



# Das Unternehmertum in einer solidarischen postkapitalistischen Wirtschaft

Norbert Bernholt

*Die Produktion von Gütern und Dienstleistungen ist eine zutiefst gesellschaftliche Angelegenheit, die in der kapitalistischen Wirtschaft überwiegend von privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen wahrgenommen wird. Hieran wird sich – nach unseren Vorstellungen – auch in einer solidarischen nachkapitalistischen Ökonomie im Prinzip nichts ändern. Allerdings muss sich die Verfassung insbesondere der großen Unternehmen und das Umfeld, in dem sie agieren, radikal ändern. In den folgenden Ausführungen soll es darum gehen, Grundzüge einer neuen Unternehmensverfassung zu entwerfen, die bewirkt, dass Unternehmen nur dann erfolgreich sind, wenn sie sich in den Dienst der Menschen und der Umwelt stellen.*

Eine Krankheit der derzeitigen Wirtschaftsweise liegt – verkürzt ausgedrückt – darin begründet, dass die überwiegende Mehrheit der großen Unternehmen mit ihrer Tätigkeit einen möglichst hohen Profit erzielen und das eigene Kapital dauerhaft vermehren will. Dieses auf Rendite und den persönlichen Vorteil fixierte Denken hat sich mittlerweile in weite Teile der Bevölkerung ausgedehnt. Wer anders denkt und handelt wird im günstigen Fall mitleidig belächelt oder – weitaus unfreundlicher – schlicht als „blöd“ titulierte. Gerne wird dabei übersehen, dass gerade Unternehmer/innen sich in ihrem Engpa-

gement kaum von Renditegedanken leiten lassen. Für die Mehrheit kleiner und mittlerer Unternehmen stehen das Produkt, die Beschäftigten und die Region, in der sie arbeiten, im Vordergrund des wirtschaftlichen Handelns<sup>1</sup>. Diese Art des Unternehmertums trägt bereits heute wesentlich zum Wohlstand unserer Gesellschaft bei, es ist in einer solidarischen Ökonomie zu schützen und zu fördern. Vollkommen anders stellt sich die Situation bei großen, evtl. börsennotierten Unternehmen dar. Hier dominiert das oben beschriebene Renditedenken. Die logische Folge dieser Unternehmensphilosophie ist, dass Güter und Dienstleistungen nur dann produziert werden, wenn sich ein hoher Profit und eine dauerhafte Kapitalvermehrung verwirklichen lassen. Das Wohl der Allgemeinheit wird bei dieser Philosophie eher zu einer zufälligen Begleiterscheinung. Ein Blick in die heutige Realität lehrt uns schnell, welche verheerenden Folgen dieses Denken für die Allgemeinheit mit sich bringt. 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.

<sup>1</sup> Vgl. hierzu etwa: Galuska Joachim, Pioniere für einen neuen Geist in Beruf und Business, Zwickau 2004

**Solidarische Ökonomie will erreichen, dass unternehmerische Tätigkeit unmittelbar darauf gerichtet ist, den Menschen in nachhaltiger Art und Weise zu dienen.**

Die folgenden Ausführungen zu einer neuen Unternehmensverfassung beziehen sich auf größere Unternehmen (ab ca. 500 Beschäftigte). Aus unserer Sicht bieten sich für diese Unternehmen drei Ansatzpunkte für eine neue, am Gemeinwohl orientierte, Unternehmensverfassung an:

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 Geldreform, die notwendigen Schritte hin zu einer solidarischen, am Gemeinwohl orientierten, Wirtschaft aufzeigt.

## 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 einzubeziehen. In der derzeitigen

gen 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 drittelparitätlich mit Vertretern der Kapitalgeber, der Beschäftigten und der Gesellschaft (Öffentlichkeit) besetzt. Das Drittel der „Öffentlichkeit“ setzt sich in der Regel aus Vertretern der Kunden, Umweltverbände und der jeweiligen Kommune zusammen.

Zum einen fließen durch die drittelparitätliche 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. 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. Stellen wir diesen berechtigten Einwand noch etwas zurück und wenden uns dem zweiten Eckpfeiler einer solidarischen Unternehmensverfassung zu.

## 2. Die Nachhaltigkeitsbilanz

Der zentralen Frage, der wir in diesem Abschnitt nachgehen, lautet: Kann man den Unternehmen systemische Anreize geben, die geeignet sind, die unternehmerische Tätigkeit unmittelbar auf das Wohl der Allgemeinheit auszurichten? Dies kann nur gelingen, wenn wir den betriebswirtschaftlichen Erfolg von der Erzielung eines hohen Gewinns abkoppeln. Weitere Faktoren, wie das Wohl der Mitarbeiter, der Umgang mit der natürlichen Umwelt, das Wohlergehen der Kunden, das unmittelbare gesellschaftliche Umfeld (z.B. Anwohner) sind in die Erfolgsrechnung einer solidarischen Unternehmung einzubeziehen. Dieser Gedanke ist der herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre keineswegs unbekannt. So misst bspw. die in größeren Unternehmen häufig eingesetzte „Ba-

Aspekte mit berücksichtigt werden. Wir legen hier eine Bilanz („Nachhaltigkeitsbilanz“) mit sechs Perspektiven zugrunde, aus denen heraus der Erfolg eines Unternehmens beurteilt werden kann. Zu jeder Perspektive werden 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.

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 1: vereinfachte Struktur der Nachhaltigkeitsbilanz

lanced Scorecard“ (BSC) genau diese Faktoren. Die Ergebnisse werden allerdings für die interne Steuerung des Unternehmens mit dem Ziel verwendet, die Gewinne noch stärker wachsen zu lassen.

Wir schlagen statt der bisherigen eindimensionalen Erfolgsmessung über die GuV eine mehrdimensionale Bilanzierung (z. B. mit Hilfe der BSC) vor, in der die oben genannten

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 – auch materiell – belohnt. Gelingt dies dem Unternehmen nicht oder deutlich schlechter als den Konkurrenten, wird es auf mittlere Sicht vom Markt ausscheiden oder das Verhalten korrigieren müssen.

Mitunter wird kritisch zu diesem Modell der Nachhaltigkeitsbilanz auf den damit verbundenen bürokratischen Aufwand hingewiesen. Dieser Einwand ist nicht von der Hand zu weisen, muss aber auch relativiert werden:

1. Die Nachhaltigkeitsbilanz ist nur von großen Unternehmen zu erstellen, die vielfach bereits jetzt mit einem ähnlichen Instrument (der Balanced Scorecard) arbeiten.
2. Das Instrument der Nachhaltigkeitsbilanz gibt den großen Unternehmen, in Verbindung mit den daraus folgenden staatlichen Anreizen, die nötige Motivation sich im Sinne des Gemeinwohls zu verhalten. Unternehmen, die dies nicht machen, handeln betriebswirtschaftlich irrational.
3. Je mehr sich die Ökonomie den Vorstellungen einer solidarischen Ökonomie nähert, desto geringer wird der bürokratische Aufwand durch die Nachhaltigkeitsbilanz (Renditestreben entfällt, Zinsaufwendungen entfallen, Mitarbeiter werden eingebunden, etc.)

Damit kommen wir zum dritten Pfeiler einer solidarischen Unternehmensverfassung:

### 3. Neutralisierung des erwirtschafteten Kapitals

Zu den Selbstverständlichkeiten des jetzigen Systems gehört, dass der erwirtschaftete Gewinn den Kapitalgebern zugeteilt wird. Diese können den Gewinn privat verwenden, oder er wird unmittelbar dem Eigenkapital zugerechnet (vgl. Abbildung 2).

Das Konzept des Neutralen Kapitals sieht vor, dass das erwirtschaftete Kapital nicht den Kapitalgebern zugeschlagen, sondern als neutrales Kapital in die Bilanz eingetragen wird. Es wird damit zu Eigentum des Unternehmens (nicht der Unterneh-

mer!). 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 ist dies ein bedeutender Schritt zur Entmachtung der Kapitalgeber. Die Möglichkeit der Akkumulation des Kapitals in private Hände ist damit ausgeschlossen.

An dieser Stelle drängt sich die Frage auf, wie groß die Abhängigkeit der Unternehmen von privaten Kapitalgebern ist? Welche Finanzierungsmöglichkeiten stehen einem Unternehmen in einer solidarischen Ökonomie zur Verfügung?

Unter Berücksichtigung der hier nur am Rande erwähnten Geldreform ergeben sich grundsätzlich drei Perspektiven für die Unternehmensfinanzierung, die an dieser Stelle kurz angedeutet werden sollen:

1. Das Unternehmen finanziert sich über Fremdkapital, das es bei der Zentralbank zu einer bestimmten Gebühr erhält, die abhängig von den Nachhaltigkeitspunkten und der jeweiligen wirtschaftspolitischen Strategie der Zentralbank ist. In der Regel dürfte diese Gebühr im Vergleich zu den heutigen Zinssätzen sehr niedrig sein. Es sei denn, die Zentralbank macht diese Kredite aus konjunkturpolitischen Erwägungen sehr teuer, oder das Unternehmen hat niedrige Nachhaltigkeitswerte in zentralen Bereichen.

2. Das Unternehmen finanziert sich aus den Überschüssen, die es durch seine Tätigkeit erzielt hat. Diese Überschüsse werden in der oben beschriebenen Weise neutralisiert.
3. Das Unternehmen finanziert sich über Eigenkapitalgeber. Diese haben allerdings durch den drittelparitätisch besetzten Wirtschaftsrat und das Gebot der Neutralisierung des Kapitals kaum noch Aussichten auf hohe Profite. Immerhin sind die Möglichkeiten der Kapitalerhaltung und -mehrung evtl. noch besser als die Anlage bei einer Bank, bei der es keine Zinsen mehr gibt. 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.

Eine Finanzierung über Aktienbörsen ist in einer solidarischen Ökonomie weder nötig noch sinnvoll.

Bilanz im Jahr 1			
Anlagevermögen:	70.000,00	Eigenkapital:	50.000,00
Umlaufvermögen:	30.000,00	Fremdkapital:	50.000,00
<b>Summe:</b>	<b>100.000,00</b>	<b>Summe:</b>	<b>100.000,00</b>

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
<b>Summe:</b>	<b>120.000,00</b>	<b>Summe:</b>	<b>120.000,00</b>

Abbildung 2: stark vereinfachte Finanz-Bilanz

Zum Schluss möchte ich zumindest noch kurz auf die Frage eingehen, wie es mit der Motivation der Kapitalgeber und der Beschäftigten in einem solidarisch geführten Unternehmen bestellt ist.

## 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 Bestanderhaltung 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.

## Die Mitarbeiter

Die Ergebnisse der Motivationsforschung zeigen eindeutig, dass Men-

schon 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.

Darüber hinaus wird es auch in einer solidarischen Ökonomie weiterhin Lohnunterschiede geben. Diese werden aber in einer – von der Gesellschaft akzeptierten – vernünftigen Art und Weise gestaltet werden. Denkbar ist, dass der höchste Lohn nicht mehr als 20-fache des gesetzlichen Mindestlohns betragen darf. Vielleicht ist das Tempo des Fortschritts in einer solidarischen Ökonomie geringer. Aber das dürfen wir getrost als Segen und nicht als Strafe der neuen Wirtschaftsweise betrachten.

## 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.
- 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 ein Hauptübel der kapitalistischen Wirtschaftsweise, die fortlaufende Externalisierung der sozialen, ökologischen und Gemeinwohlkosten durch deren Internalisierung überwunden.
- Unternehmen, die sich im Sinne

des Gemeinwohls verhalten werden – auch materiell – belohnt.

- Eine solidarische Unternehmensverfassung ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die heutige Vernichtungskonkurrenz durch einen auf Kooperation angelegten Wettbewerb ersetzt wird.
- 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 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.

**Hinweis:** 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 zur Akademie: [www.akademie-solidarische-oekonomie.de](http://www.akademie-solidarische-oekonomie.de)