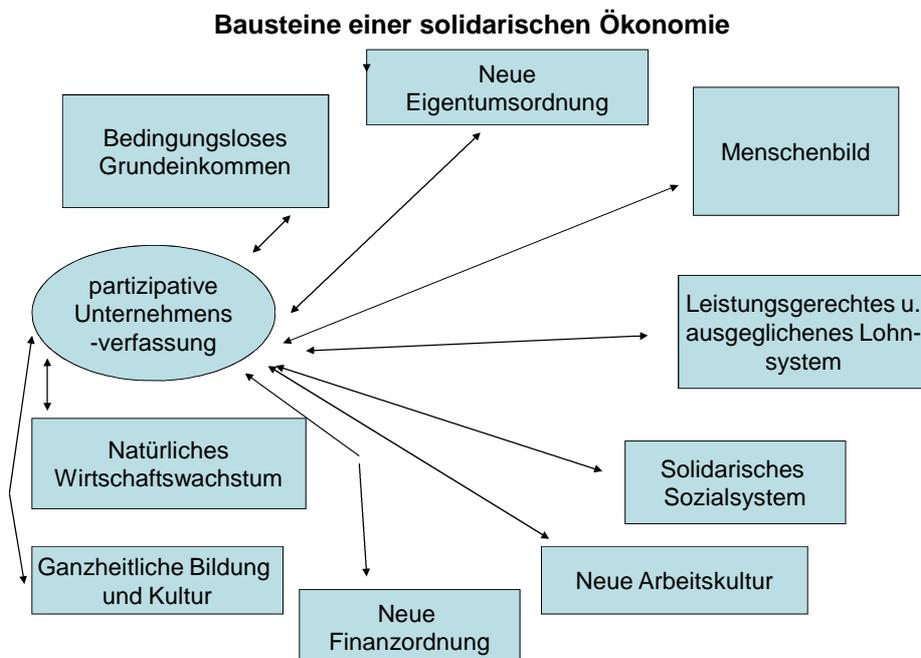


## **Baustein: Partizipatorische Unternehmensverfassung in einer Solidarischen Ökonomie**

### Gliederung

1. Einordnung des Bausteins in das System der solidarischen Ökonomie
  2. Kapitalistisch orientierte Unternehmensverfassung
    - 2.1. Die zentrale Bedeutung des Privateigentums
    - 2.2. Die Ausgestaltung der kapitalistischen Unternehmensverfassung
      - 2.2.1 Grundsätzliche Überlegungen zur Gestaltung einer Unternehmensverfassung
      - 2.2.2 Überlegungen zu den Besonderheiten der kapitalistischen Unternehmensverfassung
  3. Ansätze einer partizipatorisch organisierten Unternehmensverfassung
    - 3.1. Grundlegende Ziele
    - 3.2. Konkrete Ausgestaltung
      - 3.2.1. Partizipation
      - 3.2.2 Erfassung eines nachhaltig orientierten unternehmerischen Erfolgs (Bilanzierung)
      - 3.2.3 Die Aufgaben des Staates
      - 3.2.4 Motivations- und Anreizsysteme Exkurs: Geldsystem
      - 3.2.5 Abstimmungsprozesse
  4. Gemeingüter
  5. Internationale Unternehmen
  6. Konkrete Gesellschaftsformen einer solidarisch-nachhaltigen Ökonomie
    - 6.1 Personengesellschaften
    - 6.2 Kapitalgesellschaften (reformierte AG bzw. GmbH)
    - 6.3 Stiftung
    - 6.4 Genossenschaft
  7. Gesamtwirtschaftliche Folgen der Produktion in einer solidarischen Unternehmensverfassung
  8. Umsetzbarkeit der skizzierten Veränderungen
- 

### **1. Einordnung des Bausteins in das System der solidarischen Ökonomie**



Eine solidarische Unternehmensverfassung lässt sich nur im Zusammenhang mit anderen wesentlichen Bausteinen einer Solidarischen Ökonomie entwerfen und realisieren. Dabei sind die Überlegungen im Baustein

„Eigentum“ in besonderer Weise grundlegend und werden hier für eine solidarische Unternehmensverfassung weiterentwickelt.

## 2. Kapitalistisch orientierte Unternehmensverfassung

### 2.1 Die zentrale Bedeutung des Privateigentums

Der kapitalistischen Unternehmensverfassung liegt ein **Eigentumsbegriff** zugrunde, der auf John Locke (1631-1704) zurückgeht und den Menschen

- a. als Eigentümer von Land, Gütern und Kapital
- b. als Eigentümer seines eigenen Körpers, v.a. der Arbeitskraft
- c. als Eigentümer von Freiheit beschreibt.

Führende neoliberale Theoretiker des 20. Jahrhunderts, wie der Wirtschaftswissenschaftler und Nobelpreisträger Friedrich August von Hayek, haben dieses Eigentumsverständnis noch zugespitzt, indem sie behaupten, nur Eigentümer und Vertragsfähige hätten ein Recht auf Leben. Mittellose Menschen, die über kein Eigentum verfügen, müssen aus dieser Perspektive von der Gesellschaft als Last mitgetragen werden<sup>1</sup>. Ebenso hat die Natur kein Eigentumsrecht und damit kein zu schützendes Lebensrecht. Sie wird vielmehr lediglich als Kostenfaktor in das unternehmerische Kalkül einbezogen. Kapitalistisches Wirtschaften dient primär der in Geldwert gemessenen Vermehrung des Eigentums der Eigentümer, sei es über die reale Produktion oder über Finanzgeschäfte (v.a. Spekulation).

„Aus alledem folgt: Ein ausschließlich auf Eigentum und Vertrag gegründeter Markt zur Eigentumsvermehrung durch Konkurrenz verhindert prinzipiell Solidarität und Nachhaltigkeit in Produktion, Verteilung und Konsum. Ein Staat, der nur Eigentum und Verträge schützt und dem Markt freien Lauf lässt, opfert Menschen und Natur.“<sup>2</sup>

Wenn in diesem Kontext von Eigentum die Rede ist, wird das Privateigentum an Produktionsmitteln damit gemeint. Gemeinschafts- oder Staatseigentum gilt als ineffektiv eingesetztes Kapital und ist zu privatisieren.<sup>3</sup> Entsprechend der kapitalistischen Logik ist es nur sinnvoll dort Kapital einzusetzen, wo es sich vermehren kann. Soziale Aspekte oder die Auswirkungen des Handelns auf das Gemeinwohl werden nachrangig betrachtet.

Eine auf Eigentumsvermehrung orientierte Wirtschaft erliegt natürlich einem ständigen Wachstumswang. Es kann kein Genug geben. Kapital und Eigentum müssen laufend weiter vermehrt werden. Angesichts der Endlichkeit der Ressourcen und der Gütermärkte ist dies eine auf die Dauer nicht zu lösende Aufgabe. (vgl. Baustein: Wachstum)

Allein die Geldverwertung /Geldvermehrung scheint unendlich zu sein. Logischer Weise tendiert der kapitalistische Markt hin zu einer Geldwirtschaft, die sich zunehmend von der Realwirtschaft abkoppelt. Die Dominanz des spekulativen Geldhandels und die Bildung von nicht gedeckten „Geldblasen“ sind die Konsequenz. Das Platzen dieser Blasen wirkt sich wiederum in katastrophaler Weise auf die Realökonomie aus. (vgl. Baustein: Geld)

In der **kapitalistische Unternehmensverfassung** treffen die Eigentümer von Kapital und Arbeit aufeinander und kämpfen um die maximale Vermehrung ihres Einkommens. Auch wenn die lange und leidvolle Geschichte dieses Kampfes hier nicht beschrieben werden kann, bleibt festzuhalten, dass hier ein höchst ungleicher Kampf stattfindet, bei dem der Staat – den angeblichen wirtschaftlichen Sachzwängen folgend - sich traditionell auf die Seite des Kapitals schlägt.<sup>4</sup> Mit dem Hinweis auf das erhebliche Risiko und die enorme Bedeutung des Kapitals für die Volkswirtschaft wird in der Unternehmensverfassung die Kapitalseite nicht nur begünstigt, sondern regelrecht protegiert. Zahlreiche Beispiele aus der jüngsten Zeit zeigen, dass dem Shareholder value Ansatz im Zweifel immer Vorrang vor den Interessen der Arbeit, der mittelosen Bevölkerung (weltweit)

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu auch die im Jahr 2009 von dem Philosophen Sloterdijk losgetretene Debatte um den angeblich ungerechten Sozial und Steuerstaat.

<sup>2</sup> Durchrow, Ulrich: Kann ein Mensch seine Mutter besitzen? In : Helfrich, Silke, Wem gehört die Welt? München 2009 S. 61

<sup>3</sup> Im Lateinischen drückt sich das darin aus, dass das Wort „privare“ in seiner Grundbedeutung „rauben“ heißt, der Allgemeinheit wegnehmen, aus der Almente sich „raubend“ aneignen.

<sup>4</sup> In der Geschichte des Kapitalismus gibt es – wenn überhaupt – nur kurze Zeiten, in denen der Staat als neutraler Vertreter der Bürger/innen konsequent für die Sache der Arbeit eintritt. (vielleicht am ehesten in den ersten Jahren nach dem 2. Weltkrieg). Die Macht der Gewerkschaften ist in einer globalisierten Wirtschaft deutlich geschwächt, jedenfalls solange es den Gewerkschaften nicht gelingt sich ebenfalls global zu vernetzen und global zu agieren.

und der Natur eingeräumt wird.<sup>5</sup> Besonders verhängnisvoll ist die Tendenz der letzten Jahre, auch Gemeingüter der Logik der Eigentumsvermehrung zu unterstellen.

## 2.2 Die Ausgestaltung einer kapitalistischen Unternehmensverfassung

### 2.2.1 Grundsätzliche Überlegungen zur Gestaltung einer Unternehmensverfassung

Neben der Eigentumsvermehrung liegt der gesellschaftliche Sinn bzw. der Nutzen eines Unternehmens unbestritten in der Produktion von Gütern und Dienstleistungen und in der Bereitstellung von Arbeitsplätzen. Somit sind am Gesamtprozess eines Unternehmens viele unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen mit höchst unterschiedlichen Interessen beteiligt, die sogenannte „**Stakeholder**“. Hierzu gehören die Eigentümer, die Beschäftigten, die Kunden, die Lieferanten, die Kommunen, die Interessen der Umweltverbände, die Fremdkapitalgeber, etc.

Die Unternehmensverfassung bildet das Regelwerk für den damit notwendigen Interessensausgleich. Extern wird die Unternehmensverfassung durch die Gesetzgebung des Staates geregelt. Intern kann diese Unternehmensverfassung durch Betriebsvereinbarungen, innerbetriebliche Tarifverträge, etc. den speziellen Gegebenheiten angepasst werden.<sup>6</sup> Die Unternehmensverfassung umfasst somit ein ganzes Paket von gesetzlichen Regelungen, wie das Gesellschaftsrecht, das Arbeitsrecht, das Mitbestimmungsrecht, den Verbraucherschutz, das Wettbewerbsrecht, aber auch interne Firmentarifverträge und Betriebsvereinbarungen bis hin zu den konkreten Gesellschaftsverträgen.

Mit der Unternehmensverfassung werden Regelungen gesetzt, die das Verhalten des Unternehmens gegenüber den vielfältigen Interessensgruppen festlegen. Anders ausgedrückt bildet sie die formale (institutionelle) Grundlage des Konfliktmanagements.<sup>7</sup>

### 2.2.2 Überlegungen zu den Besonderheiten der kapitalistischen Unternehmensverfassung

Die bürgerlich kapitalistische Betriebswirtschaftslehre leugnet in diesem Zusammenhang nicht die sich aufdrängende Frage der Machtverteilung. Aus Gründen der ökonomischen Effizienz (häufig auch als Vernunft bezeichnet) und mit dem Hinweis auf das oben bereits beschriebene Verständnis von Eigentum wird die Vorherrschaft des Kapitals nicht nur akzeptiert, sondern als unabdingbare Notwendigkeit angesehen. Dabei sieht auch die klassische liberale Theorie die Notwendigkeit eines Interessensausgleichs zwischen den verschiedenen Stakeholdern. Dieser vollzieht sich aber nicht unbedingt in der Unternehmensverfassung, sondern über den jeweiligen Markt. Die Arbeitskraft, der Kapitaleigner, der Konsument, der Lieferant, etc. stehen sich angeblich als gleichberechtigte Vertragspartner gegenüber. Eine Ausbeutung einer der Interessensgruppen kann so (theoretisch) nicht stattfinden.

Die folgende Tabelle zeigt die unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten der wichtigsten Interessengruppen (stakeholder), deren Interesse und deren Machtpotential.

Während in der kapitalistischen Unternehmensverfassung das Eigenkapital klar dominieren kann, muss in eine solidarischen Unternehmensverfassung diese Vorherrschaft gebrochen werden.

**Tabelle 1:** Die wichtigsten Interessengruppen (stakeholder) , deren Interesse und deren Machtpotential

<b>Stakeholder (=Verhandlungs- Partner/Anspruchs- grupp</b>	<b>Typische Interessen</b>	<b>Machtpotenzial</b>	<b>„verwundbare“ Stellen</b>
<b>Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestige,</li> <li>- Verwirklichung schöpferischer Ideen,</li> <li>- hohes Einkommen</li> <li>- Unternehmenserfolg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detailwissen,</li> <li>- Manipulationsmöglichkeiten in der Gestaltung der Daten,</li> <li>- Einfluss auf das operative Geschäft (Macht)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsplatz ist unsicher (kündbar)</li> <li>- Prestigeverlust</li> </ul>

<sup>5</sup> Vgl. hierzu u.a. den Aufsatz von Heiner Geißler „Wo bleibt euer Aufschrei“ in „Die Zeit“ 47/2004

<sup>6</sup> Vgl. Schewe S.64 ff-

<sup>7</sup> Vgl. hierzu Schewe, Gerhard „ Unternehmensverfassung „, S. 18 ff

<b>Übrige Beschäftigte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherer Arbeitsplatz,</li> <li>- gute Arbeitsbedingungen,</li> <li>- möglichst hohes Einkommen</li> <li>- sinnstiftende Arbeitstätigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wichtiger Produktionsfaktor im betrieblichen Herstellungsprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starke Bindung an den Arbeitsplatz (Existenzbedrohung bei Verlust des Arbeitsplatzes)</li> <li>- i.d.R. relativ leicht ersetzbar</li> </ul> <p style="text-align: right;">2.2.1.1</p>
<b>Kapitaleigner bzw. Eigentümer</b>	<p><u>Ist der Eigentümer des Unternehmens.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstverwirklichung</li> <li>- Selbstbestimmung</li> <li>- persönlicher Erfolg</li> <li>- Unternehmenserfolg <ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Rendite</li> <li>- Reichtum</li> <li>- Machtausübung</li> <li>- hohes Ansehen</li> </ul> </li> <li>- gesellschaftlichen Einfluß (Interessen unterscheiden sich je nach Rechtsform)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weitgehende Eigentumsrechte</li> </ul> <p>Bei großen Kapitalgesellschaften:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Flexibilität,</li> <li>- Austritt ist jederzeit möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verlust der eingesetzten Kapitals</li> </ul>
<b>Staat (Bund, Land, Kommune)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherung von Arbeitsplätzen,</li> <li>- Steuereinnahmen,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesetzliche Rahmenbedingungen</li> <li>- Schaffung von Infrastruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abwahl bei Verlust von Arbeitsplätzen,</li> <li>- sinkenden Steuereinnahmen</li> </ul>
<b>Umweltverbände</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schutz der natürlichen Umwelt,</li> <li>- Ressourcenschonung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein Machtpotential</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein direktes Machtpotential</li> </ul>
<b>Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitativ gute Waren, (Schonung der natürlichen Umwelt)</li> <li>- Preisgünstige Waren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kauf der Waren, damit ausschlaggebend für den Erfolg des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manipulierbar,</li> <li>- sehr individualistisch in der Entscheidungsfindung</li> <li>- mangelndes Wissen</li> </ul>
<b>Lieferanten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anhaltende Liefermöglichkeiten,</li> <li>- günstige Konditionen,</li> <li>- Zahlungsfähigkeit des U.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kündigung des Liefervertrags (single sourcing)</li> <li>- Entscheidend ist die Marktposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kündigung des Liefervertrags (single sourcing)</li> <li>- Entscheidend ist die Marktposition</li> </ul>
<b>Fremdkapitalgeber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Verzinsung,</li> <li>- sichere und pünktliche Rückzahlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verweigerung von Krediten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmen sind bedeutende Gewinnquelle</li> </ul>
<b>Genderinteresse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gleiche Behandlung von Mann und Frau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein Machtpotential</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein Machtpotential</li> </ul>

Auch wenn die moderne Betriebswirtschaftslehre weiterhin an der systembedingten Dominanz der Kapitaleigner festhält, hat sie durchaus erkannt, dass eine kooperative Unternehmensführung, die dem einzelnen Stakeholder, insbesondere den Beschäftigten, ein hohes Maß an Verantwortung und Entscheidungsfreiheit ermöglicht, zu wesentlichen besseren Ergebnissen führt. Moderne Konzepte, wie die des fraktalen Unternehmens, des Qualitätsmanagements oder des corporate governments setzen genau hier an. Allerdings leidet der Erfolg dieser Konzepte an der eigenen Widersprüchlichkeit, die Verantwortung und Selbstbestimmung vor allem von den Beschäftigten fordert, diese aber nur soweit zulässt, wie es den Kapitaleignern gefällt. An diesem Punkt entsteht in den Betrieben viel Frustration und damit ein erheblicher Effizienzverlust. Es bleibt die Frage, welche institutionellen Vorkehrungen in der kapitalistischen Unternehmensverfassung getroffen wurden, um die Aktivitäten auf die Interessen der Anspruchsgruppen auszurichten. Exemplarisch soll diese Frage am **Beispiel der AG** dargestellt werden. Die Hauptversammlung dient als Organ der Kapitalgeber, die ihre Vertreter in den Aufsichtsrat entsenden. Im Aufsichtsrat findet ein entscheidender Interessensausgleich zwischen den Kapitalvertretern und der Belegschaft statt. Wie oben bereits begründet, sorgen zwei der drei Mitbestimmungsregelungen dafür, dass im Zweifelsfall immer zugunsten des Kapitals ent-

schieden werden kann. Lediglich die Montanmitbestimmung aus dem Jahr 1951 sieht hier eine wirklich auf Ausgleich gerichtete Regelung vor. Der Aufsichtsrat bestimmt u.a. den Vorstand, der das operative Geschäft durchzuführen hat. Den Entscheidungen innerhalb dieser Institutionen werden durch eine Reihe von Gesetzen wie dem Betriebsverfassungsgesetz, dem Wettbewerbsgesetz, dem Kündigungsschutzgesetz etc. Rahmenbedingungen gesetzt.

### 3. Ansätze einer partizipatorisch organisierten Unternehmensverfassung

#### 3.1 Grundlegende Ziele

Der gesellschaftliche Sinn bzw. der Nutzen eines solidarisch organisierten Unternehmens liegt in der Herstellung und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen zum Wohl der menschlichen Gemeinschaft. Dieser Nutzen wird **direkt** angestrebt, nicht über das mittelbare Ziel der Gewinnmaximierung. Der bedeutende Unterschied zur kapitalistischen Unternehmensverfassung besteht demnach in dem Anspruch der wirklichen Partizipation der Gesellschaft an Produktions- und Verteilungsprozess. Steht die kapitalistische Unternehmensverfassung unter dem Primat der Eigentumsvermehrung (Gewinnerzielung), ist die solidarisch organisierte Unternehmensverfassung an einem fairen Interessensausgleich aller Anspruchsgruppen orientiert. In der solidarischen Betriebswirtschaftslehre sind ein Bündel von Zielen zu beachten, die letztendlich dem Primat des Gemeinwohls unterzuordnen sind. Welche konkreten Ziele dem Gemeinwohl dienen, muss jeweils im gesellschaftlichen Diskurs geklärt werden. Aus heutiger Sicht können etwa folgende Ziele formuliert werden:

1. die Produktion qualifizierter Güter und Dienstleistungen, die einen möglichst nachhaltigen Umgang mit der Natur gewährleisten
2. Produktionsverfahren, die einen möglichst nachhaltigen Umgang mit der Natur gewährleisten
3. die optimale Versorgung der Gemeinschaft mit den zu produzierenden Gütern und Dienstleistungen
4. die Bereitstellung von sinnvollen und menschenwürdigen Arbeitsplätzen
5. die eigene Reproduktionsfähigkeit des Unternehmens (Investitionen)
6. die Partizipation der Gesellschaft und der stakeholder  
leistungsgerechte ende Ziele formuliert werden:
7. Vergütung

#### 3.2. Konkrete Ausgestaltung

Wie sollte eine solidarische Unternehmensverfassung gestaltet sein, die einen sinnvollen Rahmen, ein sinnvolles Regelwerk zur Erreichung einer auf Nachhaltigkeit bedachten Ökonomie zum Ziel hat?

Zur Beantwortung dieser Frage soll im Folgenden eine Reihe von Eckpunkten einer solidarisch-nachhaltigen orientierten Unternehmensverfassung skizziert werden.

##### 3.2.1 Partizipation

Auch in einem solidarisch, am Gemeinwohl orientierten, Unternehmen treffen viele Anspruchsgruppen mit höchst unterschiedlichen Interesse aufeinander. Es ist davon auszugehen, dass die Beschäftigten, die Unternehmensleitung, die Kapitalgeber, die Kunden, die Lieferanten, die Umweltverbände etc. in vielen unternehmerischen Fragen unterschiedliche Standpunkte vertreten. Die Machtpotentiale dieser Anspruchsgruppen sind zu prüfen und so zu regeln, dass es zu einem nachhaltigen Interessensausgleich kommen kann. Dies kann nur durch Partizipation geschehen.

Die Ausgestaltung der Partizipation richtet sich entscheidend nach der Größe des Unternehmens. In einem Unternehmen mit 10 000 Beschäftigten sind basisdemokratische Entscheidungen kaum denkbar, während dies in kleinen Unternehmen mit 20 Beschäftigten natürlich durchaus möglich ist. Grundsätzlich sind in größeren Unternehmen Entscheidungsgremien zu schaffen (ein möglicher Name hierfür könnte „**betriebliche Wirtschaftsräte**“ sein), in dem die Stakeholder vertreten sind. Diese Wirtschaftsräte haben die Aufgabe, in einer demokratischen Willensbildung die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu bestimmen. Abhängig von der Betriebsgröße (Beschäftigte und Umsatz) könnte die Partizipation wie folgt gestaltet werden:

- In Kleinunternehmen (gleichgültig ob es sich um Kapitalgesellschaften oder Personengesellschaften handelt) bis zu 20 Beschäftigte und einem Umsatz bis zu 500 000,00 € können die Beschäftigten unmittelbar basisdemokratisch in die Entscheidungen einbezogen werden. Über die kommunale Wirtschaftsräte können die Interessen der Anbieter, Umweltverbände, der Kommunen, etc. abgestimmt werden. Unter diesen Rahmenbedingungen sollte dem Markt die weiteren Abstimmungsprozesse überlassen bleiben.
- In Unternehmen ab 20 bis 200 Beschäftigte und einem Umsatz bis zu 2 Mio € sind in halbjährlich stattfindenden stakeholder Versammlungen (= betrieblicher Wirtschaftsräte) die strategische Ausrichtung des

Unternehmens und die Kennziffern der Gemeinwohlbilanz zu begründen und zu genehmigen. Eine überbetriebliche Koordination der Interessen in den kommunalen Wirtschaftsräten ist bei dieser Unternehmensgröße immer noch sinnvoll. Die Machtpotentiale der stakeholder (Gewichtung der Stimmen) müssen soweit geregelt werden, dass sie grundlegende Entscheidungen des Unternehmens an dieser Stelle beeinflussen können. Das operative Geschäft obliegt den Geschäftsführern.

- Die Einflussmöglichkeiten der stakeholder sollte mit der Größe der Unternehmen zu nehmen. In Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten müssen die partizipatorisch besetzten betrieblichen Wirtschaftsräte über die strategischen Fragen des Unternehmens auch in das operative Geschäft (Entlohnung, Arbeitsbedingungen, Preisgestaltung, Arbeitsorganisation, Gewinnverwendung etc.) mit einbezogen werden. Die sehr einflussreichen betrieblichen Wirtschaftsräte werden verhindern können, dass eine gesellschaftlich unsinnige Unternehmenspolitik (z.B. der ruinöse Wettbewerb von zwei großen Supermarktketten in einer Kleinstadt) betrieben wird. Die Mehrheit der stakeholder hat kein Interesse an einer der Gesellschaft schadenden Unternehmenspolitik. Hier ist auch in Erinnerung zu rufen, dass das kurzfristige, auf Rendite orientierte Interesse der Kapitalgeber von vorne herein entfällt (s. Kapitel 3.2.3).
- Genossenschaftliche Betriebe sind eo ipso partizipatorisch gestaltet, sofern das genossenschaftliche Prinzip nicht durch eine „Führungsclique“ unterwandert wird.

In diesem Zusammenhang ergibt sich die Frage, wer die stakeholder bestimmt, die in den jeweiligen Wirtschaftsräten vertreten sind. Natürlich müssen die jeweiligen Anspruchsgruppen aus eigenem Interesse dafür sorgen, dass sie in den jeweiligen Wirtschaftsräten durch Wahl bzw. Delegation vertreten sind. Die Mitarbeit in diesen Interessensorganisationen kann für jeden Bürger eine selbstverständliche demokratisch begründete Aufgabe sein. Hier kann der Bürger (sei es als Kunde, Beschäftigter, Anteilseigner oder Umweltvertreter) wirklichen Einfluss nehmen. Er kann mitgestalten.

Eine andere gangbare Lösung kann darin bestehen, die Kommune, das Land oder den Bund (je nach Größe des Unternehmens) damit zu beauftragen, Vertreter der jeweiligen Anspruchsgruppen zu benennen. Der Staat kann natürlich durch Vergütungen, Anrechnungen auf die Arbeitszeit, etc. wesentlich zu Attraktivität dieser Interessensvertretungen beitragen.

### 3.2.2 Erfassung eines nachhaltig orientierten unternehmerischen Erfolgs (Bilanzierung)

In der neuen Sichtweise ist der unternehmerische Erfolg eines Unternehmens an dem – wie auch immer definierten - Nutzen für die Gesellschaft zu messen und zu überprüfen. Hierzu ist die Schaffung eines **komplexen Kennzahlensystems** notwendig, das in einer Gemeinwohlbilanz oder Nachhaltigkeitsbilanz zusammengefasst werden kann.

Die herkömmliche finanzielle Bilanz, ergänzt durch die Ergebnisse der Kostenrechnung ist natürlich für die Unternehmensführung weiterhin von Bedeutung, hat aber nicht mehr den zentralen Stellenwert wie in der kapitalistischen Wirtschaft. Die Finanzperspektive ist um weitere – von der Gesellschaft geforderten – Perspektiven bzw. Kriterien zu ergänzen. Weitere mögliche Perspektiven sind die der Beschäftigten, der Umwelt, der Kunden, der Lieferanten, der Öffentlichkeit. Für diese Bereiche sind Ziele zu formulieren und **Kennziffernsysteme** (ggf. mit der Vorgabe von Mindestwerten) zu entwickeln, die in einem partizipativ demokratischen Prozess auf einander abzustimmen sind.

Die gleichzeitige Verfolgung mehrere, auch konkurrierender Ziele ist bereits heute gängige Praxis in großen Unternehmen. Die Betriebswirtschaftslehre hat dafür geeignete Instrumente, wie die Balanced scorecard<sup>8</sup> entwickelt. Technisch lässt sich also ein Kennzahlensystem relativ problemlos erstellen. Dieses Kennzahlensystem (Gemeinwohlbilanz) ist der Maßstab, an dem sich der Erfolg, d.h. der gesellschaftliche Nutzen des Unternehmens, festmachen lässt. Aufgrund dieser Zahlen muss sich ein Unternehmen von der Gesellschaft (dem jeweiligen Umfeld des Unternehmens) bewerten und beurteilen lassen. Damit sich aus diesen Kennzahlen konkrete Veränderungen der Produktionsweise ergeben, müssen sie mit entsprechenden staatlichen Anreizsystemen und Sanktionsmechanismen gekoppelt werden.

### 3.2.3 Die Aufgaben des Staates

Der Staat hat auf unterschiedlichen Ebenen **Rahmenbedingungen** zu schaffen, die Handlungen, die dem Wohl der Gesellschaft dienen, begünstigen. Konkret wird der Staat damit vor allem kooperative, solidarische Verhaltensweisen besonders fördern wollen. Handlungen, die dem Gemeinwohl schaden, sind dagegen

---

<sup>8</sup> vgl. u.a.: [www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de): „Die Balanced Scorecard ist ein ausgewogenes Kennzahlensystem für die Unternehmensplanung und Unternehmenssteuerung – insbesondere aber auch für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien. Das Management kann mit diesem Kennzahlen-Cockpit erkennen, ob es mit seiner Strategieumsetzung auf Kurs ist. Entscheidend ist: Es werden nicht nur finanzielle Erfolgsfaktoren betrachtet, sondern auch kunden- und prozessbezogene Kennzahlen sowie die Lern- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens.“

mit Sanktionen zu belegen.

Der Staat hat zunächst einen **gesetzlichen Rahmen** zu schaffen, der es nicht nur ermöglicht, sondern fördert, dass die Unternehmen im Sinne einer Nutzenoptimierung für die gesamte Gesellschaft produzieren können. Dazu müssen eindeutige und faire Grundsätze für einen Interessensausgleich der unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppierungen vorgegeben sein. Dies geschieht zunächst durch eine entsprechende Gesetzgebung im Arbeitsrecht, im Verbraucherschutz, im Umweltrecht, im Wettbewerbsrecht, etc. Der Staat kann beispielsweise durch eine entsprechende Gestaltung des Umweltrechts und des Wettbewerbsrechts die Externalisierung von Kosten unterbinden.

Darüber hinaus sind **systemische Anreize** zu schaffen, die solidarische Unternehmen besonders fördern. Konkret könnte dies in der besonderen Unterstützung kleinerer und mittlerer Unternehmen, die regional verankert produzieren, liegen, oder in der Unterstützung von Unternehmen, die die Prinzipien einer nachhaltigen Ökonomie in einem besonderen Maße erfüllen. (Ein mögliches Instrument kann u.U. ein gut organisierter Emissionshandel sein.) Grundlage für die Nutzung der systemischen Anreize sind oben beschriebenen Kennzahlensysteme. Aktivitäten des Staates, wie Steuervergünstigungen, Subventionen, staatlichen Auflagen etc. können an die Einhaltung bestimmter Richtwerte und Unterschreitung von Mindestwerten dieser Gemeinwohlbilanz geknüpft werden.

Diese externen Anforderungen an eine Unternehmensverfassung können bürokratische Kontrollgremien in kleineren Betrieben überflüssig machen.

Unabhängig davon kann es gerade für kleinere Unternehmen sinnvoll sein, auf kommunaler und regionaler Ebene **Wirtschaftsräte** (vergleichbar den Zünften im Handwerk) zu schaffen, in denen die Interessen der kleineren Anbieter dieser Region abgestimmt und koordiniert werden. Diese Zunftbildung bleibt aber der Initiative der Kleinunternehmen überlassen und ist nicht die Aufgabe des Staates. Erst mit ansteigender Betriebsgröße sind die Stakeholder systemisch (d.h. per Gesetz) mit in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

### 3.2.4 Motivations- und Anreizsysteme

Neben der Ausgestaltung der Partizipation ist das Problem der Motivation der Anspruchsgruppen in einer solidarisch organisierten Ökonomie gesondert zu betrachten. Die treibende Kraft des Kapitalismus, die Gewinnmaximierung bzw. die Eigenkapitalvermehrung, entfällt weitgehend. Gewinn ist nicht mehr Zweck des wirtschaftlichen Handelns, sondern höchstens eine mögliche Folge einer am Gemeinwohl orientierten Unternehmensverfassung. Um diese Frage zu untersuchen sollen die wichtigsten Interessen und Machtpotentiale der stakeholder in einer solidarischen Ökonomie (in Anlehnung an die Darstellung in Tabelle 1 ) noch einmal untersucht werden.

#### Die Beschäftigten:

Die Bedeutung dieser Gruppe wird in einer solidarisch geführten Unternehmensverfassung wesentlich gestärkt. Die Bedeutung der Beschäftigten für den Wertschöpfungsprozess drückt sich in den weitgehenden Gestaltungsmöglichkeiten für die strategische und operative Unternehmenspolitik aus. Sie haben in den Gremien eine entscheidende Stimme (ggf. sogar ein Vetorecht). Im Einzelnen dürfte die Gewährleistung einer hohen Motivation der Beschäftigten durch die Umsetzung folgender Faktoren erreichbar sein:

- a. Die Arbeit wird so gestaltet, dass es für den einzelnen Beschäftigten als sinnstiftend empfunden werden kann. „ Ich kenne keinen wirkungsvolleren Weg zur Motivation der Mitarbeiter, als das unternehmerische Bekenntnis zu einer Sinngebung, die sich am Dienst des Unternehmens in der Gesellschaft orientiert und mit der die Mitarbeiter ihren persönlichen Lebenssinn in Deckung bringen können.“<sup>9</sup>
- b. Eine kooperative Arbeitsgestaltung, die die sozialen Bedürfnisse der Beschäftigten explizit berücksichtigt.
- c. Denkbar ist auch die finanzielle Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmen. Ist diese Form der Beteiligung in kapitalistisch verfassten Unternehmen (etwa durch Arbeitnehmeraktien) äußerst fragwürdig, da ein Arbeitnehmer dadurch zwei diametral entgegen gesetzte Interessen in einer Person vertreten muss, ist dieser Gegensatz in einem solidarisch geführten Unternehmen weitgehend entschärft. Da die Dominanz des Kapitals nicht mehr gegeben ist, beutet der Beschäftigte sich nicht mehr zwangsläufig durch eine Kapitalbeteiligung selber aus. Es kann natürlich zu einem Konflikt zwischen Kapital- Kunden- und Arbeitnehmerinteressen kommen. Dieser Konflikt hat aber nicht annähernd die Schärfe, wie die zwischen Kapital und Arbeit im kapitalistischen System. Im Gegenteil sind hier vernünftige Verhandlungsergebnisse denkbar.
- d. Die Beschäftigten können die formalen Eigentümer des Unternehmens sein.
- e. Die Beschäftigten erhalten eine Erfolgsbeteiligung in Form von weniger Arbeitszeit.

---

<sup>9</sup> Jecklin, Hans: Vom Sachzwang zur Sinnerfüllung. In : Galuska, Joachim: Pioniere für einen neuen Geist in Beruf und Business. Zwickau 2004 S. 120

- f. Den Beschäftigten wird eine wirkliche Partizipation an der Geschäftsführung und der Gestaltung der Arbeitsprozesse ermöglicht.
- g. Die Möglichkeit in der betrieblichen Hierarchie aufzusteigen und sich zu qualifizieren (Karriere ermöglichen). Dies muss allerdings unter demokratischer Kontrolle geschehen.
- h. Neben diesen intrinsischen Motivationen ist für jeden Beschäftigten auch der Verlust des Arbeitsplatzes durch Kündigung weiterhin denkbar. Wenn ein Beschäftigter die Gemeinschaft des Unternehmens dauerhaft schädigt, ist kein Interessensausgleich mehr möglich. Die Gemeinschaft muss in diesem Fall die Möglichkeit erhalten, diesen Beschäftigten auszuschließen. Auch bei einer drohenden Insolvenz oder anderen zwingenden betrieblichen Gründen muss es die Möglichkeit geben, Beschäftigten zu kündigen. Natürlich muss die Gesellschaft durch ein Grundeinkommen oder eine sonstige Absicherung für die materielle Existenz dieses Menschen Sorge tragen.

### Kapitalgeber

In der kapitalistischen Unternehmensverfassung ist der Eigenkapitalgeber in aller Regel auch der Eigentümer. Das heißt, er hat das Recht auf eine angemessene Gewinnbeteiligung und er verfügt über das größte Machtpotential in dem Unternehmen. Die Frage des Eigentums ist in der solidarisch partizipativen Unternehmensverfassung aufgrund der weitgehenden Partizipation und der solidarisch orientierten gesetzlichen Rahmenbedingungen (s.o.) von untergeordneter Bedeutung. Der Eigentümer (Kapitalgeber, Beschäftigte, Öffentlichkeit) verfügt nicht über ein besonders hohes Machtpotential. Die Eigentumsfrage kann folglich eher pragmatisch im Einzelfall geklärt werden. Ein entscheidendes Kriterium ist sicher die Größe des Unternehmens. In kleineren Unternehmen wird es in aller Regel sinnvoll sein, dem Kapitalgeber die Eigentumsrechte zu überlassen, in größeren Unternehmen dürfte es häufig sinnvoll sein, die Eigentumsrechte den Beschäftigten anzuvertrauen.

Der Kapitalgeber trägt natürlich weiterhin das Risiko, sein eingesetztes Kapital zu verlieren bzw. keinen Gewinn damit zu erwirtschaften. Er muss somit prinzipiell weiterhin die Möglichkeit haben, das Kapital dem Unternehmen zu entziehen. Je nach Unternehmensform (s. u. „reformierte Aktiengesellschaft“) muss die Hürde des Kapitalentzugs allerdings hoch angesetzt werden. Um die Interessen der Kapitalgeber (Eigen- oder Fremdkapital) richtig einschätzen zu können, ist an dieser Stelle ein Exkurs zum Wesen des Geldes notwendig.

### Exkurs: Geld

In einer solidarisch nachhaltig orientierten Wirtschaft dient das Geld nur als Tauschmittel und als Mittel der Wertaufbewahrung. Geld ist kein Mittel der Vermögensbildung oder der Vermehrung des Einkommens. Wie immer man dies im Einzelnen auch umsetzt wird (vgl. hierzu Baustein „Geld“), hat dieser Anspruch wesentliche Auswirkungen auf die Interessen der Kapitalgeber. Nationale oder internationale Finanzmärkte, deren Zweck vor allem in dem spekulativen An- und Verkauf von Wertpapieren liegt, gibt es nicht mehr. Banken verstehen sich als Makler zwischen potentiellen Kapitalgebern und Kapitalnehmern. Eine Anlage des Geldes auf dem reinen Geldmarkt ist also nicht attraktiv, da keine Zinsgewinne zu erwarten sind. Kursgewinne wird es in einer solidarischen Ökonomie gar nicht mehr geben, da das Kapital von demokratischen Banken lediglich verteilt wird, aber nicht mehr über eine Börse spekulativ angelegt werden kann.

Großbanken gibt es nicht mehr. Banken sind (ähnlich den jetzigen Genossenschaftsbanken oder Sparkassen) regional verankert oder haben einen explizit gemeinnützigen Charakter (wie die GLS). Die Banken sind verpflichtet, allen Kapitalgeber in Rechenschaft über die Verwendung des Geldes zu geben. Das Geld bleibt somit in der Region, der Kapitalgeber hat einen Bezug zu der Verwendung seines Geldes. Großunternehmen, die Fremdkapital in einer Höhe benötigen, die eine regionale Bank nicht zur Verfügung stellen kann, können dieses Kapital direkt von der Zentralbank erhalten.

Der Fremdkapitalgeber (üblicherweise eine Bank) ist in diesem Fall ein reines Dienstleistungsunternehmen, dessen Aufgabe darin besteht Geld von A zu B zu vermitteln. Für die Durchführung dieser Dienstleistungen werden sich viele Möglichkeiten eröffnen. Die Bank, die dieses am besten erledigt, wird die meisten Kunden anziehen.

Das Erzielen von Einkommen durch Geld entfällt in einer solidarisch nachhaltig orientierten Wirtschaft. In der Geldanlage drückt sich die gesellschaftliche Verantwortung dieser Person aus und nicht sein Streben nach einer Maximierung seines Einkommens. In seinem persönlichen Kalkül hat der Kapitalgeber weiterhin die Perspektive einen materiellen und/oder ideellen Nutzen aus der Anlage ziehen.

### **Fortsetzung: Interessen der Kapitalgeber**

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was einen Eigenkapitalgeber dazu veranlassen kann, Geld in ein Unternehmen zu leiten. Es bieten sich mehrere Möglichkeiten an:

1. Der Kapitalgeber kann Interesse an dem jeweiligen Unternehmenszweck haben
2. Der Kapitalgeber möchte für zukünftige Lebensrisiken Geld zurücklegen. Er kann in diesem Fall das Geld an einen Fond einer Bank geben, die es an Unternehmen der Region verleiht. In dem Fall könnte er auch relativ schnell das Geld zurückerhalten, da davon auszugehen ist, dass er genügend Kapitalgeber in der Region gibt.

#### Erwartung 1: Gewinnausschüttung

Wie bereits ausgeführt entfällt die Möglichkeit für den Kapitalgeber, durch eine hohe Verzinsung eine hohe Rendite des eingesetzten Kapitals zu erzielen. Der Kapitalgeber kann damit rechnen, an einer möglichen Gewinnausschüttung des Unternehmens beteiligt zu sein.. Diese Überschüsse sind natürlich primär an diejenigen zu verteilen, die diese Überschüsse erwirtschaftet haben, also an die Belegschaft. Darüber hinaus kann es durchaus sinnvoll sein, die Eigenkapitalgeber ebenso an dem Überschuss zu beteiligen. Die Kapitalgeber haben im Keyneschen Sinne auf Konsum verzichtet, um dem Unternehmen Kapital zur Verfügung zu stellen. Sie haben damit auch einen Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet. Die Möglichkeit der Gewinnbeteiligung ist sicher auch ein Anreiz, einem bestimmten Unternehmen Kapital zur Verfügung zu stellen. Letztlich ist dies in einer solidarischen Unternehmensverfassung eine Detailfrage, die jedes Unternehmen innerhalb der oben beschriebenen partizipativen Strukturen entscheiden sollte.

#### Erwartung 2: Selbstbestimmung und Sinnstiftung

Diese Erwartung haben insbesondere die Eigentümer kleiner und mittlerer Unternehmen. Die solidarische Unternehmensverfassung behindert dieses Interesse in keiner Weise. Im Gegenteil: Solidarökonomie fördert die kleinen und mittleren Unternehmen (gesetzliche Rahmenbedingungen, günstige Kredite, etc.).

Die Gründung und Leitung eines eigenen Unternehmens kann im Rahmen einer solidarisch organisierten Gesellschaft eine außerordentlich erfüllende Möglichkeit der Lebensgestaltung sein. Die Entscheidung, Kapital für ein eigenes Unternehmen zu verwenden, lässt sich etwa durch folgende Argumente begründen:

1. Umsetzung einer eigenen unternehmerischen Idee (z.B. Produktion und Angebot eines bestimmten Gutes in einer bestimmten Region)
2. Diese Tätigkeit wird als sinnvolle Tätigkeit für die Gemeinschaft verstanden
3. Hoher Grad an Selbstbestimmung, Kreativität und persönlicher Freiheit)
4. Umgang und Verantwortung mit und für andere Menschen (Beschäftigte, Lieferanten, Kunden, etc.)
5. Konstruktiver und lustvoller Wettbewerb mit anderen Anbietern

Kapitalgeber, die in größere Unternehmen investieren, können ebenfalls eine am Gemeinwohl orientierte Zielsetzung mit ihrer Anlage verfolgen. Für sie ist es wichtig und sinnstiftend, mit ihrem Geld ein bestimmtes Produkt zu fördern. Darüber hinaus wird es weiterhin viele Anleger geben, die vornehmlich an der Rendite interessiert sind. Diese Anleger können ihre Interessen in den jeweiligen Gremien einbringen, haben aber damit keinen allein entscheidenden Einfluss auf die Unternehmenspolitik. Sie müssen sich einordnen.

### **3.2.5 Abstimmungsprozesse**

Die Interessen und Machtpotentiale der übrigen stakeholder unterscheiden sich nicht grundlegend von den bereits in Tabelle 1 genannten Faktoren. Es ist allerdings noch über eine Gewichtung der stakeholder in den Kontrollgremien in den jeweiligen Einzelfällen zu diskutieren. Beschäftigte haben ein wesentlich höheres Risiko als Lieferanten oder Umweltvertreter zu tragen. Umweltvertreter tragen zwar kein individuelles Risiko, vertreten aber die Risiken der Gesellschaft. Die genaue Gewichtung der Stimmen in den unterschiedlichen Branchen und Unternehmen bedarf sicher einer gesellschaftlichen Diskussion.

Abschließend soll an einem einfachen Beispiel die Möglichkeiten des Abstimmungsprozesses verdeutlicht werden. In einem Unternehmen seien fünf stakeholder in den entsprechenden Gremien vertreten: Kapitaleigner, Beschäftigte, die Kommune, Kunden, Umweltverbände. Das Management habe kein Stimmrecht, aber Mitsprache- und Anhörungsrecht. Man habe sich auf eine gleichmäßige Stimmverteilung von 20% geeinigt. Je nach Entscheidung können sich nun unterschiedliche Koalitionen bilden. Angenommen, die jeweiligen Interessensgruppen sind in sich nicht zerstritten (was ja auch möglich ist), müssen sich mindestens drei Gruppen zusammenschließen, um eine Entscheidung durchzusetzen. Keine Gruppe dominiert.

## **4. Gemeingüter**

Überlegungen zur Unternehmensverfassung müssen sich auch mit Gemeingütern befassen. Folgt man einer der Definition, die Silke Helfrich in ihrem Buch: „Wem gehört die Welt“<sup>10</sup> vorschlägt, sind folgende

<sup>10</sup> vgl. Helfrich, Silke, Wem gehört die Welt, München 2009, S.24

Merkmale für Gemeingüter kennzeichnend:

Gemeingüter

- sind das gemeinsame Erbe einer Gemeinschaft (z.B. Wissen, Bildung, Kultur)
- sind das Ergebnis einer kollektiven Produktion
- sind notwendig zum Erhalt/ dem Funktionieren der Gemeinschaft
- setzen soziale Beziehungen und Prozesse voraus

Typische Gemeingüter in diesem Sinne sind Ressourcen wie Grund und Boden, Bodenschätze, Wasser, und Energie, darüber hinaus auch öffentliche Verkehrswege und Verkehrsmittel, medizinische und soziale Grundversorgung, Bildung, Sicherheit etc. In unserem Zusammenhang ist noch das Gut Geld besonders hervorzuheben.

Für Unternehmen, die Gemeingüter produzieren und anbieten, gilt natürlich in einem besonderen Maße der Grundsatz einer partizipativen Unternehmensverfassung. Private Kapitalgeber als Eigentümer dieser Unternehmen scheiden schon aufgrund der Definition eines Gemeingutes weitgehend aus. Gemeingut ist Sache der Gemeinschaft und sollte so auch der Gemeinschaft, d.h. der Kommune, dem Land oder dem Bund oder einer juristischen Person des öffentlichen Rechts gehören. Der Gesellschaft kommt so automatisch ein großes Gewicht in der Unternehmensverfassung zu. (*Anmerkung!*)<sup>11</sup>

## 5. **Internationale Unternehmen**

Die Einbindung und Ausrichtung transnationaler Unternehmen an den Grundsätzen einer solidarischen Ökonomie ist äußerst schwierig. Veränderungen auf dieser Ebene sind vermutlich nur möglich, wenn in den einzelnen Ländern bereits einschneidende Veränderungen im Sinne einer Solidarökonomie umgesetzt wurden. Das Bewusstsein der Kunden und der Beschäftigten dürfte sich hierdurch bereits geändert haben, so dass die transnationalen Unternehmen unter Druck geraten. (siehe Shell-Aktion). Unterstützt und gefördert werden kann die Bewegung durch die zahlreichen sozialen Bewegungen und durch die sog. NRO. (vgl. hierzu den Baustein: Die Rolle multinationaler Unternehmen in der Weltwirtschaft). Schon die Einigung auf internationale Verhaltenskodizes wäre ein wichtiger Schritt hin zu einer Solidarökonomie. Auf längere Sicht ist es die Aufgabe internationaler Organisationen wie der WTO, der ILO, des IWF, der Weltbank und der UNO internationale Abkommen durchzusetzen, die auch die Multis in ein System des Gemeinwohls einbinden. (vgl. Baustein: Multinationale Unternehmen)

## 6. **Konkrete Gesellschaftsformen einer solidarisch-nachhaltigen Ökonomie**

### 6.1. **Personengesellschaften (KG, OHG, Einzelunternehmen)**

Personengesellschaften sind überwiegend kleine oder mittlere Unternehmen. Die Motivation der Kapitalgeber und Eigentümer besteht in den meisten Fällen darin, einer für sie Sinn stiftenden Tätigkeit nachzugehen. Diese Unternehmen sind häufig regional verankert und können sich schnell den sich ständig veränderten Gegebenheiten anpassen. Indem Umfeld einer solidarisch-nachhaltig organisierten Ökonomie, wie sie in diesem Baustein und in dem Baustein „Markt und Wettbewerb“ beschrieben wurde, können Personengesellschaften einen wertvollen Beitrag zum Wohl der gesamten Gesellschaft leisten.

### 6.2 **Kapitalgesellschaften (reformierte Aktiengesellschaft, GmbH)**

Das Musterbeispiel einer kapitalistischen Unternehmensform ist die (an der Börse notierte) Aktiengesellschaft. Das hier bis ins Äußerste ausgedehnte shareholder-value –Denken wirkt sich in alle Bereiche des wirtschaftlichen Handelns aus. Die negativen Folgen des spekulativen Handels der Teilhaberpapiere an den Börsen ist in der Literatur vielfach beschrieben worden. Diese Diskussion soll an dieser Stelle nicht noch einmal wiederholt werden. Wir beschränken uns auf einige Stichpunkte:

- permanenter Wachstumsdruck auf die Unternehmen
- Bildung riesiger spekulativer Blasen an den Finanzmärkten
- Ausschaltung des Wettbewerbs durch Unternehmenskonzentration (gegenseitige Beteiligungen)
- rücksichtsloses Ausspielen der Kapitalinteressen auf Kosten der Beschäftigten

Diese Auswüchse kapitalistischer Denkmuster haben nichts mehr mit dem Streben nach Gemeinwohl zu tun.

In dem Umfeld einer **solidarisch-nachhaltig organisierten Ökonomie** kann es keine herkömmlichen Aktiengesellschaften mehr geben. Vor allem darf es keinen spekulativen Handel an den Börsen mehr geben.

---

<sup>11</sup> Mehr dazu in Baustein „Eigentum“ und „Markt und Wettbewerb“

Große Unternehmen können trotzdem an das nötige Eigenkapital gelangen, in dem sie Anteilscheine ausgeben, die jeder kaufen kann. Diese Anteilscheine werden aber nicht an der Börse gehandelt, sondern lediglich über entsprechende Maklerbanken vermittelt. Da der spekulative Aspekt dieser Anteilsscheine entfällt, wird kein Kapitalgeber sein Kapital ohne Not dem Unternehmen entziehen. Damit das Unternehmen Sicherheit hat, ist es trotzdem sinnvoll, den Zurückkauf von Anteilsscheinen an bestimmte Bedingungen zu knüpfen. Der Kapitalgeber, also derjenige, der die Anteilsscheine kauft, genießt die Rechte eines stakeholder. Er ist in die partizipative Struktur dieses Unternehmens eingebunden. Im Fall einer großen Aktiengesellschaft könnte diese partizipative Struktur wie folgt aussehen:

Hauptversammlung: Versammlung aller Inhaber von Anteilsscheinen. Das Stimmrecht ist an die Anzahl der Anteilsscheine gebunden. Die Hauptversammlung formuliert die Interessen der Anteilseigner und wählt Vertreter für den **Aufsichtsrat (= betrieblicher Wirtschaftsrat)**. In diesem Wirtschaftsrat sind, wie oben beschrieben, alle stakeholder vertreten. Er bestimmt die strategische Unternehmenspolitik. Zusätzlich wählt er den Vorstand, der für das operative Geschäft zuständig ist und darüber hinaus rechenschaftspflichtig gegenüber dem Aufsichtsrat ist.

### 6.3 Stiftung

Die Stiftung wird in der aktuellen Situation häufig als geeignete Unternehmensform einer solidarisch-nachhaltig orientierten Ökonomie angesehen. Dies wird damit begründet, dass die Stiftung nicht gewinnorientiert arbeitet, sondern einem bestimmten Unternehmenszweck, der dem Wohl der gesamten Gesellschaft zu Gute kommt, unterliegt.

Dem ist entgegenzuhalten, dass eine Stiftung nur im Rahmen einer gewinnorientierten kapitalistischen Wirtschaft funktioniert. Stiftungen können ihren Zweck nur erfüllen, wenn sie ihr Kapital irgendwo zinsbringend angelegt haben. Man will also etwas Gutes bewirken, indem man anderer Stelle Schaden anrichtet. Diese Möglichkeit der hoch verzinslichen Kapitalanlage kann es in einer solidarisch-nachhaltig orientierten Ökonomie nicht mehr geben. Stiftungen kann es folglich nur dann geben, wenn der oder die Kapitalgeber jedenfalls zunächst den Verzehr des eingesetzten Kapitals in Kauf nehmen.

### 6.4 Genossenschaft

Die Unternehmensform der Genossenschaft wird in einem eigenen Baustein vorgestellt.

## 7. Gesamtwirtschaftliche Folgen der Produktion in einer solidarischen Unternehmensverfassung

- Durch eine konsequent entwickelt partizipatorische Unternehmensverfassung würde die Akkumulation des gemeinsam geschaffenen Mehrwertes in **alleiniger** Privatverfügung überwunden werden.
- Eine partizipatorische Unternehmensverfassung ist ein bedeutender Beitrag zu Demokratisierung wirtschaftlicher Prozesse., die die Ausklammerung großer Teile des gesellschaftlichen Lebens aus demokratischer Beteiligung und Mitbestimmung überwindet.
- In einer partizipatorischen Unternehmensverfassung wird ein Hauptübel der kapitalistischen Wirtschaftsweise, die fortlaufende Externalisierung der sozialen-, ökologischen und Gemeinwohlkosten durch deren Internalisierung überwunden.
- Eine solidarische Unternehmensverfassung kann ein bedeutender Baustein sein, dass die heutige Vernichtungskonkurrenz durch ein friedliches Nebeneinander oder im besten Fall sogar durch aktive Kooperation der Unternehmen ersetzt wird. Die partizipative Unternehmensverfassung wird einen Wettbewerb zwischen den Unternehmen durchaus ermöglichen. Sie wird aber durch die Beteiligung mehrerer gesellschaftlicher Interessensgruppen einen ruinösen und ausgrenzenden Wettbewerb um des Profits willens kaum ermöglichen. Dort, wo es möglich ist, wird Wettbewerb durch Kooperation ersetzt. Dies liegt in der Hand der dann einflussreichen Interessenvertreter: der Beschäftigten, der Umweltverbände, der Verbraucher und der öffentlichen Hand.
- Die Produktion ist nicht blind auf Eigentumsvermehrung fixiert sondern orientiert sich an gesellschaftlich vereinbarten Zielen des Gemeinwohls
- Der Wachstumszwang entfällt. Das primäre Ziel des Unternehmens ist die Bereitstellung gesellschaftlich sinnvoller Güter. Für die Umsetzung dieses Ziels tragen alle stakeholder die Verantwortung. Die Produktion um einer hohen Rendite willen ergibt weder gesellschaftlich noch aus dem Kalkül eines Kapitalanlegers einen Sinn. Die Unternehmen können ihre optimale Größe verwirklichen und in dieser Form an einer ständigen Verbesserung der Produktion und der Produktionsbedingungen arbeiten.
- Die Menschen werden von dem Zwang befreit, ständig ihr Kapital vermehren zu müssen. Sie können sich anderen, Sinn stiftenderen 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.
- Es werden die Eigenschaften der Menschen gefördert, die bereits jetzt – nach allgemeinem Verständnis – für ein glückliches Leben unerlässlich sind (Kooperation, Empathie, Solidarität, ...).<sup>12</sup>

## 8. Umsetzbarkeit der skizzierten Veränderungen

- Die hier skizzierte Unternehmensverfassung ist in Deutschland zumindest in Ansätzen innerhalb der aktuell geltenden Gesetzgebung umsetzbar. Es sind Projekte und Personen zu suchen, die bereit sind, Erfahrungen mit dieser solidarisch orientierten Unternehmensverfassung zu sammeln. Diese Projekte können dokumentiert werden und können Mut machen, weitere Projekte zu starten. Dazu bedarf es allerdings auch einer professionellen Beratung.
- Partizipation und Orientierung des Handelns am Gemeinwohl setzt ein Umdenken aus den jetzigen individualistischen und egoistischen Denkmustern voraus. Es gilt deshalb, auf allen Ebenen der Bildung (Schulen, Kirchen, Verbände etc) kooperativer Verhaltensweisen und Denkweisen zu fördern.
- Diese Forderungen sind nur umsetzbar, wenn sie mit einem institutionalisierten politischen Engagement einhergehen. Die Änderungen müssen aus der Bevölkerung und aus den Parteien und institutionalisierten Interessenvertretungen kommen.
- Wo es möglich ist, sind genossenschaftliche Unternehmen zu unterstützen.
- Nicht zuletzt ist es notwendig, für eine Verbreiterung der Idee der solidarischen Ökonomie mit den Mitteln der medialen Gesellschaft zu sorgen.

-----

### Literatur:

Attac Österreich	www.attac.at
Felber, Christian	Kooperation statt Konkurrenz, Wien 2009
Galuska, Joachim	Pioniere für einen neuen Geist in Beruf und Business, Zwickau 2004
Helfrich, Silke	Wem gehört die Welt? München 2009
Schewe, Gerhard	Unternehmensverfassung, Berlin, Heidelberg 2009
Binswanger, Hans Christoph	Vorwärts zur Mässigung, Hamburg 2009

---

<sup>12</sup> Am Rande sei hier vermerkt: Sozialmedizinische Untersuchungen haben gezeigt, dass in den obersten Entscheidungsgremien heute ein überdurchschnittlich hoher Anteil von sozialpathologischen, nicht zu Mitgefühl fähigen, beziehungsunfähigen, narzisstischen und beziehungsunfähigen Persönlichkeitstypen vertreten ist. Das kapitalistische System fördert offensichtlich diese Persönlichkeitsmerkmale (s.a. Felber, Christian: S. 100)