

# Das Unternehmertum in einer solidarischen postkapitalistischen Wirtschaft

Norbert Bernholt

## 1 Die Relevanz der Unternehmensverfassung

Auf die Frage, wann ein Unternehmen erfolgreich sei, gibt es heute keine eindeutige Antwort. Je nach Perspektive des Betrachters wird man zu unterschiedlichen Antworten kommen. Der Kunde beurteilt den Erfolg des Unternehmens danach, wie zufrieden er mit den erstandenen Gütern und ggf. dem Service ist. Der Kapitalgeber erwartet dagegen vor allem eine möglichst hohe Rendite seines eingesetzten Kapitals. Darüber hinaus hat sich die Unternehmensleitung eventuell selber strategische Ziele wie die Eroberung weiterer Marktanteile, eine bestimmte Steigerung des Umsatzes etc. gesetzt. Für die meisten – v.a. größere – Unternehmen ergibt sich daraus ein komplexes Zielsystem, in dem zu klären ist, welche Interessengruppe sich bei der Umsetzung der Ziele durchsetzt, wenn die Ziele nicht kongruent sind oder Prioritäten zu setzen sind. Damit sind wir im Kern dessen, was eine Unternehmensverfassung zu regeln hat, nämlich die institutionellen Vorkehrungen dafür zu treffen, inwieweit die unterschiedlichen Interessengruppen auf die Unternehmensaktivitäten Einfluss nehmen können. Bevor wir diese institutionellen Voraussetzungen genauer untersuchen, wollen wir zunächst festhalten, welche Interessen die aus unserer Sicht wichtigste Interessengruppe, nämlich die Gesellschaft, an Unternehmen heranträgt:

- Unternehmen stellen in einer möglichst hohen Qualität Güter und Dienstleistungen für Bürger/innen her und stellen sie ihnen zur Verfügung.
- Sie bieten den Erwerbspersonen sinnvolle und erfüllende Arbeitsplätze an.
- Sie generieren Einkommen.
- Sie streben einen nachhaltigen Umgang mit der natürlichen Umwelt an.

- Sie berücksichtigen in ihrer Unternehmenspolitik die Interessen der Allgemeinheit, in dem sie Steuern zahlen, die Interessen der Menschen im Umfeld der Produktionsanlagen berücksichtigen, die Arbeitsplätze nicht ins Ausland verlagern etc.

## 2 Die Problematik der aktuellen Unternehmensverfassung

Das Problem der aktuellen Unternehmensverfassung besteht darin, dass die Interessen der Gesellschaft nur unzureichend berücksichtigt werden. In allen oben angeführten Punkten kann es schnell zu Konflikten zwischen der Gesellschaft und anderen Anspruchsgruppen kommen, aus denen die Gesamtgesellschaft aufgrund der geltenden Unternehmensverfassung als Verlierer hervorgeht. Die gravierendste Missachtung gesellschaftlicher Interessen liegt in der unzureichenden Berücksichtigung der Umwelt und dem Freiraum, der den Unternehmen im Umgang mit den Beschäftigten gegeben wird. Die entscheidende Ursache dafür, dass die Ziele vieler Unternehmen und die von der Gesellschaft an sie herangetragenen Interessen zusehends auseinander gehen, liegt offen auf der Hand. Unter den zahlreichen Anspruchsgruppen ist die Gruppe der Eigenkapitalgeber unangefochten die stärkste, sie dominiert weitgehend die strategischen und operativen Unternehmensentscheidungen, da Unternehmen zwingend auf Eigenkapitalgeber angewiesen sind, was sie gefügig macht. Die Macht der Kapitalgeber ist mittlerweile derart angewachsen, dass ein regelrechter Wettbewerb zwischen den Unternehmen und sogar Staaten darüber entstanden ist, wer den Kapitalgebern die besten Renditeaussichten bieten kann. Denn das Kapital fließt immer dorthin, wo es die höchsten Renditen erwarten kann. In der Theorie ist dies

durchaus gewünscht, da die höchsten Renditen dort erzielt werden, wo das Kapital besonders effektiv eingesetzt wird, es damit gemäß der Theorie der Gesellschaft am meisten dient.

Die aktuelle Situation der Wirtschaften in Europa und der ganzen Welt zeigt allerdings, dass zwar hohe Renditen möglich sind, damit aber keinesfalls die oben angeführten Interessen der Gesellschaft Berücksichtigung finden. Der Patient kränkelt. Wenn nun die Rendite nur das Mittel ist, um den eigentlichen Zweck (Dienst an der Gesellschaft) zu erreichen, der Zweck aber zusehends verfehlt wird, liegt es nahe, über eine Änderung des Mittels nachzudenken. Dies macht jeder Hausarzt bei der Behandlung eines Patienten. Leider verbietet sich schon das Nachdenken hierüber in einer kapitalorientierten Wirtschaftsweise, denn nicht erst seit der Zeit der Neoliberalisierung wissen wir, dass das Mittel Rendite sich längst zum Zweck des Unternehmertums entwickelt hat. Die Krankheit der derzeitigen Wirtschaftsweise liegt darin begründet, dass die überwiegende Mehrheit der großen Unternehmen mit ihrer Tätigkeit einen möglichst hohen Profit erzielen und die Position des Eigenkapitals dauerhaft stärken will. Über den Bereich der Unternehmen hinaus hat sich ein in diesem Sinne unternehmerisches Denken zum Grundparadigma menschlichen Handelns in nahezu allen Bereichen der Gesellschaft entwickelt. Das Individuum ist entweder sein eigener Ich-Unternehmer oder es fällt aus dem Rahmen. Jeder verhält sich strategisch zum Nächsten und das Handeln wird damit dem Kriterium der Profitabilität unterworfen. Wir degradieren uns damit selber, in dem wir dem Sinn, der gesellschaftlichen Bedeutung, dieses Handelns nur eine nachrangige Bedeutung zumessen – wenn überhaupt. Dieses Denkmuster, das aus der unternehmerischen Ideologie entstanden ist, bildet heute den Nährboden für die zunehmend asoziale Ausgestaltung unternehmerischer Tätigkeit (vgl. hierzu etwa die jüngere Berichterstattung um das Unternehmen Amazon).

Nun wäre es vollkommen falsch, pauschal das Unternehmertum an den Pranger zu stellen. Es gibt zurzeit etwa 4 Millionen Unternehmen. 99,5% dieser Unternehmen sind nach Definition der EU sogenannte KMU's (kleine und mittlere

Unternehmen) mit maximal 250 Beschäftigten und einem Umsatz bis zu 50 Mio. €. Für einen großen Teil dieser kleinen und mittleren Unternehmen wird die Maximierung der Rendite kaum das dominierende Unternehmensziel sein. Für viele dieser Unternehmen stehen das Produkt, die Beschäftigten und die Region, in der sie arbeiten, im Vordergrund der Aktivitäten. Diese Art des Unternehmertums trägt heute wesentlich zum Wohlstand unserer Gesellschaft bei, sie ist die Glanzseite der kapitalorientierten Wirtschaftsweise und auch in einer neuen Ökonomie weiterhin rechtlich und institutionell zu schützen und zu fördern. Die grundlegende Kritik setzt bei dem Verhalten und der Verfassung der großen, meist börsennotierten Unternehmen an. Auch wenn nur 0,5% der Unternehmen mehr als 250 Beschäftigte haben, erwirtschaften sie gut 60% des gesamten Umsatzes und dominieren damit weitgehend die Märkte. Hier regiert der viel diskutierte shareholder value Ansatz, der wie ein Krebsgeschwür die ganze Gesellschaft durchdringt. Die durchschnittliche Haltezeit einer Aktie an der Börse beträgt heute 22 Sekunden. In den 1990er Jahren wechselte eine Aktie alle vier Jahre den Eigentümer. (SZ vom 15. Februar 2013) Unter diesen Bedingungen kann von gesellschaftlicher Verantwortung des Miteigentümers keine Rede sein und die logische Folge dieser an den Renditen orientierten Unternehmensphilosophie ist, dass Güter und Dienstleistungen nur dann produziert werden, wenn sich damit ein hoher Profit und eine dauerhafte Kapitalvermehrung verwirklichen lassen. Das Wohl der Allgemeinheit wird aus dieser Sichtweise zu einer eher zufälligen Begleiterscheinung. Die verheerenden Folgen dieses Denken für die Allgemeinheit sind bekannt. Egal wohin wir schauen, auf die Finanzmärkte, die Entwicklung der Landwirtschaft, das Gesundheitswesen, den Kampf um die Rohstoffe, die Probleme der Welternährung, den Tourismus etc., allorts offenbart sich: eine am Profit orientierte Wirtschaftsweise ruiniert die Umwelt und die Menschen, die in und mit dieser Wirtschaft arbeiten und leben.

### 3 Grundzüge einer neuen Unternehmensverfassung in einer solidarischen Ökonomie

Wenn eine primär auf Rentabilität ausgerichtete Unternehmenskultur offensichtlich zu den erheblichen Fehlsteuerungen beiträgt, sind wir gezwungen, nach Alternativen Ausschau zu halten. Wir wollen dies in zwei Schritten versuchen. Zunächst stellen wir die Bestandteile einer neuen, nicht mehr unter dem Diktat der Renditemaximierung stehenden Unternehmensverfassung in den Grundzügen vor. Da Unternehmen nicht isoliert in einem luftleeren Raum existieren, sondern in ein Geflecht von Beziehungen eingebunden sind, wollen wir in einem zweiten Schritt zumindest in den Grundzügen auch das Umfeld der Unternehmen betrachten. Dabei konzentrieren wir uns auf folgende Fragen: Wie werden die diversen Interessen in der neuen Unternehmensverfassung berücksichtigt? Wie wirkt sich die neue Unternehmensverfassung auf die Marktprozesse aus?

Die folgenden Ausführungen zu einer neuen Unternehmensverfassung beziehen sich auf Unternehmen ab ca. 100 Beschäftigten. Bei kleineren Unternehmen sind die hier vorgestellten Positionen sinnvoll anzupassen. Dabei ist es vollkommen unerheblich, ob diese Unternehmen sich dem Konkurrenzkampf auf einem Markt stellen müssen oder ob sie in einem gänzlich anderen Kontext ihre Güter produzieren. Es gibt eine Reihe von Gütern, die in den jetzigen Verhältnissen noch über den Markt verteilt werden, deren Verteilung man aber aus unterschiedlichen Gründen nicht dem Marktgeschehen überlassen darf. Hierzu gehören insbesondere endliche Güter wie Rohstoffe oder Grund und Boden. Dann gibt es eine Reihe von Gütern, die jedermann zugänglich sein müssen, wie etwa Wasser, Energie, öffentliche Verkehrsmittel, Bildung, die Gesundheitsfürsorge. Die Preise für diese Güter sind politisch (ggf. a. kostendeckend) und nicht durch Angebot und Nachfrage festzusetzen. Darüber hinaus wird es unterschiedliche Formen von Gemeineigentum (z.B. Allmenden) geben, in denen es sinnvoller Weise keine Verteilung über den Markt geben kann. Für all diese Unternehmen gilt im Prinzip das folgende Modell einer

partizipatorischen Unternehmenssteuerung. Dieses Modell stützt sich auf drei Säulen:

1. Partizipation
2. Steuerung der Unternehmen durch eine Nachhaltigkeitsbilanz
3. Neutralisierung des erwirtschafteten Kapitals

Diese Punkte sind sukzessive aus den jetzigen Verhältnissen heraus umzusetzen. Sie sind Teil eines Transformationsweges, der im Zusammenwirken mit einer grundlegenden Reform der Eigentumsordnung und einer Geldreform die notwendigen Schritte hin zu einer solidarischen, am Gemeinwohl orientierten Wirtschaft aufzeigt.

#### 3.1 Partizipation

Wenn wir akzeptieren, dass von der Produktion und der Verteilung von Gütern und Dienstleistungen die ganze Gesellschaft betroffen ist, liegt es nahe, die Gesellschaft in die strategischen Entscheidungsprozesse der Unternehmen mit einzu beziehen. In der derzeitigen Wirtschaftsweise liegt die Entscheidungsgewalt letztlich bei den Kapitalgebern. Zwar sitzen die Beschäftigten auch in den Aufsichtsräten der großen Gesellschaften; kommt es jedoch zum Konfliktfall, entscheiden die Kapitalgeber. So will es das Betriebsverfassungsgesetz. Vertreter der Gesellschaft, die Kunden, Umweltvertreter oder Kommunen haben keinerlei Mitwirkungsmöglichkeiten. In einer solidarisch organisierten Ökonomie werden in mittleren und großen Unternehmen Wirtschaftsräte gebildet, die die strategische Steuerung des Unternehmens bestimmen. Die Wirtschaftsräte sind drittelparitätisch mit Vertretern der Kapitalgeber, der Beschäftigten und der Gesellschaft

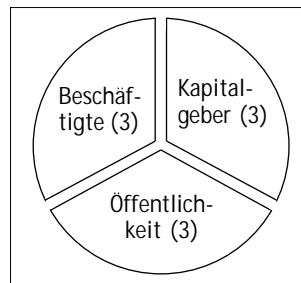


Abbildung 1: Zusammensetzung des Wirtschaftsrats

(Öffentlichkeit) besetzt. Das Drittel der „Öffentlichkeit“ setzt sich aus Vertretern der Kunden, der Umweltverbände und der jeweiligen Kommune zusammen. (vgl. Abbildung 1)

Zum einen fließen durch die drittelparitätische Besetzung des Wirtschaftsrates die Interessen der Öffentlichkeit unmittelbar in die strategische Steuerung des Unternehmens ein, zum anderen bewirkt die Drittelparität, dass sich keine dauerhaften Koalitionen bilden können. Man wird in vielen einzelnen Fragen verhandeln müssen. In keinem Fall hat die Seite der Kapitalgeber automatisch die Mehrheit im Wirtschaftsrat. Da es keinen Sinn macht, in kleinen Betrieben Wirtschaftsräte zu bilden und zudem betriebsübergreifende Planungen für eine Region und auch eine ganze Nation sinnvoll sind, werden über die betrieblichen Wirtschaftsräte hinaus regionale und auch ein nationaler Wirtschaftsrat zu bilden sein. Diese überbetrieblichen Wirtschaftsräte sind ebenfalls drittelparitätisch besetzt und ihre Aufgabe besteht im Wesentlichen darin, für eine Region (bzw. Nation) langfristig nachhaltige Strukturen zu entwickeln und die Umsetzung dieser Planungen zu initiieren. Aber, so mag man an dieser Stelle einwenden, die Kapitalgeber können die anderen Parteien erpressen, wenn es hart auf hart kommt. Sie können damit drohen, das Kapital abzuziehen und damit faktisch die mächtigste Partei bleiben. Auf diesen berechtigten Einwand werden wir ausführlich zurückkommen, wenn wir die Möglichkeiten der Finanzierung der Unternehmen genauer betrachten (vgl. Abschnitt 3.3). Zunächst wenden wir uns dem zweiten Eckpfeiler einer solidarischen Unternehmensverfassung zu.

### 3.2 Die Nachhaltigkeitsbilanz

Wie oben bereits dargelegt, reduziert sich die jetzige betriebliche Erfolgsmessung letztlich auch auf eine Größe: den Gewinn. Bei allem Aufwand, den Unternehmen zu Erstellung dieser Größe betreiben, diese Zahl wird den komplexen unternehmerischen Prozessen nicht gerecht. Eine Unternehmensverfassung, die sich nicht nur an den Interessen der Kapitalgeber orientieren will, kann den Erfolg der unternehmerischen Tätigkeit nicht an einer eindimensionalen entwickelten Zahl feststellen. Weitere Faktoren, wie das Wohl der Mitarbeiter, der Umgang mit der natürlichen Umwelt, das Wohlergehen der Kunden, das un-

mittelbare gesellschaftliche Umfeld (z.B. Anwohner) sind in die Erfolgsrechnung einer solidarischen Unternehmung einzubeziehen. Erst wenn dies gelingt, kann der Erfolg unternehmerischer Tätigkeit angemessen gewürdigt werden. Die zentrale Frage, der wir in diesem Abschnitt nachgehen, lautet: Kann man den Unternehmen durch eine mehrdimensionale Bilanzierung systemische Anreize geben, die geeignet sind, die unternehmerische Tätigkeit unmittelbar auf das Wohl der Allgemeinheit auszurichten? Der Gedanke einer mehrdimensionalen Erfolgsmessung ist der herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre keineswegs unbekannt. So misst bspw. die in größeren Unternehmen häufig eingesetzte *balanced score card* (bsc) genau diese Faktoren. Die Ergebnisse werden allerdings bislang nur für die interne Steuerung des Unternehmens genutzt. Die Anwendung dieses Verfahrens stellt im Rahmen der geltenden Unternehmensverfassung die Fixierung auf das Ziel der Gewinnmaximierung nicht in Frage.

Wir schlagen eine mehrdimensionale Bilanzierung mit sechs Perspektiven vor, aus denen heraus der Erfolg eines Unternehmens beurteilt werden kann, und verwenden hierfür den Begriff Nachhaltigkeitsbilanz. Zu jeder Perspektive werden von dem nationalen Wirtschaftsrat konkrete Ziele und Zielgrößen formuliert. Diese werden in Punktwerte (Nachhaltigkeitspunkte) umgerechnet. Erhält ein Unternehmen bspw. von den insgesamt 1000 möglichen Nachhaltigkeitspunkten nur 400, so ist dies eine – dem Gewinn vergleichbare – Kennziffer für den Erfolg dieses Unternehmens. Dieser Wert kann vom Staat als Grundlage für die Besteuerung, die Subventionierung, die Auftragsvergabe bei staatlichen Aufträgen und für die Höhe des Kreditzinses von der Zentralbank (hier wird ein dem Vollgeldsystem vergleichbares Geldsystem zugrunde gelegt) verwendet werden.

Rational handelt ein Unternehmen in diesem System also nur, wenn es versucht, möglichst hohe Werte in der Nachhaltigkeitsbilanz aufzuweisen. Durch die Anreizsysteme des Staates wird es für dieses Verhalten belohnt. Weist ein Unternehmen dauerhaft deutlich schlechtere Werte als die Konkurrenz auf, hat es zunächst ein Imageproblem. Es muss bei solidarisch denkenden und

| Bereich/Perspektive       | Ziele | Kennziffer | Nachhaltigkeitspunkte    |     | Geplante Maßnahmen |
|---------------------------|-------|------------|--------------------------|-----|--------------------|
|                           |       |            | Soll (Gewichtungsfaktor) | Ist |                    |
| Mitarbeiter               |       |            | 200                      | 100 |                    |
| Ökologie                  |       |            | 200                      | 100 |                    |
| Kundinnen/Kunden          |       |            | 200                      | 75  |                    |
| Finanzen                  |       |            | 200                      | 75  |                    |
| Lieferanten               |       |            | 100                      | 25  |                    |
| Gesellschaftliches Umfeld |       |            | 100                      | 25  |                    |
| Summe                     |       |            | 1000                     | 400 |                    |

Abbildung 2: Grobe Struktur der Nachhaltigkeitsbilanz

aufgeklärten Konsumenten mit Nachfrageeinbußen rechnen. Darüber hinaus hat es mit erheblich höheren Kosten (höhere Steuerbelastung etc.) zu rechnen und wird dadurch auf mittlere Sicht vom Markt ausscheiden oder das Verhalten korrigieren müssen.

Damit kommen wir zum dritten Pfeiler einer solidarischen Unternehmensverfassung:

### 3.3 Neutralisierung des erwirtschafteten Kapitals

Das Konzept einer solidarischen Unternehmensverfassung beabsichtigt nicht die generelle Vergesellschaftung der Produktionsmittel bzw. die Verstaatlichung aller Produktionsunternehmen. Allerdings haben sich unternehmerische Entscheidungen letztlich den Interessen der Allgemeinheit unterzuordnen. Dieser Gedanke ist auch in einer kapitalorientierten Wirtschaftsweise nicht unbekannt, denn auch hier hat die Gesellschaft durchaus Partizipationsmöglichkeiten. Kein großes Investitionsprojekt wird in Deutschland heute allein „privat“ entschieden. Die gesellschaftlichen Interessen fließen im

Aufsichtsrat, in den Anhörungs- und Genehmigungsverfahren, in den kartell- und umweltrechtlichen Rahmenbedingungen und Genehmigungspflichten und in manch weiterer Form ein. Diese gesellschaftlichen Einflussmöglichkeiten schmelzen allerdings vielfach durch die faktische Macht der Kapitalgeber auf ein Minimum zusammen. Eine neue Unternehmensverfassung muss insofern zwingend die Macht dieser Interessengruppe in ihre Schranken verweisen.

Es gehört zu den unhinterfragten Selbstverständlichkeiten des jetzigen Systems, dass in einem Unternehmen erwirtschaftete Überschüsse den Kapitalgebern zugeteilt werden, die diese dann nach ihren Interessen verwenden können. Handelt es sich um Fremdkapitalgeber, erhalten sie diesen Überschuss in Form der vertraglich ausgehandelten Zinsen und Zinseszinsen, Eigenkapitalgeber erhalten Gewinnausschüttungen. In beiden Fällen fließt ein im Sektor Unternehmen erwirtschafteter Überschuss aus diesem Sektor heraus und wird dann zumeist in den Finanzsektor geleitet, aus dem sich die Unternehmen dieses Geld wieder per Kredit und oder durch neues Eigenkapital zurückholen müssen. Der

Kreislauf beginnt von vorne und es entwickelt sich eine Spirale, in der die Summen, die abfließen und auf der anderen Seite wieder hereingeholt werden müssen, immer größer werden. Hinzu kommt, dass die Macht auf die Unternehmensführung durch die Kapitalgeber unaufhörlich wächst.

Die Solidarische Ökonomie will durch das Konzept der Neutralisierung des Kapitals in Verbindung mit einer Reform des Finanzwesens die Spirale der Akkumulation des Kapitals und der damit verbundenen Machtanhäufung stoppen. Wie soll das funktionieren?

Der Grundgedanke des Konzepts des Neutralen Kapitals<sup>1</sup> sieht vor, dass das erwirtschaftete Kapital in den Unternehmen bleibt. Es wird nicht den Kapitalgebern zugeschlagen, sondern als neutrales Kapital in die Bilanz eingetragen. Es wird damit zu Eigentum des Unternehmens (nicht der Unternehmer!). Im Laufe der Zeit wird sich dieser Anteil erhöhen und damit den Einfluss der Kapitalgeber kontinuierlich verkleinern. Irgendwann wird das Unternehmen sich praktisch selber gehören. In Verbindung mit dem drittelparitätisch besetzten Wirtschaftsrat werden die Kapitalgeber hierdurch sukzessive entmachtet. Die Möglichkeit der Akkumulation des Kapitals in privaten Händen ist damit ausgeschlossen.

Bringt man diese Idee mit der Reform des Geldwesens zusammen, ergeben sich daraus grundlegende neue Perspektiven.

Aus Sicht der solidarischen Ökonomie ist Geld ein öffentliches Gut, mit dem nicht gehandelt wird. Es wird gemäß der Grundidee der sogenannten Monetative<sup>2</sup> von einer öffentlichen Institution, der Zentralbank, geschöpft. Banken verteilen dieses von der Zentralbank geschöpfte Geld treuhänderisch, sie können nicht mehr, wie im jetzigen System, selber Geld schöpfen und damit aus Geld noch mehr Geld machen. Wenn Unternehmen Geld benötigen, leihen sie sich dieses Geld direkt bei der Zentralbank. Banken vermitteln lediglich diesen Kredit. Allerdings bekommen die Unternehmen den Kredit nicht automatisch, sondern aufgrund bestimmter Kriterien, die sich aus der Nachhaltigkeitsbilanz ableiten lassen. Unternehmen müssen sich also, ebenso wie jetzt einer Kreditprüfung unterziehen, in die

aber neben den ökonomischen auch soziale und ökologische Kriterien in das Kreditbewilligungsverfahren einfließen. Die Unternehmen werden für Kredite bei den Banken eine bestimmte Bearbeitungsgebühr zahlen müssen. Der Zentralbank bleibt es vorbehalten, aufgrund der Werte der Nachhaltigkeitsbilanz und ggf. auch der konjunkturellen Lage, einen Teil des Kredits als zusätzliche Gebühr einzubehalten. Die Zentralbank hat also durchaus die Möglichkeit, über die Geldpolitik wirtschaftlich steuernd einzugreifen.

Da es sich ja um öffentlich vergebenes Geld handelt, ist es bei Vorliegen entsprechend guter Werte der Nachhaltigkeitsbilanz möglich, dass die Zentralbank auf eine Tilgung des Kredits verzichtet und dieses Geld so sukzessive in neutrales Kapital des Unternehmens verwandelt. Da die „Neutralisierung“ der Kreditsumme über viele Jahre erfolgt, kann Jahr für Jahr überprüft werden, ob die Voraussetzungen für den Tilgungsverzicht noch vorliegen. Denn dieses von der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellte Geld kann nur dann dem Kapital des Unternehmens zugerechnet werden, wenn es seinen Zweck erfüllt hat, also auch Wertschöpfung nach sich zog. Ist dies nicht der Fall, wird ein Tilgungsbetrag fällig und das betreffende Unternehmen hat deutlich höhere Kosten. Wer also einen öffentlichen Kredit unproduktiv nutzt, verschleudert, sich in die eigene Tasche steckt usw., wird empfindlich bestraft.

Wie wirkt sich dieses Konzept konkret für das Handeln eines Unternehmens aus? Wir wollen die Auswirkungen dieses Konzepts an einem stark vereinfachten Beispiel verdeutlichen.

Nehmen wir an, ein Unternehmen hat auf der Aktivseite das Vermögen um 20.000,00 GE erhöht. Es gibt nun mehrere Möglichkeiten der Finanzierung in dem Modell des Neutralen Kapitals:

1. Der Gewinn aus den letzten Perioden wurde nicht an die Kapitalgeber ausgeschüttet, sondern als neutrales Kapital, damit als Kapital des Unternehmens, in die Bilanz aufgenommen. Die Investitionen werden nun aus dem Kapital des Unternehmens finanziert. Damit entstehen weder Zins- noch Gewinnansprüche an die Kapitalgeber.

**Bilanz im Jahr 1**

|                |            |              |            |
|----------------|------------|--------------|------------|
| Anlagevermögen | 70.000,00  | Eigenkapital | 50.000,00  |
| Umlaufvermögen | 30.000,00  | Fremdkapital | 50.000,00  |
| Summe          | 100.000,00 | Summe        | 100.000,00 |

**Bilanz im Jahr 2**

|                |            |                          |            |
|----------------|------------|--------------------------|------------|
| Anlagevermögen | 80.000,00  | Eigenkapital             | 50.000,00  |
| Umlaufvermögen | 40.000,00  | Erwirtschaftetes Kapital | 20.000,00  |
|                |            | Fremdkapital             | 50.000,00  |
| Summe          | 120.000,00 | Summe                    | 120.000,00 |

2. Das Unternehmen nimmt bei der Zentralbank einen Kredit in der entsprechenden Höhe auf. Für diesen Kredit fallen die oben beschriebenen Kreditkosten an, wobei die Höhe der Kosten wesentlich durch die Werte der Nachhaltigkeitsbilanz bestimmt wird. Da es sich in diesem Fall um einen produktiven Kredit handelt (also die Verwendung nicht konsumtiv ist) und Geld ein öffentliches Gutes ist, ist es möglich, dass die zur Verfügung gestellte Kreditsumme im Laufe der Zeit ganz oder teilweise dem Unternehmen als neutrales Kapital zur Verfügung gestellt wird. Damit entfällt teilweise oder vollständig die Tilgung. Das Ausmaß wird wesentlich von der Entwicklung der Nachhaltigkeitswerte in der Bilanz abhängen.

3. Natürlich kann das Unternehmen sich weiterhin über Eigenkapitalgeber finanzieren. Diese haben allerdings durch den drittelparitätisch besetzten Wirtschaftsrat und das Gebot der Neutralisierung des Kapitals kaum Aussichten auf hohe Profite. Sie haben allerdings über den Wirtschaftsrat Mitbestimmungsrechte, was den Kapitalgeber evtl. mehr interessiert als die Verzinsung.

### 3.4 Die steuernde Wirkung der neuen Unternehmensverfassung

Der Staat kann über die an der Nachhaltigkeitsbilanz orientierten Kriterien der Kreditver-

gabe das strategische Verhalten der Unternehmen beeinflussen. Der für die kapitalorientierte Unternehmensführung typische Drang oder sogar Zwang zum Wachstum wird durch die Möglichkeit der Neutralisierung des Kapitals wesentlich gedämpft. Zum einen stehen die Unternehmen nicht unter dem dauernden Zwang der Rekapitalisierung der abfließenden Mittel, zum anderen ist aufgrund der Steuerung über die Nachhaltigkeits-

bilanz in Verbindung mit dem Konzept der Neutralisierung des Kapitals die Erhöhung des Gewinns bzw. der Rendite kein attraktives Ziel unternehmerischer Tätigkeit. Rational handelt ein Unternehmen, wenn es im Interesse der Gesellschaft agiert. Nur dann wird es durch den Staat und die Rahmenbedingungen gefördert. Durch die Anbindung der Kreditvergabe und der Kapitalneutralisierung an die Nachhaltigkeitskriterien wird sichergestellt, dass die öffentlich geschöpften Kapitalmittel ökonomisch sozial und ökologisch nachhaltig eingesetzt werden.

## 4 Folgen für die wichtigsten Interessenvertreter in der neuen Unternehmensverfassung

### 4.1 Die Kapitalgeber

Kapitalgeber, die auf eine hohe Rendite für das eingesetzte Kapital spekulieren, sind in einer solidarischen Ökonomie sicher die großen Verlierer gegenüber den derzeitigen kapitalistischen Verhältnissen. Geld wird sich in einer solidarischen Ökonomie nicht mehr aus sich selbst heraus vermehren können. Dies bedeutet, es gibt praktisch keinen Zins bei der Bank und auch – wie oben dargestellt – keinen Gewinnanspruch in Unternehmen. Materiell orientierte Kapitalgeber werden abwägen müssen, ob die Bestandhaltung ihres Geldes besser bei einer Bank oder in einem Unternehmen gewährleistet ist.

Entscheidend für ihr Engagement in einem Unternehmen dürften für die meisten Kapitalanleger andere Aspekte sein. Relevante Kriterien sind nunmehr die Nützlichkeit des Unternehmens für die Gesellschaft im Allgemeinen oder auch für eine spezielle Region im Besonderen. Ethische Erwägungen erhalten nicht zuletzt durch das Instrument der Nachhaltigkeitsbilanz bei der Kapitalanlage eine große Bedeutung. Die zunehmende Bedeutung des ethischen Investments, die bereits in den derzeitigen kapitalistischen Verhältnissen zu beobachten ist, deutet darauf hin, dass es bei vielen Menschen den Wunsch gibt, ihr Geld verantwortungsvoll anzulegen. Man kann zuversichtlich sein, dass die Zahl der solidarisch denkenden Kapitalgeber wesentlich ansteigen wird.

## 4.2 Die Banken

Banken befinden sich durch die neue Unternehmensverfassung in Verbindung mit einer Geldreform, die sich an dem Vollgeldsystem orientiert, in einer im Vergleich zum jetzigen System geschwächten Position. Sie können den Unternehmen weiterhin Kredite vermitteln, aber ihre Tätigkeit beschränkt sich auf das Vermitteln. Durch die Kreditvergabe werden sie nun nicht mehr zu Gläubigern der Unternehmer und haben damit auch keine Mitwirkungsmöglichkeiten in den Wirtschaftsräten. Die Banken verleihen ja nicht „ihr“ Geld, sondern vermitteln treuhänderisch das Geld der Zentralbank an das jeweilige Unternehmen. Die Banken verdienen durch entsprechende Gebühren bei diesen Geschäften zwar Geld, dies sind aber keine Zinseinnahmen im heutigen Sinne.

In unserem Zusammenhang ist von Bedeutung, dass durch die günstige Fremdfinanzierung und die Neutralisierung des erwirtschafteten Kapitals das Unternehmen in aller Regel nicht auf Eigenkapitalgeber angewiesen ist. Im Extremfall ist für eine kurze Zeit (das neutrale Kapital wird auf die Dauer Teile der Finanzierung übernehmen) auch eine 100%-Fremdfinanzierung möglich. Das Unternehmen befindet sich dann praktisch in öffentlicher Hand, wird aber trotzdem drittelparitätisch gelenkt.

Für alle Bürgerinnen und Bürger, die ihr Geld in einem Unternehmen sinnvoll anlegen wollen, mag es einen Pool geben, aus denen sich Unternehmen bedienen können. Aktienbörsen, so wie wir sie jetzt kennen, wird es in einer solidarischen Ökonomie nicht mehr geben.

## 4.3 Die Mitarbeiter

Ergebnisse der Motivationsforschung zeigen, dass Menschen dann gut und effektiv arbeiten, wenn sie ihre Arbeit als sinnvoll empfinden, sie Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen können und sie sich mit ihrer Arbeit sozial eingebunden fühlen. Diese drei Voraussetzungen sind in einem Unternehmen, das nicht profitorientiert arbeitet, wesentlich besser umzusetzen als in der derzeitigen Wirtschaftsweise. Die hier vorgestellte neue Unternehmensverfassung schafft die notwendigen Voraussetzungen für kooperatives und verantwortungsbewusstes Verhalten.

Individualistischer, auf Angst aufbauender Konkurrenzkampf vergeudet das Potential vieler Menschen. Forschungen belegen, dass individuelle Lösungsstrategien in den meisten Fällen zu wesentlich schlechteren Ergebnissen führen als kooperative Strategien. Kooperative Lösungsverfahren haben den Vorteil, dass nicht zwanzig gute Ideen bei der Lösung eines Problems verschenkt werden, wie es bei der individualistischen Konkurrenz, in der sich ein Gewinner durchsetzt, der Fall ist. Die Zahl der Lösungsvarianten wird reicher und differenzierter. Allerdings ist hierfür eine entspannte und angstfreie Atmosphäre notwendig. Menschen arbeiten im Verbund mit anderen wesentlich effektiver, wenn sie nicht befürchten müssen, irgendwann einmal von den anderen ausgeschlossen zu werden. Angst ist eine denkbar schlechte Voraussetzung für gute Leistungen. Abgesehen von dem monetären Anreiz für den Gewinner bringt individueller Konkurrenz in den Unternehmen kaum Vorteile, weder für den Einzelnen noch für die Gemeinschaft. Auch wenn monetäre Anreize vielfach nicht mehr als ein Strohfeuer entfachen können, wollen wir nicht grundsätzlich auf sie verzichten und halten es für sinnvoll, eine Lohn- und Gehaltsspreizung innerhalb der Gesellschaft fortzuführen.



ren. Diese Spreizung hat aber Begrenzungen. Eine gängige Faustregel lautet, dass ein Spitzenverdiener maximal das 20-fache des gesetzlichen Mindestlohns verdienen sollte.

## 5 Die Wandlung der Märkte in Folge einer neuen Unternehmensverfassung

Ebenso wie in den Unternehmen will die neue Unternehmensverfassung auch kooperative Lösungsstrategien zwischen den Unternehmen fördern. Ein Glaubenssatz unserer kapitalorientierten Wirtschaftsweise lautet, effektiv arbeitende Unternehmen benötigen den individualistischen, an der Renditemaximierung orientierten Konkurrenzkampf. Ein Mythos, wie wir meinen, denn ein auf individuelle Konkurrenz und Renditemaximierung orientierter Wettbewerb zwischen den Unternehmen gibt heute, im 21. Jahrhundert, vollkommen falsche Anreize. Nehmen wir das Beispiel des Automarktes, ein oligopolistischer Markt, auf dem zweifelsohne ein starker Konkurrenzdruck herrscht. Unter gesamtgesellschaftlicher Betrachtungsweise steuert der renditeorientierte Konkurrenzkampf die wenigen Anbieter geradewegs in die falsche Richtung. Wenn der Vorsitzende von Daimler Benz, Dietmar Zetsche, angesichts der Veröffentlichung der Unternehmenszahlen als Ziel für Daimler Benz ausgibt, in der Premiumklasse im kommenden Jahr die Konkurrenten Audi und BMW überholen zu wollen, um dann weltweit die meisten Autos in dieser Klasse zu verkaufen (vgl. SZ vom 8. Februar 2013), zeigt dies in aller Deutlichkeit die Absurdität des konkurrierenden Marktes an. Sieger des Konkurrenzkampfes ist das Unternehmen, das die meisten Autos verkauft. Die Konkurrenz treibt die Unternehmen zu immer mehr quantitativem Wachstum an und bewirkt damit gerade das, was wir gesamtgesellschaftlich am wenigsten benötigen. Wir brauchen nicht mehr Autos; wir brauchen Unternehmen, die sich auf eine völlig andere Mobilitätskultur einstellen, in der es vor allen Dingen weniger von allem gibt. Diese schwierige Aufgabe ist nicht durch privatwirtschaftlich auf Gewinn orientierte Konkurrenzwirtschaft zu erreichen. Hier sind kooperative Lösungsmöglich-

keiten und die entsprechenden institutionellen Voraussetzungen gefragt. Die partizipatorische Unternehmensverfassung bietet die Voraussetzungen dafür, dass die Marktbeziehungen nicht durch die individuelle, auf Vernichtung des Gegners ausgerichtete Konkurrenz bestimmt werden, sondern dass die Marktteilnehmer in ein auf Kooperation ausgerichtetes Verhältnis treten. Wie soll das funktionieren? Schauen wir uns die drei Bestandteile der neuen Verfassung an:

### 5.1 Wirtschaftsräte

#### a. Betriebliche Wirtschaftsräte

Durch die Zusammensetzung der Wirtschaftsräte (Beschäftigte/Unternehmen/Öffentlichkeit) wird gewährleistet, dass sich nicht eine Interessengruppe auf Kosten der Allgemeinheit durchsetzen kann. Sowohl die Beschäftigten und erst recht die Öffentlichkeit haben die Interessen der Region mit in ihrem Kalkül. Sollte es noch Vertreter der renditeorientierten Kapitalgeber im Wirtschaftsrat geben, wird diese Stimme im Laufe der Zeit immer kleiner und unbedeutender. Die kooperative Ausrichtung der betrieblichen Wirtschaftsräte wird unterstützt durch

#### b. Regionale Wirtschaftsräte

deren Aufgabe ja explizit darin besteht, die Interessen der gesamten Kommune, der Region oder des Landes zu vertreten und durchzusetzen.

### 5.2 Nachhaltigkeitsbilanz

Alle Stimmen, die sich für kooperative Strategien in den Verhandlungen stark machen, erhalten Unterstützung durch die Rahmenbedingungen und Anreize, die durch die Nachhaltigkeitsbilanz gesetzt werden. Sowohl innerbetriebliches als auch marktorientiertes kooperatives Verhalten wird durch entsprechende Werte in der Nachhaltigkeitsbilanz belohnt. Extrem aggressives, auf den Verdrängungswettbewerb orientiertes Verhalten kann sogar mit Negativwerten bestraft werden. Der Gesetzgeber hat hier ein feinfühliges Steuerungsinstrument zur Stärkung kooperativer Unternehmensstrategien zur Verfügung.

### 5.3 Neutralisierung des Kapitals

In Verbindung mit der auf dem Vollgeldsystem bestehenden Möglichkeit, Kredite direkt bei der Zentralbank zu erhalten und der Möglichkeit, Kapital bilanztechnisch zu neutralisieren, es also in das Eigentum der Unternehmen fließen zu lassen, entfällt das zurzeit dominierende Interesse daran, eine möglichst hohe Rendite für eine Interessengruppe zu erzielen. Der Fortfall dieses Anspruchs an ein Unternehmen ist entscheidend, da, wie wir oben gezeigt haben, hier die wesentliche Antriebsfeder für den auf Quantität ausgelegten Konkurrenzkampf liegt.

Wir wollen zum Schluss an einem konkreten Beispiel veranschaulichen, wie ein kooperativ gesteuerter Markt aussehen könnte.

In einer mittelgroßen Stadt gibt es 10 Bäcker. Diese Bäcker stehen vor der gemeinsamen Aufgabe, die Bevölkerung mit Brot und Brötchen zu versorgen. Um diese Aufgabe zu lösen, treffen sie sich mit Vertretern der Kunden und der Öffentlichkeit in dem regionalen Wirtschaftsrat, um eine für alle Beteiligten gute Lösung zu vereinbaren. Der Wettbewerb unter den Bäckern ist damit nicht aufgehoben, er wird aber intelligent und auf die Situation bezogen organisiert. Die beteiligten Bäcker einigen sich auf ihren Ort (was hier nicht nur räumlich zu verstehen ist) in dem Markt, sie können jeweils eine optimale Betriebsgröße aufbauen, und so bildet sich ein relativ stabiles Gleichgewicht, das durch die betrieblichen und regionalen Wirtschaftsrate sowie durch das Instrument der Nachhaltigkeitsbilanz und der Kapitalneutralisierung unterstützt wird. Natürlich kann dieses Gleichgewicht durch vielerlei Aktivitäten gestört werden. Aus den vielen denkbaren Szenarien sollen hier zwei angedacht werden:

1. Szenario: Bäcker X hat ein Verfahren entwickelt, mit dem die Brötchen mit weniger Energieaufwand, aber gleicher Qualität gebacken werden. Durch die Nachhaltigkeitsbilanz (und den geringeren Energiekosten) kann er die Brötchen nun günstiger anbieten. Falls die anderen Bäcker nicht reagieren, werden sie vermutlich Kunden verlieren und im Extremfall vom Markt ausscheiden müssen. Vermutlich werden sie also binnen kurzer Zeit ebenfalls dieses bessere Verfahren anwenden.

2. Szenario: Das Marktgleichgewicht wird durch eine Großbäckerei, die im Franchiseverfahren Märkte erobern möchte, gestört. In diesem Fall obliegt es dem regionalen Wirtschaftsrat, ob und unter welchen Bedingungen dieses Großunternehmen für diesen Markt zugelassen wird.

Die Kombination von regionalem Wirtschaftsrat, Nachhaltigkeitsbilanz und Kapitalneutralisierung geben den Unternehmen den Rahmen und die nötigen Anreize sich kooperativ und nachhaltig zu verhalten. Dies schließt konkurrierendes Verhalten, den Wettstreit um die beste Lösung nicht aus. Allerdings wird ein Wettbewerb, der die Vernichtung des Konkurrenten zum Ziel hat, sehr unattraktiv gemacht. Es bleibt aber festzuhalten, dass es bei allen Szenarien auch zu Betriebsschließungen oder Entlassungen kommen kann. Individuelles Scheitern ist möglich. Eine solidarische Ökonomie ist Bestandteil einer dynamisch lernenden Gesellschaft, in der das Scheitern als eine Voraussetzung für Fortschritt gesehen wird. Abstürze, Kündigungen und Insolvenzen sind möglich, werden aber durch eine staatlich zugesicherte Grundsicherung ohne Bedarfsprüfung so weit abgedeckt, dass alle Menschen ein würdiges Leben führen können.

## 6 Abschließende Thesen über die Auswirkungen einer solidarischen Unternehmensverfassung

- Durch eine konsequent entwickelte solidarische Unternehmensverfassung wird die Akkumulation des gemeinsam geschaffenen Mehrwertes in alleiniger Privatverfügung überwunden.
- Die Menschen werden von dem Zwang befreit, ständig ihr Kapital vermehren zu müssen. Sie können sich anderen, Sinn stiftenden Tätigkeiten zuwenden.
- Der die Gesellschaft spaltende Dauerkonflikt zwischen Kapital und Arbeit entfällt. Es gibt natürlich weiter Interessengegensätze, diese werden aber unter demokratisch anerkannten Spielregeln durchgeführt.
- Eine solidarische Unternehmensverfassung ist ein bedeutender Beitrag zur Demokratisierung wirtschaftlicher Prozesse, die die Ausklammerung großer Teile des gesellschaftlichen Lebens aus

demokratischer Beteiligung und Mitbestimmung überwindet.

- In einer solidarischen Unternehmensverfassung wird die fortlaufende Externalisierung der sozialen, ökologischen und Gemeinwohlkosten durch deren Internalisierung überwunden.
- Unternehmen, die sich im Sinne des Gemeinwohls verhalten, werden belohnt.
- Eine solidarische Unternehmensverfassung ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die heutige Vernichtungskonkurrenz durch einen auf Kooperation angelegten Wettbewerb ersetzt wird.
- Die neue Unternehmensverfassung fördert kollektive und kooperative Lösungsverfahren.
- Die Produktion ist nicht blind auf Eigentumsvermehrung fixiert, sondern orientiert sich an gesellschaftlich vereinbarten Zielen des Gemeinwohls.
- Der Wachstumszwang entfällt. Der Erfolg eines Unternehmens wird an der nachhaltigen Bereitstellung gesellschaftlich sinnvoller Güter gemessen. Um diesen Erfolg zu erzielen, werden die wichtigsten stakeholder mit in die Verantwortung genommen. Die Produktion um einer hohen Rendite willen ergibt auch aus dem Kalkül eines Kapitalanlegers keinen Sinn. Die Unternehmen müssen vielmehr bestrebt sein, ihre optimale Größe zu verwirklichen und in dieser Form an einer ständigen Verbesserung der Produktion und der Produktionsbedingungen zu arbeiten.

• Die neue Unternehmensverfassung begünstigt einen Rückgang der „wirtschaftlichen Dynamik“ und einer Verlangsamung des Strukturwandels. Es ist ein Schritt auf dem Weg zu einer „Steady-State“-Economy stabiler Einkommens- und Güterversorgung.

• Über die Nachhaltigkeitsbilanz kann der Staat (die Kommune, das Land oder der Bund) zusätzlich auf die strategische Steuerung der Unternehmen Einfluss nehmen. Er kann zu einzelnen Perspektiven die Grenzwerte variieren, er kann die Steuersätze ändern oder aufgrund der Nachhaltigkeitswerte staatliche Förderungen bewilligen oder streichen.

PS: Das Konzept einer solidarischen Unternehmensverfassung sowie der gesamte Entwurf einer solidarischen nachkapitalistischen Wirtschaftsweise wird ausführlich in dem von der Akademie Solidarische Ökonomie herausgegebenen Buch „Kapitalismus und dann“ vorgestellt. Autoren sind: Harald Bender, Norbert Bernholt, Bernd Winkelmann. Weitere Informationen zu der Akademie: [www.akademie-solidarische-oekonomie.de](http://www.akademie-solidarische-oekonomie.de)

### Anmerkungen

- 1 Das Konzept des Neutralen Kapitals geht auf den tschechischen Ökonom Ota Sik zurück, der diese Idee im Zusammenhang mit dem in den 1960er Jahren viel diskutierten Dritten Weg vor stellte.
- 2 Vgl. hierzu: Huber, J., Monetäre Modernisierung, Marburg 2011.

### “Befreiungsschlag durch eine einmalige Vermögensabgabe und eine dauerhafte Vermögenssteuer”

“Nach Erhebungen des DIW aus dem Jahr 2007 besitzen die reichsten 10% der Deutschen über 60% des Gesamtvermögens. ... Erforderlich ist eine einmalige Abgabe auf die Vermögen. ... Sie hat den Vorteil, dass alle Arten des Geldvermögens sowie die Immobilien und die Betriebsvermögen zielgenau einbezogen werden können. ... Mit dieser Vermögensabgabe werden in Deutschland die Reichsten einmalig in die Finanzierung des öffentlichen Sektors einbezogen. Dieser Befreiungsschlag muss durch die Einführung einer dauerhaften Vermögenssteuer ergänzt werden. Die derzeit ruhende Vermögenssteuer muss daher dringend reaktiviert werden.”

Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik (Hrsg.), Memorandum 2012:  
Europa am Scheideweg – Solidarische Integration oder deutsches Spardiktat,  
Köln 2012, S. 23-27 und 41-43.