ökonomischen Theorie noch immer vermittelt, halten renommierte Wissenschaftlerinnen und berühmte Unternehmensführer eine vollständige Ausrichtung am Shareholder-Value für unsinnig und *„the dumbest idea in the world. Shareholder value is a result, not a strategy [...]“* (Welch, 2009 zitiert in Denning, 2017). Neben der Sinnorientierung stellt Verantwortungseigentum die unternehmerische Selbstbestimmung in den Mittelpunkt. So werden Werte und Kultur des Unternehmens langfristig erhalten und vor Fremdinteressen geschützt, indem die Entscheidungsgewalt stets innerhalb des Unternehmens gehalten wird. Dies ist insbesondere bei der

---

<sup>1</sup> Vg. Bregman, 2020.

<sup>2</sup> Vg. Bower et al., 2017; Bregman, 2020.

<sup>3</sup> Vg. Denning, 2017; Canon et al., 2020, S. 12, 106; Thomsen, 2017, S. 25.

Unternehmensnachfolge relevant, wenn ein unternehmerisches Vermächtnis erhalten werden soll. In knapp einem Drittel der deutschen Familienunternehmen steht in den nächsten fünf bis zehn Jahren eine Entscheidung über die Unternehmensnachfolge an, – wiederum die Hälfte dieser Unternehmen hält dies für eine schwere Aufgabe – hier kann Verantwortungseigentum als mögliche Lösung anknüpfen, indem es die Nachfolge durch Treuhänderschaft sichert. So werde Eigentum als Aufgabe verstanden, nicht lediglich als Vermögensanlage.<sup>4</sup>

Nachdem das Thema Verantwortungseigentum in den letzten Jahren zunehmend an medialer Aufmerksamkeit gewann, findet es seit Kurzem auch in der politischen Willensbildung statt und die Verbreitung des Modells in Unternehmen nimmt zu.<sup>5</sup> Aufgrund ihrer Neuheit ist heute noch wenig spezifische Forschung zu der Thematik vorhanden. Dieses Forschungsdefizit, in Kombination mit der gesellschaftlichen Aktualität, macht eine Studie zu einem spezifischen Teilaspekt von Verantwortungseigentum höchst relevant und verspricht einen Erkenntnisgewinn zu liefern.

Unternehmen die Verantwortungseigentum umsetzen möchten, müssen sich strukturell und kulturell darauf ausrichten, sodass es gewisser substanzieller Veränderungen im Unternehmen bedarf.<sup>6</sup> Ebendieser Transformationsprozess, der Unternehmen in den Zustand versetzt, Verantwortungseigentum anwenden zu können, soll im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden. Konkret soll herausgefunden werden, wie der Prozess optimiert werden kann, um ihn effizienter und effektiver zu gestalten. Diese Zielsetzung basiert auf der Annahme, dass eine Optimierung des Transformationsprozesses die Eintrittsbarrieren für Unternehmen senkt, was wiederum die Verbreitung des Konzepts in der gesamten Wirtschaft voranbringt. Aus diesem Gedanken ergibt sich für diese Arbeit die folgende Forschungsfrage:

**Welche Erfolgsfaktoren sind in der Transformation zu Verantwortungseigentum unter Berücksichtigung von Stakeholder Bedürfnissen ausschlaggebend?**

Daraus leitet sich die These ab, dass eine explizite Berücksichtigung der Bedürfnisse von relevanten Stakeholdern der Optimierung des Transformationsprozesses zugutekommen könnte.

---

<sup>4</sup> Vg. Canon et al., 2020, S. 6, 110 f.; „Nachfolgegestaltung in Familienunternehmen“, 2015, S. 21 ff.

<sup>5</sup> Vg. Medien & Presse „Purpose“, o. J.; Sanders, 2020, S. 140 ff.; „Gesetzesentwurf GmbH gebV“, 2021, S. 5.

<sup>6</sup> Vg. Canon et al., 2020, S. 14 ff.

Um der Forschungsfrage explorativer Natur nachzugehen, bietet sich die Erhebung qualitativer Daten an, da ergebnisoffen in die Tiefe und unbekannte Bereiche der Thematik vorgedrungen werden soll. So soll eine Studie entworfen werden, innerhalb derer Vertreterinnen von Unternehmen mit direktem Bezug zu einer Transformation zu Verantwortungseigentum, zu ihren diesbezüglichen Erfahrungen interviewt werden. Das so generierte Material wurde mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, um schlussendlich Erkenntnisse in Bezug auf die Fragestellung zu gewinnen. Da sich die vorliegende Forschung auf den deutschen Wirtschaftsraum fokussieren soll, es jedoch an exakten Daten für Deutschland mangelt, werden im Laufe dieser Arbeit vermehrt vergleichbare Daten aus einschlägiger ausländischer Literatur herangezogen.

Der Hauptteil dieser Arbeit beginnt mit dem Kapitel 2 zum theoretischen Rahmen der Materie. Dort wird auf das Konzept des Verantwortungseigentums eingegangen, gefolgt von Erläuterungen zur Unternehmenstransformation – die beiden der Forschungsfrage inhärenten Fachgebiete. Folgend wird in Kapitel 3 zur Methodik das Vorgehen bei der Forschungsstudie dargelegt. Der Hauptteil wird durch das Kapitel 4 über Forschungsergebnisse und Diskussion derer komplettiert. In einem abschließenden Fazit werden die relevantesten Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst und mit Anknüpfungspunkten für zukünftige Forschung und Praxis versehen.



## 2. Theoretischer Rahmen

Um zunächst ein theoretisches Verständnis als Grundlage der Forschung zu schaffen, werden in diesem Kapitel die zwei zentralen, der Forschungsfrage immanenten Themenbereiche eingeführt und vertieft. Hierbei wird zuerst auf Verantwortungseigentum eingegangen, indem das Konzept und dessen relevante Facetten beleuchtet werden. Darauffolgend wird der Themenbereich der Unternehmenstransformation als stilisierter Prozess, losgelöst vom Kontext des Verantwortungseigentums, vorgestellt.

### 2.1 Verantwortungseigentum

#### 2.1.1 Definition und Abgrenzung

Verantwortungseigentum ist ein alternatives Eigentumskonzept, das Unternehmen unverkäuflich werden lässt, sodass ihre Unabhängigkeit und Werteorientierung irreversibel manifestiert werden.<sup>7</sup> Die Grundsätze des Verantwortungseigentums zeichnen sich durch zwei zentrale Prinzipien aus, denen sich Unternehmen verpflichten, um die Verfolgung des Grundgedankens des Konzepts sicherzustellen. Diese sind das (1) Sinnprinzip und das (2) Selbstbestimmungsprinzip.<sup>8</sup>

Gemäß des (1) Sinnprinzips dienen erwirtschaftete Gewinne ausschließlich der konsequenten Verfolgung des Unternehmenszwecks, somit stellen sie keinen Selbstzweck dar. Dies bedeutet, Gewinne können ausschließlich zur Tilgung von Kapitalkosten, zur Reinvestition oder für philanthropische Zwecke verwendet werden – sie folgen also einem Sinn. Demnach können sie nicht von Eigentümerinnen entnommen und somit privatisiert werden, es herrscht ein sogenannter *Asset Lock* (deutsch: Vermögenssperre).

Das (2) Selbstbestimmungsprinzip setzt die Unternehmerschaft mit der Eigentümerschaft am Unternehmen gleich. Dies drückt sich insofern aus, als dass die Personen, die in der Organisation als Unternehmerinnen agieren, also mit dieser innerlich wie äußerlich eng verbunden sind, auch die Verfügungsmacht in Form der Stimmrechte innehalten. Somit kann es keine sogenannten *Absentee Owners* (deutsch:

---

<sup>7</sup> Vg. Canon et al., 2020, S. 8 f.; Thomsen, 2017, S.15.

<sup>8</sup> Vg. Canon et al., 2020, S. 9 ff.

Fremdeigentümer) geben, denn die Verantwortungseigentümerinnen innerhalb der Organisation übernehmen treuhänderisch auf Zeit die Verantwortung zur Fortführung des Unternehmens im Sinne seiner Werte.<sup>9</sup>

Das Mittel zur Erreichung und Etablierung dieser Prinzipien in einem Unternehmen ist die Entkoppelung von Stimm- und Gewinnrechten. Nach dem theoretischen Verständnis des Eigentumsbegriffs werden beide Rechte als Einheit verstanden und ebenso an Personen vergeben. Von den Inhabern dieser Rechte wird ihr Anteil als Privateigentum, als ihr persönliches Vermögen, behandelt.<sup>10</sup> Durch eine Trennung der Rechte kann jedoch festgelegt werden, dass die Stimmrechte zu jederzeit innerhalb des Unternehmens liegen, sodass (2) das Selbstbestimmungsprinzip eingehalten werden kann. Darüber hinaus wird so die Einhaltung des (1) Sinnprinzips gewährleistet, da Interessenskonflikte zwischen individuellen monetären Absichten und der Verfolgung der Unternehmensmission auf Seiten interner sowie externer Anspruchsgruppen verhindert werden.<sup>11</sup>

Da das Eigentum am Unternehmen nach dieser Prämisse kein traditionell privates mehr ist, finden auch die herkömmlichen Formen der Eigentumsweitergabe keine Anwendung. Diese sind zum einen der Verkauf gegen Geld am Markt und zum anderen die Erbschaft begründet durch Blutsverwandtschaft. Anstatt dessen wird das Verantwortungseigentum treuhänderisch verwaltet und auf Basis von Verbundenheit mit der Organisation und unternehmerischer Expertise weitergegeben, sodass sich von einer sogenannten *Werte- und Fähigkeiten-Verwandtschaft* sprechen ließe.<sup>12</sup>

Durch das oben bereits begründete (1) Sinnprinzip verpflichtet sich ein Unternehmen in Verantwortungseigentum der Verfolgung eines expliziten, jedoch mit der Zeit weiterentwickelbaren Unternehmenszwecks, statt der reinen Gewinnmaximierung. Dieser dadurch nachprüfbar dargestellte Sinn- und Wertefokus ziehe Gleichgesinnte an, sodass davon ausgegangen werden könne, dass die im Unternehmen tätigen Personen von einer stark intrinsischen Motivation angetrieben sind. Darüber hinaus bewirkt das (2) Selbstbestimmungsprinzip, dass keine Orientierung an einem Unternehmensverkauf oder kurzfristigen Renditen am Kapitalmarkt möglich ist.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Vg. Canon et al., 2020, S. 9 ff.

<sup>10</sup> Vg. Hosse n Görge, 2018, S. 87 f.

<sup>11</sup> Vg. Canon et al., 2020, S. 8 ff.; „St ftung Verantwortungse gentum“, o. J., S.3; Thomsen, 2017, S.19.

<sup>12</sup> Vg. Canon et al., 2020, S. 8 ff.

<sup>13</sup> Vg. Canon et al., 2020, S. 12; Thomsen, 2017, S. 16, 37.

Trotz der Sinnorientierung und gegebenenfalls bestehenden gemeinnützigen Aktivitäten agieren Unternehmen in Verantwortungseigentum kompetitiv und profitorientiert am Markt und sind somit von rein gemeinnützigen Organisationen abzugrenzen. Anders als bei einer gemeinnützigen Stiftung oder einer gGmbH müssen die erwirtschafteten Gewinne nicht in gemeinnützige Zwecke fließen, sondern können wie unter (1) beschrieben verwendet werden.<sup>14</sup> Auch von Genossenschaften sind Unternehmen in Verantwortungseigentum insofern abzugrenzen, als dass beide zwar in Bezug auf die Stimmrechtsallokation ähnliche Strukturen aufweisen, sich jedoch maßgeblich dadurch unterscheiden, dass Genossenschaftsanteile bei entsprechender Zustimmung gewinnmaximierend veräußert werden können. Stimm- und Gewinnrechte sind also nicht voneinander getrennt.<sup>15</sup> Auch vom Konstrukt eines Unternehmens in Besitz einer Familienstiftung ist das Modell des Verantwortungseigentums abzugrenzen. Zwar sind Familienstiftungen ebenfalls wertorientiert und führen die verbundenen Unternehmen mit einer langfristig ausgelegten Perspektive, dienen jedoch meist dem Wohlstandserhalt innerhalb der Gründerfamilie. Darüber hinaus ist es in diesem Modell nicht notwendig im Unternehmen aktiv zu sein, um Entscheidungsmacht zu erlangen, sodass innerhalb der Stiftung abwesende Eigentümerinnen auftreten können.<sup>16</sup>

Obwohl es heute noch nicht in breiter Masse Anwendung findet, ist Verantwortungseigentum kein neues Konzept. Bereits Ende des 19. Jahrhunderts wurde es von *Ernst Abbe*, Miteigentümer des deutschen Technologieunternehmens *ZEISS (Carl Zeiss AG)* aus Jena, erfunden. Bis heute werden die Gewinne in das Unternehmen reinvestiert oder fließen in die gemeinnützige Förderung von Wissenschaft, Kultur und Sozialem.<sup>17</sup> Die Begrifflichkeit *Verantwortungseigentum* kam gemäß der Recherche des Autors dieser Arbeit jedoch erstmalig im Jahre 2004 in einer Veröffentlichung des ehemaligen Richters am Bundesverfassungsgericht, *Paul Kirchhof*, auf: „*Kernidee des Eigentums ist das Verantwortungseigentum.*“ (*Kirchhof, 2004, S. 16*).<sup>18</sup> *Kirchhof* nutzte den Begriff damals jedoch nicht in dem hier beschriebenen Kontext als konkretes alternatives Konzept für Eigentumsstrukturen. Er argumentierte aus ordnungspolitischer Perspektive nichtsdestotrotz in dieselbe Richtung, indem er auf die Bedeutung des

---

<sup>14</sup> Vg. Thomsen, 2017, S. 9, 14 f.

<sup>15</sup> Vg. Canon et a., 2020, S. 14.

<sup>16</sup> Vg. Thomsen, 2017, S. 22.

<sup>17</sup> Vg. „Über ZEISS“, o. J.; Canon et a., 2020, S. 9 f.

<sup>18</sup> Vg. „Kirchhof fe ert“, 2013.

Eigentumsbegriffs im Grundgesetz abstellte, welche er unter anderem von einem wachsenden Kapitalmarkt bedroht sah.<sup>19</sup> Erst in den 2010er Jahren wurde der Begriff durch die Öffentlichkeitsarbeit der *Purpose Stiftung (Purpose Stiftung gGmbH)* und anderer für das geprägt, was zahlreiche Unternehmen schon seit langer Zeit umsetzen – unabhängiges, sinnorientiertes Unternehmertum.<sup>20</sup>

## 2.1.2 Rechtlicher Rahmen und Umsetzung

Um die Prinzipien des Verantwortungseigentums in einem Unternehmen zu etablieren, bedarf es rechtlicher Rahmenbedingungen, die es ermöglichen, diese verbindlich zu verankern. Im deutschen Recht findet sich aktuell noch keine vorgesehene Musterlösung, die dieser Anforderung nachkommen würde.<sup>21</sup> Anders als in Dänemark, wo es hingegen für die sogenannten *Industrial Foundations* (deutsch: industrielle Stiftungen), die nach den Prinzipien des Verantwortungseigentums funktionieren, eine eigene Gesetzgebung gibt, was die Ausbreitung solcher Unternehmen maßgeblich begünstigt habe.<sup>22</sup> Nichtsdestotrotz gibt es auch in Deutschland verschiedene Modelle und Rechtsformen, mithilfe derer sich Verantwortungseigentum rechtlich bindend umsetzen lässt. Die vorhandenen Modelle unterscheiden sich hinsichtlich Komplexität, Flexibilität und des Aufwands in der Umsetzung. Bei der Auswahl des richtigen Modells seien die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens wie Entwicklungsstand und Unternehmenskultur stets zu berücksichtigen. Neben den drei im Folgenden vorgestellten Modellen gibt es im angloamerikanischen Rechtsraum noch weitere spezifische Möglichkeiten, die aufgrund des Umfangs der vorliegenden Arbeit nicht weiter aufgeführt werden können.<sup>23</sup>

(1) Im Einzelstiftungsmodell hält eine, oftmals gemeinnützige, Stiftung die Mehrheit der Anteile an einem Unternehmen. Die nötige Rechtstrennung erfolgt auf der Ebene der verschiedenen Entitäten innerhalb der Stiftung. Diese enthält meist zwei Entscheidungsgremien: einen Unternehmensrat und einen gemeinnützigen Stiftungsrat. Während der Unternehmensrat auf Basis der Stimmrechte die Geschicke des Unternehmens steuert, ist der Stiftungsrat für die Vergabe von Spenden und für die

---

<sup>19</sup> Vg. K rchhof, 2004, S. 15 ff., 39; Art. 14 Abs. II, GG.

<sup>20</sup> Vg. „Über Uns Purpose“, o. J.; „Med en & Presse Purpose“, o. J.

<sup>21</sup> Vg. Brors et a., 2020; Canon et a., 2020, S. 14.

<sup>22</sup> Vg. Thomsen, 2017, S. 47 f.

<sup>23</sup> Vg. Canon et a., 2020, S. 15 ff.

Ernennung des Unternehmensrats zuständig. Dies im weitesten Sinne das Modell, nach dem auch die oben genannten dänischen *Industrial Foundations* organisiert sind.<sup>24</sup>

(2) Das Doppelstiftungsmodell basiert auf der Rechtstrennung und -verteilung auf zwei unterschiedliche Rechtsträger. Die erste Entität, eine natürliche oder juristische Person, hält die Stimmrechte am Unternehmen, jedoch keine Gewinnrechte. Die zweite Entität muss gemeinnützig sein, hält die Gewinnrechte, jedoch keine Stimmrechte und kann somit Spendengelder allokatieren. Damit die Weitergabe des Treuhandeigentums der Entität A steuerlich unproblematisch möglich ist, hält diese lediglich 0,1 % des Grundkapitals (sog. disquotale Verteilung von Gesellschaftsrechten).<sup>25</sup>

(3) Das Veto-Anteil-Modell basiert auf der Schaffung verschiedener sogenannter Anteilsklassen (A / B-Anteile), um die Trennung der Verfügungs- und der Ertragsmacht zu gewährleisten. Die A-Anteile halten 99 % der Stimmrechte, keine Gewinnrechte und werden von den Treuhandeigentümerinnen innerhalb der Unternehmenssphäre gehalten. Diese können, je nach Unternehmen frei zu definieren, von der gesamten Mitarbeiterschaft bis lediglich einzelne Personen sein. Die Anteile können weder verkauft noch vererbt, sondern nur nach Maßgabe präzise definierter Regelungen weitergegeben werden, sodass sie dauerhaft im Unternehmen bleiben. Dies ist verbindlich in der Satzung der Gesellschaft festgeschrieben und kann nur durch hundertprozentige Zustimmung geändert werden. So stellt der Veto-Anteil (B-Anteil), der 1 % der Stimmrechte und keine Dividendenrechte hält, sicher, dass die Prinzipien des Verantwortungseigentums nicht unterwandert werden können und das Unternehmen verkauft werden kann. Damit der Veto-Anteil ausschließlich gemäß seiner angedachten Funktion verwendet wird, muss dessen Eigentümerin eine explizit für das Halten von Veto-Anteilen geschaffene, gemeinnützige Stiftung sein. Über diese Funktion hinaus hat diese Anteilseignerin keinerlei Mitspracherecht im Unternehmen, dient also lediglich als eine Art externes Korrektiv, das durch seine Satzung dazu verpflichtet ist, im oben genannten Fall ein Veto einzulegen. Nichtsdestotrotz kann der B-Anteil den Großteil des Stammkapitals halten, sodass die A-Anteile aufgrund eines geringen Nominalwertes unkompliziert weitergegeben werden können.<sup>26</sup> Bei Bedarf können innerhalb des vorliegenden Modells zusätzliche stimmrechtslose Anteilsklassen (C /

---

<sup>24</sup> Vg. Canon et al., 2020, S. 17.

<sup>25</sup> Vg. Canon et al., 2020, S. 17; „Disquotale Verteilung von Gesellschafterrechten“, 2019.

<sup>26</sup> Vg. Canon et al., 2020, S. 15 f.

D-Anteile) erstellt werden, die der Kompensation von Risikoübernahme durch Investoren und Gründerinnen oder auch der Schaffung von Anreizen für Mitarbeitende dienen. Die C-Anteile können an Investoren ausgegeben werden und mit einem begrenzten Dividendenrecht sowie Rückkaufverpflichtungen ausgestattet werden. Die für die Gründerinnen und Mitarbeitenden geschaffenen D-Anteile gleichen in ihrer Funktionalität und Ausgestaltung den C-Anteilen, mit der Modifikation, dass die Rückkaufverpflichtungen gegenüber denen der C-Anteile nachrangig sind. Das Instrument der Anteilsklassen ermöglicht es Unternehmen zum einen attraktiv für Investoren zu sein, um sich Wachstumskapital zu verschaffen und zum anderen Gründerinnen und Mitarbeitende zu motivieren, ohne dabei auf klassische Eigentumsstrukturen zurückgreifen zu müssen und dadurch den Prinzipien des Verantwortungseigentums zu widersprechen. Die Umsetzung des Veto-Anteil-Modells sei vergleichsweise simpel und kostengünstig, biete aber ein hohes Maß an Flexibilität, sodass es besonders für junge und kleinere Unternehmen vorteilhaft sei.<sup>27</sup>

Im Folgenden werden die formalen, rechtlichen Umsetzungsschritte zur Transformation zu Verantwortungseigentum am Beispiel des Veto-Anteil-Modells in typisierter Form dargestellt. Zunächst muss hierfür eine Kapitalgesellschaft gegründet werden, sofern diese noch nicht besteht. An nächster Stelle steht die Erschaffung von Anteilsklassen und die Übertragung der A-Anteile auf den Personenkreis der zuvor definierten Treuhänderinnen beziehungsweise Verantwortungseigentümer. Soll dieser Personenkreis größer sein und etwa die gesamte Belegschaft des Unternehmens umfassen, so kann zuerst eine zusätzliche GbR, aus jenem Personenkreis bestehend, gegründet werden, an die wiederum die A-Anteile übertragen werden. Dies schafft Flexibilität bezüglich Fluktuation der Mitarbeitenden, da der Ein- und Austritt in die Personengesellschaft schnell und unbürokratisch umsetzbar ist. Als nächster Schritt wird die Satzung der Gesellschaft dahingehend verändert, dass die Prinzipien des Verantwortungseigentums sowie der weiterentwickelbare Unternehmenszweck festgeschrieben werden. Vervollständigt werden die Umsetzungsschritte von der Übertragung des Veto-Anteils an eine gemeinnützige Stiftung.<sup>28</sup>

Bei den hier vorgestellten Modellen handelt es sich lediglich um rechtliche Hilfskonstruktionen und Umwege, die trotz hoher Praktikabilität signifikante Schwachstellen aufweisen. Stiftungen eignen sich gemäß des deutschen Stiftungsrechts nur mit

---

<sup>27</sup> Vg. „Ein Unternehmen, das sich selbst gehört“, o. J.; Canon et al., 2020, S. 15 f., 21, 56 f.

<sup>28</sup> Vg. „Ein Unternehmen, das sich selbst gehört“, o. J.

Einschränkungen als Unternehmensträgerinnen, wohingegen der Erfolg des Veto-Anteil-Modells von der dauerhaften Pflichterfüllung der Veto-Anteilseignerin abhängig sei, die wiederum ihre Solvenz und Handlungsfähigkeit voraussetzt. Da es für Unternehmerinnen aktuell also keine absolute Sicherheit bei der Umsetzung von Verantwortungseigentum gebe, nahmen die Forderungen nach einer rechtlich bindenden irreversiblen Lösung im Rahmen der Gesetzgebung in den Medien zu.<sup>29</sup> So wurde im Jahr 2020 ein erster entsprechender Gesetzesentwurf von einem Arbeitskreis, bestehend aus rechtswissenschaftlichen Expertinnen und Experten, veröffentlicht.<sup>30</sup> Die neue Rechtsform soll unter dem Namen *Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit gebundenem Vermögen (GmbH-gebV)* in das GmbHG eingegliedert werden. Die im Gesetzesentwurf formulierten Paragraphen bringen die Prinzipien des Verantwortungseigentums mit den Rahmenbedingungen des GmbHG in Einklang, indem bei der Ausgestaltung insbesondere auf die folgenden Kernpunkte geachtet wurde. Es sollen (1) die dauerhafte Vermögensbindung etabliert und Maßnahmen gegen die Umgehung dieser getroffen werden. Darüber hinaus sollen (2) Regelungen zu Rechenschafts- und Kontrollmechanismen zur Absicherung der Vermögensbindung etabliert werden. Weiterhin wird (3) die intrinsische Motivation der Gesellschafter in den Vordergrund gestellt, indem besondere Regelungen für den Ein- und Austritt aus dem Gesellschafterkreis getroffen werden sollen. Abschließend wird festgehalten, dass (4) kein explizit gesellschaftsdienlicher oder nachhaltiger Unternehmenszweck Voraussetzung sein soll, um eine GmbH-gebV gründen zu können. Die neue Rechtsform solle klar von der Gemeinnützigkeit abgegrenzt werden, für die ausreichende rechtliche Regelungen bestünden.<sup>31</sup> Der im November 2021 veröffentlichte Koalitionsvertrag, der im Rahmen der Regierungsbildung für die folgende Legislaturperiode geschlossen wurden, hält schließlich das Vorhaben fest, eine neue Rechtsgrundlage für Unternehmen mit gebundenem Vermögen zu schaffen. Somit ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Gesetz ähnlich dem oben genannten Gesetzesentwurf in naher Zukunft verabschiedet werden könnte, erheblich gestiegen.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Vg. „Presse – Stiftung Verantwortungseigentum“, o. J.; „Unternehmen – Stiftung Verantwortungseigentum“, o. J.

<sup>30</sup> Vg. Sanders, 2020, S. 140 ff.; „Entwurf eines Gesetzes für die Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit gebundenem Vermögen“, 2021, S. 5.

<sup>31</sup> Vg. „Gesetzesentwurf GmbH gebV“, 2021, S. 21 ff.

<sup>32</sup> Vg. „Koalitionsvertrag 2021“, 2021, S. 30; Brors, 2021.

### 2.1.3 Anwendungsfelder & Verbreitung

Nach einer Analyse der *Stiftung Verantwortungseigentum* werde das Konzept Verantwortungseigentum aktuell von etwa 200 Unternehmen in Deutschland umgesetzt.<sup>33</sup> Anders in Dänemark, wo durch entsprechende Gesetzgebung knapp 70 % der Marktkapitalisierung des Aktienindexes vor Ort von Unternehmen in Verantwortungseigentum repräsentiert werden.<sup>34</sup> Verantwortungseigentum wird in Deutschland in einigen großen Industrieunternehmen, wie dem bereits vorgestellten *ZEISS (Carl Zeiss AG)* und dem Traditionsunternehmen *Bosch (Robert Bosch GmbH)*, in mittelständischen Familienunternehmen sowie in immer mehr sinnorientierten Start-Ups umgesetzt.<sup>35</sup>

Familienunternehmen liege das Konzept auf Basis ihres Selbstverständnisses von Natur aus nah. Hier werde traditionell bereits Langfristig und werteorientiert gewirtschaftet sowie das Geschäft nicht als Selbstzweck begriffen.<sup>36</sup> Die Nachfolge in der Führungsstelle bei diesen Unternehmen jedoch oftmals ein unterschätztes Problem dar, da der Nachwuchs in der Familie oftmals nicht willig oder fähig zur Übernahme der Unternehmensführung oder in manchen Fällen gar nicht vorhanden sei.<sup>37</sup> Mithilfe von Verantwortungseigentum könne bei anstehender Nachfolge ein drohender Unternehmensverkauf umgangen werden.<sup>38</sup> Nach einer Studie des *Institut für Demoskopie Allensbach* halten 57 % der befragten Familienunternehmer Verantwortungseigentum für eine gute Lösung, während sich sogar 42 % eine Umsetzung für ihr eigenes Unternehmen vorstellen könnten.<sup>39</sup> Als Beispiele für deutsche Familienunternehmen in Verantwortungseigentum seien *Alnatura (Alnatura Produktions- und Handels GmbH)*, *Waschbär (Waschbär GmbH)* und *Elobau (elobau GmbH & Co. KG)* aufzuführen.<sup>40</sup> Auch in der deutschen Start-Up Landschaft gebe es zunehmend Gründerinnen, für die der Profit nicht die oberste Maxime darstellt. Für jene Unternehmen stehe der Unternehmenssinn an erster Stelle. Erfolgreiche Start-Up Unternehmer sehen ihre Vision des Unternehmens oftmals mit dem Gewinndruck seitens externer Kapitalgeber sowie

---

<sup>33</sup> Vg. „Stiftung Verantwortungseigentum“, o. J., S.12.

<sup>34</sup> Vg. Thomsen, 2017, S. 112 f.

<sup>35</sup> Vg. „Stiftung Verantwortungseigentum“, o. J., S. 3.

<sup>36</sup> Vg. Fed et al., 2021; „Resonanz von Familienunternehmen“, 2021, S. 6; „Nachfolge in Familienunternehmen“, 2015, S. 12.

<sup>37</sup> Vg. „Resonanz von Familienunternehmen“, 2021, S. 7; Canon et al., 2020, S. 73, 86; „Verantwortungseigentum als Nachfolgelösung“, 2021; Thomsen, 2017, S. 42; „Nachfolge in Familienunternehmen“, 2015, S. 21 ff.

<sup>38</sup> Vg. Thomsen, 2017, S. 129.

<sup>39</sup> Vg. „Resonanz von Familienunternehmen“, 2021, S. 6; „Verantwortungseigentum als Nachfolgelösung“, 2021.

<sup>40</sup> Vg. „Stiftung Verantwortungseigentum“, o. J., S. 3; Canon et al., 2020, S. 73, 86.



der Perspektive eines potenziellen, lukrativen Unternehmensverkaufs konfrontiert, sodass sie die Aktivitäten auf schnelles kurzfristiges Wachstum ausrichten, um am Kapitalmarkt an Attraktivität zu gewinnen. Um diese Situation zu umgehen, schafft Verantwortungseigentum für sinnorientierte Gründerinnen die rechtlichen Rahmenbedingungen, um das Unternehmen unverkäuflich zu machen und Investoren kein Mitspracherecht zu gewähren. Beispiele für deutsche Start-Ups in Verantwortungseigentum sind *Ecosia (Ecosia GmbH)*, *einhorn (einhorn products GmbH)* und *Startnext (Startnext GmbH)*.<sup>41</sup>

#### 2.1.4. Unternehmerische Motivation

An erster Stelle der Fokus auf Sinn und Werte im unternehmerischen Handeln zu nennen. Dieser Faktor sei oftmals intrinsisch begründet und entstehe aus einer Motivation, etwas Gesellschaftsdienliches zu erschaffen.<sup>42</sup> Werde dieses Versprechen von ethischem Verhalten, durch die Umsetzung von Verantwortungseigentum rechtlich bindend manifestiert, kann dies intern sowie extern kommuniziert werden, was wiederum zu gesteigertem Ansehen und entgegengebrachtem Vertrauen führen könne.<sup>43</sup>

In der externen Unternehmenssphäre kann sich dies durch stabile, langfristige Kundinnen- und Lieferantenbeziehungen ausdrücken, was wiederum dem wirtschaftlichen Erfolg zuträglich sein könne. Zudem wachse bei Konsumentinnen zunehmend ein Bewusstsein für verantwortungsbewusstes Wirtschaften. Hier könne die Kommunikation von Verantwortungseigentum mehr Vertrauen schaffen als es ein Werbeversprechen vermag.<sup>44</sup>

Innerhalb des Unternehmens drücke sich dies durch größere Arbeitsplatzsicherheit, höhere Gehälter, geringere Fluktuation in Führungspositionen, mehr Partizipation und einer gesteigerten Motivation bei Mitarbeitenden aus, die sich durch eine sinnstiftende Perspektive erklären ließe. All dies führe zu einer Stärkung der Organisationskultur sowie erhöhter Produktivität, wodurch gut ausgebildete Berufseinsteiger und erfahrene Facharbeiterinnen angezogen würden.<sup>45</sup> All diese Aspekte ließen sich unter dem

---

<sup>41</sup> Vg. „Sinn statt Geld“, 2021; Canon et al., 2020, S. 53 f.; „Stiftung Verantwortungseigentum“, o. J., S. 4; Thomsen, 2017, S. 43.

<sup>42</sup> Vg. Canon et al., 2020, S. 12; Thomsen, 2017, S. 15.

<sup>43</sup> Vg. Thomsen, 2017, S. 43.

<sup>44</sup> Vg. Thomsen, 2017, S. 35, 43, 129; Canon et al., 2020, S. 12; „Stiftungsunternehmen in Deutschland“, 2012, S. 34 ff.

<sup>45</sup> Vg. Borsting et al., 2017, S. 322, 331 ff.; Canon et al., 2020, S. 12; Thomsen et al., 2004, S. 357; Thomsen, 2017, S. 34; Hosse n Görge, 2018, S. 100.

Überbegriff *Arbeitnehmerbeziehungen* subsumieren, dessen Verbesserung jedoch nur durch das Fehlen überhöhter externer Profitinteressen im Unternehmen ermöglicht wird.

Dieses Fehlen führt zu dem nächsten zentralen unternehmerischen Motivator für die Umsetzung von Verantwortungseigentum: Der Schutz vor finanzieller Fremdbestimmung und feindlichen Übernahmen auf dem Kapitalmarkt.<sup>46</sup> In herkömmlichen Eigentumsstrukturen können externe Investorinnen durch ihr Mitbestimmungsrecht erheblichen Druck auf das Tagesgeschäft und die Unternehmensstrategie ausüben, indem sie ambitionierte Wachstumsziele und Gewinnerwartungen voraussetzen oder einen Unternehmensverkauf forcieren, um schnell hohe Renditen auf ihre Investitionen zu generieren. Dies geschehe meist auf Kosten interner Stakeholder und zu Lasten der ursprünglichen Idee der Unternehmensmission und des Geschäftsmodells.<sup>47</sup> Zunehmend wollen sich Gründer und Unternehmerinnen diesem System, der Shareholder-Value-Maximierung, entziehen. Anstatt nach diesem Paradigma alle Aktivitäten des Unternehmens auf die Steigerung von Wert und Rendite für die Anteilseignerinnen auszurichten, sollen vielmehr Sinn und Zweck maximiert werden.<sup>48</sup> In diesem Kontext werde Verantwortungseigentum als Struktur gesehen, um langfristige Strategien mit nachhaltigen Wachstumszielen umzusetzen.<sup>49</sup>

Damit wird nicht nur das Wohlergehen aller Stakeholder abgesichert, sondern auch ein innovatives Umfeld geschaffen, da die vorgesehene Kapitalbindung eine deutlich höhere Investition in Forschung und Entwicklung zulasse, als es bei vergleichbaren Unternehmen möglich sei.<sup>50</sup> Die langfristige Ausrichtung und kultivierte Innovationskraft machen Unternehmen in Verantwortungseigentum finanziell stabiler sowie krisenfester, was sich in deren konkreter *Lebenserwartung* niederschlägt. Anhand *Thomsens* Forschung auf Basis von Daten aus Dänemark lässt sich anhand einer sogenannten *Kaplan-Meier-Überlebenskurve* feststellen, dass Unternehmen in Verantwortungseigentum im Vergleich zu klassischem Privat- oder Streubesitz nach 40 Jahren des Bestehens eine etwa sechsmal höhere Wahrscheinlichkeit innehalten, noch am Markt aktiv zu sein.<sup>51</sup> Der Gedanke, ein Vermächtnis zu hinterlassen, das unter Umständen sogar die Person selbst überdauert, könne als Motivator für Gründer fungieren.<sup>52</sup>

---

<sup>46</sup> Vg. Børsting et al., 2017, S. 322, 331 ff.; Hosse n Görge, 2018, S. 98.

<sup>47</sup> Vg. Caffe, 2017; Thomsen, 2017, S. 35, 37, 128; Canon et al., 2020, S. 12, 53 f.

<sup>48</sup> Vg. Bower et al., 2017; Canon et al., 2020, S. 77.

<sup>49</sup> Vg. Thomsen, 2017, S. 130 f.

<sup>50</sup> Vg. Thomsen, 2017, S. 128, 143; Canon et al., 2020, S. 12; Thomsen et al., 2018, S. 192 ff.

<sup>51</sup> Vg. Canon et al., 2020, S. 12 f.; Thomsen, 1996, S. 220 f.; Thomsen et al., 2004, S. 357 ff.; Thomsen, 2017, S. 130.

<sup>52</sup> Vg. Canon et al., 2020, S. 12; Thomsen, 2017, S. 17, 34, 37.

Gegenüber der bis hierhin genannten, vorwiegend altruistisch veranlagten Motivatoren für die Umsetzung von Verantwortungseigentum steht die Profitabilität des Unternehmens. Aufgrund der oben ausgeführten Gründe der langfristigen Planung, fairen Stakeholder-Beziehungen sowie finanzieller Risikoaversion, die zu höheren Kosten führen können, könnte vermutet werden, dass Unternehmen in Verantwortungseigentum im Vergleich zu Unternehmen mit konventioneller Eigentumsstruktur eine geringere Profitabilität aufweisen.<sup>53</sup> Nach einer herangezogenen Studie aus Dänemark ist dies nur bei kleinen und mittleren Unternehmen (Gesamtkapitalvolumen geringen als ca. 190 Mrd. Euro) der Fall. In der Gesamtheit der betrachteten Unternehmen lässt sich eine um 45 % höhere durchschnittliche Gesamtkapitalrendite errechnen.<sup>54</sup>

Als weiterer, insbesondere für Familienunternehmerinnen zentraler Faktor ist die bereits unter 2.1.3 ausgeführte Unternehmensnachfolge zu nennen, die bei ungesicherter Regelung als entscheidender Motivator für die Umsetzung von Verantwortungseigentum dienen kann.<sup>55</sup>

## 2.2 Unternehmenstransformation

### 2.2.1 Definition und Prozess

Die Unternehmenstransformation (auch englisch: Business Transformation) beschreibt eine strategische, zielgerichtete Umgestaltung eines Unternehmens oder eines seiner Teile von einem bekannten Status Quo hin zu einem definierten Zielzustand. Sie diene dabei meist der Erhaltung oder Erweiterung der Wettbewerbsfähigkeit als Reaktion auf sich verändernde interne oder externe Faktoren und Rahmenbedingungen. Hierbei von hoher Relevanz seien demnach ein analytischer Überblick über die Ausgangssituation, eine klare Vision des anvisierten Zielzustands sowie Freiraum und Mandat zur Umsetzung.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Vg. Thomsen, 2017, S. 131.

<sup>54</sup> Vg. a.a.O., S. 134 ff.

<sup>55</sup> Vg. Thomsen, 2017, S. 129; Vg. „Resonanz von Familienunternehmen“, 2021, S. 6; „Verantwortungseigentum als Nachhaltige Lösung“, 2021.

<sup>56</sup> Vg. Kasen, 2019, S. 1 f.

Abzugrenzen sei die Unternehmenstransformation von der Disziplin des Change-Managements. Diese beziehe sich vornehmlich auf die Maßnahmen und Aktivitäten, die umzusetzen seien, um anvisierte Veränderungen organisationaler Verhaltensweisen herbeizuführen.<sup>57</sup>

Der Transformationsprozess könne nur erfolgreich gestaltet werden, wenn er ganzheitlich und umfassend angegangen werde. Hierzu gehöre an erster Stelle die Legitimation der Unternehmensführung durch eine Schirmherrschaft. Weiterhin könne die Transformation als einmalige Initiative oder als wiederkehrender Prozess etabliert werden. Um ein ganzheitliches Management des Transformationsprozesses sicherzustellen, bedürfe es einer klaren Vorstellung von Leitmotiv, Leitlinien, Abläufen und Methoden. Das Management der Transformation verlaufe idealtypisch entlang vierer Prozessschritte, die im Folgenden erläutert werden: (1) Problemanalyse, (2) Strategieentwicklung, (3) Umsetzung sowie (4) Verankerung.<sup>58</sup>

Im Rahmen der (1) Problemanalyse sei zunächst eine Ist-Analyse exogener sowie endogener Faktoren durchzuführen, welche die Identifikation und präzise Beschreibung relevanter Probleme zum Ziel habe. In der externen Sphäre könnten diese Faktoren der veränderten Rahmenbedingungen volkswirtschaftlicher, technologischer, gesellschaftlicher, ökologischer sowie politischer Natur sein. Interne Faktoren seien durch Effektivität, Effizienz, Zuverlässigkeit und Flexibilität im Unternehmen repräsentiert. Eine detaillierte individuelle Analyse und abgeleitete Problemstellungen könnten im weiteren Verlauf als Grundlage der Entwicklung einer Strategie dienen.<sup>59</sup>

Die (2) Strategieentwicklung beinhalte im Kern, ein konkretes Ziel festzulegen und den Weg dorthin zu beschreiben. Bei der Erörterung jenes Ziels solle über zentrale strategische Fragestellungen reflektiert werden. Hierbei sei zu hinterfragen, welche Märkte zukünftig besetzt und welche Rolle dort eingenommen werden solle. Weiterhin sollen hierbei potenzielle Alleinstellungsmerkmale im Hinblick auf zukünftige Trends und veränderte Konsumentenbedürfnisse ergründet und die dafür nötigen Fähigkeiten identifiziert werden. Die Beantwortung dieser Fragestellungen setze ein detailliertes Wissen über das Unternehmen voraus und helfe bei der späteren Kommunikation der Strategie, da sie, ausgehend von Vision und Mission, bereits den konkreten Weg zur Zielerreichung beschreiben.<sup>60</sup> Darüber hinaus solle ein besonderes Augenmerk auf

---

<sup>57</sup> Vg. Kasen, 2019, S. 3 f.

<sup>58</sup> Vg. a.a.O., S. 27 f.

<sup>59</sup> Vg. a.a.O., S. 31 ff.

<sup>60</sup> Vg. a.a.O., S. 61 ff.

nötige Veränderungen hinsichtlich Organisationsstruktur und -kultur gelegt werden, da diese die Rahmenbedingungen für die Art und Weise bilden, in der das Unternehmen in Zukunft agieren soll.<sup>61</sup> Abschließend sollte die finalisierte Strategie zwingend visualisiert und offen kommuniziert werden, um die nötige Akzeptanz und Unterstützung relevanter Stakeholder zu generieren.<sup>62</sup>

Die (3) Umsetzung könne in Projektstruktur erfolgen, da es innerhalb eines Transformationsprozesses, wie auch im Projektmanagement, einen klaren Zielzustand geben sollte. Im Folgenden werden zu jeder Projektphase relevante Erfolgsfaktoren aufgeführt, die es für das Gelingen eines erfolgreichen Transformationsprozesses in der Umsetzung zu inkorporieren gelte.<sup>63</sup> An erster Stelle sei zu nennen, dass es aktiver Führung und Steuerung bedürfe, da die Strategie sonst im Tagesgeschäft zu verlaufen drohe. Somit sei es insbesondere zu Beginn, in der Projektinitialisierung, von hoher Wichtigkeit, ein effektives Projektteam sowie eine führungsstarke Projektleitung aufzustellen.<sup>64</sup> Im laufenden Projekt, in der Phase der Projektsteuerung, sei die Priorisierung einzelner Teilaspekte, das Beherrschen von Komplexität sowie eine offene, klare und zeitnahe Kommunikation von besonderer Relevanz.<sup>65</sup> In der finalen Phase, dem Projektabschluss, dürfe die Ambition nicht vernachlässigt werden. Hier sei die Dokumentation des Projektes nach vollständigem Abschluss zwingend nötig, um die langfristige Sicherung von Erkenntnissen und Erfahrungen innerhalb der Organisation zu gewährleisten. Diese letzte Umsetzungsphase spiegele zugleich den letzten Prozessschritt der gesamten Transformation, die (4) Verankerung, wider.<sup>66</sup>

### **2.2.2 Stakeholder & Kommunikation**

Im Rahmen eines Transformationsvorhabens können verschiedenste Stakeholder eine Rolle spielen. Sie seien hier als Interessensgruppen definiert, die sich durch ihre unterschiedlichen Bedürfnisse und das Maß an Involvierung unterscheiden. Diese Interessengruppen bestehen aus Einzelpersonen oder einer Gruppe, die durch ein gemeinsames Merkmal geeint sind.<sup>67</sup>

---

<sup>61</sup> Vg. Kasen, 2019, S. 80 f.

<sup>62</sup> Vg. a.a.O., S. 84.

<sup>63</sup> Vg. a.a.O., S. 89 ff.

<sup>64</sup> Vg. a.a.O., S. 95 ff.

<sup>65</sup> Vg. a.a.O., S. 91.

<sup>66</sup> Vg. a.a.O., S. 91, 171 ff.

<sup>67</sup> Vg. a.a.O., S. 161 f.

Die unterschiedlichen Stakeholder können in drei verschiedene Kategorien eingeordnet werden, wobei einzelne Individuen oder Gruppen gleichzeitig mehreren Kategorien zugehörig sein können. Zunächst sei die Gruppe der *Betroffenen* aufzuführen. Sie umfasse jene Stakeholder, die mit den Maßnahmen des Transformationsprozess oder den Auswirkungen der vollendeten Transformation unmittelbar oder indirekt in Kontakt kämen. Innerhalb des Unternehmens können dies einzelne Mitarbeitende, Abteilungen oder Teams sowie Führungskräfte sein. Externe Stakeholder können Lieferanten, Kundinnen, Mitgesellschafter, Investorinnen oder andere Institutionen im direkten Umfeld sein.<sup>68</sup> An nächster Stelle sei die Gruppe der *Treiber* zu charakterisieren. Sie bestehe zu Beginn des Transformationsprozesses lediglich aus der Geschäftsleitung sowie Projektleitung und -team, nehme jedoch mit voranschreitendem Prozess an Größe zu. Die Stakeholder in dieser Gruppe zeichnen sich allesamt dadurch aus, dass sie hinter dem Vorhaben stehen und dieses, im Rahmen ihrer Möglichkeiten und Kompetenzen, vorantreiben.<sup>69</sup> Zuletzt sei die Gruppe der *allgemein Interessierten* aufzuführen. Diese Kategorie lasse sich nicht in dem Maße konkretisieren, wie die beiden zuvor genannten. Vielmehr sei der ihr zugehörige Kreis an Stakeholdern fluide und könne lokale Anwohnerinnen, Behörden, Brancheninteressierte, Interessensverbände, Konsumenten und zuweilen die breite Öffentlichkeit umfassen.<sup>70</sup>

### 2.2.3 Kommunikation & Partizipation

Im Rahmen der Kommunikation des Transformationsprozesses sei es im Allgemeinen von hoher Relevanz, den betroffenen Stakeholdern proaktiv und zeitnah vollständige Transparenz entgegenzubringen.<sup>71</sup> Gegeben der Notwendigkeit, können die verschiedenen Stakeholder nach Relevanz für den Projekterfolg priorisiert werden, um Ressourcen zielgerichtet einzusetzen und die einzelnen Anspruchsgruppen bedürfnisorientiert anzusprechen.<sup>72</sup> Für die Umsetzung sei ein Wissen über die inneren Einstellungen der Betroffenen im Verlauf des Prozesses notwendig, um mit individuellen Gefühlen, Irritation, Frustration, Unklarheit sowie Bedenken umgehen zu können. Diesen solle aktiv Gehör geschenkt werden, anstatt entgegen zu argumentieren.<sup>73</sup> Um

---

<sup>68</sup> Vg. Kasen, 2019, S. 161 f.

<sup>69</sup> Vg. a.a.O., S. 161.

<sup>70</sup> Vg. ebd.

<sup>71</sup> Vg. Kasen, S. 153.

<sup>72</sup> Vg. a.a.O., S. 162 f.

<sup>73</sup> Vg. a.a.O., S. 154 ff.

das wünschenswerte Kommunikationsziel, die Bereitschaft zur Partizipation, erreichen zu können, müssen Vision und Ziele empathisch erläutert werden, sodass diese vom Gegenüber angenommen werden können.<sup>74</sup> Darüber hinaus sei es zuträglich, auf Basis sogenannter Leuchtturmprojekte, eine Gesprächsgrundlage für einen Dialog zu ersten praktischen Erfahrungen zu schaffen.<sup>75</sup> Auch in der Umsetzungsphase sei es wichtig, die Kommunikation durchlässig zu gestalten, um kontinuierliche Involvierung zu generieren. Nach erfolgreichem Projektabschluss käme es der Akzeptanz zugute, die Erreichung der Ziele und dessen Wirkung zu feiern, aber auch Raum zur kollektiven Reflexion zu geben.<sup>76</sup> Die zentralen Erfolgsfaktoren in der Kommunikation eines Transformationsprozesses gegenüber Stakeholdern seien Glaubwürdigkeit, die Art und Weise der Informationsübermittlung sowie die kommunikative Botschaft.<sup>77</sup> Als zusätzlicher Schritt der Akzeptanzgenerierung könne im Rahmen der geplanten Kommunikationsformate Mitarbeitenden die Partizipation am Entscheidungsfindungsprozess ermöglicht werden.<sup>78</sup> In diesem Kontext sei zunächst zwischen der indirekten und der direkten Partizipation zu unterscheiden.<sup>79</sup> Die indirekte Mitarbeitendenpartizipation beruhe auf der Repräsentation durch Interessensvertretungen wie Betriebsräte oder Gewerkschaften. Sie ist von klaren gesetzlichen Maßgaben und Verpflichtungen geprägt, welche die Rechte der Arbeitnehmenden absichern.<sup>80</sup> Ein Übergehen dieser Rechte sowie der besonderen Stellung der Arbeitnehmenden könne zu erheblichem Vertrauensverlust bis hin zu einer Blockade des Prozesses führen.<sup>81</sup> Dem gegenüber steht die direkte Mitarbeitendenpartizipation, bei der die Mitarbeitenden ohne Repräsentationsorgane auftreten und agieren. Sie beruhe auf dem Prinzip der Selbstorganisation und könne durch Spontaneität und Kreativität in frühen Phasen der Ideenfindung einen positiven Beitrag leisten. In der Umsetzung bedürfe es in der Regel jedoch mehr Struktur und Führung. Nichtsdestotrotz könne die Partizipation im Rahmen einer offenen Kommunikation und Unternehmenskultur zur Innovationskraft im Transformationsprozess beitragen.<sup>82</sup>

---

<sup>74</sup> Vg. Kasen, S. 164 f.

<sup>75</sup> Vg. a.a.O., S. 157, 165.

<sup>76</sup> Vg. a.a.O., S. 160 f.

<sup>77</sup> Vg. a.a.O., S. 164 f.

<sup>78</sup> Vg. Kasen, 2019, S. 133 f.; Staehle et al., 1999, S. 535.

<sup>79</sup> Vg. Jung et al., 2012, S. 221.

<sup>80</sup> Vg. Kasen, 2019, S. 133 f.

<sup>81</sup> Vg. a.a.O., S. 133 ff.

<sup>82</sup> Vg. Jung et al., 2012, S. 221 f., 228.

### 3. Methodik

Um die theoretischen Erkenntnisse Eindrücken aus der Praxis gegenüberzustellen, wurden anhand von Fallstudien Daten erhoben. In diesem Kapitel wird zunächst ein empirischer Rahmen als Ausgangssituation der angestellten Forschung skizziert. Darauf aufbauen wird das angewandte methodische Vorgehen anhand von Forschungsdesign, Datenerhebung und Datenauswertung beschrieben.

#### 3.1 Empirischer Rahmen

Die wohl relevanteste empirische Forschung zu Verantwortungseigentum stellt das Werk des dänischen Professors *Steen Thomsen* über die dänischen *Industrial Foundations* dar.<sup>83</sup> Diese funktionieren nach den Prinzipien des Verantwortungseigentums und werden demnach als vergleichbare Datengrundlage für die Betrachtung von Verantwortungseigentum in Deutschland herangezogen.<sup>84</sup> Die Daten aus *Thomsens* Forschung liefern zwar viele relevante Erkenntnisse, beziehen sich jedoch an keiner Stelle konkret auf den Transformationsprozess zu Verantwortungseigentum, der im Rahmen des Forschungsziels dieser Arbeit im Fokus steht. Die durch die *Purpose Stiftung* veröffentlichten Erkenntnisse und Leitfäden, die dies tun, sind hingegen eher als Praxisinhalte zu betrachten und würden daher einer umfänglichen Verwendung im wissenschaftlichen Kontext nicht gerecht.<sup>85</sup> Somit gibt es zum jetzigen Zeitpunkt keine zugänglichen empirischen Daten, die den Transformationsprozess beschreiben, wodurch die zielgerichtete Erhebung dieser Daten im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeiten gerechtfertigt wird.

---

<sup>83</sup> Vg. Thomsen, 1996; Thomsen et al., 2004; Thomsen, 2017; Børsting et al., 2017; Thomsen et al., 2018.

<sup>84</sup> Vg. Thomsen, 2017, S. 9 f.

<sup>85</sup> Vg. „Workbook Purpose“, o. J.



## 3.2 Methodisches Vorgehen

### 3.2.1 Forschungsdesign und Stichprobe

Mangels einer weiten Verbreitung von Verantwortungseigentum in Unternehmen wurde zunächst die Erhebung quantitativer Daten für dieses Forschungsprojekt ausgeschlossen. Die Entscheidung für die Erhebung qualitativer Daten erweist sich insofern als zielführender, als dass sie es ermöglicht, in angemessener Weise auf die individuelle Ausprägung und Vielschichtigkeit eines Transformationsprozesses einzugehen.

Als Forschungsmethode wurde das teilnarrative beziehungsweise Experteninterview ausgewählt. Beide Formen unterscheiden sich lediglich durch das Maß der vorgenommenen Strukturierung in der Führung des Interviews und eignen sich durch ihren freien Charakter einer explorativen Fragestellung, wie der vorliegenden, nachzugehen. Aufgrund der fluiden Abgrenzung könne eine klare Zuordnung nur nach subjektiven Maßstäben vorgenommen werden, sodass an dieser Stelle darauf verzichtet wird.<sup>86</sup> Experteninterviews definieren sich über die spitze Zielgruppendefinition der potenziellen Interviewpartnerinnen. Darüber hinaus wird angenommen, die sogenannten Expertinnen hätten einen spezifischen Schatz an Erfahrungen und Wissen, der für das Forschungsziel von besonderer Relevanz sei.<sup>87</sup> Die Interviewten verfügten über sogenanntes Rollenwissen, das es ihnen beispielsweise ob ihrer Position in einem Unternehmen ermöglicht, innerbetriebliche Vorgänge und Hintergründe von Entscheidungsfindungen wiederzugeben. Von besonderer Bedeutung ist für die vorliegende Forschung ebenfalls das *implizite Wissen*, das sich in diesem Kontext auf die Möglichkeit zur Charakterisierung von Organisationskulturen beziehe.<sup>88</sup>

Die Auswahl der Interviewpartnerinnen erfolgte nach der Methode des *selektiven Samplings*, nach der konkrete Fälle anhand vorab definierter Merkmale für die Befragung ausgewählt werden. Darüber hinaus sollten hierbei Charakteristika ausgemacht werden, anhand derer eine Vergleichsebene aufgestellt werden kann, sodass das Feld der Befragten in Bezug auf das Forschungsinteresse möglichst divers ist, um eine

---

<sup>86</sup> Vg. Hefferich, 2014, S. 568.

<sup>87</sup> Vg. a.a.O., S. 560

<sup>88</sup> Vg. a.a.O., S. 571.

breite Perspektive auf die untersuchten Sachverhalte generieren zu können.<sup>89</sup> Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit war das zentrale Kriterium für das selektive Sampling eine Tätigkeit innerhalb eines Unternehmens, das sich nach eigener Aussage in Verantwortungseigentum oder einer fortgeschrittenen Sondierungsphase bezüglich dessen befindet. Darüber hinaus sollten innerhalb dieser Unternehmen vorzugsweise Gründerinnen, Gesellschafter, Geschäftsführerinnen, leitende Angestellte oder Personen in vergleichbarer Position ausgewählt werden, um einen besonders umfassenden und tiefgehenden Einblick in den zu untersuchenden Transformationsprozess zu Verantwortungseigentum zu erlangen. Weiterhin wurden bei der Auswahl Personen mit einer Tätigkeit in Unternehmen, die unmittelbar nach ihrer Gründung in Verantwortungseigentum übergegangen sind, ausgeschlossen. Dies geschah unter der Annahme, dass der Transformationsprozess in diesen Unternehmen nicht in all seinen Facetten sowie mit allen möglichen Hürden untersucht werden könnte, da bereits mit der klaren Intention einer Transformation gegründet wurde. Darüber hinaus wurde das Prozesstadium, in dem sich das jeweilige Unternehmen in der Transformation zu Verantwortungseigentum befindet, als wünschenswerte Vergleichsdimension definiert. Dies geschah unter der Annahme, dass so unterschiedliche Perspektiven auf den Transformationsprozess gewonnen und verglichen werden könnten, sodass der Erkenntnisgewinn in Bezug auf die Leitfrage gesteigert würde. Nach Konsultierung der *Purpose Stiftung*, die Unternehmen seit mehreren Jahren in dem Transformationsprozess zu Verantwortungseigentum begleitet, wurde anhand der zuvor definierten Kriterien eine Auswahl passender Unternehmen mittels einer standardisierten E-Mail-Anfrage (siehe Anhang A) kontaktiert.<sup>90</sup> Es konnten insgesamt vier Interviewpartnerinnen aus drei unterschiedlichen Unternehmen für die Teilnahme an diesem Forschungsprojekt gewonnen werden. Hierbei handelt es sich um ein Unternehmen, das noch vor der Transformation steht, eines, das diese kürzlich durchlaufen ist sowie eines, das zahlreiche Unternehmen in der Transformation zu Verantwortungseigentum begleitet hat (siehe Anhang B).

---

<sup>89</sup> Vg. M soch, 2019, S. 208 f.; „Sampling“, o. J.

<sup>90</sup> Vg. „Über Uns Purpose“, o. J.; „Unternehmen Purpose“, o. J.

### 3.2.2 Datenerhebung

Der einleitend genannten Methode entsprechend wurde in Vorbereitung auf die Interviews ein Interviewleitfaden entworfen. Dieser sieht ein Zusammenspiel aus strukturierenden Elementen und Raum für offene Erzählungen vor und wurde entsprechend der individuellen kontextuellen Rahmenbedingungen der verschiedenen Interviewpartnerinnen leicht modifiziert (siehe Anhang C).<sup>91</sup> Der erste Abschnitt des Interviewleitfadens, die Einleitung, dient dazu, die Interviewten gedanklich in den Kontext der Thematik einzuführen und mit dem Interviewer zu synchronisieren. Der erste Abschnitt dient der Vorbereitung und Verifizierung der Interviewten auf und für die Gesprächssituation, indem eine kurze Einleitung gegeben und die Rolle der interviewten Person im Unternehmen beleuchtet wird. Der zweite Abschnitt soll als fließendes Gespräch den Kern des Interviews darstellen. Hierfür wurde dieser in Anlehnung an *Helfferich* strukturiert.<sup>92</sup> Die Leitfragen lassen trotz schematischer Strukturierung ausreichend Offenheit für eine ausführliche Antwort und werden durch obligatorische Nachfragen ergänzt, sofern explizite Inhalte nicht durch die Interviewten erwähnt wurden.<sup>93</sup> Die schematische Strukturierung spiegelt den chronologischen Ablauf des Transformationsprozesses wider, um sich mit dem Erinnerungs- und Argumentationsfluss der Interviewten zu synchronisieren.<sup>94</sup>

Die Interviews wurden mittels einer Videokonferenz-Software aufgezeichnet und anschließend mithilfe einer Transkriptionssoftware in Textform gebracht (siehe Anhang D). Um Fehlerpotentiale und Ungenauigkeiten der automatisierten Transkription zu korrigieren, wurden die generierten Transkripte zusätzlich manuell bearbeitet. Hierbei wurden Transkriptionsregeln aufgestellt und angewandt, nach denen aus der wörtlichen Transkription mögliche Dialekte ins Hochdeutsche überführt und Texte geglättet wurden, sodass umgangssprachliche Ausdrucksweisen in Schriftsprache erscheinen. Antworten auf Englisch wurden jedoch beibehalten und nicht übersetzt. Lautäußerungen wurden aus den Transkripten eliminiert, abgebrochene Sätze oder längere Pausen mit drei Punkten in eckigen Klammern gekennzeichnet sowie entsprechende Stellen mit dem Wort *unverständlich* in eckigen Klammern markiert. Darüber hinaus

---

<sup>91</sup> Vg. Helfferich, 2014, S. 568.

<sup>92</sup> Vg. ebd.

<sup>93</sup> Vg. Helfferich, 2014, S. 566 f.

<sup>94</sup> Vg. a.a.O., S. 567.

wurden alle genannten Namen von Personen, einschließlich derer der Interviewten, anonymisiert.<sup>95</sup>

### 3.2.3 Datenauswertung

Die Auswertung der Transkripte orientiert sich in ihrer Methodik an der *qualitativen Inhaltsanalyse* nach *Mayring*. Ein systematisches Vorgehen entlang konkreter Regeln sei hierbei die zentralste Prämisse, um innerhalb der Forschungsergebnisse ein hohes Maß an Güte zu erlangen. Nichtsdestotrotz solle das Analysemodell nicht starr aus der Literatur übernommen, sondern stets an den individuellen Kontext von Material und Forschungsziel angepasst werden. Somit obliege es den Forschenden, eine eigene Modifikation des Analyseschemas zu erarbeiten, solange die Einhaltung der wissenschaftlichen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität gewährleistet sei.<sup>96</sup>

Die Vorgehensweise der vorliegenden Analyse basiert auf der induktiven Kategorienentwicklung, eine Technik, die das vorliegende Material zusammenfasst, indem Kategorien erst während des Analyseprozesses gebildet werden. Maßgabe für das thematische Spektrum der zu entwickelnden Kategorien bildet die zugrundeliegende Forschungsfrage, sodass ein deduktives Element erhalten bleibt. Eine deduktive Kategorienbildung vor der Materialanalyse wurde somit ausgeschlossen, da im Kontext der vorliegenden Fragestellung wenig relevantes wissenschaftliches Material vorhanden ist, was hierfür eine Voraussetzung wäre.<sup>97</sup>

Zunächst wurde ein Ablaufmodell entwickelt, mithilfe dessen der Analyseprozess standardisiert wird, um oben genannte Gütekriterien zu erfüllen. Dieses wird für die vorliegende Forschung im Folgenden beschrieben. Nachdem Forschungsgegenstand, Forschungsziel und zu analysierendes Material in den beiden vorangegangenen Abschnitten bereits ausführlich definiert wurden, folgte im Rahmen des Ablaufmodells die Definition von Kodier-, Kontext-, und Auswertungseinheit. Die Kodiereinheit, die den kleinsten auszuwertenden Textbestandteil definiert, sei ein einzelner Satz. Die Kontexteinheit, die den größten Materialbestandteil definiert, der einer Kategorie zugeordnet werden kann, sei die Antwort auf eine einzelne Frage des Interviewleitfadens. Die Auswertungseinheit, welche wiederum definiert, in welcher Reihenfolge das

---

<sup>95</sup> Vg. Kuckartz, 2016, S. 166 f.

<sup>96</sup> Vg. Mayring, 2015, S. 50 ff, 123 ff.

<sup>97</sup> Vg. a.a.O., S. 85 f.

Material analysiert wird, sei ein ganzes Interview, sodass die einzelnen Interviews in ihrer Vollständigkeit nacheinander ausgewertet werden.<sup>98</sup> Darauffolgend wurde auf Basis der zuvor definierten Analyseeinheiten mit der Kodierung der Texte begonnen. Hierbei wurden im Prozess erste mögliche Kategorien formuliert und Textbestandteile, die sogenannten Codes, mithilfe einer Tabellenkalkulationssoftware systematisch gesammelt und zugeordnet (siehe Anhang E.1). Nach Durcharbeitung von etwa 25 % des Materials wurden die bis dahin entstandenen Kategorien einer Überprüfung unterzogen. Hierbei wurde reflektiert, inwieweit die abgefragten Inhalte in den Kategorien angemessen wiedergespiegelt werden, ob die Kategorien in einem angemessenen Verhältnis zueinanderstehen und inwieweit diese subsumiert werden können. Weiterhin wurden die Bezeichnungen der Kategorien an dieser Stelle weiter abstrahiert. Auf Basis dieser Revision wurde anschließend der verbleibende Teil des Materials kodiert und sukzessive weitere Kategorien hinzugefügt. Nach vollständiger Durcharbeitung des Materials wurden die entstandenen Kategorien abermals hinsichtlich ihrer Betitelung geschärft und übergeordneten Hauptkategorien zugeordnet, sodass ein Kategoriensystem entstand, im Rahmen dessen einzelne Kategorien zueinander in Bezug gesetzt werden können. Mithilfe von Berechnungs- und Filterfunktionen innerhalb der Tabellenkalkulationssoftware wurden die qualitativen Kategorien mit quantitativen Parametern wie absoluter und relativer Häufigkeit der Nennungen versehen (siehe Anhang E.2).<sup>99</sup> So entstand in Kombination mit den kodierten Rohdaten eine eigene Datenbank, welche zur Effizienzsteigerung in der systematischen Analyse der Ergebnisse an späterer Stelle beitrug. Abschließend wurden die Ergebnisse in Bezug auf die Fragestellung, unter dem Hinzuziehen von Annahmen aus der Literatur, interpretiert, bewertet und eingeordnet (siehe Kapitel 4.2).<sup>100</sup>

Vor der Ergebnisanalyse wird die Datenauswertung an dieser Stelle einer Prüfung auf die inhaltsanalytischen Gütekriterien unterzogen. Die nötige Validität sei gegeben, da zum einen die qualitative Datenerhebung gut geeignet zur Beantwortung explorativer Fragestellung ist und zum anderen, da die Kriterien zur Auswahl der Interviewpartnerinnen im inhaltlichen Kontext der Fragestellung ergebnisorientiert gewählt sind. Die Reliabilität, also die Zuverlässigkeit der Ergebnisse, sei ebenfalls gewährleistet, da davon ausgegangen werden kann, dass bei erneuter Durchführung der Methode

---

<sup>98</sup> Vg. Mayring, 2015, S. 61 f., 86 ff.

<sup>99</sup> Vg. 88 ff.

<sup>100</sup> Vg. a.a.O., S. 86 ff., 123 ff.

aufgrund der strukturierenden Elemente in der Datenerhebung ein zumindest sehr ähnliches Ergebnis generiert werden würde. Das Kriterium der Objektivität sei nur bedingt als erfüllt zu bezeichnen, da der Interviewer durch den teilnarrativen Charakter der Interviewsituation in die Datenerhebung involviert ist und bei der Datenauswertung und -analyse persönliche Meinungen und Motive nie vollständig ausgeblendet werden können. Diese Faktoren sind jedoch nicht als so tiefgreifend zu bewerten, als dass das resultierende Ergebnis ausschließlich von der messenden Person abhängig wäre.<sup>101</sup>

## **4. Ergebnisse & Diskussion**

In diesem Abschnitt werden zunächst die Forschungsergebnisse dargelegt, bevor sie im Rahmen einer Diskussion bewertet, eingeordnet und reflektiert werden. Abschließend wird die gesamte Forschungsarbeit und deren Inhalte einer kritischen Würdigung unterzogen.

### **4.1 Forschungsergebnisse**

Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse wurden anhand der induktiv gebildeten Haupt- und Unterkategorien zusammengefasst. Es wurden insgesamt 225 einzelne Codes identifiziert, aus denen 24 verschiedene Unterkategorien entwickelt wurden. Diese wiederum wurden in sechs Hauptkategorien zusammengefasst, welche die relevantesten zu berücksichtigenden Themen im Transformationsprozess zu Verantwortungseigentum darstellen und im Folgenden vorgestellt und charakterisiert werden.<sup>102</sup>

#### **4.1.1 Organisationskultur**

Die Hauptkategorie (A) beinhaltet die fünf Unterkategorien (A1) „Neugieriges, offenes, progressives Mindset als Ausgangssituation“, (A2) „Gesellschafts- bzw. Wirtschaftskritik“, (A3) „Sinnorientierung“, (A4) „Business Aktivismus“ und (A5) „Kollektive Wertschöpfung“. In dieser Hauptkategorie wurden solche Codes subsumiert, die sich

---

<sup>101</sup> Vg. Mayring, 2015, S. 123 ff.

<sup>102</sup> Vg. Anhang E.2.

auf organisationale Verhaltensmuster, Standpunkte, Haltungen und Strukturen beziehen. Damit soll die Organisationskultur jener Unternehmen charakterisiert werden, die Verantwortungseigentum bereits anwenden oder sich damit auseinandersetzen. Diese Hauptkategorie beinhaltet 24 % aller Codes und ist damit die am häufigsten vertretene. Im Durchschnitt wurden von 90 % der befragten Personen alle der enthaltenen Unterkategorien genannt.<sup>103</sup>

*„We don't want to become gazillionaires or anything like this. This is about trying to actually create something that might change something. And what the purpose thing does is, it makes that the case long term.“ (Anhang D.4, Z. 231-233)*

Kategorie (A1) „Neugieriges, offenes, progressives Mindset als Ausgangssituation“ kann unter anderem dadurch charakterisiert werden, dass Unternehmen mit flachen Hierarchien und modernen Arbeitsweisen eine höhere Affinität zu einer Transformation zu Verantwortungseigentum aufweisen könnten.<sup>104</sup> (A2) „Gesellschafts- bzw. Wirtschaftskritik“ stellt dar, dass sich Individuen oder Unternehmen mit einer kritischen Haltung gegenüber gesellschaftlichen Strukturen und gegenwärtigen wirtschaftlichen Mechanismen zu der Idee des Verantwortungseigentums und dessen Umsetzung hingezogen fühlen.<sup>105</sup> (A3) „Sinnorientierung“ umfasst Codes, die implizieren, dass Menschen mit Bezug zu Verantwortungseigentum in ihrem Beruf und ihrem Unternehmen den Zweck ihres Wirtschaftens in den Fokus stellen und ein starkes Bedürfnis innehaben, diesen zu erhalten. Diese Unterkategorie wurde 8,4 % aller Codes zugeordnet und ist damit die am zweithäufigsten aufgetretene.<sup>106</sup> (A4) „Business Aktivismus“ umfasst Implikationen der Befragten, mit dem eigenen Handeln aktiv einen Beitrag zu wirtschaftlichem Wandel leisten zu wollen.<sup>107</sup> (A5) „Kollektive Wertschöpfung“ umfasst die Auseinandersetzung mit und Hinterfragung von Wertschöpfungsmechanismen in Unternehmen.<sup>108</sup>

---

<sup>103</sup> Vg. Anhang E.2

<sup>104</sup> Vg. Anhang D.1, Z. 30 34.

<sup>105</sup> Vg. Anhang D.1, Z. 83 86; Anhang D.4, Z. 224 227.

<sup>106</sup> Vg. Anhang D.2, Z. 215 217; Anhang D.1, Z. 59 61; Anhang E.2.

<sup>107</sup> Vg. Anhang D.4, Z. 231 233; Anhang D.3, Z. 357 359; Anhang D.1, Z. 81 83.

<sup>108</sup> Vg. Anhang D.1, Z. 339 344; Anhang D.2, Z. 193 198.

## 4.1.2 Gesellschafterinnen im Fokus

Die Hauptkategorie (B) umfasst ebenfalls fünf Subkategorien: (B1) „Initiation durch Gesellschafter“, (B2) „Uneinigkeit unter Gesellschafterinnen“, (B3) „Gewissenserforschung im Gesellschafterkreis“, (B4) „Ausgestaltung der Eigentumsrechte erörtern und abwägen“ und (B5) „Spannung zwischen Eigentümerinnen und operativer Führung“. Diese Hauptkategorie umfasst Aspekte, die bekräftigen, dass die Gesellschafter bei der Entscheidungsfindung und Transformation zu Verantwortungseigentum den zentralsten Akteur darstellen. Diese Hauptkategorie beinhaltet 22,7 % aller Codes und ist damit die am zweithäufigsten vertretene. Im Durchschnitt wurden von 95 % der befragten Personen alle der Unterkategorien genannt. Damit herrscht über die hier enthaltenen Unterkategorien der größte Konsens.<sup>109</sup>

*„Diese Beschäftigung findet insbesondere bei den Eigentümer:innen statt, denjenigen, die die Entscheidung überhaupt treffen können. [...] es ist auf jeden Fall dieser Personenkreis, der anfangen muss, überhaupt erstmal Verantwortungseigentum in der Tiefe zu verstehen.“*  
(Interview 3, Z. 69-73)

(B1) „Initiation durch Gesellschafter“ unterstreicht, dass die Entscheidung für einen Transformationsprozess zu Verantwortungseigentum, aufgrund der ihnen qua Funktion zustehenden Eigentumsrechte, zwangsläufig durch die Gesellschafterinnen gefällt werden und zu Beginn maßgeblich vorangetrieben werden müsse.<sup>110</sup> (B2) „Uneinigkeit unter Gesellschafterinnen“ begründet eine oftmals erhebliche Hürde, die unterschiedliche Haltungen oder Vorstellungen bezüglich einer Transformation zu Verantwortungseigentum innerhalb des Kreises der Gesellschafter darstellen können, aber auch die Relevanz diese frühzeitig und ausführlich zu adressieren. 5,8 % aller Codes fallen in diese Unterkategorie, sodass sie die fünft häufigste darstellt.<sup>111</sup> (B3) „Gewissenserforschung im Gesellschafterkreis“ thematisiert die hohe Relevanz der frühzeitigen und gründlichen Auseinandersetzung der Gesellschafterinnen mit den eigenen Wünschen, Sorgen und Bedürfnissen in Bezug auf eine Transformation zu Verantwortungseigentum, um Klarheit über die Gefühle zu schaffen und den Prozess damit nicht aufzuhalten. Diese Unterkategorie stellt mit 6,2 % der Codes die

---

<sup>109</sup> Vg. Anhang E.2.

<sup>110</sup> Vg. Anhang D.3, Z. 69 73; Anhang D.1, Z. 18 20.

<sup>111</sup> Vg. Anhang D.1, Z. 159 163; Anhang D.3, Z. 128 131; Anhang D.4, Z. 77 80; Anhang E.2.



vierthäufigste dar.<sup>112</sup> (B4) „Ausgestaltung der Eigentumsrechte erörtern und abwägen“ beinhaltet Codes, welche die Auseinandersetzung mit konkreten Kriterien für die Verteilung von Stimmrechten und die gegebenenfalls damit einhergehende Anpassung von oder Etablierung neuer Führungsstrukturen.<sup>113</sup> (B5) „Spannung zwischen Eigentümerinnen und operativer Führung“ wird charakterisiert durch Codes, die implizieren, dass unterschiedliche Absichten und Haltungen zwischen Gesellschafterinnen und Mitarbeitenden die Erwägung von Verantwortungseigentum vorangetrieben hätten.<sup>114</sup>

### 4.1.3 Rolle der Mitarbeitenden

Die Hauptkategorie (C) umfasst die fünf Unterkategorien (C1) „Transformation mit positiver Auswirkung auf Motivation“, (C2) „Mitarbeitende aktiv im Prozess involvieren“, (C3) „Bedürfnisorientierte, transparente interne Kommunikation“, (C4) „Wunsch und Forderung nach Verantwortungseigentum“ und (C5) „Befreiung aus Fremdbestimmung“. Hier werden Aspekte abgebildet, welche den Umgang mit und die Partizipation von Mitarbeitenden im Transformationsprozess zu Verantwortungseigentum darstellen und gegebenenfalls optimieren. Diese Hauptkategorie beinhaltet 21,8 % aller Codes und ist damit die am dritthäufigsten vertretene. Jedoch wurden die Unterkategorien durchschnittlich lediglich von 46 % der Befragten genannt.<sup>115</sup>

*„[...] ich habe in anderen Unternehmen davor gearbeitet und es ist für mich schon ein sehr zentraler Teil meiner Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen, dass ich weiß, dass nicht alles, was ich mache, potenziell in die Tasche von den Eigentümer:innen fließen kann.“  
(Interview 3, Z. 322-326)*

(C1) „Transformation mit positiver Auswirkung auf Motivation“ umfasst Äußerungen, die betonen, dass die Umsetzung von Verantwortungseigentum auf Mitarbeitende als starker Motivator im Arbeitsalltag fungieren könnte.<sup>116</sup> (C2) „Mitarbeitende aktiv im Prozess involvieren“ beinhaltet Codes, die darauf schließen lassen, dass die Initiation von Mitarbeitendenpartizipation der Akzeptanz und dem Verständnis des Transformationsprozesses zu Verantwortungseigentum zugutekommen könnte.<sup>117</sup>

<sup>112</sup> Vg. Anhang D.3, Z. 391 395; Anhang D.1, Z. 176 184; Anhang E.2.

<sup>113</sup> Vg. Anhang D.1, Z. 240 244; Anhang D.2, Z. 292 297; Anhang D.4, Z. 124 129.

<sup>114</sup> Vg. Anhang D.1, Z. 45 49; Anhang D.2, Z. 104 107.

<sup>115</sup> Vg. Anhang E.2.

<sup>116</sup> Vg. Anhang D.3, Z. 322 326; Anhang D.1, Z. 297 303; Anhang D.2, Z. 89 90.

<sup>117</sup> Vg. Anhang D.1, Z. 200 207; Anhang D.2, Z. 277 281; Anhang D.3, Z. 90 95.

(C3) „Bedürfnisorientierte, transparente interne Kommunikation“ stellt jene Äußerungen dar, die betonen, dass Mitarbeitenden gegenüber frühzeitig mit Sachverständnis und der vorherrschenden Kommunikationskultur entsprechend kommuniziert werden sollte, um den Transformationsprozess möglichst zielgerichtet zu gestalten. Diese Unterkategorie stellt mit 6,7 % der Codes die dritthäufigste dar.<sup>118</sup> (C4) „Wunsch und Forderung nach Verantwortungseigentum“ repräsentiert Äußerungen, die implizieren, dass ein Begehren nach Verantwortungseigentum aus der Mitarbeiterschaft als Treiber für einen Transformationsprozess agieren kann.<sup>119</sup> (C5) „Befreiung aus Fremdbestimmung“ beschreibt das unterschwellige Bewusstsein einer Fremdbestimmung, das einen Störfaktor darstellen kann, der zum Wohle der Mitarbeitenden mittels Verantwortungseigentum überwunden werden könne.<sup>120</sup>

#### 4.1.4 Außenwirkung

Die Hauptkategorie (D) besteht aus den drei Unterkategorien (D1) „Gesteigertes Identifikationspotential und Alleinstellungsmerkmal als Arbeitgeber“, (D2) „Verantwortungseigentum eher kein Verkaufsargument“ (D3) „Glaubwürdigkeit durch Kommunikation von Verantwortungseigentum“ und bildet alle Faktoren und Aspekte ab, die sich um die kommunikative Wirkung einer Transformation zu Verantwortungseigentum im Kontext von Kundenakquise und Recruiting entfalten könnten. Dieser Hauptkategorie wurden 9,8 % aller Codes zugeordnet und gehört an fünfter Stelle zu den weniger häufig vertretenen Kategorien.<sup>121</sup>

*„And the purpose concept to me helps with that because it says to all of our customers today, tomorrow, for as long as we're around, we will be renewable and we may get to a million customers [...], but we're never going to be sold to a fossil fuel concern.“ (Anhang D.4, Z. 42-45)*

(D1) „Gesteigertes Identifikationspotential und Alleinstellungsmerkmal als Arbeitgeber“ beinhaltet Codes, die suggerieren, dass der Status als Unternehmen in Verantwortungseigentum, durch verständliche Kommunikation, einen erheblichen Mehrwert für das Arbeitgebermarketing biete, da Arbeitnehmende verstärkt auf die Werthaltung

---

<sup>118</sup> Vg. Anhang D.3, Z. 183 188; Anhang D.1, Z. 223 229; Anhang D.2, Z. 272 274; Anhang E.2.

<sup>119</sup> Vg. Anhang D.2, Z. 146 148; Anhang D.2, Z. 198 200.

<sup>120</sup> Vg. Anhang D.3, Z. 170 174; Anhang D.2, Z. 114 115.

<sup>121</sup> Vg. Anhang E.2.

potenzieller Arbeitgeber schauen.<sup>122</sup> In der Kategorie (D2) „Verantwortungseigentum eher kein Verkaufsargument“ wird jene Einschätzung repräsentiert, Verantwortungseigentum solle für das jeweilige Unternehmen nicht im Marketing zur Kundengewinnung genutzt werden.<sup>123</sup> Dem gegenüber steht (D3) „Glaubwürdigkeit durch Kommunikation von Verantwortungseigentum“, was die Meinungen von Vertreterinnen anderer Unternehmen beinhaltet, die daran glauben, dass Verantwortungseigentum, wenn zugänglich und greifbar kommuniziert, ein entscheidendes Argument in der Kundengewinnung und -bindung sein könne. Dem sei hinzuzufügen, dass (D3) fast dreimal so häufig wie (D2) genannt wurde.<sup>124</sup>

#### 4.1.5 Finanzen

Die Hauptkategorie (E) umfasst die drei Unterkategorien (E1) „Fremdkapitalbeschaffung als Hindernis“, (E2) „Möglichkeiten finanzieller Instrumente“ und (E3) „Wert der Gründerkompensation als neuralgischer Punkt“. Hier werden Aspekte im Kontext von finanziellen Regelungen und Instrumenten, Kapitalbeschaffung und -einsatz sowie der Umgang mit diesen thematisiert. Diese Hauptkategorie enthält 12,9 % aller Codes und gehört an vierter Stelle zu den weniger häufig auftretenden Kategorien.<sup>125</sup>

*„Da gucken wir uns schon an, was für eine Gründerkompensation da geplant wird, ob das im Verhältnis steht und ob das Unternehmen das auch tragen kann. Wenn das Unternehmen daran kaputt geht, dann ist es nicht machbar.“ (Interview 3, Z. 290-293)*

(E1) „Kapitalbeschaffung als Hindernis“ enthält solche Äußerungen, die zu verstehen geben, dass die Unternehmensfinanzierung nach den Maßgaben von Verantwortungseigentum insofern problematisch werden könnte, als dass Kapitalgeber schwieriger zu finden und gewinnen sein können als unter klassischen Eigentumsstrukturen.<sup>126</sup> Unter (E2) „Möglichkeiten finanzieller Instrumente“ werden Nennungen spezifischer finanzieller Instrumente und Anwendungsszenarien zusammengefasst, deren Nutzung im Kontext einer Transformation zu Verantwortungseigentum vorteilhaft sein könnte.<sup>127</sup> (E3) „Wert der Gründerkompensation als neuralgischer Punkt“ umfasst den

<sup>122</sup> Vg. Anhang D.4, Z. 203 211; Anhang D.4, Z. 233 237.

<sup>123</sup> Vg. Anhang D.1, Z. 93 94; Anhang D.3, Z. 334 335.

<sup>124</sup> Vg. Anhang D.4, Z. 93 94; Anhang D.2, Z. 128 129; Anhang D.3, Z. 332 334; Anhang E.2.

<sup>125</sup> Vg. Anhang E.2.

<sup>126</sup> Vg. Anhang D.4, Z. 144 145; Anhang D.3, Z. 259 261.

<sup>127</sup> Vg. Anhang D.3, Z. 251 259; Anhang D.1, Z. 280 286.

Abwägungsprozess inklusive potenzieller Uneinigkeit über Regelungen und Höhe einer möglichen zu installierenden Gründerinnenkompensation. Bei divergenten Vorstellungen biete dieses Thema im Kreis der Eigentümer enormes Konfliktpotential, was den Transformationsprozess maßgeblich behindern könnte. Mit 8,9 % aller Codes ist diese die am häufigsten aufgetretene Unterkategorie.<sup>128</sup>

#### 4.1.6 Prozess & Methodik

Die Hauptkategorie (F) besteht aus den drei Subkategorien (F1) „Klarheit über rechtliche Rahmenbedingungen“, (F2) „Frustrpotential durch geringes Prozesstempo“, (F3) „Systematische Anwendung erprobter Methoden und punktuelle Beratung“ und deckt prozessuale, organisatorische und methodische Erfahrungswerte ab, die im Kontext einer optimalen Ablaufgestaltung genannt wurden. Mit 8,9 % aller Codes, ist dies die am seltensten genannte Hauptkategorie.<sup>129</sup>

*„Damit haben wir dann eigentlich angefangen [...] die Bedürfnisse nochmal uns gegenseitig auch transparent zu machen und das auch runtergeschrieben und daraus ist eine Art Grundlegendokument der Gesellschafter entstanden, was für uns so ein Nordstern jetzt auch in dem weiteren Prozess ist.“ (Anhang D.1, Z. 191-195)*

(F1) „Klarheit über rechtliche Rahmenbedingungen“ umfasst Codes, die implizieren, dass ein klares Verständnis der möglichen rechtlichen Konzepte zur Umsetzung von Verantwortungseigentum als Grundvoraussetzung der Gestaltung der eigenen Transformation essenziell sei, um einen effizienten Prozess zu gewährleisten.<sup>130</sup> Die (F2) „Frustrpotential durch geringes Prozesstempo“ zugeordneten Codes suggerieren, dass es im Entscheidungs- und Transformationsprozess zu Verantwortungseigentum zu zeitlichen Verzögerungen in der Durchführung kommen kann, was wiederum zu Unmut bei den beteiligten Stakeholdern führen könne. Ursachen dafür können unter anderem die in den obigen Kategorien genannten möglichen Uneinigheiten und Konfliktpotentiale sein.<sup>131</sup> (F3) „Systematische Anwendung erprobter Methoden und punktuelle Beratung“ umfasst Äußerungen über die Anwendung vielfältiger Methoden wie strukturierte Workshops, spezielle Gesprächsformate sowie externe juristische

---

<sup>128</sup> Vg. Anhang D.3, Z. 278 283; Anhang D.1, Z. 249 251; Anhang D.4, Z. 153 158; Anhang E.2.

<sup>129</sup> Vg. Anhang E.2.

<sup>130</sup> Vg. Anhang D.3, Z. 95 98; Anhang D.2, Z. 38 41.

<sup>131</sup> Vg. Anhang D.1, Z. 125 126; Anhang D.3, Z. 128 131.

und Transformationsberatung. Alle genannten Methoden sind dadurch geeint, dass sie Systematik in den Prozess bringen und von den Befragten stets als positive Elemente konnotiert wurden.<sup>132</sup>

## 4.2 Erkenntnisse & Ableitungen

Um zu ergründen, welche Erfolgsfaktoren in der Transformation zu Verantwortungseigentum ausschlaggebend und welche Stakeholder Bedürfnisse dabei zu berücksichtigen sind, werden die im vorhergegangenen Abschnitt dargelegten qualitativen und quantitativen Forschungsergebnisse der durchgeführten Interviews interpretiert, indem einzelne Ergebnisse und Zusammenhänge mit eigenen Beurteilungen versehen werden. Weiterhin findet eine Einordnung der Forschungsergebnisse in die verwendete Literatur im Hinblick auf Gemeinsamkeiten, Widersprüche und Anknüpfungspunkte statt. Daraus sollen konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet werden. Im Folgenden wird dafür zuerst auf die relevanten Stakeholder und ihre Bedürfnisse eingegangen, um darauf aufbauend die Erfolgsfaktoren in der Transformation zu Verantwortungseigentum zu verdichten und damit der Beantwortung der übergeordneten Fragestellung dieser Arbeit nachzukommen.

### 4.2.1 Relevante Stakeholder und ihre Bedürfnisse

Als relevanteste Stakeholder in der Transformation ergeben sich aus den Forschungsergebnissen (1) *im Unternehmen aktive Gesellschafterinnen*, (2) *stille Gesellschafter und Investorinnen*, (3) *die Mitarbeitenden* sowie (4) *Kunden und potenzielle Bewerberinnen*, aufgezählt nach absteigender Wichtigkeit. Ihre jeweiligen Bedürfnisse sind unter der Annahme relevant, dass eine explizite Berücksichtigung dieser den Transformationsprozess optimiere.

Die (1) im Unternehmen aktiven Gesellschafterinnen und ihre Bedürfnisse genießen bei der Prozessoptimierung der Transformation die höchste Priorität. Einige der im Kategoriensystem am häufigsten genannten Unterkategorien sowie die zweithäufigste Hauptkategorie (B) bewegen sich auf Ebene der Gesellschafter. Dies wird durch die Erkenntnis gestützt, dass eine Transformation ohne einen initialen Schritt durch die

---

<sup>132</sup> Vg. Anhang D.4, Z. 80-84; Anhang D.1, Z. 191-195; Anhang D.3, Z. 183-188.

aktiven Gesellschafterinnen kaum stattfinden könnte. Dies liegt zum einen darin begründet, dass sie auf rechtlicher Ebene die einzigen Personen sind, welche die Verfügungsrechte über ihr Eigentum am Unternehmen innehalten und somit entscheiden können, ob dieses in Verantwortungseigentum übergehen soll. Zum anderen sind sie oftmals als Geschäftsführende tätig und halten so die Autorität inne, den Prozess operativ anstoßen und vorantreiben zu können.<sup>133</sup> Dies ist kongruent mit den von *Klassen* beschriebenen Erkenntnissen, dass ein idealtypischer Transformationsprozess die Schirmherrschaft der Unternehmensführung benötige sowie von einer Projektleitung auf höchster Ebene geführt werden solle, um die nötige Durchschlagskraft zu erlangen.<sup>134</sup> Die Daten der Kategoriensystemanalyse zeigen weiterhin, dass diese Gruppe und ihre Unternehmen von einer Sinnorientierung bezüglich des Unternehmenszwecks sowie einem Tatendrang zur Veränderung des wirtschaftspolitischen Status Quo geprägt sind.<sup>135</sup> Dies sind Charakteristika, die in der Literatur ebenfalls im Kontext der sogenannten Verantwortungseigentümerinnen aufgeführt werden.<sup>136</sup> Die Bedürfnisse der im Unternehmen aktiven Gesellschafter im Kontext einer Transformation zu Verantwortungseigentum können eine eher philosophisch veranlagte Auseinandersetzung mit Eigentum und Wertschöpfungsmechanismen, aber auch Klarheit über die Auswirkungen einer Transformation auf Macht und Ego sein. Die unternehmerische Verbundenheit mit dem eigenen Unternehmen, in das in vielen Fällen viel Zeit, Herzblut und eigenes Kapital geflossen ist, sei nicht zu verkennen und könne meist nicht allein durch genügend Idealismus kompensiert werden, sodass auch materielle Interessen und Sicherheitsbedürfnisse finanzieller Natur berücksichtigt werden müssen.<sup>137</sup>

Die (2) stillen Gesellschafter und Investorinnen sind an nächster Stelle aufzuführen. Sie sind in der Analyse des Kategoriensystems zwar weniger häufig vertreten als die Mitarbeitenden, müssen ihnen gegenüber an dieser Stelle jedoch priorisiert aufgeführt werden, da sie durch ihren Eigenkapitalanteil am Unternehmen und die damit verbundenen Stimmrechte einen unverzichtbaren Faktor im Entscheidungsfindungsprozess darstellen. Eine Blockade ihrerseits könnte das gesamte Transformationsvorhaben scheitern lassen, sodass auf ihre Bedürfnisse in nahezu ebenso hohem Maße

---

<sup>133</sup> Vg. Anhang E.2; Anhang D.3, Z. 69 73; Anhang D.1, Z. 18 24; Anhang D.3, Z. 110 111.

<sup>134</sup> Vg. Kasen, 2019, S. 28, 89, 183 f.

<sup>135</sup> Vg. Anhang E.2; Anhang D.1, Z. 59 61; Anhang D.4, Z. 231 233; Anhang D.3, Z. 36 40.

<sup>136</sup> Vg. Bower et al., 2017; Canon et al., 2020, S. 12, 77; Thomsen, 2017, S. 16, 33.

<sup>137</sup> Vg. Anhang D.1, Z. 184 191, 275 280, 333 344; Anhang D.3, Z. 123 128, 281 286, 394 398; Anhang D.4, Z. 74 76, 158 161.

eingegangen werden müsse wie auf die der aktiven Gesellschafterinnen.<sup>138</sup> *Klasen* und *Canon et al.* nennen sie ebenfalls als relevante Stakeholder Gruppe, da das Unternehmen oftmals auf das von Investorinnen eingebrachte Kapital angewiesen sein könne, um den nächsten Entwicklungsschritt zu gehen.<sup>139</sup> Da diese Stakeholder Gruppe oftmals nur finanziell mit dem Unternehmen verbunden ist, kann sie gegebenenfalls eine geringere Sinnorientierung und Fokussierung auf den Unternehmenszweck aufweisen als die emotional stärker involvierten, aktiven Gesellschafterinnen. Tendenziell seien sie eher von ihrem Bedürfnis nach Wahrung ihrer Renditeinteressen geprägt. Nichtsdestotrotz halten sie in der Regel keine Mehrheitsrechte, sodass sie bei angemessener Kompensation, zum Wohle des Unternehmens bereit zur Kooperation seien.<sup>140</sup>

Die (3) Mitarbeitenden sind als nächste Anspruchsgruppe aufzuführen, da sie sowohl in der Kategoriensystemanalyse einen hohen Häufigkeitswert erzielt haben als auch in der Literatur als relevanter Stakeholder herausgestellt werden.<sup>141</sup> Den Forschungsergebnissen zufolge bedürfen die Mitarbeitenden an erster Stelle ein hohes Maß an Transparenz und offener Kommunikation, um sich in ihrer Rolle wahrgenommen zu fühlen. Dies ist weitestgehend konsistent mit den Annahmen aus der Literatur.<sup>142</sup> Weiterhin könnten die Mitarbeitenden durch ein Begehren nach Selbstbestimmung, Selbstwirksamkeit und sinnhafter Arbeit zur Initialisierung einer Transformation beitragen oder aber diese durch vermeintliche Sorgen und Ängste ausbremsen.<sup>143</sup>

(4) Kunden und potenzielle Bewerberinnen treten in den Forschungsergebnissen in einem so relevanten Maße auf, dass sie hier, trotz lediglich sporadisch vorkommender Erwähnung in der Literatur, zumindest als am geringsten priorisierte Gruppe anzuführen sind.<sup>144</sup> Beide Stakeholder werden hier zu einer Gruppe zusammengefasst, da sie sich in ihren Bedürfnissen ähneln und als externe Anspruchsgruppen lediglich von der Außenwirkung der Transformation zu Verantwortungseigentum tangiert werden, nicht aber von den internen Prozessen. Die beidseitigen Interessen sind geeint durch den Faktor der unternehmerischen Glaubwürdigkeit. Dies spiegelt sich bei den Kundinnen in dem Bedürfnis nach Nachhaltigkeit und Qualität im eigenen Konsumverhalten wider,

---

<sup>138</sup> Vg. Anhang E.2; Anhang D.1, Z. 139 159; Anhang D.3, Z. 128 131; Anhang D.2, Z. 169 171.

<sup>139</sup> Vg. *Kasen*, 2019, S. 162; *Canon et al.*, 2020, S. 22 ff.

<sup>140</sup> Vg. Anhang D.4, Z. 76 92; Anhang D.1, Z. 124 132; Anhang D.2, Z. 107 108, 152 155.

<sup>141</sup> Vg. Anhang E.2; *Kasen*, 2019, S. 133 ff.; *Canon et al.*, 2020, S. 12.

<sup>142</sup> Vg. Anhang E.2; *Kasen*, 2019, S. 153 ff.; Anhang D.2, Z. 272 274, 297 300.

<sup>143</sup> Vg. Anhang D.2, Z. 146 148; Anhang D.3, Z. 214 217.

<sup>144</sup> Vg. Anhang E.2; *Canon et al.*, 2020, S. 12.

während es sich bei Bewerbern in dem Bedürfnis nach sinnstiftender Arbeit und ethischen Unternehmenswerten bei potenziellen Arbeitgebern äußert.<sup>145</sup>

#### 4.2.2 Erfolgsfaktoren in der Transformation zu Verantwortungseigentum

Nachdem die relevantesten Stakeholder und ihre Bedürfnisse im Transformationsprozess umrissen wurden, können darauf aufbauend generelle Erfolgsfaktoren in der Transformation zu Verantwortungseigentum und entsprechende Handlungsempfehlungen für Unternehmen, die diesem Vorhaben gegenüberstehen, formuliert werden. Dies geschieht, analog zur Strukturierung der Datenerhebung, entlang der drei identifizierten Prozessstadien (a) Entscheidungsfindung, (b) Durchführung und (c) Nachbereitung. Erfolgsfaktoren seien als Zustände, Maßnahmen oder Rahmenbedingungen zu verstehen, die einen Transformationsprozess zu Verantwortungseigentum besonders effizient und effektiv gestalten oder dazu beitragen, Potenziale aus entstehenden Synergien auszuschöpfen.

In (a) der Entscheidungsfindungsphase ist der Prozess noch in einem ergebnisoffenen Zustand, in dem zunächst die Möglichkeit der Transformation sondiert wird. Es steht somit noch nicht fest, ob der Prozess tatsächlich stattfinden wird. In der Regel sind in dieser Phase lediglich die Gesellschafterinnen und Investoren mit Eigenkapitalanteil involviert – anders formuliert, Stakeholder mit Eigentumsrechten.<sup>146</sup> Eine zu frühe Einbindung der Mitarbeitenden könnte kontraproduktiv wirken, falls im Kreis der Eigentümerinnen keine Einigung erzielt würde und der Transformationsprozess abgebrochen werden müsste. Dies könnte zu erheblicher Verunsicherung unter den Mitarbeitenden führen und dem Unternehmensklima schaden. In diesem Stadium ist es demnach wichtig, zügig und zielstrebig zu einer gemeinsamen Entscheidung im Kreis der Gesellschafterinnen zu kommen, um nicht durch einen zu trägen Prozess Motivation und Momentum zu verlieren. Nichtsdestotrotz sollte vor der finalen Entscheidung genügend Raum und Zeit für eine intensive Auseinandersetzung mit der Materie eingeräumt und eingeplant werden.<sup>147</sup> Eine offene Unternehmenskultur und agile Unternehmensstruktur als Ausgangszustand vor der Transformation könnten als Erfolgsfaktor in der Entscheidungsfindungsphase dazu beitragen, durch direktere und

---

<sup>145</sup> Vg. Anhang D.4, Z. 42 48, 54 56, 176 187, 195 198, 203 211.

<sup>146</sup> Vg. Anhang D.1, Z. 18 24, 30 31; Anhang D.3, Z. 69 73, 128 131.

<sup>147</sup> Vg. Anhang D.3, Z. 141 149, 394 398; Anhang D.1, Z. 125 126, 176 191.



offenere Kommunikation in Diskussionen effektiver zu Erkenntnissen zu gelangen.<sup>148</sup> In der Literatur wird die Wichtigkeit einer klaren Vision vom zu erreichenden Zielzustand und einem konkreten Plan von dem Weg zur Zielerreichung betont.<sup>149</sup> In den Forschungsergebnissen wird dieser Faktor durch die Gewissenserforschung im Gesellschafterkreis widergespiegelt, sodass diese als weiterer zentraler Erfolgsfaktor festgehalten werden kann. Dies ist insbesondere in Kombination mit dem Erfolgsfaktor der systematischen Anwendung erprobter Methodik, also bei einer strukturierten, gegebenenfalls geleiteten Gewissenserforschung, der Fall.<sup>150</sup> Als weiterer Erfolgsfaktor in der Entscheidungsfindungsphase ließe sich die Forderung nach der Umsetzung von Verantwortungseigentum aus der Mitarbeiterschaft nennen. Gesellschafter könnten dieses Begehren in ihre Überlegungen einbeziehen, um Zufriedenheit auf Seiten der Mitarbeitenden zu schaffen und so die Unternehmensbindung zu steigern und potenzielle Uneinigkeiten schneller beiseitezulegen.<sup>151</sup>

Ist die Entscheidung für eine Transformation zu Verantwortungseigentum einmal gefallen, sind auch in der Phase der (b) Durchführung diverse Erfolgsfaktoren zu benennen. Auch hier kann es trotz gemeinsamer Absichtserklärung, die Transformation anzugehen, weiterhin zu gravierenden Uneinigkeiten zwischen den Gesellschafterinnen kommen, an denen das Vorhaben doch noch scheitern könnte. In dieser Phase drücken sich die Uneinigkeiten zumeist in Form des Themas der Gründerkompensation aus. Es müsse Konsens über Wert und weitere Modalitäten wie Laufzeiten gefunden werden. Auch in der Literatur wird dies als überaus relevantes Werkzeug gesehen, um Transformationen zu Verantwortungseigentum in der Realität erst zu ermöglichen.<sup>152</sup> Es sei also als Erfolgsfaktor zu empfehlen, hier einen transparenten, nachvollziehbaren Prozess zu installieren, der durch Bedürfnis- und Inputorientierung ein faires Ergebnis für alle Beteiligten erzielt. So könnten etwa Berechnungsweisen herangezogen werden, die den theoretischen Gehaltsverzicht im Vergleich zu einer äquivalenten Position in einem anderen Unternehmen zugrunde legen. Wird solch ein individueller Betrag als Basiswert definiert und mit investierter Zeit hochgerechnet, so lassen sich die angefallenen Opportunitätskosten

---

<sup>148</sup> Vg. Anhang D.1, Z. 31 37; Anhang D.2, Z. 260 263; Anhang D.3, 368 374.

<sup>149</sup> Vg. Kasen, 2019, S. 27 f., 61 ff.

<sup>150</sup> Vg. Anhang D.1, Z. 191 195; Anhang D.4, Z. 80 84.

<sup>151</sup> Vg. Anhang D.2, Z. 142 148, 198 200.

<sup>152</sup> Vg. Anhang D.3, Z. 128 131; Anhang D.2, Z. 169 171; „E n Med enunternehmen, das s ch se bst gehört“, o. J.; Canon et a., 2020, S. 57.

objektivieren.<sup>153</sup> Als nächster Erfolgsfaktor kann die Kapitalbeschaffung angeführt werden, sofern diese im individuellen unternehmerischen Kontext nötig ist. Da diese sich, im Rahmen der Prinzipien von Verantwortungseigentum, bei manchen Unternehmen als schwierig gestalten könnte, ist es zu empfehlen, die Bemühungen um Investoren bereits frühzeitig in den Transformationsprozess zu integrieren.<sup>154</sup> Mithilfe von Anteilsklassen lassen sich für potenzielle Investoren solide und risikoarme Angebote machen. Indem die Anteilsklasse der Gründerkompensation den Investoren-Anteilen nachrangig vom Unternehmen zurückgekauft werden müssen, könne potenziellen Investorinnen trotz des Verzichtes auf Stimmrechte die Sicherheit gegeben werden, dass die Verantwortungseigentümer in ihrem Sinne handeln.<sup>155</sup> Als weiterer zentraler Erfolgsfaktor sei eine kontinuierliche, durchlässige Kommunikation gegenüber den beteiligten Stakeholdern, insbesondere den Mitarbeitenden, anzuführen. In diesem Punkt stimmen Forschungsergebnisse und *Klasen* deutlich überein: Dies schaffe Transparenz und fördere Akzeptanz und Engagement für die Transformation. Darüber hinaus könnte so ein Dialog über Sorgen, Ängste und Wünsche geschaffen werden.<sup>156</sup> Um diesen Erfolgsfaktor weiter auszubauen, ließe sich die interne Kommunikation mehrdimensional gestalten, indem das reine Senden von Informationen um das Empfangen erweitert werde und so ein integrativer Partizipationsprozess entsteht. Die direkte oder indirekte Mitarbeitendenpartizipation kann den Prozess entscheidend voranbringen und die Kreativität in der Entscheidungsfindung steigern.<sup>157</sup> Ein passender Anwendungsfall dafür verbirgt sich in dem Erfolgsfaktor der bedürfnisgenauen Ausgestaltung der Stimmrechte und den damit verbundenen Dienstwegen. Da die Vergabe von Stimmrechten im Rahmen der Prinzipien von Verantwortungseigentum individuell zu gestalten ist, bietet es sich hier an, maßgeschneiderte Regeln für den Eintritt in die Verantwortungseigentümerschaft zu treffen, sofern diese an einen größeren Personenkreis vergeben werden sollen. Dies können quantitative Faktoren wie die Betriebszugehörigkeit oder die vereinbarten Wochenstunden eines Mitarbeitenden sein oder auch qualitative, wie die Einschätzung eines Entscheidungsgremiums über Verständnis von und Identifikation mit der Unternehmensmission. Wichtig sei an dieser

---

<sup>153</sup> Vg. „En Med enunternehmen, das s ch se bst gehört“, o. J.; Anhang D.1, Z. 246 251, 268 271, 275 280; Anhang D.2, Z. 32 41; Anhang D.3, 80 81, 281 286, 293 296, Anhang D.4, Z. 74 76, 153 161.

<sup>154</sup> Vg. Canon et a., 2020, S. 22 ff., Anhang D.3, Z. 245 266; Anhang D.4, 140 144.

<sup>155</sup> Vg. Anhang D.1, Z. 280 286; „En Med enunternehmen, das s ch se bst gehört“, o. J.; Canon et a., 2020, S. 57.

<sup>156</sup> Vg. Anhang E.2; Kasen, 2019, S. 153 ff.; Anhang D.1, Z. 200 204, 223 229; Anhang D.2, Z. 28 31, 156 157, 272 274; Anhang D.3, Z. 159 170, 186 191, 391 392.

<sup>157</sup> Vg. Vg. Jung et a., 2012, S. 221 f., 228; Kasen, 2019, S. 133 ff.; Anhang D.1, Z. 216 221, 231 235, 244 245; Anhang D.2, Z. 161 165, 277 281.

Stelle auch die Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Verantwortungsübernahme zu berücksichtigen, da nicht alle Personen solch eine Rolle anstreben. Gerade in diesem Punkt könnte sich ein Partizipationsprozess besonders effektiv entfalten, da die Mitarbeitenden von den zur Disposition stehenden Themen nach abgeschlossener Transformation direkt betroffen sein werden. Darüber hinaus sei hierzu unbedingt eine passende Führungsstruktur beziehungsweise Entscheidungsprozesse zu etablieren, um einem möglichen Chaos durch basisdemokratische Verhältnisse vorzubeugen.<sup>158</sup> In der Prozessphase der (c) Verfestigung sei als Erfolgsfaktor herauszustellen, die bei den Verantwortungseigentümerinnen hinzugewonnene Motivation und das gesteigerte Verantwortungsgefühl so zu kanalisieren, dass sie dem Unternehmenszweck zugutekommen. Dies könnte kurzfristig dadurch bewerkstelligt werden, neue Entscheidungsprozesse erlebbar zu machen und so ein Gefühl der Selbstwirksamkeit zu fördern, was sich positiv auf mentales Wohlbefinden und Einsatzfähigkeit der Mitarbeitenden auswirke.<sup>159</sup> Weiterhin können sich hier die positiven Effekte der Außenwirkung der Transformation zu Verantwortungseigentum, der Gewinn an Glaubwürdigkeit und Authentizität, zu Nutzen gemacht werden. So könnte eine neue Marketingstrategie entwickelt werden, welche den Kommunikationsfokus auf Verantwortungseigentum als Alleinstellungsmerkmal setzt, um bestehende Kunden zu binden und neue zu gewinnen.<sup>160</sup> Dies sei auf Basis der Forschungsergebnisse jedoch eher für Unternehmen mit Produkten und Dienstleistungen für Konsumentinnen zu empfehlen. Für Business-to-Business Unternehmen spielt Verantwortungseigentum als Verkaufsargument eine geringere Rolle.<sup>161</sup> Anders ist es im Bereich des Arbeitgebermarketings – hier kann der Status als Unternehmen in Verantwortungseigentum branchenunabhängig als starkes Argument auf Fachkräfte und gut ausgebildete Berufseinsteiger mit Wertefokus bei der Arbeitsplatzwahl wirken, sofern zugänglich kommuniziert.<sup>162</sup>

---

<sup>158</sup> Vg. „En Medienunternehmen, das sich selbst gehört“, o. J.; Anhang D.1, Z. 237 244; Anhang D.2, Z. 121 123, 292 297; Anhang D.3, Z. 82 90, 206 212, 236 240; Anhang D.4, Z. 124 129.

<sup>159</sup> Vg. Canon et al., 2020, S. 12; Anhang D.1, Z. 297 303, 312 317, 324 329; Anhang D.2, Z. 89 90; Anhang D.3, Z. 306 310, 320 326.

<sup>160</sup> Vg. Canon et al., 2020, S. 12; Anhang D.2, Z. 128 129; Anhang D.3, Z. 332 334; Anhang D.4, Z. 42 48, 54 56, 69 71, 176 187.

<sup>161</sup> Vg. Anhang D.1, Z. 93 94, 116 118; Anhang D.3, Z. 334 340.

<sup>162</sup> Vg. Canon et al., 2020, S. 12; Anhang D.4, Z. 30 31, 46 50, 195 198, 203 211, 233 237.

### 4.3 Kritische Würdigung

Nach Reflexion der vorliegenden Forschung sei zunächst anzumerken, dass Teile der unter 2.1 herangezogene Literatur von Interessensverbänden verfasst wurden. Wenn auch diese zwar gemeinnützig konstituiert sind, ließe sich zumindest eine absolute Objektivität in ihren Publikationen hinterfragen. Nicht so bei dem Forschungswerk *Thomsens*, das sich allerdings in erster Linie auf den dänischen Wirtschaftsraum bezieht. Die Übertragung der Erkenntnisse auf Deutschland ist zwar, gemäß zuvor angeführter Argumentation, legitim, jedoch nicht optimal. Beide genannte Faktoren sind durch die Aktualität und dem damit verbundenen geringen Erforschungsgrad der Thematik begründet. Passgenauere Daten und Basisliteratur wären für eine zukünftige Forschung wünschenswert.

Bezüglich des Forschungsdesigns sei anzumerken, dass aufgrund des designierten Umfangs dieser Arbeit eine Limitation in der Größe und Repräsentanz der Stichprobe besteht, sodass kein vollständiges Bild der Unternehmen in Verantwortungseigentum gezeichnet werden kann. Für zukünftige, gegebenenfalls umfangreichere Forschung wäre eine breitere Abdeckung von Unternehmensgrößen und Branchen, über nachhaltig veranlagte Start-Up hinaus, anzustreben. Diese Limitation kann jedoch zum Teil durch ergiebige Forschungsergebnisse kompensiert werden. Durch die Diversität der Perspektiven der befragten Unternehmen konnte nichtsdestotrotz ein annähernd ganzheitlicher Einblick in den Transformationsprozess gewonnen werden. Zur Analyse des Forschungsmaterials sei anzumerken, dass teilnarrative Interviews durch ihre kontextuelle Natur ein höheres Maß an Involvierung der Auswertenden bedürfen, als es bei stärker standardisierten Formaten der Fall wäre.

Abschließend sei anzumerken, dass im gesamten Forschungs- und Erstellungsprozess, trotz größter Mühe um Objektivität, persönliche Einstellungen und Meinungen des Verfassers bei Interpretationen und Auslegungen nie vollständig auszublenden sind.

## 5. Fazit & Ausblick

Die vorliegende Forschungsarbeit hatte das Ziel zu ergründen, welche Erfolgsfaktoren in der Transformation zu Verantwortungseigentum unter Berücksichtigung von Stakeholder Bedürfnissen ausschlaggebend sind. Um dem nachzugehen, wurde eine empirische Studie, bestehend aus vier teilnarrativen Interviews mit Expertinnen aus der Praxis, durchgeführt. Die generierten Inhalte wurden mittels induktiver Kategorienbildung im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse analysiert. Das so entstandene Kategoriensystem gibt als Ergebnis der Forschung Aufschluss über Themenbereiche und konkreten Faktoren, die im Kontext des Transformationsprozesses von den Interviewten genannt wurden. Die Häufigkeit dieser Kategorien indiziert zudem die Relevanz der jeweiligen Themen und ermöglicht eine entsprechende Priorisierung.

Als wichtigste Themengebiete haben sich „Organisationskultur“, „Gesellschafterinnen im Fokus“, „Rolle der Mitarbeitenden“, „Finanzen“, „Außenwirkung“ und „Prozess & Methodik“, aufgezählt nach absteigender Relevanz, ergeben. Die relevantesten konkreten Faktoren, die den Themengebieten untergeordnet sind, lauten „Wert der Gründerkompensation als neuralgischer Punkt“, „Sinnorientierung“, „Bedürfnisorientierte, transparente interne Kommunikation“, „Gewissenserforschung im Gesellschafterkreis“ und „Uneinigkeit unter Gesellschafterinnen“, wie oben priorisiert. Auf Basis des entwickelten Kategoriensystems wurden die relevantesten Stakeholder und ihre Bedürfnisse definiert sowie konkrete Erfolgsfaktoren entlang des Transformationsprozesses formuliert. So sind die wichtigsten zu berücksichtigenden Stakeholder (1) im Unternehmen aktive Gesellschafterinnen, (2) stille Gesellschafter und Investorinnen, (3) Mitarbeitende und (4) Kunden und potenzielle Bewerberinnen. Ihre Bedürfnisse treten in allen drei Prozessphasen der Transformation auf und sollten berücksichtigt werden, um diese erfolgreich zu gestalten.

In der (a) Entscheidungsfindungsphase sind die entsprechenden Erfolgsfaktoren das Vermeiden einer zu frühen Einbindung von Mitarbeitenden, um Frustration vorzubeugen sowie das zügige Treffen von Entscheidungen im Eigentümerinnenkreis, aber auch das Einräumen von Raum und Zeit zur intensiven Auseinandersetzung mit den Auswirkungen einer Transformation zu Verantwortungseigentum. Darüber hinaus ist das Vorhandensein einer offenen Unternehmenskultur förderlich, um kommunikative Auseinandersetzungen effizienter zu gestalten. Eine klare Zielvorstellung, die durch

Gewissenserforschung der Gesellschafterinnen erreicht werden kann, ist ebenfalls von zentraler Bedeutung. In der (b) Durchführungsphase steht die Konsensfindung über Wert und Modalitäten einer Gründerkompensation als zentraler Erfolgsfaktor im Mittelpunkt. Weiterhin ist an dieser Stelle die rechtzeitige Initiierung von Kapitalbeschaffung nach den Maßgaben von Verantwortungseigentum zu empfehlen. In dieser Phase sind verstärkt die Mitarbeitenden zu berücksichtigen, indem eine kontinuierliche, transparente Kommunikation der Prozessschritte etabliert wird. Den Mitarbeitenden kann optional die Möglichkeit der Partizipation an Entscheidungsprozessen gewährt werden, um Rückhalt und Motivation für das Transformationsvorhaben abermals zu stärken. Diese könnte in der ebenfalls essenziellen bedürfnisgenauen Ausgestaltung der Stimmrechte und Etablierung entsprechender Führungsstrukturen zum Einsatz kommen. In der (c) Verfestigungsphase ist es ratsam, neu etablierte Entscheidungsprozesse erlebbar zu machen, um das Selbstwirksamkeitsgefühl und gleichsam die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern. An dieser Stelle liegen die weiteren Erfolgsfaktoren im Bereich der Außen-darstellung. So kann eine neue Marketingstrategie entwickelt werden, die den Kommunikationsfokus auf Verantwortungseigentum als Alleinstellungsmerkmal setzt, um damit neue Kunden mit Bedürfnis nach nachhaltigen Konsumoptionen zu gewinnen. Weiterhin können auf dem Arbeitgebermarkt mit dem Argument des verantwortungsvollen Wirtschaftens Talente und Fachkräfte für sich gewonnen werden. Abschließend lässt sich dem hinzufügen, dass das prägende Leitmotiv auf allen Ebenen der Ergebnisse Transparenz und Kommunikation lautet. Dies sind somit die im Rahmen dieser Forschungsarbeit identifizierten Stakeholder Bedürfnisse und Erfolgsfaktoren in der Transformation zu Verantwortungseigentum.

Die generierten Ergebnisse und abgeleiteten Handlungsempfehlungen sind zu einem großen Teil kongruent mit den theoretischen Annahmen aus der zugrundeliegenden Literatur. Sie stellen in ihrer Spezifität an relevanten Stellen sogar eine Erweiterung dar, was einen enormen Mehrwert für den aktuellen Stand der Forschung darstellt. Die Erkenntnisse schlagen eine Brücke und schließen gleichsam die Lücke zwischen den beiden theoretischen Themenkomplexen Verantwortungseigentum und Unternehmenstransformation.

Die durchgeführte Forschung ist hinsichtlich ihrer Repräsentanz für ein breites Spektrum an Unternehmen verschiedener Branchen, Größen und Entwicklungsständen durch die Größe der verwendeten Stichprobe limitiert. In zukünftiger Forschung wäre

es von großem wissenschaftlichem Mehrwert, die Auswirkungen der geplanten neuen Rechtsform nach den Prinzipien des Verantwortungseigentums auf den Transformationsprozess zu untersuchen. Hier könnte betrachtet werden, welche und inwieweit Aspekte des Transformationsprozesses zu Verantwortungseigentum sich durch solche neue Rahmenbedingung verändern. Insbesondere eine Untersuchung der Veränderung in der unternehmerischen Motivation aufgrund vereinfachter Umsetzung und gesteigerter rechtlicher Sicherheit wäre von großem Erkenntniswert.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die Zielgruppe der Forschungsarbeit, Unternehmen, die eine Transformation zu Verantwortungseigentum planen oder bereits umsetzen, durch die im Rahmen dieser Arbeit generierten Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen konkrete Anknüpfungspunkte erhalten, anhand derer eine Prozessoptimierung vorgenommen werden kann, um finanzielle Ressourcen, Energie und Zeit zu sparen. Denn getreu den Prinzipien des Verantwortungseigentums sollten diese besser vollständig der Verfolgung des Unternehmenszwecks zugutekommen.

## Literaturverzeichnis

**Børsting, Christa; Thomsen, Steen:** Foundation Ownership, Reputation, and Labour, in: Oxford Review of Economic Policy 33 (2017) 2, S. 317–338.

**Bower, Joseph L.; Paine, Lynn S.:** The Error at the Heart of Corporate Leadership, in: Harvard Business Review 95 (2017) 3, S. 50-60.

**Canon, Camille et al., Purpose Stiftung gGmbH (Hrsg.):** Verantwortungseigentum – Unternehmenseigentum für das 21. Jahrhundert, Hamburg (ohne Verlag), 2020.

**Cliffe, Sarah:** The CEO View: Defending a Good Company from Bad Investors, in: Harvard Business Review 95 (2017) 3, S. 61-63.

**Friedman, Milton:** A Friedman Doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits, in: The New York Times vom 13.09.1970, New York City.

**Helfferrich, Cornelia:** Leitfaden- und Experteninterviews, in: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. (Hrsg.: Baur, Nina; Blasius, Jörg), Wiesbaden (Springer VS) 2014.

**Hosseini-Görge, Florian:** Foundation-owned firms in Germany: The impact of foundation-ownership on firm performance and corporate governance challenges, Dissertation, Universität Trier, 2018.

**Jung, Rüdiger H.; Reifferscheid, Georg:** Innovationsorientierte Mitarbeiterpartizipation in KMU-Netzwerken: Einflussvariablen und Gestaltungsmöglichkeiten, in: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 21 (2012) 2+3, S. 218-230.

**Kirchhof, Paul:** Eigentum als Ordnungsidee – Wert und Preis des Eigentums, in: Bitburger Gespräche: Jahrbuch 2004 / 1 – 42. Bitburger Gespräche zum Thema: Eigentum - Ordnungsidee, Zustand und Entwicklungen (Hrsg.: Stiftung Gesellschaft für Rechtspolitik, Trier; Institut für Rechtspolitik an der Universität Trier), München (Beck), 2004.

**Klasen, Jörg:** Business Transformation: Praxisorientierter Leitfaden zur erfolgreichen Neuausrichtung von Unternehmen und Geschäftsfeldern, Wiesbaden (Springer Fachmedien), 2019.

**Kuckartz, Udo:** Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung, Weinheim und Basel (Beltz Juventa), 2016.

**Langenscheidt Redaktion (Hrsg.):** Langenscheidt Praktisches Wörterbuch Englisch: Englisch-Deutsch/Deutsch-Englisch, München (Langenscheidt) 2019.

**Mayring, Philipp:** Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Weinheim und Basel (Beltz), 2015.



**Misoch, Sabina:** Qualitative Interviews, München (De Gruyter Oldenbourg), 2019.

**Sanders, Anne:** Eine Gesellschaft in Verantwortungseigentum im GmbHG, in: Zeitschrift für Rechtspolitik 5 (2020) 140, S. 140-143.

**Staehe, Wolfgang H.; Conrad, Peter; Sydow, Jörg:** Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München (Vahlen), 1999.

**Thomsen, Steen:** Foundation Ownership and Economic Performance, in: Corporate Governance: An International Review 4 (1996) 4, S. 212-221.

**Thomsen, Steen:** The Danish industrial foundations, Kopenhagen (Djøf Forlag), 2017.

**Thomsen, Steen et al.:** Industrial Foundations as Long-Term Owners, in: Corporate Governance: An International Review 26 (2018) 3, S. 180-196.

**Thomsen, Steen; Rose, Caspar:** Foundation Ownership and Financial Performance: Do Companies Need Owners?, in: European Journal of Law and Economics 18 (2004) 3, S. 343-364.

## Verzeichnis elektronischer Quellen

**Bregman, Rutger:** „The Neoliberal Era Is Ending. What Comes Next?“, in: The Correspondent, 2020. <https://thecorrespondent.com/466/the-neoliberal-era-is-ending-what-comes-next> (26. Nov. 2021).

**Brors, Peter:** „Im Koalitionsvertrag findet sich die Rechtsform der Zukunft“, in: Handelsblatt, 2021. <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-im-koalitionsvertrag-findet-sich-die-rechtsform-der-zukunft/27833666.html> (26. Nov. 2021).

**Brors, Peter; Holzki, Larissa:** „Weitere GmbH-Variante: 600 Experten fordern neue Rechtsform für Unternehmen“, in: Handelsblatt, 2020. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/verantwortungseigentum-weitere-gmbh-variante-600-experten-fordern-neue-rechtsform-fuer-unternehmen/26236822.html> (13. Dez. 2021).

**Bruttel, Oliver; Köcher, Renate; Schweinsberg, Klaus; BDO AG (Hrsg.):** „Stiftungsunternehmen in Deutschland. Ergebnisse einer Befragung von Stiftungsunternehmen, Unternehmensverbundenen Stiftungen und Bevölkerung.“ [Stiftungsunternehmen in Deutschland], 2012. [https://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2015/37546/pdf/Allensbach\\_Studie.pdf](https://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2015/37546/pdf/Allensbach_Studie.pdf) (4. Dez. 2021).

**Bruttel, Oliver; Schweinsberg, Klaus; BDO AG (Hrsg.):** „Nachfolgeregelung in grossen Familienunternehmen: Option Stiftungslösung? – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von grossen Familienunternehmen“ [Nachfolgeregelung in Familienunternehmen], 2015. <https://www.bdo.de/getattachment/08e6288a-681f-4d74-a601-23f2608a51d6/attachment.aspx> (13. Dez. 2021).

**Bundesverfassungsgericht:** „Bundesverfassungsrichter a. D. Prof. Dr. Dres. h. c. Paul Kirchhof feiert seinen 70. Geburtstag“ [Kirchhof feiert], 2013. <https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2013/bvg13-011.html> (22. Dez. 2021).

**Carl Zeiss AG:** „Über ZEISS – Geschichte“ [Über ZEISS], o. J. <https://www.zeiss.de/corporate/ueber-zeiss/geschichte.html> (22. Dez. 2021).

**Denning, Steve:** „Making Sense Of Shareholder Value: ‚The World’s Dumbest Idea““, in: Forbes, 2017. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2017/07/17/making-sense-of-shareholder-value-the-worlds-dumbest-idea/> (7. Dez. 2021).

**Deutsche Welle:** „Mehr Sinn statt Gier - Kapitalismus neu gedacht“ [Sinn statt Gier], 2021. <https://www.dw.com/de/mehr-sinn-statt-gier-kapitalismus-neu-gedacht/av-57232979> (13. Jan. 2022).

**Frey, Bruno; Feld, Lars:** "Diese Unternehmensidee ist besonders wertvoll für die soziale Marktwirtschaft", in: DIE WELT, 2021. <https://www.welt.de/wirtschaft/article228655091/Verantwortungseigentum-Wertvoll-fuer-die-soziale-Marktwirtschaft.html> (24. Nov. 2021).

**Hochschule Luzern:** „Sampling“, o. J. <https://www.empirical-methods.hslu.ch/forschungsprozess/qualitative-forschung/sampling/> (6. Jan. 2022).

**Höcherl, Laura:** „Verantwortungseigentum als Nachfolge-Lösung für den Mittelstand“ [Verantwortungseigentum als Nachfolge-Lösung], 2021. <https://nachfolge.de/nachfolge/verantwortungseigentum-als-nachfolge-loesung-fuer-den-mittelstand> (14. Jan. 2022).

**Klein, Sebastian:** „Ein Medienunternehmen, das sich selbst gehört“, o. J. <https://www.neuenarrative.de/magazin/neue-narrative-ein-medienunternehmen-das-sich-selbst-gehört-case-study/> (8. Dez. 2021).

**Köcher, Renate; Stiftung Verantwortungseigentum e.V. (Hrsg.):** „Verantwortungseigentum – Zur Resonanz von Familienunternehmen auf eine spezifische Option für die Nachfolgeregelung“ [Resonanz von Familienunternehmen], 2021. <https://www.neue-rechtsform.de/allensbach-studie> (9. Dez. 2021).

**Purpose Ventures e.G.:** „Medien & Presse – Purpose“, o. J. <https://purpose-economy.org/de/media-press/> (23. Dez. 2021).

**Purpose Ventures e.G.:** „Über Uns – Purpose“, o. J. <https://purpose-economy.org/en/who-we-are/> (23. Dez. 2021).

**Purpose Ventures e.G.:** „Unternehmen – Purpose“, o. J. <https://purpose-economy.org/en/companies/> (7. Jan. 2022).

**Purpose Ventures e.G.:** „Workbook – Purpose“, o. J. <https://purpose-economy.org/en/workbook-steward-ownership/> (22. Jan. 2022).

**Sanders, Anne et al.:** Entwurf eines Gesetzes für die Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit gebundenem Vermögen [Gesetzesentwurf GmbH-gebV], 2021. <https://www.gesellschaft-mit-gebundenem-vermoegen.de/gesetzesentwurf> (14. Dez. 2021).

**Sigmund, Thomas:** „Es braucht keine neue Rechtsform für Firmen: Mittelständler sind keine Raffkes“, in: Handelsblatt, 2020. <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-es-braucht-keine-neue-rechtsform-fuer-firmen-mittelstaendler-sind-keine-raffkes/26244870.html> (23. Dez. 2021).

**SPD, BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN, FDP:** „Mehr Fortschritt wagen – Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit – Koalitionsvertrag 2021 – 2025 zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD), BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN und den Freien Demokraten (FDP)“ [Koalitionsvertrag 2021], 2021. [https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag\\_2021-2025.pdf](https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag_2021-2025.pdf) (26. Nov. 2021).

**Stiftung Verantwortungseigentum e.V.:** „Stiftung Verantwortungseigentum – Eine Eigentumsform für langfristig werteorientiertes Unternehmertum“ [Stiftung Verantwortungseigentum], o. J. [https://verantwortungseigentum.com/dist/download/SVE\\_Booklet\\_Digital.pdf](https://verantwortungseigentum.com/dist/download/SVE_Booklet_Digital.pdf) (9. Dez. 2021).

**Stiftung Verantwortungseigentum e.V.:** „Kontakt & Presse – Stiftung Verantwortungseigentum“ [Presse – Stiftung Verantwortungseigentum], o. J. <https://stiftung-verantwortungseigentum.de/kontakt-presse> (18. Dez. 2021).

**Stiftung Verantwortungseigentum e.V.:** „Unternehmen & Netzwerk – Stiftung Verantwortungseigentum“ [Unternehmen – Stiftung Verantwortungseigentum], o. J. <https://stiftung-verantwortungseigentum.de/unternehmen-netzwerk> (18. Dez. 2021).

**Werner, Rüdiger:** „Die disquotale Verteilung von Gesellschafterrechten“, 2019. <https://datenbank.nwb.de/Dokument/775598/> (28. Dez. 2021).

## **Anhang**

### **A. Anschreiben**

*Liebe alle,*

*ich bin Bero Rincke, Student aus Hamburg und verfasse aktuell meine Abschlussarbeit zum Thema Verantwortungseigentum, da mich das Konzept begeistert und ich davon überzeugt bin, dass es mehr Aufmerksamkeit und damit auch mehr Anwendung finden sollte.*

*Konkret fokussiere ich mich bei meiner Forschung auf den Transformationsprozess von Vermögenseigentum zu Verantwortungseigentum in Unternehmen. Dort möchte ich untersuchen, welche Erfolgsfaktoren unter Berücksichtigung von Stakeholder Bedürfnissen im Rahmen soziokultureller sowie politischer Überlegungen besonders ausschlaggebend sind.*

*Nachdem ich mich bereits mit der Purpose Stiftung ausgetauscht habe, bin ich nun auf der Suche nach Unternehmen, die im Rahmen eines Interviews bereitstünden, als potenzielle Fallbeispiele für meine Arbeit zu dienen.*

*Nachdem ich mich bereits mit Ihrer Unternehmenshistorie im Kontext der Transformation zu Verantwortungseigentum vertraut gemacht habe, hätte ich großes Interesse Sie dazu zu befragen.*

*Komme ich nun zu meinem zentralen Anliegen:*

*Hätten Sie, erst einmal unverbindlich, eine prinzipielle Bereitschaft mir für ein potenzielles Interview bereitzustehen?*

*Über eine Rückmeldung würde ich mich sehr freuen!*

*Beste Grüße und vielen Dank*

*Bero*

## B. Aufstellung Interviewpartnerinnen

Nr.	Position Interviewpartner:in	Unternehmen	Bezug zu Verantwortungseigentum
1	Gründungsgesellschafter:in & Geschäftsführer:in	The Dive GmbH	Fortgeschrittene Sondierungsphase vor Transformation
2	Führungskraft	The Dive GmbH	Fortgeschrittene Sondierungsphase vor Transformation
3	Forschungskoordination Verantwortungseigentum	Purpose Stiftung gGmbH	Transformationsbegleitung zahlreicher Unternehmen, selbst in Verantwortungseigentum
4	Gründungsgesellschafter:in	Fair Trade Power Deutschland GmbH	kürzlich transformiert (Sep. 2021)

## C. Interviewleitfaden

### 1. Check-in

#### Information zu Interviewform und -aufbau:

Offenes leitfadengestütztes Interview, Freiraum für spontane Gedanken und Erzählungen.

#### Recap Fragestellung / Forschungsziel:

Es geht darum herauszufinden, wie der Transformationsprozess zu Verantwortungseigentum besonders erfolgreich gestaltet werden kann, indem ein besonderes Augenmerk auf Stakeholder-Interessen und -Bedürfnisse gelegt wird. Diese Bedürfnisse sollen auch im Kontext soziokultureller und politischer Entwicklungen betrachtet werden.

Rückversicherung Auswahl Interviewpartner:in:

Beschreibe bitte nur kurz, in einem Satz, deine Rolle im Unternehmen im Allgemeinen und deine Rolle beim Thema Verantwortungseigentum.

**2. Gespräch**

Themenblock	Leitfrage/Erzählaufforderung	Inhaltliche Aspekte	(Nach-)Fragen
<p><b>I. Inspiration &amp; Entscheidungsfindung</b></p> <p>Gew ssens erfor schung Abtasten In t a er Impu s Ergebn soffener Start</p>	<p>In welchem Kontext bist du das erste Mal auf Verantwortungseigentum aufmerksam geworden und was hat dich daran fasziniert?</p>	<p>St chworte nur erfragen, wenn n cht von a e n themat s ert</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- von Vordenkern / Vorreitern beeinflusst</li> <li>- Nachhaltigkeit (sozial, ökologisch, ökonomisch)</li> <li>- Glaubwürdigkeit schaffen</li> <li>- Idealismus / Altruismus</li> <li>- Problemlösung / -prävention</li> </ul>	<p>mt ob gator scher Formu erung</p> <p>Was ist für dich persönlich das wichtigste Argument für Verantwortungseigentum?</p>
	<p>Wie ist der Entscheidungsfindungsprozess bezüglich der Entscheidung für eine Transformation zu Verantwortungseigentum in deiner Organisation abgelaufen? Welche Aspekte wurden thematisiert?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- beteiligte Personen / Anspruchsgruppen</li> <li>- zeitlicher Horizont</li> <li>- Konflikte</li> <li>- Mitarbeitenden-beteiligung</li> <li>- <i>Einstimmigkeits- / Mehrheitsprinzip</i></li> <li>- Finanzen</li> </ul>	<p>- Was waren die größten Hürden oder Reibungspunkte?</p>
<p><b>II. Umsetzung &amp; Kommunikation</b></p> <p>Moda täten Ausgesta tung M tbest mmung F nanzen</p>	<p>Wie wurde die Entscheidung zu Verantwortungseigentum an interne und externe Stakeholder kommuniziert und wie haben diese jeweils reagiert?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sorgen, Unmut, Unzufriedenheit</li> <li>- Zuspruch</li> <li>- Umgang mit Widerspruch</li> </ul>	<p>- Inwieweit gab es Hürden bezüglich Investor:innen oder Gesellschafter:innen, die nicht ihr Privateigentum aufgeben wollten?</p>

	Wie wurde die Verteilung der Eigentumsrechte und der Kreis der Verantwortungseigentümer:innen beschlossen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Top-down oder bottom-up</li> <li>- Autokratie / Demokratie</li> <li>- Beteiligung bestimmter Stakeholder</li> </ul>	- Inwiefern hast du aus der Belegschaft den Drang nach Mitbestimmung und Sinnstiftung verspürt?
	Wie wird das Unternehmen im Rahmen von Verantwortungseigentum finanziert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anteilsklassen</li> <li>- Investor:innen ohne Stimmrechte</li> <li>- Investor:innen im Prozess eingebunden</li> <li>- schuldrechtliche Instrumente</li> <li>-Mitarbeitenden Incentivierung</li> </ul>	- Inwiefern war die mögliche Gründer:innenkompensation ein ausschlaggebender Faktor für die Entscheidung für VE?
<b>III. Verfestigung &amp; Auswirkungen</b>	Welche Auswirkungen hatte das (kollektive) Durchlaufen des Entscheidungsfindungs- und Transformationsprozesses auf deinen und euren Arbeitsalltag?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammenhalt</li> <li>- Motivation</li> <li>- Respekt von außen</li> <li>- Sichtbarkeit / PR</li> <li>- Arbeitsklima</li> <li>- wirtschaftliche Performance</li> </ul>	- Inwiefern hat der Prozess euch zu einem stärkeren Team und das Unternehmen zu einem besseren Arbeitgeber gemacht?

### 3. Abschluss

Was waren für dich die wichtigsten Erfolgsfaktoren, um den Transformationsprozess für alle relevanten Stakeholder besonders reibungslos zu gestalten?

## D. Interview-Transkripte

### D.1 Interview 1

5 Datum: 12.01.2022

Dauer: 00:26:31

Interviewer: B

Interviewte Person: S

10 **B** [00:00:36] Zum Einstieg würde ich dich einmal kurz bitten, in einem Satz deine Rolle bei The Dive zu beschreiben und auch deine Rolle im Kontext von Verantwortungseigentum bei The Dive.

**S** [00:00:49] Ja, gerne. Ich bin einer der Gründer von The Dive auf der Gesellschafter-  
15 ebene und bin auch Geschäftsführer ganz operativ. Das sind, glaube ich, auch schon fast die beiden wichtigsten Rollen in dem Prozess. Ich habe daneben noch noch einige andere operative Rollen bei The Dive, aber ich glaube, das sind die wichtigsten, die zu nennen sind. Weil als Gesellschafter halten wir natürlich im Moment ganz klassisch das GmbH Eigentum in den Händen und sind diejenigen, die das jetzt auch loslassen,  
20 umwandeln, transformieren möchten. Als Geschäftsführer, glaube ich, hat das mit mir auch schon etwas zu tun, weil da ja ein übergreifender Transformationsprozess für The Dive insgesamt auch ist, in den natürlich zu einem gewissen Zeitpunkt dann auch alle Diverinnen und Diver in irgendeiner Art und Weise auch mit einbezogen werden. Das muss ja auch gut kuratiert oder gut orchestriert werden.

25

**B** [00:01:42] Wie ich das aus dem Vorgespräch bzw. der Vor-E-Mail verstanden habe, seid ihr ja aktuell in der Sondierungsfall, also seid noch nicht transformiert, aber überlegt ernsthaft dahingehend. Nur, dass wir das noch einmal festgehalten haben, richtig?

30 **S** [00:01:57] Genau, wir beschäftigen uns durchaus schon länger damit und das ist für uns auch überhaupt kein Zufall, dass wir an dem Thema vorbeikommen. Wir sind in unserem Betriebssystem einigermaßen stark selbstorganisiert, rollenbasiert unterwegs, das heißt, wir leben auch Führung anders, als man es in klassischen



hierarchischen Unternehmen kennt. Es gibt schon Führung bei uns, aber die ist anders  
35 organisiert, also eher rollenbasiert organisiert. Ich glaube, in solchen Unternehmen ist  
es überhaupt kein Zufall, dass du irgendwann an den größeren Klopsen wie zum Bei-  
spiel Entlohnung und dann eben auch Eigentum vorbeikommst. Bei dem ganzen  
Thema Vergütung beispielsweise, da sind wir schon vor Jahren dran vorbeigekom-  
men. Wir haben einen Gehaltsprozess bei uns intern etabliert, der, soweit das gerade  
40 geht, auf selbstbestimmten Gehältern und transparenten Gehältern beruht. Jetzt ist  
halt das nächste Thema, was dran ist, diese Frage von Eigentum. Und da merken wir,  
dass es zwischen der operativen Sphäre von The Dive und dieser Gesellschafter-  
sphäre immer wieder etwas wie so eine Bruchkante gibt. Unsere sonstigen Prozesse,  
unsere sonstige Governance ist eigentlich sehr gut aufgeräumt nach meinem Gefühl,  
45 das funktioniert eigentlich ganz gut. Doch gerade eben da, wo es dann um den Über-  
gang zu der Gesellschafterphäre geht, da merkt man halt, dass diese Ökosysteme  
nicht gut miteinander sprechen und da entsteht eine Spannung oder ist jetzt schon seit  
längerer Zeit eine Spannung entstanden und das ist einer der Gründe, warum wir uns  
damit beschäftigen. Es gibt sicherlich auch gesellschaftspolitische Gründe, die dafür  
50 sprechen, weil diese Fragen von: Was sind die großen gesellschaftlichen Krisen un-  
serer Zeit und was hat das unter Umständen auch mit Machtstrukturen und eigenen  
Strukturen zu tun? Das beschäftigt uns natürlich auch. Aber du hast recht, wir sind  
noch mitten im Prozess. Wir sind im Moment noch eine ganz klassisch strukturierte  
GmbH mit derzeit noch vier Gesellschaftern und wir haben noch nicht gewandelt.

55

**B** [00:03:48] Kannst du sagen, was für dich persönlich das wichtigste Argument für  
Verantwortungseigentum ist?

**S** [00:04:01] Ich glaube, das hängt sehr stark mit der Gründerperspektive zusammen  
60 und mit dem Antritt und dem Purpose, wie man sagen könnte, der uns bei The Dive  
wichtig ist und warum es The Dive überhaupt gibt. Wir haben uns damals gegründet  
mit der Idee: Wie können wir beitragen zu einer lebensdienlicheren Wirtschaft? Das ist  
das, was uns umtreibt. Also einfach sehend, was in den letzten Jahrzehnten passiert  
ist durch die Art und Weise, wie wir Wirtschaft heute aufgebaut haben, wie Wirtschaft  
65 gelebt haben. Das hat viele vorteilhafte Seiten – ich will das gar nicht komplett abqua-  
lifizieren –, aber wir merken mehr und mehr als Gesellschaften, dass da auch einige  
Dysfunktionalitäten mit einhergehen. Aus einer Gründerperspektive gesprochen, war

es uns oder war es mir persönlich tatsächlich auch wichtig, andere darin zu begleiten, weil das ist ja das, was in unserem Hauptjob machen Wir machen Transformationsbe-  
70 gleitung als eine unserer wichtigsten Aktivitäten. Aber aus der Gründerperspektive war mir fast eigentlich genauso wichtig oder vielleicht sogar ein bisschen wichtiger, etwas wie einen Sandkasten zu bauen, an dem man ein paar Sachen auch mal für sich selbst ausprobieren kann. Es ist ja immer einfach, wenn man das Gefühl hat, Wirtschaft müsste sich mal transformieren, einfach da hinzuzeigen: Da, die Wirtschaft muss sich  
75 mal transformieren. Oder zu sagen: Moment mal, ich bin ja selbst Teil dieser Wirtschaft, insbesondere natürlich, wenn man ein Unternehmen baut und da ist es, finde ich, eine Frage der Glaubwürdigkeit auf der einen Seite, aber auch eine Frage der Gestaltungsfreude auf der anderen Seite, Sachen auszuprobieren. Das kann man halt in den Beratungsmandaten nur bis zu einem gewissen Grade – ich würde jetzt Sie-  
80 mens nicht unbedingt empfehlen, sofort mit selbstbestimmten Gehälter zu experimentieren. Aber im eigenen Unternehmen kann man das natürlich nochmal ein bisschen weitertreiben und ein bisschen radikaler denken und auch Experimente wagen in Anführungsstrichen. Gesellschaftspolitisch würde ich schon sagen, die beiden großen Krisen unserer Zeit sind halt natürlich die ökologische Krise mit all dem, was  
85 da dranhängt, Klimakrise, Artensterben und so weiter, und zum Zweiten aber natürlich das ganze Thema Ungleichheit und Vermögenskonzentration. Zumindest bei Letzterem glaube ich, kann Verantwortungseigentum ein relevanter Lösungsbeitrag sein.

**B** [00:06:12] Du hast gerade die Glaubwürdigkeit angesprochen, ist es für dich Glaub-  
90 würdigkeit in einer idealistischen, vordenkenden Rolle, um Wandel anzutreiben? Oder kann die Glaubwürdigkeit auch ganz schlicht ein Verkaufsargument sein?

**S** [00:06:35] Also in dem spezifischen Bereich Verantwortungseigentum ist es für mich nicht so ein starkes Verkaufsargument. Das würde dann zu einem Verkaufsargument  
95 werden, wenn wir stärker auch in diesen Bereichen begleiten würden. Das kann passieren, das weiß ich gerade noch nicht ganz genau, aber da gibt es andere, die da natürlich viel besser spezialisiert sind. Wir sind auch im engen Kontakt mit der Purpose Stiftung und so weiter und lassen uns von denen wiederum jetzt auch begleiten. Da würde ich nicht so weit gehen, dass ich jetzt sagen würde, da sind wir schon so quali-  
100 fiziert, dass ich mir da zutrauen würde, selbst in solche Begleitungen, also vielleicht irgendwann mal, aber jetzt, hier und heute, in solche Begleitungsprozesse

einzusteigen. Ich gebe zu, dass in anderen Bereichen das schon auch ein Verkaufsargument ist. Beispielsweise machen wir ja sehr viel im Bereich von komplexitätskompetenten Organisationen. Wir haben einen Ansatz gebaut, der heißt  
105 Loop Approach und da ist es zum Beispiel total wichtig für uns, dass wir das, was der Loop Approach vorschlägt, auch an uns selbst natürlich anwenden. Da würden wir nicht sagen: So, macht ihr das mal, aber wir haben damit nichts zu tun. Sondern wir leben genau nach den gleichen Prinzipien und wir versuchen das in unserer Organisation auch genauso zu atmen und zu leben. Und da finde ich, ist es auch ein  
110 Verkaufsargument bei solchen Sachen, in denen wir selbst beratend tätig sind, dass man da auch deutlich machen kann: "we eat our own dog food" – sozusagen, also wir machen das schon auch für uns selbst. Solange wir in diesem ganzen rechtlichen Übergang und Umwandlungsprozess in Richtung Verantwortungseigentum nicht selbst beratend tätig sind, würde ich sagen, ist wirklich eher ein [...] einen Unterschied  
115 machen. Irgendwann muss man ja mal anfangen, Sachen anders zu machen. Irgendwer muss ja auch mal anfangen und da kann man ja nicht immer einfach drauf warten, dass andere das machen. Das hat aber jetzt nicht so viel mit Business Development in eigener Sache zu tun, das glaube ich nicht.

120 **B** [00:08:24] Der Entscheidungsfindungsprozess beziehungsweise Abwägungsprozess, in dem ihr euch gerade befindet bezüglich Verantwortungseigentum – wie läuft der ab? Könntest du das für mich skizzieren?

**S** [00:08:44] Das hat ein bisschen was mit unserer Gesellschafterstruktur zu tun und  
125 durchaus auch mit ein bisschen Komplexität, die da gerade drinsteckt. Das ist auch der Grund, warum wir nicht ganz so schnell sind, wie wir gerne wären. Es gibt Gesellschafter in der aktuellen Gesellschafterstruktur und das ist auch die Mehrheit der Gesellschafter, die ein großes Interesse daran haben, diesen Weg weiter zu beschreiten. Und es gibt einen Gesellschafter, der operativ vorletztes Jahr schon  
130 ausgeschieden ist, 2020, mit dem wir erst mal das ganze operative Ausscheiden regeln mussten und mit dem wir jetzt gerade dabei sind, das Ausscheiden auf Gesellschafterebene zu regeln. Das sind zwei Prozesse, die haben etwas miteinander zu tun, aber die sind natürlich schon voneinander getrennt. Es geht erst mal darum, dass er raus geht in einer guten Art und Weise für alle Seiten. Und dann in Anführungsstrichen haben wir freiere Bahn, das Unternehmen dann auch  
135

weiterzuentwickeln und umzuwandeln. Deswegen hängt dieser ganze Prozess, wenn du mich danach fragst, – Wie werden Entscheidungen getroffen? – schon sehr stark auch an persönlichen Hoffnungen auf der einen Seite und Befürchtungen sicherlich auf der anderen Seite. Es gibt von den Protagonisten her, wenn ich jetzt mal das Kontinuum aufmache zwischen starken Befürwortern der Idee und Skeptikern, sind wir von den Personen her relativ stark wie auf einer Perlenschnur aufgereiht. Es gibt einen Gesellschafterkollegen, der glaube ich von Anfang an und sehr früh, das bin auch nicht ich, sondern S, sich dafür stark gemacht hat. Nicht zuletzt, weil wir ja 2019 ein Unternehmen ausgegründet haben, Die Neue Narrative, den Verlag, und die haben sich ja direkt im Verantwortungseigentum gegründet und S ist ja in der Doppelfunktion unterwegs, in einer Doppelrolle, einerseits ist er Gründsgesellschafter von Neue Narrative und eben aber auch noch Gesellschaft, also ein stiller Gesellschafter bei The Dive. Er hat natürlich den Impuls bei The Dive auch sehr stark mit reingebracht. Ich selbst konnte da sehr früh, also auch in der ganzen Neue Narrative Ausgründungen, schon immer viel mit anfangen. Ich habe dann angefangen mich damit zu beschäftigen, ein bisschen stärker einzulesen und würde mich daher auch eher auf der Seite sehen. Dann gibt es auch in der mittleren Position einen weiteren Kollegen, den U, der glaube ich am Anfang, wie soll ich sagen, etwas zögerlicher, bedächtiger einfach war in dem ganzen Prozess und ein bisschen mehr Zeit für sich auch gebraucht hat, glaube ich, das besser zu verstehen, seine Fragen und seine seine Befürchtungen auch gut widergespiegelt zu sehen. Und dann gibt es eben den J als Vierten im Bunde im Moment, bei dem klar ist, dass er dadurch, dass er operativ auch schon raus ist, vorher rausgehen wird und an dem ganzen Thema Umwandlung auch nicht mehr teilhaben wird. Wenn er es aber wurde, wäre er auch jemand, der das eher sehr skeptisch sieht. Das ist auch einer der Gründe – wir beschäftigen uns schon ein bisschen länger mit dem Thema und da ist nie so richtig Fahrt reingekommen, weil es einfach eine sehr, sehr große Varianz von Haltungen dazu gab. Und durch das Rausgehen ist des einen Gesellschafters wird das jetzt ein bisschen homogener. Das war mein Eindruck.

165 **B** [00:12:04] Ich höre daraus, in diesem Entscheidungsgremium, also der Gesellschafterkreis, hakt es an der einen oder anderen Stelle, aber ihr macht ja augenscheinlich auch Fortschritte, da du positiv gestimmt bist. Was nutzt ihr für Instrumente, um Hürden zu überwinden?

170 **S** [00:12:28] Im Wesentlichen Meetings und Workshops, die auf eine bestimmte Art  
und Weise vorformatiert sind. Wie gesagt, da lassen wir uns jetzt auch von der Purpose  
Stiftung ein bisschen durch navigieren. Die haben ja auf Grundlage ihrer Erfahrungen  
so eine Art Leitfäden erstellt, also auch Prozessleitfäden, wie das ganz gut aussehen  
175 eigentlich schon relativ früh angefangen, diese beiden Themen miteinander zu ver-  
drahten, aber damals noch ein bisschen unsystematisch. Dann haben wir aber Anfang  
des vierten Quartals letztes Jahr eigentlich noch mal so eine Art Aufräumen gemacht  
und wirklich noch einmal vorne angefangen, da wo man eigentlich auch anfangen  
sollte, bei dem Umwandlungsprozess. Wir haben in der kleineren Runde, also die Ge-  
180 sellschafter, die bleiben oder die jetzt auch den weiteren Umwandlungsprozess mit  
begleiten werden, in der Runde haben wir mit einem Soul Searching erst noch mal  
angefangen – so nennt die Purpose Stiftung das ganz gern – also mal ein bisschen  
tiefer rein zu leuchten. Was sind eigentlich die individuellen Bedürfnisse der Gesell-  
schafter? Weil letztlich ist es ja natürlich so, dass das klassische  
185 Gesellschaftereigentum dann halt transformiert wird und das ist ja ein wichtiger Pro-  
zess jetzt mal ganz persönlich. Also dieses Umgestalten oder teilweise auch  
Loslassen, da verliert man ja in Führungsstrichen auch auf mindestens mal drei ver-  
schiedenen Ebenen, oder was heißt, man selbst verliert, aber es gibt Änderungen auf  
drei verschiedenen Ebenen, wenn es um Macht, um Geld und um zukünftige Erlös-  
190 chancen, also zukünftige Unternehmensverkäufe und so weiter geht. Das sind ja  
schon innere Bewegung, die ein bisschen Kneten und Verdauen brauchen. Damit ha-  
ben wir dann eigentlich angefangen mit diesem Soul Searching, also die Bedürfnisse  
nochmal uns gegenseitig auch transparent zu machen und das auch runtergeschrie-  
ben und daraus ist eine Art Grundlagendokument der Gesellschafter entstanden, was  
195 für uns so ein Nordstern jetzt auch in dem weiteren Prozess ist. Übernächste Woche  
haben wir den nächsten Termin, wo es darum gehen wird, den internen Vermittlungs-  
prozess zu planen. [...] Bisher haben diese ganzen Gespräche im Wesentlichen auf  
Gesellschafterebene stattgefunden, weil wir erst mal klar werden müssen. Wir sind  
diejenigen, die erst mal eine Richtung brauchen und eine Richtung für uns brauchen,  
200 eine Richtung auch in den weiteren Prozess bringen müssen. Jetzt geht es aber na-  
türlich nach und nach darum, das gesamte Unternehmen mit auf die Reise zu nehmen  
und implizit ist, das schon so. Es ist nicht so, dass es jetzt bei The Dive irgendwie ein  
geheimes Thema ist, sondern wir reden darüber, was uns bewegt und dass wir da

gerade konkreter als je zuvor dran basteln. Aber wir sind noch nicht in einen systematischen Prozess eingestiegen, wie wir jetzt die unterschiedlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Reise mitnehmen können. Das ist jetzt sicherlich in den nächsten Monaten dran.

**B** [00:15:24] Mit den nächsten Fragen gehen wir jetzt ein bisschen in den nächsten Themenblock an die konkrete Umsetzung geht. Mir ist bewusst, ihr seid noch nicht so weit, aber vielleicht kannst du ja einfach deine Ideen zum jetzigen Zeitpunkt dazu äußern. Was wäre für dich ein sinnvoller Umgang, eine beschlossene Entscheidung sowohl mit internen als auch extern Stakeholdern zu kommunizieren?

**S** [00:16:01] Wir sprechen übernächste Woche erst drüber, deswegen weiß ich es noch nicht ganz genau. Wir sind ja ein kleiner Laden, das ist jetzt nicht super komplex bei uns. Wir sind insgesamt schon 50, 60 Leute, aber da sind sehr viele Netzwerkpartner, die quasi freelance-mäßig angedockt sind, und das feste Team, und um die geht es aus meiner Sicht jetzt erst mal vordringlich, das besteht aus ungefähr 25 Leuten. Das heißt, das ist eine überschaubare Menge von Menschen, die da jetzt im ersten Schritt zu involvieren sind. Innerhalb unseres eigenen Betriebssystems haben wir auch noch mal so einen Lead Circle – wir arbeiten ja kreis- und rollenbasiert –, das heißt, in dem Lead Circle sind alle Kreise vertreten, die Kreise erster Ordnung sind. Und ich glaube, es wäre schon sinnvoll, dass wir den ersten Schritt im Lead Circle gehen, dass wir mit den Kolleginnen und Kollegen da mal ein bisschen genauer draufgucken, was da unsere Planung ist und wie die nächsten Schritte aussehen könnten. Dann sehe ich die zweite Ausbaustufe mit allen Divern und Diverinnen, das sind die besagten 25. Wenn wir da eine gute Stabilität haben, dann gilt es sicherlich noch mal die Netzwerkpartner auch mit in den Prozess rein zu nehmen. Weil das sind für uns Menschen, die jetzt nicht nur projektweise einzeln angedockt sind, sondern die sind schon auch Teil des gesamten The Dive Ökosystems und ein Teil unserer Kultur. Ich glaube, da geht es, was die Themen angeht, die da zu besprechen sind, einerseits schon auch um harte Fakten in Führungsstrichen und es geht natürlich aber auch um die kulturellen Veränderungen, die damit einhergehen. Und es geht um die Governance, die dann ja noch zu finden ist. Also das wichtige Scharnier in der Frage von – wie lebt eigentlich Verantwortungseigentum? – ist ja dann quasi die Abbildung in der eigenen Governance. Also wie bauen wir denn dann Entscheidungsprozesse in einem neuen System,

bezogen auf die Entscheidungen, die im Moment gerade bei den Gesellschaftern liegen? Das wird ja dann nicht mehr so sein, es wird eine Satzungsänderung geben und  
240 die liegen dann nicht mehr alleine bei den Gesellschaftern. Also wie verteilen wir eigentlich die Stimmrechte? Wer hat eigentlich Anspruch, da mitzureden? Wie kann man das so bauen, dass es dann nicht eine reine Konsenskultur ist, wo nicht einfach jeder mitquakt? Denn das ist auch nicht unser Zielbild sozusagen. Also wie sieht eine reife und erwachsene Governance aus? Das sind ja Themen, die idealerweise im Dialog  
245 entwickelt werden. Und auf einer ganz faktischen Ebene auch etwas wie das ganze Thema finanzielle Ansprüche und Gründerkompensationen. Das steckt da halt auch mit drin, weil wir unsere Anteile dann loslassen. Da braucht es eine Bewertung des Werts dieser Anteile zum jetzigen Zeitpunkt und der Frage von Rückzahlung über die nächsten Jahre. Das ist ja auch etwas, das das Unternehmen wissen muss, weil das  
250 ist ja irgendwie eine Art Hypothek, mit der man dann startet, die ja über die nächsten Jahre noch erwirtschaftet werden muss. Solche Themen spielen eine Rolle.

**B** [00:18:50] Da würde ich gern ins Detail fragen. Die Gründerkompensation habe ich schon herausgehört, das ist wahrscheinlich auch ein entscheidender Punkt, um das  
255 Ganze zu ermöglichen. Habt ihr da schon eine Idee? Sind das dann stimmechtlose Gewinnanteile oder wisst ihr schon, mit was für einem finanziellen Instrument ihr das umsetzt?

**S** [00:19:15] Juristisch stehen wir da noch am Anfang, das können wir nicht ganz genau sagen. Das wird wahrscheinlich eine Art Shareholder Agreement sein, schätz ich  
260 mal. Aber da gibt es verschiedene Wege, ob man das schuldrechtlich macht oder gesellschaftsrechtsrechtlich, da muss man noch ein bisschen gucken. Da begleitet uns aber auch ein Jurist und da bin ich auch nicht unbedingt der allergrößte Fachmann drin, jedenfalls nicht im Detail. Letztlich geht es darum, und da hängen jetzt diese Prozesse des Rausgehens des einen Gesellschafter und des Umwandelns der restlichen  
265 Gesellschaft, das hängt jetzt natürlich eng miteinander zusammen, denn wir müssen uns mit dem rausgehenden Gesellschaft ja ohnehin gerade auf einen Anteilswert verständigen. Es spricht natürlich viel dafür, diesen Anteilswert dann irgendwie auch als Grundlage zu nehmen und zu sagen: Okay, so ungefähr in dem Bereich liegen wahrscheinlich auch die Anteile der anderen Gesellschaft, weil sonst übervorteilen wir  
270 entweder die eine Seite oder die andere Seite. Dadurch ergeben sich einfach Summen

und die sind nach sieben Jahren Geschäftstätigkeit jetzt auch nicht mehr ganz, ganz niedrig. Wir werden dieses Jahr sieben Jahre alt bei The Dive, sind wirtschaftlich auch bisher immer recht stabil unterwegs gewesen und jetzt ist natürlich die Frage, wie man  
275 das bewertet. Da kann man lange drüber diskutieren, eine philosophische Diskussion führen, wie Unternehmensanteile zu bewerten sind und was da Sinn macht, was vielleicht auch keinen Sinn macht. Aber letztlich geht es eigentlich darum, dass alle vier Gesellschafter eine Klarheit haben: Wann, zu welchem Zeitpunkt gehen sie raus? Wann möchten sie gerne welche Kohle rausziehen? Wie lange darf das dauern? Und  
280 möchten Sie vielleicht auch etwas drin liegen lassen? Das wären natürlich dann stimmrechtlose Anteile, da gebe ich dir recht. Also alles, was nicht drin liegen bleibt nach diesem klassischen A/B/C/D-Share-Modell, das du sicherlich kennst, wäre das, dass quasi die jetzigen stimmrechtsbehafteten Gesellschafteranteile dann aufgeteilt werden in Stimmen, Anteile und Bezugsrechte. Was die finanziellen Bezugsrechte angeht, das  
285 würden dann D-Shares oder gegebenenfalls C-Shares werden, also reine Investments, an denen aber keine Stimmrechte mehr hängen.

**B** [00:21:38] Dann würde ich noch einen Blick in die Zukunft wagen wollen aus deiner Perspektive. Nehmen wir mal an, die Transformation ist dann abgeschlossen an einem  
290 Punkt in der Zukunft – was erwartest du dir für Auswirkungen auf euch intern? Auf die Organisationskultur, auf das Zusammenarbeiten, auf die Motivation? Hast du daran gar keine Erwartung, bist du ganz ergebnisoffen? Hast du dazu Gedanken?

**S** [00:22:17] Absolut, wir sind heute schon in einer Kultur unterwegs, die sehr potenzialorientiert ist im Sinne von, Menschen können sich da auch heute schon sehr frei bewegen und bringen auch ihre Ideen damit ein und halten sich da auch nicht zurück. Trotzdem glaube ich, dass vielleicht sogar manchmal auf so einer bisschen unbewussten Ebene diese Idee von – alles, was ich hier einbringe, gehört letztlich jemand anderem und die haben auch andere Partizipationsrechte daran, – dass das schon  
300 manchmal so ein paar Zentimeter, vielleicht auch reduziert, dass man sagt: "Na ja, okay, also ich hatte so eine Idee, aber das könnte ja auch eine unternehmerische Idee für mich selbst sein, dann bringe ich die lieber nicht hier bei The Dive ein, sondern baue das mal lieber selbst und mache da vielleicht ein eigenes Unternehmen draus." Wir hatten in der Vergangenheit öfter diese Punkte, dass wir gemerkt haben, dass wir  
305 eigentlich ich eine super unternehmerische Kultur bei uns haben und es da viele Leute



gibt, die auch neue Ideen mit unternehmerischem Potenzial hereinbringen. Dann gibt es da ganz auf diesen Moment, wo wir so haken und merken: Okay und wie bauen wir das jetzt eigentlich? Weil wenn wir das jetzt einfach hier bei uns bauen, dann ist das ja automatisch Teil der The Dive GmbH mit den entsprechenden dahinterliegenden  
310 Gesellschafterstrukturen und das ist ja dann vielleicht gar nicht das Cleverste. Natürlich kann man dann immer anfangen, irgendwelche Schwesterunternehmen oder sonst was draus zu bauen. Aber ich glaube, gerade für dieses Inkubieren von neuen Ideen und das Entfalten des The Dive Ökosystems und des The Dive Universums bringt das eigentlich eine andere Leichtfüßigkeit mit sich, weil alle Menschen in irgendeiner Art  
315 und Weise nach klaren Regeln und nach einem klaren Prozess daran partizipieren können und nicht mehr einige wenige. Das ist, glaube ich schon, dass das einen Unterschied macht. [...] vergangenheitsbezogen sind das auch sehr stark genau die Themen, an denen wir am ehesten hängengeblieben sind. Ich glaube nicht, dass das, womit man rechnen könnte, dieses da treffen irgendwelche anonymen Gesellschafter  
320 irgendwelche willkürlichen Entscheidungen, das gibt es bei uns nicht so stark, weil wir sind ja auch heute schon in einer ziemlich großen Transparenz und wir machen auch total transparent, was wir uns als Gesellschafter ausschütten. Wir sind da auch superbehutsam und bisher wirklich sehr zurückhaltend gewesen und deswegen, ist das alles auch heute schon transparent. Aber da gibt es vielleicht trotzdem ein paar Prozent  
325 Misstrauen. Was machen die eigentlich wirklich? Das weiß ich nicht genau. Aber ich glaube eigentlich, dass sich da gar nicht so viel ändern wird in der Transparenz, weil wir die heute schon leben. Aber, was ich sagte, in dieser Idee von wie stark ich mich hier wirklich voll mit reingeben und auch neue Ideen hier entstehen lassen kann – ich glaube, das wird so der größte Unterschied sein, das ist mein Gefühl. Ich kenne das  
330 auch aus eigener Erfahrung, ich habe in meinem vorherigen beruflichen Dasein auch einen anderen Laden mit aufgebaut, kann man sagen, mit entwickelt, war aber formal kein Gründer und hatte da auch nie Shares, also bis auf eine stille Beteiligung dann mal. Aber diese Frage, die finde ich schon super, superschwierig zu beantworten: Was ist eigentlich der Gründungsimpuls wert, auch monetär wert und ab wann ist es natürlich immer auch ein Zusammenspiel aus den Menschen, die ja dann dazukommen. Du  
335 brauchst beides, du brauchst den Gründungsimpuls und auch den Magnetismus, dass Menschen auch dazu kommen, sonst würde das Unternehmen ja auch nicht entstehen können. Aber du brauchst auch die Menschen, die dazu kommen, weil alleine als Gründer kannst du es ja auch nicht machen oder als Gründerin. Diese Frage von: Okay, ab

340 wann ist das eigentlich wirklich nicht mehr eine Einzelleistung, die besonders stark bevorzugt beurteilt werden sollte und ab wann ist das wirklich eine Gemeinschaftsleistung, an der dann auch alle Gemäß ihren entsprechenden Beiträgen partizipieren sollten? Das ist eine sehr differenziert zu betrachten Fragestellung, die uns natürlich in diesem ganzen Prozess auch umtreibt.

345

**B** [00:26:12] Super, vielen Dank S. Ich danke dir vielmals.

## D.2 Interview 2

Datum: 06.01.2022

Dauer: 00:30:45

5 Interviewer: B

Interviewte Person: M

**B** [00:00:49] Zu Beginn würde ich dich bitten, einmal kurz in einem Satz deine Rolle bei The Dive und deine Rolle beim Thema Verantwortungseigentum zu beschreiben.

10

**M** [00:01:02] Also wir sind ja kreisorganisiert, wir sind selbstorganisiert und in Kreisen organisiert, und ich bin – wir nennen es immer einen Lead. Unsere Kreise haben immer einen Lead Link und ich bin der Lead Link von dem Loop Kreis, neben dem Loop Kreis gibt es noch Berater Kreise, People Kreis, Finanzen, und diese Leads sind gleichzeitig zusammen sozusagen die Führung der gesamten Firma. Wir führen also quasi zu acht diese Firma, immer die Links aus diesen jeweiligen Kreisen. Mit dem Verantwortungseigentum und mit der Transformation zum Verantwortungseigentum habe ich direkt nichts zu tun, da ich nicht Teilhaberin bin. Es gibt im Moment verschiedene Teilhaber, die aber [...] Also da bin ich auch nicht hundertprozentig im Bilde. Soweit ich es verstanden habe, ist die Idee, dass bestimmte Teilhaber vorher aussteigen möchten, bevor sie also ausgezahlt werden oder was auch immer die Lösung ist – bevor es in Verantwortungseigentum umgewandelt wird.

15

20

25

**B** [00:02:11] Hast du aber in dem Kontext als in Anführungszeichen Führungskraft einen Kontakt zu dem Entscheidungsfindungsprozess? Wirst du da mit eingebunden?

30

**M** [00:02:28] Nein, weil das wirklich auf Gesellschafterebene ist. Es gibt verschiedene Aspekte und an der Stelle geht es wirklich noch um die Inhaber. Es ist eher so, dass wir, und zwar nicht nur die Lead Links, sondern das Unternehmen, die Mitarbeiter:innen, in regelmäßigen Abständen informiert werden, wie der Stand von dieser Transformation gerade ist. Aber es ist wirklich ein Thema und so sehe ich das auch von denen, wer da involviert sein sollte. Es kommt auf den Punkt an, wo man in dem Prozess steht. Gerade ist es noch nicht so weit, dass es darum geht, dass wir als

Firmenmitarbeiter:innen das dann sozusagen auch übernehmen und sagen: Ja, so  
35 können wir das machen, wir erwirtschaften die nächsten zehn Jahre dieses Geld, was  
ja dann auch für die Umwandlung kosten soll. An diesem Punkt sind wir aktuell noch  
nicht. Ich gehe aber davon aus, dass wir an dieser Stelle dann selbstverständlich ein-  
bezogen werden. Aber im Moment ist es noch die Stelle: Wie wird das alles rechtlich?  
Was ist The Dive wert in Bezug auf die Gesellschafter, die aussteigen möchten? Und  
40 wie wird der Wert geschätzt, wenn es dann in Verantwortungseigentum übergehen  
soll?

**B** [00:03:51] Das sind viele spannende Punkte, aber keine die dich aktuell direkt be-  
treffen. In welchem Kontext bist du das erste Mal auf Verantwortungseigentum  
45 aufmerksam geworden und welche Faktoren oder Aspekte daran haben dein Interesse  
geweckt oder auch geweckt, dass du darin ein Match zu eurer Organisation siehst?

**M** [00:04:36] Ich kann gar nicht sagen, wann genau. [...] Es war der TED-Talk von dem  
Armin Steuernagel, den ich irgendwann gefunden hatte in einer Zeit, so 20- ich weiß  
50 nicht, wann es veröffentlicht wurde. Ich beschäftige mich jedenfalls seit 2015 mit  
Selbstorganisation, mit neuen Rechtsformen, was man machen kann und so weiter.  
Ich bin irgendwann auf diesen schönen TED-Talk gestoßen und war begeistert davon,  
dass es so etwas in der Richtung geben kann. Früher hatte ich eher immer in Richtung  
Genossenschaften geschaut. Dazu muss ich vielleicht ein ganz klein bisschen ausho-  
55 len zu meiner Geschichte. Ich bin seit 2018 bei The Dive, bin aber eigentlich  
Informatikerin und habe im Jahr 2000 eine Firma gegründet. 2015 wollte ich die gerne  
in die Selbstorganisation umstellen, nachdem ich auf das Reinventing Organizations  
gestoßen war und gemerkt habe, dass das genau die Form ist, in der ich gerne führen  
würde. Aber ich war nicht alleinige Inhaberin dieser Firma und in diesem Kontext habe  
60 ich mich natürlich mit verschiedenen Sachen beschäftigt. Einerseits natürlich mit der  
inneren Organisationsform, aber dann auch sehr schnell damit: Was es eigentlich dann  
mit Besitz und Eigentum und so weiter bedeutet, dass da ja immer noch [...] Selbst  
wenn man Holocracy oder Selbstorganisationsformen anwendet, dass da ja immer  
noch eine verdeckte Hierarchie bleibt durch die Inhaber. In der Zeit habe ich sehr viel  
65 gelesen, recherchiert und so weiter. Ich weiß nicht, ob ich damals schon darauf gesto-  
ßen bin, weil ich ehrlich gesagt auch nicht weiß, von wann dieser Talk ist, aber  
irgendwann bin ich dann darauf gestoßen und war sehr begeistert. [...] Bei The Dive,

weil ich nicht Gesellschafterin bin, habe ich ja nun eine andere Perspektive. Also ich würde es gern, dass The Dive das wird, aber jetzt bin ich Mitarbeiterin und nicht Inhaberin oder Gesellschafterin.

**B** [00:06:45] Für mich ist auch die Mitarbeitendenperspektive total spannend. Aus deiner Vergangenheit hast du ja nochmal die andere Perspektive und vielleicht kannst du jetzt beide ein bisschen bewerten. Du hast eben schon von versteckten Hierarchien gesprochen und dass du da irgendwie eine gewisse Aversion gegen hattest.

**M** [00:07:14] Ich glaube nicht eine Aversion dagegen, sondern dass es einfach nicht kongruent ist, dass es nicht zusammenpasst – Selbstorganisation und dann trotzdem solche Besitzverhältnisse. Ich glaube, man stößt in der Selbstorganisation doch immer an bestimmten Stellen an Grenzen, weil sich letztlich an den Menschen orientiert wird, denen das Unternehmen gehört.

**B** [00:07:42] Was macht das deiner Ansicht nach mit den Mitarbeitenden, wenn die in Selbstorganisation sind, aber das Unternehmen trotzdem Einzelpersonen gehört?

85

**M** [00:08:04] Das finde ich auch persönlich eine ganz spannende Frage und letztendlich werde ich sie dir beantworten können, wenn wir den Transformationsprozess gemacht haben. Ich habe ja diese andere Perspektive, weil mir das andere Unternehmen zur Hälfte gehört hat. Das ist natürlich ein anderes Verantwortungsgefühl und vielleicht auch schon nochmal eine andere Motivation. Obwohl bei The Dive durch die Selbstorganisation und natürlich durch den Purpose und dass es uns auch alle intrinsisch motiviert, ganz viel da ist. Gleichzeitig bin ich total neugierig, was es mit uns machen wird, wenn es dann Verantwortungseigentum sein wird. Deswegen kann ich dir diese Frage nicht beantworten. Ich habe mir die selbst schon gestellt und auch schon mit Kollegen darüber gesprochen, dass ich selber ganz gespannt bin, wie dieses innere Gefühl sein wird. Ob man dann wirklich das Gefühl hat, man ist noch mal anders verantwortlich oder ob es nicht so sein wird? Ich weiß es nicht. Ich bin also richtig neugierig darauf und hoffe, dass es stattfindet und dieser Transformationsprozess gelingt.

100

**B** [00:09:30] Kannst du zum Abschluss des Themenblocks die drei wichtigsten Pro-Argumente für Verantwortungseigentum für dich persönlich nennen?

**M** [00:09:49] Im Moment gibt es eben diese Grenze, wenn es zum Beispiel um Gehälter geht. Wir haben einen selbstorganisierten Gehaltsprozess und natürlich ist die Stelle des Budgets, das freigegeben wird, schon sehr stark mitbestimmt durch den Gesellschafterkreis. Das sind zurzeit auch Menschen, die nicht in der Organisation arbeiten und die sich eine bestimmte Rendite wünschen. Eine Sache, auf die ich mich freue, ist, dass dann quasi im Unternehmen beschlossen wird, was wir vielleicht als Rücklagen, als Investitionssummen, als sonst etwas zurücklegen können und dass sie sich [...] Das wäre vielleicht Punkt zwei, dass es sich dann auch anders anfühlt. Wenn dann mal ein schlechtes Jahr wäre und man sagen kann: Okay, aber wir wollen diese Investitionssumme für ein Produkt zurücklegen – dann wissen wir sehr genau wofür wir das tun. Im Moment ist es schon eine Entscheidung, die woanders getroffen wird und mit der wir einfach umgehen müssen. Das ist die eine Sache, obwohl ich nicht weiß, ob es noch viele andere Dinge gibt. Ich würde mich freuen, wenn dann nochmal ein anderes Verantwortungsgefühl bei mir und bei anderen entsteht. Das ist das, worüber wir gerade gesprochen haben. Aber von der Organisation – wir leben bei The Dive wirklich echte Selbstorganisation, da sind wir einfach schon ziemlich weit. Deswegen verbinde ich damit eigentlich nicht mehr so viel. Im Grunde ist es genau diese Grenze zu: Was ist im Moment in der Entscheidungsbefugnis des Gesellschafterkreises, was dann in unseren Kreis wandern würde? Diese Entscheidungen, die sind eigentlich das Wichtigste.

**B** [00:11:49] Also keine Fremdeigentümer mehr und keine Fremdbestimmung. Als kleine Nachfrage dazu: Wie ist es mit dem Aspekt Glaubwürdigkeit nach außen?

**M** [00:12:04] Die Außenwirkung hatte ich nicht betrachtet, das finde ich auch einen wichtigen Punkt. Unser Purpose ist ja eine lebensdienliche Wirtschaft mitzugestalten oder zu gestalten und da empfinde ich diesen als ganz wichtigen Punkt. [...]

**B** [00:12:32] Du hast gerade schon gesagt, dass der Abwägungsprozess oder der Entscheidungsfindungsprozess auf der Gesellschafter:innen Ebene stattfindet. Kannst du das noch einmal kurz beschreiben, wie das aus deiner Mitarbeitendenperspektive

135 abläuft und wie du dich eingebunden fühlst als Mitarbeiterin? Seien es Updates zum Stand oder auch eine Befragung. Du hast eben schon angedeutet, du findest es auch gut, dass das nur in diesem Kreis stattfindet. Vielleicht kannst du dazu noch mal ein paar Worte erzählen.

140 **M** [00:13:23] Was heißt, ich finde es gut? Im Moment gehört der Prozess noch in den Gesellschafterskreis. Für mich ist es folgendermaßen: Die Idee mit Verantwortungseigentum ist schon länger im Raum. Es bedurfte dafür, und da habe ich schon auch stark mitgewirkt, dass wir auch ein bisschen gepusht haben und sagten, dass wir das wollen in der Mitarbeiterschaft. Es gab aber auch einen Mitgesellschafter, der auch gesagt

145 hat, er will das ganz deutlich. Und dann gab es eben Gesellschafter, die da noch ein bisschen zweifelnd waren, ob sie das möchten oder nicht. Ich glaube, durch dieses Pushen in diese Richtung ist es dann entstanden, dass sie sich wirklich ernsthaft Beratung geholt und ihre ganzen Fragen geklärt haben. Wie ist es mit dem Geld, was wir reingesteckt haben? Wie ist es mit unserer eigenen Altersvorsorge, die wir uns vielleicht

150 daraus versprochen haben? Und und und. Das ist für mich sozusagen die frühe Phase. Da waren wir insofern involviert, würde ich behaupten, dass uns gezeigt wurde, dass es einen Unterschied macht. Jetzt ist die Phase, in der die Gesellschafter unter sich ausmachen müssen, wie sie das jetzt machen. Steigen welche aus oder gehen die alle mit? Was passiert jetzt? Es können ja auch gar nicht alle mitgehen, weil die

155 teilweise gar nicht mehr Mitarbeitende sind und dann wird es auch schwieriger. Das ginge natürlich, denn auch dafür gibt es ja Lösungen. Da fühle ich mich immer gut informiert über dieses: "Wo stehen wir jetzt und was ist jetzt da im Gange?". Ich stelle mir vor und glaube, dass es auch so stattfinden wird, dass irgendwann die nächste Stufe erreicht ist und dann sozusagen Klarheit herrscht darüber, wie wir es machen

160 werden und wann wir es machen werden, wie es wirklich ablaufen wird und wo dann auch konkrete Summen im Raum stehen. Wir wollen sozusagen Betrag X auch noch rausbekommen aus der Firma und ich gehe davon aus, dass das in gewisser Weise auch ein Verhandlungsprozess wird. Aber letztendlich müssen ja die Menschen, die dann in der Firma sind, das auch leisten, dass dieses Geld dann aus der Firma her-

165 ausfließt, bevor es dann wirklich im Verantwortungseigentum ist. Das ist im Moment meine Vorstellung davon und ich gehe davon aus, dass es einen Vorschlag geben wird von den Gesellschaftern, die dann noch beteiligt sind. Sprich, dass die Verbleibenden dann den Vorschlag machen. Aber wissen tue ich es nicht, aber ich vertraue darauf,

dass es so abläuft. Ich kann mir übrigens auch vorstellen, dass es daran scheitern  
170 könnte. Also dass es wirklich so ist, dass [...] Und das kann ich auch verstehen, dass  
da einfach ein Wert geschätzt wird, den wir vielleicht auch nicht bereit sind zu leisten.  
Also möglich, so wie wenn man ein Unternehmen verkauft, dass die Käuferseite sagt:  
Nein, ist mir zu teuer, mache ich nicht.

175 **B** [00:16:42] Sehr spannend.

**M** [00:16:43] Vielleicht habe ich auch die falsche Vorstellung von Verantwortungsei-  
gentum, aber so ist im Moment meine Vorstellung.

180 **B** [00:16:48] Ich glaube, ich verstehe das mit dem mit dem Auskauf, den Prozess, den  
du meinst. Das ist in der Tat richtig, dass es daran auch haken kann. Wo ich gerne  
noch mal einhaken würde, was ich spannend fand: Du hast gesagt, du oder ihr habt  
das Thema in der frühen Phase auch gegenüber dem Gesellschafterkreis gepusht.  
Was war da die Motivation, das zu tun?

185

**M** [00:18:56] Ich kann dir den Grund genau sagen, warum wir gepusht haben oder  
warum ich gepusht habe, denn ich habe da so ein kleines zweites Thema. Einerseits  
brenne ich sehr für diese Organisationsentwicklung und genau das, was The Dive  
macht. Mein Herz schlägt aber auch für die Gewaltfreie Kommunikation und die will  
190 ich auch mehr in die Welt tragen und die ist für die Transformationsprojekte, da ma-  
chen wir das auch schon, aber ich will es wirklich als einzelnes Thema. Es gibt einen  
Kollegen von mir, dem das auch ein Herzensthema ist, und wir haben nach Absprache  
mit The Dive jetzt angefangen, dass wir das nebenberuflich aufbauen können. Natür-  
lich war von deren Seite die Frage, warum wir das nicht bei The Dive machen. Und da  
195 haben wir gesagt: Nee, das fühlt sich für uns nicht gut an, dass wir wirklich etwas in  
die Welt bringen, also wirklich eine wie kleine Unternehmung machen, und letztendlich  
gehört die dann anderen Menschen und ja nicht nur euch beiden, sondern auch noch  
anderen stillen Gesellschaftern und so weiter. Das wollen wir nicht, denn wir wollen  
auch, dass dieses Thema in Verantwortungseigentum sein wird und wenn The Dive  
200 Verantwortungseigentum wird, dann sind wir sofort dabei, das da reinzugeben. Aber  
wenn es das nicht wird, dann machen wir das lieber für uns. Das war eigentlich der  
Grund, warum wir dann auch wirklich gesagt haben: Komm, macht mal. Wir wollen es



eigentlich bei The Dive, weil wir, also mein Kollege und ich, brennen beide für The Dive und wollen auch dort nicht rausgehen für diese andere Unternehmung. Insofern würde  
205 uns das ein bisschen zerreißen und deswegen haben wir ein großes Interesse daran, dass lieber bei The Dive reinzugeben, als dass wir dann irgendwie zwischen den Stühlen stehen und hin- und hergerissen sind bei der Frage, wo wir unsere Energie reingeben.

210 **B** [00:20:55] Das ist ja auch wieder der Punkt, den wir eben hatten. Das heißt, du hast das Bedürfnis, dass die Wertschöpfung deiner Arbeit nicht ausschließlich Fremdeigentümern zugute kommt, sondern dass die Wertschöpfung im Unternehmen bleibt und dem Unternehmenszweck zugute kommt. Sehe ich das richtig?

215 **M** [00:21:28] Ich möchte sicher sein, dass das, was da in die Welt gebracht wird, immer weiter diesem Zweck und den Menschen, die diesen Zweck dann weiter vorantreiben, dass das auch erhalten bleibt. Dass es nicht irgendwann, wenn, sagen wir mal, The Dive nicht Verantwortungseigentum werden würde, dann heißt: Ach, GfK interessiert uns nicht mehr, das Thema streichen wir. Es könnte natürlich passieren, wenn alle  
220 Mitarbeitenden von The Dive das so beschließen, dass die Energie besser woanders hinfließt. Aber erstmal ist es ja nicht so, dass das dann Menschen, die vielleicht gar nicht in [unverständlich] tun können.

**B** [00:22:05] Okay, verstehe. Das heißt, weniger als um den Wert der wirtschaftlichen  
225 Wertschöpfung geht es dir tatsächlich um das Fortbestehen der inhaltlichen Idee. [...] Du hast gesagt, ihr seid bei The Dive mit Themen wie Selbstorganisation, Arbeitskultur oder Organisationskultur schon sehr weit. Inwiefern spielt das Bedürfnis, auch nach außen hin, mit Verantwortungseigentum für eine moderne Arbeitskultur und vielleicht auch einen wirtschaftlichen Wandel zu stehen, eine Rolle für dich persönlich?

230

**M** [00:23:31] Ist das nicht ein bisschen wie die Frage, die du vorhin gestellt hast nach der Außenwirkung und danach, dass das schlüssig ist nach außen?

**B** [00:23:43] Das eine bezieht sich auf die Glaubwürdigkeit, auf den eigenen Purpose  
235 bezogen auch in gewisser Weise als Marketingargument. Das andere ist eher eine idealistische Vorreiterschaft in gewissen Themenbereichen.

**M** [00:24:09] Ich denke, dass wir als The Dive in gewisser Weise sowieso eine Vorreiterschaft innehalten. Was auch wichtig ist und wir auch wirklich leben, ist, dass wir die  
240 Dinge, die wir in andere Organisationen tragen, an uns selbst ausprobiert haben. Wir haben jetzt gerade einen ganz tollen Menschen, der die Wertschöpfungsrechnung, Wertbildungsrechnung bei uns einführt und somit auch Finanzen ganz anders denkt. Für mich spielt das stark rein in dieses Verantwortungseigentum, eben auch Finanzen anders zu denken und all diese Sachen selber zu leben. Vorhin habe ich gesagt, dass  
245 manche Sachen auch gar nicht so einfach sind in der Selbstorganisation und dass die durchaus mit Schmerzen verbunden sind, aber dass wir wissen, was wir dann auch unseren Kunden zumuten. So ähnlich und wichtig finde ich es auch mit dem Verantwortungseigentum, dass wenn man vielleicht irgendwann kleinere Unternehmen in die Richtung berät, dass wir das eben nicht nur aus der Theorie wissen. Sondern dass wir  
250 wissen, was es mit uns macht und was da vielleicht auch nicht ganz einfach dran ist in so einem Transformationsprozess. Also sicher sind das dann teilweise auch die Fragen, die du jetzt stellst, die ich noch gar nicht beantworten kann, weil wir den Prozess noch nicht gemacht haben.

255 **B** [00:25:33] Das ist also auch ein Gedanke, der für dich im Raum steht – aus der Erfahrung des Prozesses insofern zu schöpfen, als dass man es an andere Unternehmen weitergeben kann?

**M** [00:25:48] Ja, wobei ich nicht denke, dass die Beratung zur Transformation zu Verantwortungseigentum unser Geschäftsfeld werden wird. Selbstorganisation ist aber  
260 etwas, was sehr nahe an dieses Thema herangeht und dass man da eben über den Tellerrand hinaus Erfahrung hat, das finde ich wichtig, auch wenn wir diese Sachen dann nicht begleiten werden. Vielleicht doch, aber das sehe ich im Moment nicht als ein wichtiges Geschäftsfeld. Aber was nicht ist, kann ja noch kommen.

265

**B** [00:26:27] Was ist für dich oder was sind deinem Empfinden nach, als Mitarbeitende, die wichtigsten Erfolgsfaktoren, falls der Transformationsprozess gestartet wird, um dich mitgenommen zu fühlen, um das auch innerhalb der Belegschaft reibungslos zu gestalten? [...] Was brauchst du von der Geschäftsführung oder von den Gesellschaf-  
270 tern, wenn der Prozess losgeht, damit du an Bord bist?

**M** [00:27:36] Ich glaube, ich brauche große Transparenz. An irgendeiner Stelle wird es um Zahlen gehen und ich meine, dass da Transparenz hilft – was für Gedanken dahinter sind, warum die Zahlen welche Höhe haben. Das würde für mich eine Rolle spielen, um nachzuvollziehen, wie sie vielleicht auch selber für sich rechnen und aus welchen Gründen sie was dann auch noch rausziehen möchten aus dem Unternehmen. Das würde für mich sehr, sehr wichtig sein, weil eine Zahl sehr hoch sein kann, wenn ich die aber selbst gut nachvollziehen kann, dann sagt man ja: Okay, dann kann ich da mitgehen. Wenn ich aber den Eindruck hätte, dass das einfach auch nur noch mal eine gute Scheibe Geld ist, sich die daraus zu ziehen und ich es nicht so richtig nachvollziehen kann, dann ist es schwierig. Also eine große Transparenz in den Zahlen wäre für mich das Wichtigste. Wir haben aber jetzt schon einen guten Einblick in unsere Geschäftszahlen, sprich, ob The Dive das leisten kann aus dem laufenden Geschäft heraus genügend zu generieren und es dann auch über die Jahre abzuzahlen.

275  
280  
285 [...] Wenn das nicht wäre, wenn es keine Transparenz gäbe, dann würde ich sagen, ist das der zweite wichtige Punkt, um das überhaupt beurteilen zu können, ob das Unternehmen sich selbst sozusagen erwerben kann.

**B** [00:29:21] Und die Transparenz aus dem Gesichtspunkt, dass ihr plant, dass alle Mitarbeitenden Verantwortungseigentümer:innen werden sollen?

290

**M** [00:29:33] Genau, das ist die nächste Frage. Wie sie das gestalten, wer jetzt mit welcher [...] Also ob man mehr als 50 Prozent angestellt sein muss oder was da [...] Das fände ich schon schön und wichtig, wenn das gemeinsam gestaltet wird. Davon gehe ich auch aus, dass das gemeinsam gestaltet wird, also dass sie wahrscheinlich einen Vorschlag machen werden, aber dass das eigentlich zusammen mit uns entwickelt wird. Ich nehme mal an, dass wir uns auch Beratung holen werden und da fände ich Transparenz auch wieder schön, sodass sich eben nicht nur die beraten lassen, sondern dass wir gemeinsam von Menschen beraten werden, die sich gut mit Verantwortungseigentum auskennen. Du merkst sicher auch an manchen meiner Antworten, dass wenn es um die reine Umsetzung geht und wie vieles dann ganz konkret aussieht – da bin ich gar nicht so firm, da weiß ich vieles noch gar nicht.

295  
300

**B** [00:30:31] Umso wichtiger die Transparenz. Super, ganz vielen Dank.

### D.3 Interview 3

Datum: 12.01.2022

Dauer: 00:35:30

5 Interviewer: B

Interviewte Person: M

**B** [00:00:10] Zum Start würde ich dich bitten, einmal kurz in einem Satz deine Rolle bei der Purpose Stiftung zu beschreiben.

10

**M** [00:01:04] Ich bin bei der Purpose Stiftung mitverantwortlich für unsere ganze gemeinnützige Arbeit und vor allen Dingen verantwortlich für die Koordination und Initiierung von Forschungen zum Thema Verantwortungseigentum, aber auch für die Erstellung von Materialien durch eigene Forschung.

15

**B** [00:01:24] Vielen Dank. Das Gespräch- oder das Forschungsziel ist ja darauf ausgelegt, den Transformationsprozess auf der individuellen Ebene eines Unternehmens zu betrachten. Da es bei euch nun der Fall ist, dass ihr nicht selbst kürzlich transformiert seid, sondern viele Unternehmen, die das tun, begleitet und berätet, würde ich dich bitten, bei den Antworten eine Art Best Practice aus deiner Erfahrung zu erläutern oder von dem Spektrum zu berichten, was passieren kann bei den Unternehmen, die ihr begleitet habt. [...] In welchem Kontext bist du das erste Mal auf Verantwortungseigentum aufmerksam geworden und was hat dich daran besonders fasziniert?

20

25

**M** [00:02:21] Meine Mutter hat ein Unternehmen in Verantwortungseigentum transformiert als ich ungefähr elf war. Damals hat mich nicht sonderlich viel daran besonders inspiriert oder interessiert, außer dass sie natürlich viel gearbeitet hat. Aber gerade jetzt im Nachhinein habe ich doch mitbekommen, was sich dadurch in ihrem Verhältnis zum Unternehmen geändert hat bzw. hat sich nicht viel geändert, aber es wurde einfach rechtlich verfestigt und für die Zukunft gesichert, und wie besonders das im Kontext von Unternehmertum ist.

30

**B** [00:03:03] Wenn du es auf ein Kernargument herunterbrechen müsstest, was wäre aus deiner Perspektive der größte Vorteil von Verantwortungseigentum?

35

**M** [00:03:16] Die Befreiung des Unternehmens von einem reinen Shareholder Value Fokus zu einem Fokus darauf, was für einen Zweck, Purpose das Unternehmen in der Welt erwirken soll und wie man mit dem Unternehmen zu der Welt, die man sich als Unternehmerinnen oder Unternehmer wünscht, beitragen kann. Ganz unabhängig davon, was die persönlichen und finanziellen Motive sind.

40

**B** [00:03:44] Also die Zweckfokussierung.

**M** [00:03:47] Ja, die geht einher mit der Selbstständigkeit dieser Entscheidungen. Du kannst nicht das, was ich gerade gesagt habe, bei dieser Fokussierung des Unternehmens auf das, was man in der Welt schaffen möchte und auf den Zweck des Unternehmens, die kannst du nicht erreichen, wenn du nicht gleichzeitig auch selbstständige, selbstbestimmte Entscheidungen treffen kannst, die daraus motiviert werden, was das Beste für das Unternehmen und die im Unternehmen arbeitenden Menschen, die auch Stakeholders des Unternehmens sind.

45

50

**B** [00:04:25] Dann würde ich jetzt einmal von deiner persönlichen Meinung zu deinen Erfahrungen mit den Unternehmen gehen, die du oder ihr begleitet habt. Da würde mich interessieren: Wie läuft der Entscheidungsfindungsprozess, der Abstimmungsprozess bezüglich einer Transformation zu Verantwortungseigentum ab und welche Aspekte werden da in dem Entscheidungsgremium – wie auch immer das definiert sein mag – besonders thematisiert?

55

**M** [00:05:10] Die erste Antwort ist, dass es natürlich total unterschiedlich ist, je nachdem, in was für einer Situation das Unternehmen gerade ist. Ist es ein Gründungsteam, was noch nicht einmal gegründet hat oder ist es ein großes Familienunternehmen oder sogar ein anderes großes Unternehmen? Es sind einfach sehr unterschiedliche Entscheidungsprozesse, die da angestoßen werden. Aber ganz generell fängt es natürlich damit an, dass man aus irgendeiner Motivation heraus – ob es die Nachfolge ist, die ansteht ist oder die Realisierung, dass man das Unternehmen vor zu großen Shareholder-Value Interessen in der Zukunft schützen möchte oder auch das Interesse, dass

60

65

man den Stakeholder:innen und den Mitarbeitenden das Versprechen machen möchte – aus einer dieser Interessen heraus anfängt, sich damit zu beschäftigen, ob Verantwortungseigentum potenziell eine passende Möglichkeit ist. Diese Beschäftigung  
70 findet insbesondere bei den Eigentümer:innen statt, denjenigen, die die Entscheidung überhaupt treffen können. Das heißt, ob es jetzt eine Person ist oder 20, es ist auf jeden Fall dieser Personenkreis, der anfangen muss, überhaupt erstmal Verantwortungseigentum in der Tiefe zu verstehen, da es noch kein sonderlich bekanntes Konzept ist und dann wirklich evaluieren muss: Passt das zu unseren Vorstellungen  
75 davon, wo das Unternehmen hingehen soll, was für uns persönlich auch herauspringt? Passt es zur Mission des Unternehmens, zum Business Modell des Unternehmens? Dieser Evaluierungsprozess ist wirklich der allererste Schritt, der sich über lange, lange Zeit erstrecken kann, weil da auch emotionale Prozesse angestoßen werden. Was ist Eigentum für mich? Was ist ein Unternehmen für mich? Was brauche  
80 ich ganz persönlich? Was finde ich auch fair, als Gründer aus dem Unternehmen noch rauszubekommen, bevor es in eine Verantwortungseigentumsstruktur überführt wird? Und sollte die Entscheidung getroffen werden, dass es ein interessantes Modell ist, dann muss man sich mit der konkreteren Ausstrukturierung dieser Eigentumsstruktur beschäftigen. Also wer möchte, wer sollte denn in der Zukunft Macht, also Stimm-  
85 rechte, erhalten dürfen? Sollten das nur die Mitarbeitenden haben, sollte das eine Person haben oder alle Mitarbeitenden? Oder sollte das vielleicht jemand sein, der immer auch eine Außenperspektive mitbringt? Da gibt es einfach verschiedene Ausgestaltungsmöglichkeiten, verschiedene Hebel, die man einstellen kann und auch die Frage, wie Nachfolge gestaltet werden soll [...] Es gibt ein paar Punkte, die man sich  
90 nacheinander angucken und seine eigenen Antworten darauf finden muss. Das kann man natürlich dann auch schon mit Mitarbeitenden etc. besprechen. Das ist insbesondere dann relevant, wenn man nicht mehr selbst die Nachfolge antritt, sondern sich in einem Nachfolgeprozess befindet. Sodass diese Entscheidungen darüber nicht ganz allein getroffen werden, sondern man auch die Nachfolger mit einbezieht, denn sonst  
95 verbaut man sich da potenziell ganz schön etwas. Und sobald man ein Bild davon hat, was man für eine Eigentumsstruktur auf der man dann auf konzeptioneller Ebene aufbauen möchte, geht es dann um die rechtliche Gestaltung. Wie kann das auch wirklich umgesetzt werden, sodass es rechtlich verbindlich und abgesichert ist?

100 **B** [00:08:53] Du sagtest, es fände hauptsächlich im Kreis der Gesellschafter:innen  
statt, ab und zu, etwa in dem Fall der Nachfolge, könnten auch Mitarbeitende mit ein-  
gebunden werden. Hast du im Bezug auf einen Gesellschafter:innenkreis Erfahrungen  
gemacht, dass da am Ende des Prozesses immer Einstimmigkeit herrscht? Oder wird  
da auch manchmal auf der rein rechtlichen Ebene das Mehrheitsprinzip angewandt,  
105 sodass manche einfach überstimmt werden?

**M** [00:09:27] Das kannst du eigentlich kaum mit Verantwortungseigentum. Um Verant-  
wortungseigentum auch rechtlich umzusetzen, brauchst du eigentlich eine  
hundertprozentige Mehrheit. Also alle, die Anteile halten, müssen da auch mitgehen,  
110 weil sie sonst [...] Also man kann ihnen ja nicht einfach ihr Eigentum wegnehmen und  
es umgestalten, das geht nicht. Was man machen kann, ist, dass man das Unterneh-  
men sozusagen nur teilweise in Verantwortungseigentum überführt. Zum Beispiel bei  
Bosch, das ist ja eines der bekannteren Beispiele, da sind ungefähr acht, sieben Pro-  
zent der Anteile, Gewinn- und Stimmrechte, sind noch bei der Familie bzw. werden  
115 jetzt auch in eine gemeinnützige Organisation übergeben. Aber es war lange so, dass  
sie noch in der Familie waren. Das heißt, es war nur die Mehrheit der Anteile überhaupt  
wirklich in Verantwortungseigentum. Wir erleben ganz oft, dass dieser Prozess, sich  
in die Klärung zu begeben, ob das was für einen ist und wenn ja, welche genaue Aus-  
gestaltung, dass es da total unterschiedliche Meinungen gibt und dass auch Teams  
120 daran scheitern, dass sie so unterschiedliche Meinungen zu dem Thema haben. Ins-  
besondere im Gründungskontext ist es total spannend, was für einen  
Beschleunigungshebel diese Gespräche rund um Verantwortungseigentum und die  
Fragen, die man sich stellt, mit sich bringen. Wie sehe ich das Unternehmen in der  
Zukunft? Kann ich, will ich irgendeinen Exit machen oder drin bleiben? Was will ich  
125 finanziell von dem Unternehmen? Das sind Fragen, die sich leider viele Gründer gar  
nicht genug stellen und wo man dann erst, wenn dann vielleicht ein Übernahmeange-  
bot oder ein Finanzierungsangebot auf dem Tisch liegt, plötzlich merkt: Wir haben ja  
ganz unterschiedliche Vorstellungen davon. Wir haben auch schon Prozesse mitbe-  
kommen, die sich deswegen über Jahre hinweg erstreckt haben, weil die einfach nicht  
130 zu einer gemeinsamen Entscheidung gekommen sind. Es gibt auch Prozesse, die da-  
ran scheitern, dass Eigentümer dann nicht mitgehen wollen.

**B** [00:11:36] Wenn jetzt diese initiale Entscheidung, der Wille zur Transformation, einmal getroffen wurde und es an die tatsächliche Umsetzung geht – was kannst du da  
135 aus deiner Erfahrung sagen, wie das ganze Konzept und auch die Entscheidung an internen sowie externen Stakeholder kommuniziert wird oder wurde?

**M** [00:12:00] Das ist total unterschiedlich. Ich habe vorhin schon gesagt, dass es auch  
140 manche gibt, die die Mitarbeitenden, potenziell vielleicht sogar auch andere Stakeholder, wobei ich das nicht sicher weiß, schon in den Entscheidungsprozess eingebunden haben. Es birgt aber natürlich riesengroße Risiken dabei, wenn sie sich damit angefreundet haben, dass du das jetzt machst und dann machst du es aus irgendwelchen Gründen nicht, weil vielleicht auch einer der Gesellschafter oder alle der Gesellschafter  
145 sagen: Wir wollen uns schon noch offenhalten, das Unternehmen irgendwann verkaufen zu können und Millionäre zu werden. Das birgt natürlich auch ein Risiko für die Stimmung im Unternehmen, für die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Eigentümern. Deswegen halten es viele bis zu der Entscheidung und zum Teil auch bis zur rechtlichen Umsetzung in dem intimeren Eigentümer- bzw. zukünftigem Eigentümerkreis. Wenn das kompliziert wird, dann häufig, wie gesagt, erst mal an Mitarbeitende.  
150 Das Unternehmen Einhorn zum Beispiel, die haben es meiner Meinung nach sehr cool gemacht. Die haben die Mitarbeiter:innen schon sehr früh mit in den Entscheidungsprozess einbezogen und dann auch rund um Gründerkompensation etc. wirklich mit allen Mitarbeitenden offene Gespräche geführt, ob sich das fair, ob sich das gut anfühlt und haben das ganze Modell mit ihnen gemeinsam entwickelt. Und dann ist es ziemlich  
155 groß an alle Stakeholder und in die Öffentlichkeit gedrungen: Wir haben jetzt endlich diesen Schritt gemacht, wir haben Ja gesagt. Ich glaube meistens ist es so, dass wenn diese Schritte gegangen sind, es natürlich auch mit großer Freude kommuniziert wird und auch die Auswirkung, die es potenziell auf die Stakeholder:innen haben kann, mit kommuniziert wird. Das klappt aber nicht immer so gut. Es gibt auch  
160 Unternehmen, die in Verantwortungseigentum sind, die es entweder noch nicht vernünftig oder noch gar nicht kommuniziert haben oder auf eine Art und Weise, dass ganz viele der Mitarbeiter:innen und auch andere Stakeholder nicht so richtig verstehen, was das jetzt für sie bedeutet. Es ist meiner Meinung nach wichtig, dass man gut hinbekommt, da anzuknüpfen, wo die Mitarbeitenden stehen, nicht dass sich da etwas  
165 Technokratisches auf der Eigentümerebene verändert hat. Das ist für viele sehr, sehr weit weg und nicht greifbar, was das für sie auch heißen kann. Wenn man dann aber



immer mal klar macht, dass der Eigentümer früher den Wert, den man als Mitarbeitende mit erwirtschaftet hat, für sich privat nutzen konnte, ihn aus dem Unternehmen rausziehen und sich ein Haus davon bauen oder eine Yacht kaufen konnte, und dass  
170 das jetzt eben nicht mehr möglich ist. Es ist immer noch jemand da oben, also als Eigentümer:in da, der oder die Entscheidungen über das Unternehmen trifft und auch Entscheidungen darüber, wie Wert im Unternehmen geschaffen wird und wie das wieder verwendet wird. Aber eben nicht mehr aus der persönlichen Motivation heraus und das ändert schon viel für Stakeholder:innen.

175

**B** [00:15:15] Kann es da auch zu Sorgen oder zu Unzufriedenheit kommen, wenn das nicht richtig verstanden wird, weil es nicht richtig kommuniziert wird? Und können diese Sorgen und Unzufriedenheit wiederum Hürden für die Reibungslosigkeit des Prozesses darstellen?

180

**M** [00:15:34] Ja, gerade wenn noch keine richtige Klarheit bei den Eigentümer:innen selbst darüber ist, was Verantwortungseigentum genau heißt. Dann kann es auch zu Sorgen führen. Und ich glaube, deswegen ist es dann auch in der Kommunikation einfach wichtig sowohl, dass diejenigen, die es kommunizieren, es auch wirklich in der  
185 Tiefe verstehen und passend zur Unternehmenskultur kommunizieren können. Und dass solche Ängste und Fragen auch aufgenommen werden, dass Mitarbeitende da irgendeinen Anlaufpunkt haben, wo sie diese Sorgen hinbringen können und diese Verständnisfragen.

190 **B** [00:16:31] Du hast eben schon angedeutet, dass es ja verschiedene Möglichkeiten gibt, die Eigentumsrechte und den Kreis der Verantwortungseigentümer:innen auszugestalten. Was ist da deiner Meinung oder deiner Erfahrung nach die am häufigsten angewandte Situation?

195 **M** [00:16:57] Ich würde fast sagen, es gibt keine am häufigsten angewandte Situation. Die Unternehmen, mit denen wir arbeiten, entscheiden sich sehr häufig dafür, dass wirklich nur aktiv im Unternehmen arbeitende Menschen auch Eigentümer:innen werden können. Aber auch bei uns gibt es Fälle, bei denen wir merken, dass sie zwar sagen, dass sie das wollen. Aber wenn man es sich richtig genau anschaut, wollen sie  
200 doch ein paar Menschen, die zum Beispiel mitgegründet haben oder das Unternehmen

lange begleitet, aber gar keine aktive Tätigkeit im Unternehmen haben, mit einem Mal zum Eigentümer machen. In anderen Unternehmen, gerade wenn man die klassischeren Stiftungsmodelle, Einzelstiftungs- und Doppelstiftungsmodelle, hat, da hat man dann auch häufig Menschen in dieser Eigentümerrolle, also Steward-Rolle, die nicht  
205 aktiv im Unternehmen gearbeitet haben, das vielleicht auch nie gemacht haben, aber die nah am Unternehmen dran sind. Ich glaube, das ist wirklich der gemeinsame Nenner, dass es eigentlich in allen Fällen, die mir bekannt sind und das ist für mich auch einen Grundaspekt von Verantwortungseigentum, dass es immer Menschen sind, die in irgendeiner Art und Weise mit dem Unternehmen eine Beziehung haben, die verstehen, was für Werte, was für Produkte, was für Menschen in diesem Unternehmen  
210 arbeiten und die sich mit dem Unternehmen verbinden können und für das Unternehmen Entscheidungen treffen können, auch verantwortlich. Es gibt interessanterweise auch ein paar Unternehmen, die das erweitert haben von nicht nur Mitarbeitenden, die Eigentumsrechte halten sollten, sondern alle Stakeholder Gruppen sollten in diesem  
215 Kreis der Eigentümer:innen vertreten sein. Organically Grown Company aus den USA ist dafür ein Beispiel. Die haben einfach den Kreis von ihren Lieferanten und der Community vor Ort und den Mitarbeitenden und den Investoren und den [...] Ich weiß gar nicht, wer sonst noch. Die haben also wirklich eine große Gruppe, die die Eigentumsrechte hält. Es ist sehr unterschiedlich und das finde ich auch gut. Ich glaube, die  
220 Unternehmen, die das machen, sind so divers, dass man gar nicht sagen kann, es gäbe ein Best Practice.

**B** [00:19:16] Das Beispiel fand ich ganz interessant. Aber dadurch, dass es da so kleinteilig diversifiziert ist, die Eigentumsrechte, kann es wiederum nicht dazu kommen, dass es eine alleinige Fremdbestimmung von außen gibt.  
225

**M** [00:19:29] Ja und die haben ja auch alle trotzdem Verantwortungseigentum, insofern, dass sie wirklich nur die Stimmrechte halten und keine Gewinnrechte bzw. die Investoren, da hast du Recht, bei denen ist es ein bisschen anders. Das ist bei denen  
230 so, dass das Eigentum in einem Trust liegt. Das ist in den USA. Das liegt in einem Perpetual Purpose Trust, meines Wissens nach, und den Wert des Unternehmens kannst du da gar nicht rausziehen und die Investoren investieren in einer Art und Weise, das es eher vertraglich gestaltet wird. Und ja, klar können sie dann auch sagen: „Hey, wir finden einfach aus unserer Perspektive das und das gut.“ Allerdings ist die

235 Gruppe so divers, dass keine Bestimmung nur in Bezug auf die finanziellen Interessen  
der Investoren möglich ist. Aber daran merkst du, was für eine große Variabilität dieses  
Konzepts einfach auch möglich ist. Es gibt keine eine Definition – also es gibt ein paar  
Definitionen, – aber es gibt nicht einen Kern, irgendwas, das immer ganz genau gleich  
ist. Es gibt die Kernprinzipien, die aber in unterschiedlichen Arten und Weisen ausge-  
240 baut werden können.

**B** [00:20:57] Ich würde gerne noch einmal kurz auf das Thema Finanzierung zu spre-  
chen kommen. Was machen die Unternehmen, zu denen du Kontakt hast, da für  
Erfahrungen mit? Ist es ihnen leicht möglich, Investor:innen zu gewinnen, die bereit  
245 sind, keine Stimmrechte zu haben?

**M** [00:21:23] Das ist auch sehr unterschiedlich. Die beiden größten Faktoren sind ein-  
mal, was für ein Unternehmen es ist. Ist es ein mittelständisches Unternehmen, da ist  
dann auch konventionell ganz viel schon über Nicht-Eigenkapitalfinanzieren, sondern  
250 verschiedene eigenkapitalähnliche Fremdkapitalfinanzierung gestaltet. Das ist wirklich  
recht häufig, im Startup Bereich weniger. Da kommt es dann aber darauf an, wie cool  
das Unternehmen ist. Wie cool ist das Business-Modell? Was für einen Purpose hat  
es? Wie "sexy" ist es auch aus verschiedenen Perspektiven für Investor:innen? Wenn  
du einen guten Business Case hast, wenn du eine gute Antwort auf die Frage hast,  
255 wie Investor:innen ihr Geld zurückbekommen und am besten auch noch ein paar Im-  
pact Kriterien oder ähnliches hast. Es muss auch kein Impact wie im Fall ESG sein,  
sondern einfach in irgendeiner Art und Weise zu dem Zweck der Investor:innen pas-  
send, die du ansprichst. Da springen die Investor:innen drauf an, egal mit was sie  
finanzieren müssen, sofern sie können. Bei anderen kann das schon schwieriger wer-  
260 den. Es gibt auch Unternehmen, die wirklich ganz schön damit struggen  
Investor:innen zu finden. Ich frage mich dann immer, ob die nur wegen Verantwor-  
tungseigentum struggen, denn wenn sie klassisches Venture Capital aufnehmen  
würden [...] Das würden sie vielleicht leichter bekommen, aber vielleicht würden sie  
dann struggen, weil Venture Capital von ihnen dann verlangt, dass sie skalieren, was  
265 aber gar nicht in ihrem Geschäftsmodell machbar ist. Es kommt also sehr darauf an,  
ob man denn überhaupt die Alternativen will. Die meisten machen ja Verantwor-  
tungseigentum, weil sie die Alternativen nicht möchten und deswegen ist es vielleicht nicht

immer das Einfachste, was du machen kannst, aber es ist, wenn du dich dafür entschieden hast, das andere nicht zu wollen, eigentlich deine einzige Möglichkeit.

270

**B** [00:23:48] Ich möchte von dem Finanzbereich nochmal einen Bogen zurückschlagen zu der ersten Entscheidungsfindung, dem Informationssammelprozess bei den Gesellschafter:innen, dem Faktor, dass eine Gründer:innen Kompensation im Rahmen von Verantwortungseigentum möglich ist. Hast du Erfahrungen gemacht, dass das das  
275 Ganze grundlegend verändert? Das Wissen darüber, dass man nicht seine kompletten finanziellen Ansprüche abgeben muss?

**M** [00:24:29] Ja, das macht es überhaupt erst möglich für ganz viele und das finde ich auch verständlich. Wenn du fünf Jahre lang unbezahlt für ein Startup gearbeitet hast,  
280 deine ganze Energie, dein Geld und viel Zeit da rein geflossen ist und dir dann jemand von Verantwortungseigentum erzählt und sagt, da schenke man einfach alles weg, dann denkst du dir, aber: Ich habe doch gerade fünf Jahre alles, was ich habe, hier hereingesteckt. Da merken wir, dass es zum Teil in der Kommunikation auch von einzelnen Unternehmer:innen sehr auf so ein: ich, großzügiger Mensch, habe jetzt alles  
285 gemacht [...] Ich glaube, das ist sicher unabsichtlich, weil es in manchen Fällen auch so ist. Manche haben auch Gründerkompensation mitgestaltet, aber das schreckt natürlich manche total ab, die wollen, dass das Unternehmen langfristig bestehen bleibt, dass es unabhängig bleibt und einem Zweck dient. Es ist immer ein deutlich kleinerer Anteil als es Wert ist und zumindest mit uns ist sonst auch überhaupt kein Verantwortungs-  
290 eigentumsmodell möglich. Da gucken wir uns schon an, was für eine Gründerkompensation da geplant wird, ob das im Verhältnis steht und ob das Unternehmen das auch tragen kann. Wenn das Unternehmen daran kaputt geht, dann ist es nicht machbar. Aber ja, es ändert schon etwas. Auf jeden Fall.

295 **B** [00:26:10] Jetzt hätte ich eine Frage im nächsten Themenbereich – der Transformationsprozess ist abgeschlossen und das Unternehmen reflektiert quasi. Was kannst du aus deiner Erfahrung sagen, hat das für Auswirkungen auf die Kultur, dass gemeinsam, sowohl im Gesellschafter:innen Kreis, aber auch in der ganzen Belegschaft, dieser Prozess durchlaufen wurde?

300

**M** [00:26:43] In vielen Unternehmen hat es gar nicht so viele wirkliche Auswirkungen, weil dann die Werte von Verantwortungseigentum, das, was damit erwünscht ist, das kann ja auch ohne die rechtliche Umsetzung schon gelebt werden im Unternehmen. Das ist auch der Fall bei vielen Unternehmen, die diesen Schritt gehen wollen, dass  
305 sie nicht jetzt etwas ändern möchten, sondern es eher für die Zukunft sichern möchten. Da ändert sich aber trotzdem häufig etwas, selbst wenn es nicht wirklich in der Organisationskultur etwas geändert hat. Das ist dann ein anderes Bewusstsein zu sagen: Wir haben nicht nur die ganze Zeit davon geredet und es auch gelebt, sondern es ist jetzt auch einfach rechtlich sicher. Da entsteht dann ein größeres Vertrauen, es ist eine  
310 größere Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen möglich. In anderen Fällen, wo es vielleicht eher aus einer Nachfolgesituation kam oder irgendwie anders zu dem Thema kam, kann es schon mittel- bis langfristig ganz schön etwas ändern. Es gibt jetzt einen Fall, Waschbär, die haben auch schon vor vier, fünf Jahren ungefähr [...] 2017 Verantwortungseigentum umgesetzt und bei denen bewirkt es jetzt ganz viel  
315 – es ist so Trickle-Down-mäßig. Die haben erst auf der Eigentumsebene gesagt: Wie wollen wir das denn denken? Was macht die rechtliche Struktur jetzt auch mit uns? Und dann haben sie gemerkt, dass wenn das jetzt auf der Eigentumsebene so ist, dann wollen wir eigentlich auch auf der Hierarchieebene im Unternehmen, in Bezug auf die Organisationskultur Sachen ändern und auch Mitarbeitende mehr in ihre Eigenverantwortung nehmen. Aber auch da ist es wieder recht unterschiedlich. Bei fast  
320 allen Unternehmen, die ich so mitbekomme, ändert es aber wirklich was auf der Mitarbeiter:innen Motivationsebene und das kann ich auch von mir selbst sagen. Ich habe zwar für mich jetzt keinen Transformationsprozess miterlebt, aber ich habe in anderen Unternehmen davor gearbeitet und es ist für mich schon ein sehr zentraler Teil meiner  
325 Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen, dass ich weiß, dass nicht alles, was ich mache, potenziell in die Tasche von den Eigentümer:innen fließen kann.

**B** [00:29:16] Das kann ich mir gut vorstellen. Denkst du, das kann auch für die für die Außenwirkung Implikationen haben? In Sachen PR, Sichtbarkeit, als Marketing-Argument auch? Oder ist es dafür zu ungreifbar?  
330

**M** [00:29:36] Das kann man schon gut machen, denke ich. Unternehmen wie Ecosia oder Einhorn machen das ja auch. Meiner Meinung nach sehr gut. Das passt natürlich auch zu ihrem jeweiligen Case. Ich glaube nicht, dass das alle Unternehmen machen

335 können. Ich glaube gerade B2C oder im Fall von natürlichen Monopolen wie Infrastruk-  
turen, ist es ein ziemlich cooles Argument, wenn du ein großes Netzwerk aufbauen  
musst und im Normalfall die Partner:innen, wenn es so groß wird, irgendwann sagen,  
dass sie es ganz schön heftig finden, dass die jetzt alle nur in Hand privater Unterneh-  
men sind – da kannst du ganz gut argumentieren, warum es durch  
340 Verantwortungseigentum vielleicht ein bisschen weniger problematisch ist. Wenn du  
eine coole Story daraus machen und deine Kund:innen damit erreichen kannst, kann  
es sehr gut klappen. In anderen Bereichen, also den klassischeren Bereichen, ist das  
Interesse vielleicht daran gerade noch nicht so hoch. Aber in einem Bereich, wo ich  
auch noch glaube, dass es echt ein gutes Argument sein kann, ist im engen Kontakt  
345 mit staatlichen Institutionen, also Public Private Partnerships. Da haben wir jetzt in  
Deutschland noch nicht so große Erfahrungen mit gemacht, also wir haben nicht mit  
vielen Unternehmen gearbeitet, die in irgendeiner Art und Weise Public Private Part-  
nerships anstreben. Aber in Lateinamerika ist das einer der Hauptpunkte, wo  
Verantwortungseigentum thematisiert wird.

350

**B** [00:31:11] Dann hätte ich noch eine letzte Frage, und zwar zu der übergeordneten  
Bedeutung auf der Makroebene. Also von einem einzelnen Unternehmen wieder zu  
den vielen, die das machen und auch vermehrt tun. Inwiefern denkst du, dass der  
soziokulturelle Wandel, den wir aktuell erleben, in Bezug auf den Zeitgeist wie New  
355 Work etc., die Verbreitung von Verantwortungseigentum begünstigt?

**M** [00:31:49] Ich denke, Verantwortungseigentum passt ganz gut in die aktuelle Zeit,  
einfach weil es wirklich eine neue Generation von Unternehmer:innen gibt, die eben  
nicht nur einen Exit anstreben, sondern wirklich auch etwas verändern wollen. Es gibt  
360 ein großes Interesse an Sozialunternehmen, an Unternehmen, die einen Zweck ver-  
folgen und gesellschaftliche Probleme lösen. Auf der anderen Seite gibt es ein immer  
stärker werdendes Bewusstsein für die Probleme, die zum Teil auch mit den klassi-  
schen Strukturen kommen. Nicht immer – ich sage auch nicht, dass alle Unternehmen,  
die in einer anderen Eigentumsstruktur sind, problematisch sind, das sehe ich über-  
365 haupt nicht so. Ich hatte vorhin schon die digitalen Infrastrukturen erwähnt, also gerade  
in dem Bereich oder auch im Gesundheitssystem oder auch in der immer weiterwach-  
senden Marktkonzentration, sehen ja viele, wozu das führt und wollen da auch  
gegenagieren. Du hattest gerade New Work erwähnt und ich glaube, dass das auch

dazu führen kann, weil Mitarbeitende sich einfach durch ganz viele Prozesse zumindest in den industrialisierten Ländern jetzt [...] den Luxus haben, uns damit zu beschäftigen, was denn unser Purpose ist und wofür wir arbeiten wollen, womit wir unsere Zeit verbringen wollen. Da fangen doch immer mehr an zu sagen: Okay, aber wenn ich in diesem Unternehmen jetzt arbeite, wo geht denn der Wert hin, den ich generiere? Ist das wirklich ein Wert, der was für die Gesellschaft auslöst oder nicht?

375 Ich glaube aber trotzdem, dass alles, was ich gerade gesagt habe, immer noch ganz schön in einer Bubble ist. Ich glaube schon, dass das dazu führt, dass Verantwortungseigentum gerade populärer wird, und das sehen wir ja auch an unseren Zahlen. Aber es ist trotzdem immer noch ein Nischenbereich und eine kleine Gruppe an Unternehmen und auch an Konsumenten und Mitarbeitenden, für die es wirklich eine Rolle

380 spielt.

**B** [00:33:59] Dann hätte ich noch eine kurze abschließende, bilanzierende Frage. Du hast zwar zuvor viel angedeutet, aber wenn du es herunterbrechen müsstest, was wäre für dich der wichtigste Erfolgsfaktor, um den Transformationsprozess für alle Stakeholder besonders reibungslos zu gestalten? Das kann auch ein Attribut, ein Vorteil

385 oder eine Haltung sein.

**M** [00:34:30] Ehrliche Kommunikation, sowohl miteinander als auch im Nachgang mit den Stakeholdern als auch mit sich selbst. Also nicht hinkommen und sagen: Verantwortungseigentum ist das neue Buzzwords, das machen wir jetzt auch einfach mal. Sondern sich wirklich ehrlich damit auseinandersetzen, was für Konsequenzen das hat, die für die Personen vielleicht auch nicht so vorteilhaft sind oder für das Unternehmen nicht das ist, was es braucht oder halt genau das, was es braucht. Je ehrlicher man da von Anfang an mit sich selbst und mit den Menschen, die im Team sind und

395 mit den Menschen, an die man es dann auch kommuniziert, ist, desto besser.

**B** [00:35:10] Ganz vielen Dank.

## D.4 Interview 4

Datum: 20.01.2022

Dauer: 00:28:29

5 Interviewer: B

Interviewte Person: C

**B** [00:00:05] Zu Beginn würde ich dich einmal kurz bitten, in einem Satz deine Rolle bei Fair Trade Power im Allgemeinen und deine Rolle insbesondere bei dem Thema  
10 Verantwortungseigentum zu beschreiben.

**C** [00:00:24] Ich bin Co-Founder und ich mache meistens die Finanzen und wir sind ein bisschen klein, deswegen müssen wir alle viele Dinge machen. Finance ist mein Background und ich mache das Forecasting, Business Planning, aber ich helfe auch  
15 im Marketing, Business Plan Writing, alle diese Dinge. Die Purposeumwandlung habe ich gemanaged.

**B** [00:01:34] Vielen Dank! Dann würde ich jetzt in den Hauptteil des Gespräches übergehen. In welchem Kontext bist du das erste Mal Verantwortungseigentum  
20 aufmerksam geworden und was hat dich daran fasziniert?

**C** [00:02:04] Wir haben unseren Ökostrom-Anbieter als normale GmbH gegründet. Wir hatten die Idee, dass es ein Unternehmen ist, das etwas für den Klimaschutz tun würde. Wir waren bei einer Veranstaltung mit anderen Stromanbieter und es war ein  
25 Networkingevent und C, my husband and co-founder hat einen Mann von Lichtblick getroffen. Er hat 15 Jahre für Lichtblick gearbeitet und wir brauchten Unterstützung. Wir suchen immer Leute, die uns helfen können, die es mit uns mitmachen würden und unterstützen. Und wir haben gedacht: Here is somebody with 15 years of experience, growing a company from nothing to a million customers. Wouldn't that be nice to  
30 have him on board. Wir haben ein paar Mal mit ihm gesprochen und er sagte, er würde nie mehr bei einem Stromanbieter arbeiten, außer es wäre ein Purpose Unternehmen. So he had come across the idea and he was like, he would never work and work so hard for a company again based on a supposed mission that then gets totally lost when



that company is sold. So he introduced us to the idea and we did some research. I  
35 read about it. I made contact with the Purpose Stiftung and they sent us more informa-  
tion. For me it was exactly what we want to do with our company. I mean, the electricity  
industry doesn't have a great reputation, you know. People are going door to door high  
pressure sales, companies that have been making money for many many years and  
everybody wants to change the basis of electricity production, but companies don't  
40 want to lose their money and don't want to lose their assets. And so they just keep  
digging up coal and burning it. So I think the electricity industry has a bit of a credibility  
problem for many people. And the purpose concept to me helps with that because it  
says to all of our customers today, tomorrow, for as long as we're around, we will be  
renewable and we may get to a million customers like Lichtblick, but we're never going  
45 to be sold to a fossil fuel concern. And so you don't ever have to worry about that  
happening to us. And that, to me, is a very important thing to be able to offer to any  
customer for Fair Trade Power and also anybody who works with Fair Trade Power.  
Like U, he really worked 15 years for that company, and they sold it, and he was upset  
he ended up working for a company that was totally against what he believed in. And  
50 for me, that's what made it such a special idea, that it's a guarantee.

**B** [00:05:58] Glaubwürdigkeit nach außen und nach innen ist also dein Kernpunkt?

**C** [00:06:02] Yes. And if your customers [...] or if you can communicate that well  
55 enough to your customers, then I think you have customers for a very long time be-  
cause this is something that people are very passionate about. Klimaschutz, it is a big  
issue and we all know that there's a lot of greenwashing. It goes on and there's a lot of  
good talk and a lot of good marketing, but you want to know that something's really  
changing. For me, the purpose idea and just becoming a purpose company meant that  
60 we could actually guarantee that to anybody who's part of Fair Trade Power.

**B** [00:07:21] Also ihr hattet die Idee und dann hast du die Idee in die Firma getragen,  
wie ist da der Entscheidungsfindungsprozess bezüglich einer Transformation abgelaufen.  
Und wer waren die beteiligten Personen?

65

**C** [00:07:43] Well, there were three people who founded Fair Trade Power and so three  
shareholders to start with. And then we had another one join us a bit later with more of

a financial investment than anything else. So I really only had to talk to four people, me being one of them, and Christian co-founder, he was very team immediately. This was the thing that could make Fair Trade Power, credible and unique in the marketplace, and he was very okay with the idea. So he's a serial entrepreneur. He's had many companies. He understands that, you know, his shares [...] So he understood what it meant that by going into a purpose company and that he would have to be capping the value of his shares. And that was something that he had to think about and come to terms with and decide what the five years that we had put in were worth because we had been doing it for about five years by then. Our financial investor, he was happy with the idea. He understood the concept as well, and it was just the other shareholder had a bit of trouble. He's not really at the Capitalism 2.0 stage or not really at the purpose economy stage and didn't see why he couldn't just have his shares and be paid for the rest of his life. And yeah, so we had a bit of talking to do. We had all the material from the Purpose Group [Purpose Stiftung], and I shared that we did the workshop with J. And that was helpful. We also included our employees that we had on board at the time in the workshop so that they could understand what it was that we were working towards as well. And it was [...] I mean, the majority of us wanted to do it, and it was okay, so what is it going to look like? So that was when we got the lawyer involved and started working on the statutes and the hardest part, of course, was coming up with the number that everybody would be, I won't say happy with, but that everybody agreed to. And in the end, our sort of non consenting person was like, I still don't really agree with doing this, but I can see that all of you agree with it and that you all want it and think it is the best thing for the company. So if it's the best thing for the company, then we should do it. And so he accepted that. But it took a little while to review some conversations about speculation, the economy, all this sort of stuff.

**B** [00:11:03] So what what would you say was the biggest hurdle in that process? Was it the financials?

**C** [00:11:14] It was. I mean, it was the financial aspect of it and that idea that we have, you know, I mean, everybody's heard the story about the start up that goes on to be worth a million dollars or a billion dollars, and I have shares in it. That can happen, sure, but how many times does it happen and you know, for me, the concept of owning shares and being paid for all those shares for the rest of your natural life and then

being able to give them to your grandkids to me doesn't really make sense. It is a passive investment. You're not really actively doing anything. So should you really be receiving an income from that just because you were lucky enough to have the capital  
105 in the first place to put it in? You know, does that really entitle you for the rest of your life and your children and grandchildren's life to to be entitled to an income stream? I don't really think so. So for me, it was like, I like the purpose idea [...] Yeah, but not everybody is opposed to speculative profits.

110 **B** [00:13:00] Jetzt geht es um die Ausgestaltung. Wie wurde die Verteilung der Eigentumsrechte und der Kreis der Verantwortungseigentümer:innen beschlossen? Also einzelne Personen oder alle. Wer hat Mitbestimmungsrechte?

**C** [00:13:28] Okay, I am not sure I understand that question exactly.  
115

**B** [00:13:32] So you have the voting rights and you can either give them to one person or to just the management or to everyone in the company. My question is, how did you decide on how to allocate the voting rights?

120 **C** [00:13:51] Okay. So one of the founders was fully employed in another job and wasn't really contributing on a daily basis to the company. And the other one was basically a financial investment with not much day-to-day activity. You know, the voting rights are meant to be with people who are acting for the company or on a daily basis, and as they weren't, they agreed that they didn't get any voting rights. So the voting rights  
125 were split between just C and me, at this point. And we had talked about during the statutes phase, what sort of conditions we wanted to put about having employees participating in voting and in having voting shares. And so for us, it was important that an employee had been with us for 18 months and wanted to have shares because not everybody does. And that they had been through a bit of a process in the company to  
130 understand how it worked, rather than just get shares after walking in. And so at the moment it's just C and me with voting shares. And as we employ more people and as they stay longer and get involved in the company than we would be increasing the holding of the voting shares.

135 **B** [00:15:34] Thank you. The next question is about the financials within Verantwortungseigentum. You already mentioned that the financial investor was fine with giving up his voting rights. Did you come across the need for more investments since then? Did you have to find purpose investors?

140 **C** [00:16:01] That's where we are now. So yes, we do. We have to find purpose investors. So we are [...] We've spoken with the Purpose Stiftung and Purpose Ventures, and we've just been picked up by the Impact Factory. And they have a focus on sustainable investment and helping start-ups. Well, not just start-ups, but companies with a sustainable aim, sort of. So yes, we understand that it's going to be a bit of a  
145 challenge to find financing. So we've self financed most of the way. But we are looking at Impact Factory and that base investment.

**B** [00:17:09] Okay. Another question, the kind of financial direction you already mentioned that once you decided to do Verantwortungseigentum, you talked about the  
150 value of the work you already put in before – those five years. Was the founders compensation a factor for you that made the decision possible?

**C** [00:17:51] I would imagine that for a company with many more shareholders in years and things that will be very difficult to come to that agreement. And I think it's just  
155 because we were early and actually, you know, the company really hadn't made any profits and stuff. So it was always very speculative as to what would your shares be going to be worth one day. So it was four people and I think it took us a little while to come to an agreement. And really, you know, we had to say, this is about the time and effort that we've put in to date that we haven't been paid for. What do you think it's  
160 worth in terms of the work that you've done and think about it and come back with a number. And then we all came back with a number, we talked about it and you had to talk about it a few times. I can imagine that when you have a lot more people and a lot more time and lots of different [...] That it's going to be really hard to come to that conclusion. I guess we were lucky at this moment.

165

**B** [00:19:10] For the next question I'm going to switch to German again. Nachdem der Transformationsprozess durchlaufen ist und ihr in Verantwortungseigentum transformiert seid, welche Auswirkungen kannst du spüren, hatte das Durchlaufen dieses

170 Prozesses für euch als Team, als Unternehmen? Was hatte das für Auswirkungen auf den Arbeitsalltag im Hinblick auf Unternehmenskultur, Team-Gefühl, aber auch zum Beispiel nach außen: Sichtbarkeit, Marketing? Was hast du da für Veränderungen gespürt?

175 **C** [00:19:55] It clarified what our goal is. It's not about what would make the most money, it's more about what is it that we're trying to achieve and what do we need to do that? So, it was helpful for internal decision making, it really makes it clear. For marketing, I still think a lot of people don't know exactly what it means. And we're in an industry where we're already trying to explain to people why our green electricity is more green than other people's green electricity, and that's hard enough to explain. To  
180 also then explain about our company sort of structure or what the purpose concept means is very difficult, so we have tried to get it out there, and we think some people have understood what that means and like that idea, but it's going to take a lot more promoting and explaining, I think, to really explain the difference. That would be good, I think if people actually like it, if people actually understood the difference between  
185 what a purpose company actually means and what it could do for "Klimaschutz". I think we might get a little bit bigger a bit faster. It's about how to communicate, that's a bit complicated.

190 **B** [00:21:53] Noch mal zur internen Ebene. Wie ist es zum Beispiel für dich persönlich mit der Motivation? Hat dich das noch mal bestärkt oder hat es dem Team Zusammenhalt gestärkt auf der emotionaleren Ebene?

195 **C** [00:22:14] We are recruiting or we are looking for people to join our team and it gives us a very clear thing to distinguish between people who we want on board and who we don't. And we can say, you know, this is who we are and we mean it because it's in our statutes. And if if you don't mean this, if this isn't for you, say so now because we're not going to change this, this isn't going to all of a sudden change. You know, you're not going to all of a sudden find yourself with shares or earning a huge salary. This is this is a purpose company and it will always be a purpose company. So if that's not for  
200 you, then please say so early on because [...] We've had some people come on board with us recently who are in the industry and have seen a bit like Lichtblick have seen that it's rife with [...] But there are so many companies who say one thing and do

another, and they're very keen, or they're very happy that they can see that [...] So we have been able to explain the concept of the purpose company to them enough that  
205 they understand it and that they really like it. And for them, this is making us very attractive as a potential company to work for and with because they see that we will deliver on what we aim to do. And that was the reason why they worked at their previous company and they found out that it wasn't doing what they told them it was doing, and they weren't very pleased with that. So, yeah, it has helped us to identify the people  
210 who we think can work with us long term and have the right value structure to be working with us, I guess.

**B** [00:24:27] Vielen Dank! Dann hätte ich nur noch eine abschließende resümierende Frage. Was waren für dich die wichtigsten Erfolgsfaktoren oder Instrumente, um den  
215 Transformationsprozess für alle Stakeholder, alle Beteiligten besonders reibungslos zu gestalten?

**C** [00:25:08] Well, I guess the thing was. The concept of the purpose company and what it meant resonated with C and me and as we were the co-founders and the majority shareholders at the time. It was sort of natural for us to [...] So we started a real renewable electricity company "Grüner Strom Label" certified. We had done windfarm development in Australia before this and had had a fully formed project that we couldn't find somebody to take the electricity for because the energy industry in Australia [...] We had started Fair Trade Power and we called it Fair Trade Power because we were  
225 in an industry that had already shown us that they were very protectionist and were trying to keep a close sort of space. And we were trying to open it. And the whole idea of the purpose company for us just totally was in the same vein. So, it was natural, I mean, if we if we'd known about purpose when we started the company, we probably would have started it as a purpose company, really. Because it just does what we need  
230 it to do and the whole idea and also C and me, we don't have children. We don't want to hand this down to somebody. We don't want to become gazillionaires or anything like this. This is about trying to actually create something that might change something. And what the purpose thing does is, it makes that the case long term. And that people coming on board know that we we're not going to be just retiring and expecting to live  
235 on our shares and then them working for us for it. If they become part of the company,

they will get the benefit of that company and everything that it does. And this is [...] It just made total sense for us in our particular position, I guess.

**B** [00:27:48] Was ich da heraushöre, bezogen auf den Prozess. Was es für euch, ich sage mal, relativ reibungslos oder flüssig gemacht hat, ist ein sehr klares Wissen darüber, was eure Motivation ist und was ihr wollt. Das heißt, darüber gab es gar keine Spannungen, weil ihr das schon sehr straight Bescheid wusstet. Sehe ich das richtig?

**C** [00:28:17] Ja.

## E. Interviewauswertung

### E.1 Kodierungstabelle

Fall	Textstelle (Z.)	Kategorie	Zweitkategorie	Fall	Textstelle (Z.)	Kategorie	Zweitkategorie
1	30 31	A1	F2	2	27 28	B1	
1	31 34	A1		3	141 149	B1	B3
1	35 37	A1		3	69 73	B1	
2	247 251	A1		4	66 67	B1	
2	260 263	A1		1	124 125	B2	
2	50 53	A1		1	126 132	B2	
3	27 31	A1		1	136 139	B2	
3	368 374	A1	A3	1	139 159	B2	
4	131 133	A1		1	159 163	B2	F2
4	220 221	A1	A3	2	144 146	B2	
4	227 229	A1		2	152 155	B2	
1	49 52	A2		3	111 117	B2	
1	63 65	A2		3	128 131	B2	F2
1	65 67	A2		4	77 80	B2	
1	83 86	A2		1	176 184	B3	
2	79 81	A2		1	184 191	B3	
3	361 365	A2		1	195 197	B3	
4	100 108	A2	A3	2	148 150	B3	
4	202 203	A2		3	117 120	B3	B2
4	224 227	A2	A4	3	123 128	B3	B2
1	59 61	A3		3	181 183	B3	
1	61 62	A3	A2	3	391 395	B3	C3
1	86 87	A3		3	71 80	B3	F2
2	129 130	A3		4	239 244	B3	A3
2	215 217	A3	A4	4	72 74	B3	
2	90 92	A3		4	97 99	B3	
3	265 269	A3	A4	1	237 240	B4	
3	304 305	A3		1	240 244	B4	
3	36 40	A3	C5	2	121 123	B4	
4	174 176	A3		2	292 297	B4	C2
4	198 200	A3		3	199 202	B4	
4	22 24	A3		3	206 212	B4	
1	111 116	A4		3	218 221	B4	
1	70 73	A4		3	236 240	B4	
1	75 78	A4		3	82 90	B4	
1	81 83	A4		4	124 129	B4	
2	189 191	A4		1	41 43	B5	
2	238 240	A4		1	45 49	B5	
3	357 359	A4		2	104 107	B5	
4	231 233	A4	A3	2	77 79	B5	
1	333 339	A5		3	63 69	B5	A3
1	339 344	A5		1	297 303	C1	
2	193 198	A5	C5	1	312 317	C1	
1	18 20	B1		1	324 329	C1	
1	197 200	B1		2	89 90	C1	
1	20 24	B1	C2	3	306 310	C1	
2	140 141	B1		3	310 312	C1	
2	16 18	B1		3	317 320	C1	



3	320 322	C1		4	42 45	D3	
3	322 326	C1		4	54 56	D3	
1	200 204	C2		4	59 60	D3	
1	204 207	C2	F3	4	69 71	D3	
2	161 165	C2		3	259 261	E1	
2	277 281	C2	E3	3	261 265	E1	
2	36 38	C2		4	144 145	E1	E2
3	138 141	C2		1	280 286	E2	
3	150 154	C2	C3	2	281 284	E2	C6
3	90 95	C2		3	248 250	E2	
1	216 221	C3		3	251 259	E2	
1	223 229	C3		4	140 144	E2	
1	231 235	C3		1	246 249	E3	
1	244 245	C3		1	249 251	E3	C3
1	245 246	C3		1	260 262	E3	F1
2	156 157	C3		1	268 271	E3	
2	272 274	C3		1	275 277	E3	
2	28 31	C3		1	277 280	E3	
2	297 300	C3	C2	2	169 171	E3	
3	159 170	C3		2	19 22	E3	
3	183 188	C3	F3	2	32 36	E3	
3	388 389	C3	C6	2	38 41	E3	F1
2	142 144	C4		3	278 283	E3	
2	146 148	C4		3	286 288	E3	
2	198 200	C4		3	288 290	E3	
2	67 70	C4		3	290 293	E3	
2	107 108	C5		3	80 81	E3	
2	108 111	C5		4	153 158	E3	B2
2	114 115	C5		4	158 161	E3	
2	217 219	C5		4	74 76	E3	
3	170 174	C5		4	85 88	E3	
3	44 50	C5		3	95 98	F1	
4	193 195	D1		1	125 126	F2	
4	195 198	D1	C1	2	141 142	F2	
4	203 211	D1	A3	1	170 171	F3	
4	233 237	D1	C1	1	171 172	F3	
4	30 31	D1		1	172 174	F3	
4	46 48	D1	D3	1	191 195	F3	B3
4	48 50	D1		1	262 264	F3	
1	116 118	D2		4	161 162	F3	
1	93 94	D2		4	35 36	F3	
3	334 335	D2		4	80 84	F3	
2	128 129	D3		4	91 92	F3	
3	154 159	D3	C6				
3	332 334	D3					
3	335 340	D3					
3	343 343	D3					
4	176 187	D3	D2				

## E.2 Kategoriensystem

Hauptkategorie	Unterkategorie	Codes		% aller Codes		Personen	% aller Personen		Beispiel (Fall, Z.)
A: Organisationskultur	A1	Neu er ges, offenes, progressives Mindset als Ausgangssituation	11		4,9%		4	100%	1 35 37
	A2	Gesellschafts bzw. Wirtschaftskritik	10		4,4%		4	100%	1 83 86
	A3	<b>Sinnorientierung</b>	19	54	8,4%	24,0%	4	100%	90% 2 215 217
	A4	Business Aktivismus	11		4,9%		4	100%	4 231 233
	A5	Kooperative Wertschöpfung	3		1,3%		2	50%	1 339 344
B: Gesellschafterinnen im Fokus	B1	Integration durch Gesellschafter	9		4,0%		4	100%	3 69 73
	B2	<b>Uneinigkeit unter Gesellschafterinnen</b>	13		5,8%		4	100%	1 159 163
	B3	<b>Gewissenerforschung im Gesellschafterkreis</b>	14	51	6,2%	22,7%	4	100%	95% 3 394 398
	B4	Ausgestaltung der Eigentumsrechte erörtern und abwägen	10		4,4%		4	100%	1 240 244
	B5	Spannung zwischen Eigentümerinnen und operativer Führung	5		2,2%		3	75%	1 45 49
C: Rolle der Mitarbeitenden	C1	Transformation mit positiver Auswirkung auf Motivation	11		4,9%		4	100%	3 325 329
	C2	Mitarbeiter aktiv im Prozess involvieren	11		4,9%		3	75%	1 200 207
	C3	<b>Bedürfnisorientierte, transparente interne Kommunikation</b>	15	49	6,7%	21,8%	3	75%	46% 3 186 191
	C4	Wunsch und Forderung nach Verantwortung	4		1,8%		1	25%	2 146 148
	C5	Befreiung aus Fremdbestimmung	8		3,6%		2	50%	3 170 174

<b>D: Außenwirkung</b>	D1	Gesteigertes Identifikationspotential und Ankennungsmerkmale als Arbeitgeber	7		3,1%		1	25%	4	203 211	
	D2	Verantwortungseigentum eher kein Verkaufsargument	4	22	1,8%	9,8%	3	75%	58%	1	93 94
	D3	Glaubwürdigkeit durch Kommission von Verantwortungseigentum	11		4,9%		3	75%		4	42 45
<b>E: Finanzen</b>	E1	Kapitalbeschaffung als Hindernis	3		1,3%		1	25%		4	144 145
	E2	Mögliche finanzielle Instrumente	6	29	2,7%	12,9%	4	100%	75%	3	254 262
	E3	<b>Wert der Gründerkompen- sation als neuralgischer Punkt</b>	20		8,9%		4	100%		3	281 286
<b>F: Prozess &amp; Methodik</b>	F1	Klarheit über rechtliche Rahmenbedingungen	3		1,3%		3	75%		3	95 98
	F2	Frustration durch geringes Prozess Tempo	6	20	2,7%	8,9%	3	75%	83%	1	125 126
	F3	Systematische Anwendung erprobter Methoden und punktuelle Beratung	11		4,9%		4	100%		4	80 84

## **Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Hamburg, den 22.02.2022

.....  
Bero Rincke (Verfasser)

## **Einverständnis zur Veröffentlichung**

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass ein Exemplar meiner Bachelorthesis in die Bibliothek des Fachbereichs aufgenommen wird – Rechte Dritter werden dadurch nicht verletzt.

Hamburg, den 22.02.2022

.....  
Bero Rincke (Verfasser)