

## Unternehmen in das Gemeinwesen einbinden

Es läuft gut die für Nord Brauerei AG.<sup>1</sup> Die Brauerei hat in den letzten Jahren einen ansehnlichen Marktanteil erobern können. Die Gewinne sind stabil, die Aktionäre werden mit guten Dividenden bedient, und der Kurs der Aktie steigt. Die Welt ist in Ordnung – jedenfalls aus Sicht des Vorstands und der Kapitalgeber der Nord Brauerei AG.

### Wann sind Unternehmen erfolgreich?

Bedenkt man, dass die Produktion von Bier, wie die Produktion aller Güter, nicht nur eine Sache des Vorstands und der Kapitalgeber ist, sondern in erster Linie dem Gemeinwesen dienen soll, stellen sich freilich neue Fragen. Wie sieht es eigentlich mit der Pestizidbelastung des Hopfens aus, den die Brauerei an der Börse kauft? Wer zahlt die hierdurch entstehende Verunreinigung des Grundwassers? Wer zahlt die erhebliche Umweltbelastung aufgrund einer global aufgestellten Wertschöpfungskette, die auch im Brauereiwesen üblich ist? Warum arbeiten in der Nord Brauerei AG so viele Zeitarbeitskräfte? Wer weiß, dass die Nord Brauerei AG in den letzten zwei Jahren über 50 Beschäftigte entlassen hat? Die Liste dieser Fragen lässt sich fortsetzen, sie hat allerdings – sofern es die Brauerei nicht allzu wild treibt - keine Bedeutung für den oben beschriebenen Erfolg der Brauerei. Mehr noch, würde sich die Nord Brauerei AG ernsthaft diesen Fragen stellen und sie im Sinne des Gemeinwesens in Angriff nehmen, wäre dies das sichere Ende der Brauerei. Das Wohl des Gemeinwesens und das Wohl des Unternehmens sind in unseren Köpfen zwei Dinge, die man halt getrennt betrachten muss. In der allgemeinen Diskussion wird selbstverständlich akzeptiert, dass ein erfolgreiches Unternehmen dafür zu sorgen hat, dass die Kapitalgeber eine ausreichende Rendite erhalten. Es wird unterstellt, dass sich daraus irgendwie eine Verbesserung des Gemeinwohls ergeben werde. Das kann (muss) schiefgehen, wie wir wissen.

### Die Zweifel wachsen

Die spannende Frage lautet nun, ob es gelingen kann, Unternehmen so zu steuern, dass Gemeinwohl und Kapitalgeberwohl quasi zwangsläufig zusammenkommen? Diese Frage zu stellen, heißt an den Grundfesten kapitalistischer Wirtschaftsweise zu rütteln. Denn es ist unmittelbar einleuchtend, dass eine Wirtschaftsweise, die in erste Linie auf die Mehrung des Wohls der Kapitalgeber, d.h. auf die Erzielung möglichst hoher Renditen geeicht ist, alle Kosten möglichst kleinhalten will. Die Externalisierung von Kosten und die Ausbeutung von Produktionsfaktoren gehört systembedingt zur kapitalistischen Wirtschaftsweise. Das wird man nicht ändern können. Angesichts der enormen Schäden, die diese Art des Wirtschaftens verursacht, wachsen allerdings die Zweifel. Menschen beginnen umzudenken, stellen das herrschende Renditedenkenn in Frage. Ein neues, vom Renditestreben befreites Wirtschaften kann allerdings nicht per Knopfdruck eingestellt werden, wir müssen versuchen, uns behutsam vom Alten zu trennen und das Neue langsam wachsen lassen. An dieser Stelle will ich an dem Beispiel des zentralen Bereichs der Unternehmensverfassung aufzeigen, wie ein Neuorientierung gelingen kann.

### Solidarische Ökonomie ist möglich

Zunächst einmal ist festzustellen, dass die Menschen nicht nur umdenken sondern auch handeln. Überall in Europa entstehen bereits Unternehmen, die sich gegen den Strom und ohne gesetzlichen Zwang den Regeln einer Renditewirtschaft widersetzen und sich stattdessen einer nachhaltigen und solidari-

---

<sup>1</sup> Der Name ist hier frei erfunden. Die Nord Brauerei AG steht für tausende andere Unternehmen, die sich strukturell in der in der gleichen Situation befinden.

schen Wirtschaftsweise verpflichtet fühlen. Derart solidarisch geführte Unternehmen werden allerdings immer einer Ausnahme bleiben, wenn es nicht gelingt, neue Rahmenbedingungen und Anreizsysteme zu schaffen, die dazu führen, dass nur sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltige Unternehmen erfolgreich wirtschaften können. Ich möchte drei Schritte erläutern, die sukzessive dazu führen können, Unternehmen in das Gemeinwesen einzubinden.

### **Erster Schritt: Erfolg mehrdimensional messen**

Im Sinne einer nachhaltig ausgerichteten Unternehmensverfassung ist die eindimensionale, monetäre Erfolgsmessung durch eine mehrdimensionale abzulösen. Der Unternehmenserfolg wird dann nicht nur als Differenz zwischen Erträgen und Aufwendungen erfasst, sondern er wird in einer mehrdimensionalen Nachhaltigkeitsbilanz<sup>2</sup> anhand ökonomischer, sozialer und ökologischer Kriterien in einer Kennzahl ausgedrückt. Je höher der so ermittelte Nachhaltigkeitswert, desto erfolgreicher hat das Unternehmen im Sinne der Allgemeinheit gearbeitet. Die oben gestellten Fragen an die Nord Brauerei AG haben hier ihren Platz. Im Lichte der neuen Bilanzierung läuft es dann vielleicht gar nicht mehr so gut für die Nord Brauerei AG. An dieser Stelle ist natürlich darauf hinzuweisen, dass der in der Nachhaltigkeitsbilanz errechnete Wert nunmehr als Grundlage für die Steuererhebung, die Kreditvergabe, Subventionen oder staatliche Aufträge herangezogen wird. Zudem ist dieser Wert mit seinen Teilwerten für die Kunden und Lieferanten von großer Bedeutung: Sie gewinnen wertvolle Informationen über das herstellende Unternehmen und deren Produkte. Mit Hilfe ihres Smartphones können die Kunden unserer Brauerei durch den Strichcode auf dem Etikett detailliert die Nachhaltigkeitswerte für die Bierflasche, die sie gerade in der Hand halten, in Erfahrung bringen.<sup>3</sup>

Fast alle größeren Unternehmen erstellen schon heute mehrdimensionale Nachhaltigkeitsbilanzen neben ihrer Finanzbilanz. Diese Bilanzen haben aber bislang keinerlei rechtsverbindliche Konsequenzen für die Unternehmen und dienen damit vornehmlich der Außendarstellung. Der Gesetzgeber ist gefordert, das bereits existierende Instrument einer mehrdimensionalen Bilanzierung rechtsverbindlich einzuführen. Damit wäre ein erster wichtiger Schritt zur Ablösung der heute dominanten Gewinn- und Kapitalorientierung getan, mit dem man sich allerdings nicht zufriedengeben darf. In einem zweiten Schritt müssen die sogenannte Anspruchsgruppen („stakeholder“) als Vertreter des Gemeinwesens mit in die Verantwortung genommen werden.

### **Zweiter Schritt: Partizipation der Anspruchsgruppen**

Unternehmen sind in vielfacher Weise mit der Gesellschaft verbunden. Als unmittelbar Betroffene aber auch Gestalter der unternehmerischen Tätigkeit sind mindestens folgende stakeholder zu nennen: Beschäftigte, Kunden, Kommunen, Interessenvertreter/Innen der Umwelt und die privaten oder öffentlichen Kapitalgeber.

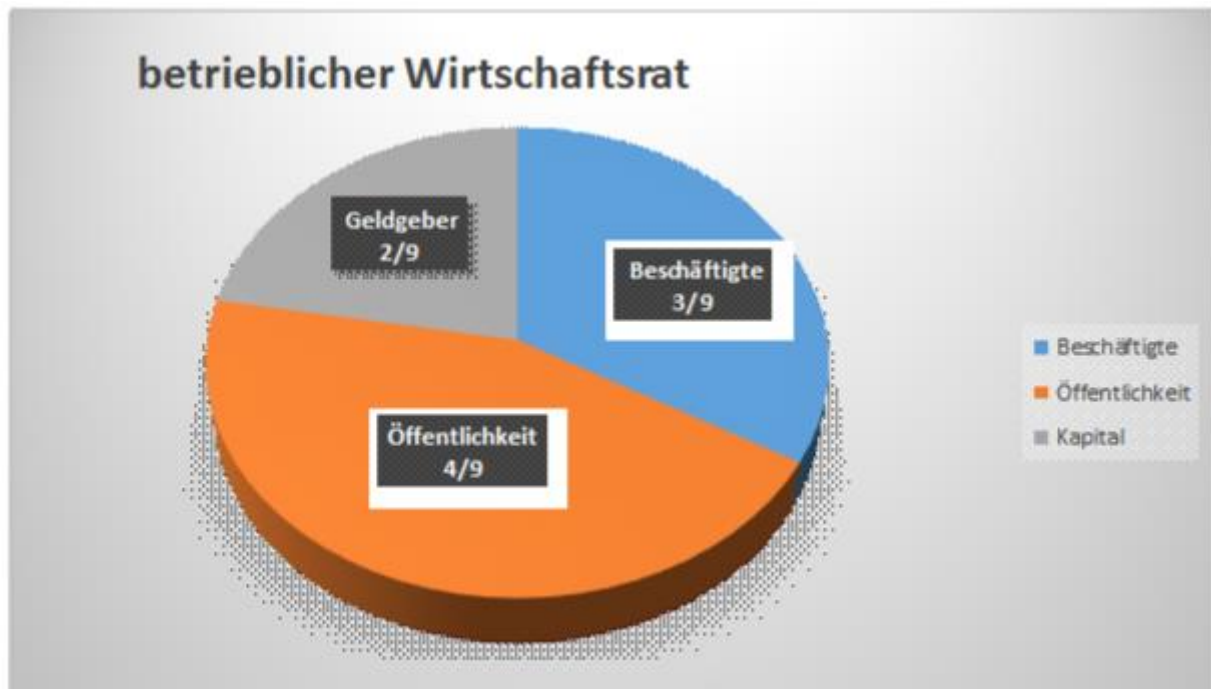
Wir schlagen für Unternehmen ab einer bestimmten Größe ein Aufsichtsgremium vor, das sich aus den Gruppen „Kapitalgeber“, „Beschäftigte“ und „Öffentlichkeit“ zusammensetzt. In der Gruppe „Öffentlichkeit“ sind die Vertreter/Innen der Kommunen, der Umwelt und der Kunden vertreten. In diesem Aufsichtsgremium, wir nennen es „betrieblicher Wirtschaftsrat“, wird die Arbeit des Vorstands kontrolliert, und es werden die grundlegenden strategischen Entscheidungen für das Unternehmen getroffen. Die Interessen der Mitglieder des Wirtschaftsrates werden sehr unterschiedlich sein. Im Interesse der gemeinsamen Sache, d.h. des Bestandes des Unternehmens, werden sie jedoch lernen, gemeinsam konstruktive Lösungen zu erarbeiten. Durch die Beteiligung mehrerer Anspruchsgruppen wird verhindert, dass sich bei anstehenden Entscheidungen immer wieder eine Gruppe, z.B. die der

---

<sup>2</sup> Häufig wird auch der Begriff „Gemeinwohlbilanz“ verwendet.

<sup>3</sup> Eine detailliertere Beschreibung der mehrdimensionalen Erfolgsmessung finden Sie in diesem Heft unter...

Kapitaleigner durchsetzen kann, wie es zurzeit in den Aufsichtsräten der Kapitalgesellschaften der Fall ist. Es sind vielmehr wechselnde Bündnisse möglich und erwünscht.



Wie heute der Vorstand und der Aufsichtsrat einer AG durch das Aktiengesetz dazu verpflichtet sind, für eine Mehrung des eingesetzten Kapitals zu sorgen, so wäre in einer neuen Unternehmensverfassung zu verankern, dass die wirtschaftlichen Entscheidungen der Unternehmen das Gleichgewicht sozialer ökologischer und ökonomischer Ziele im Sinne des „Nachhaltigkeitsdreiecks“ zu wahren haben.

Über die betrieblichen Wirtschaftsräte hinaus schlagen wir die Bildung regionaler Wirtschaftsräte vor. Diese haben die Aufgabe, die von der Politik vorgegebenen regionalen Zielhorizonte zu koordinieren. Die Wirtschaftsräte könnten beispielsweise regionale Wirtschaftskreisläufe aufbauen und bewahren, oder sie können einer Wachstums- und Verdrängungskonkurrenz entgegentreten, wenn diese die angestrebte Nachhaltigkeit gefährdet. Denkbar ist ein Investitions veto, das bei drohender Vernichtung von Arbeitsplätzen erfolgen darf oder wenn zusätzliche Wertschöpfung nicht mit einer nachweislich besseren Ökobilanz einhergeht.

### Dritter Schritt: Neutrales Kapital bilden

Der dritte Schritt besteht nun in der sukzessiven Entkoppelung der Unternehmen von den an der Rendite orientierten Kapitalgebern. Wollen wir die Unternehmen grundsätzlich von dem Kapitaleinsatz (Zinsen, Dividenden) befreien, müssen wir über neue Formen von Kapital nachdenken. Dieses neue Kapital darf weder Zinsen noch Dividenden verlangen. Nach dem tschechischen Ökonomen Otmar Sik nennen wir es „neutrales Kapital“. Was versteckt sich hinter diesem Begriff?

Nach heutiger Praxis fließt der finanzielle Ertrag, wie auch der Wertzuwachs des Unternehmens, scheinbar naturgemäß den Kapitalgebern zu. Weigern sich Unternehmen dieser Praxis Folge zu leisten, entziehen die Kapitalgeber dem Unternehmen das Geld und setzen es damit

unter Existenzdruck. Muss sich das Unternehmen zwischen Gemeinwohl und Anforderungen der Kapitalgeber entscheiden, hat es dementsprechend keine wirkliche Wahl.

Nach dem Konzept der Neutralisierung des Kapitals fließen die Gewinne nicht den Kapitalgebern zu, sondern sie werden als „neutrales Kapital“ auf die Passivseite der Bilanz als Eigenkapital des Unternehmens gebucht. Diese Gewinne gehören somit dem Unternehmen selber, sie werden zu Kapital des Unternehmens, auf das keine externe Gruppe Zins- oder Renditeansprüche erheben kann. Dieses wird in der Bilanz „neutral“, also ohne anspruchsberechtigten Eigentümer geführt. Im Laufe der Zeit wird dieses - durch Wertzuwachs entstehende - Unternehmenskapital anteilig größer und das ursprünglich eingebrachte Kapital externer Kapitalgeber relativ kleiner - bis irgendwann das Unternehmen mehrheitlich sich selbst gehört. Die Unternehmen befreien sich hierdurch von dem Zwang, die Kapitalgeber mit möglichst hohen Renditen bedienen zu müssen. Das im Unternehmen erwirtschaftete zusätzliche Kapital bleibt im Unternehmen und führt auf die Dauer zu einer soliden Eigenkapitalbasis. Der Charme dieses Modells besteht darin, dass die Kapitalgeber nicht über Nacht enteignet werden, sondern ihre Bedeutung langsam (in dem Maße des steigenden neutralen Kapitals) schwindet. Irgendwann kann kein Kapitaleigner mehr das Unternehmen mit der Drohung des Kapitalentzugs unter Druck setzen.

Problematisch ist hier die lange Phase des Übergangs. Die Kapitalgeber werden sofort ihr Geld abziehen, wenn sie nicht mehr ausreichend an den Gewinnen beteiligt sind. Solange sich nicht genügend neutrales Kapital gebildet hat, können sie damit die Unternehmen in die Knie zwingen. An dieser Stelle muss der Staat, die Politik, den Prozess des Wandels unterstützen. Es muss den Unternehmen ermöglicht werden, staatlich legitimes „öffentliches Kapital“ zu erhalten, das den Unternehmen als zinsloser und unter bestimmten Umständen auch tilgungsfreier Kredit zur Verfügung gestellt wird.<sup>4</sup> Entscheidend für eine solche Kreditvergabe sind die Werte der Nachhaltigkeitsbilanz. Sind diese entsprechend positiv, kann das Unternehmen sich über eine regionale öffentliche Bank die notwendigen Finanzierungsmittel beschaffen. Die Abhängigkeit der Unternehmen von privatem Kapital kann so im Grundsatz überwunden werden. Spätestens an dieser Stelle wird klar, dass eine neue Unternehmensverfassung mit einer Neuordnung des Finanzwesens einhergehen muss. Eine Politik, die die solidarische Ökonomie vorantreiben will, muss mutig und entschlossen handeln. Sie muss aber keinesfalls das Rad neu erfinden, sondern kann viele der vorhandenen Strukturen übernehmen.

### **Was ändert sich für die Nord Brauerei AG?**

Wenn die Nord Brauerei AG weiterhin ihre unternehmerischen Tätigkeiten an den Partikularinteressen der Kapitalgeber ausrichtet, wird sie nicht lange am Markt bestehen können. Wenn es ihr aber gelingt, sich in das größere vernetzte System des Gemeinwesen einzubinden und hier entsprechend flexibel handelt, wird es weiterhin gut laufen für die Nord Brauerei AG. Ach ja, den Namen wird die Brauerei ändern müssen, denn Aktiengesellschaften wird es in einer solidarischen Ökonomie nicht mehr geben.

---

<sup>4</sup> Gegenwärtig geschieht dies bereits mehr oder weniger freiwillig durch die extrem lockere Geldpolitik der EZB