



Die Rolle der Korporationen

Wie sollen wir Unternehmen im 21.
Jahrhundert verstehen?

Treffen der Wirtschaftskonferenz

L'Aubier, Neuchatel, Schweiz

21.-23. Februar 2020

Studienmaterial, das als Beitrag zu öffentlichen Debatten veröffentlicht wurde. Kommentare an den Herausgeber c/o economics[at]goetheanum.ch sind jederzeit willkommen.

Ein Teil des Verkaufserlöses dient der Finanzierung der assoziativen Wirtschaftsforschung. Bitte respektieren Sie die Urheberrechte.

© **Christopher Houghton Budd**

Die Rolle der Korporationen

Wie sollen wir Unternehmen im 21. Jahrhundert verstehen?

Tagung der Wirtschaftskonferenz, L'Aubier, Neuenburg, Schweiz, 21.-23. Februar 2020

Von CHB und KC zusammengestellter Bericht, basierend nach von Daniel Maeder.

"Viele Menschen haben sich mit der Rolle von Unternehmen, ihrem Zweck in der Geschichte und der Macht, die sie haben, beschäftigt. In diesem Seminar möchten wir dieses Feld untersuchen, indem wir aktuelle Beispiele aus drei verschiedenen Ländern betrachten und die Betroffenen bitten, ihre Ideen und Absichten zu beschreiben. Vor dem Hintergrund der Herausforderungen, die an die Unternehmen heute gestellt werden, werden die Gründer ihre Projekte und die Probleme der realen Welt, die sie angehen sollen, beschreiben. Anschliessend werden sie darlegen, wie ihre Projekte spezifische, von Rudolf Steiner identifizierte Probleme und seine diesbezüglichen Vorschläge berücksichtigen. Das so gesammelte Material wird dann die Grundlage für die Überlegungen im Plenum bilden. Die durchgängige Idee ist die Gegenüberstellung und der Vergleich als eine Art Bestandsaufnahme der aktuellen und potentiell 'state of the art' Entwicklungen in der anthroposophischen Bewegung, die dazu beitragen, die Welt in eine assoziative wirtschaftliche Richtung zu stossen."



Mit diesen Programmgedanken im Hintergrund nahmen an dem diesjährigen Seminar 23 Personen aus den Vereinigten Staaten und mehreren europäischen Ländern teil. Die Hauptsprachen waren Deutsch und Englisch, aber mit einer großzügigen Garnierung auf Italienisch.

Das Seminar begann mit einer Einführungsveranstaltung, die es den Teilnehmern ermöglichte, sich gegenseitig kennenzulernen, bevor sie sich an die Arbeit machten. Nach dem Abendessen hielt Christopher Houghton Budd einen Hintergrundvortrag, der den historischen Kontext für das Seminarthema liefern sollte. Anhand einer Tafelzeichnung veranschaulichte er seine Ausführungen und gab einen Überblick über die Geschichte, der auf Rudolf Steiners soziologisches Grundgesetz von 1898 aufmerksam machte, das die Geschichte in drei Hauptphasen sieht. In einer Zeit, die Christopher als "eingebetteten Willen" charakterisierte, wurde das Individuum in der Gemeinschaft subsumiert. Der Platz des Einzelnen in der Gesellschaft wurde ihm zugewiesen. In der zweiten Phase, in der wir uns jetzt befinden, grenzt sich das Individuum durch einen individualisierten Willen von der Gemeinschaft ab - der Kontext für die Konzepte des freien Willens in Philosophie und Laissez-faire-Ökonomie des 19. Jahrhunderts. Die dritte Phase, die sich bereits abzeichnet, ist eine Phase, in der die Gemeinschaft das Individuum feiert, indem sie, mit einem Wort, seine Initiativen kapitalisiert.

Diese Sicht der Dinge fehlt im Allgemeinen in historischen und soziologischen Darstellungen, aber man kann sehen, dass sie den Ereignissen einen Sinn gibt. Es wäre besonders wirkungsvoll, wenn Wirtschaftswissenschaftler von Wirtschaftshistorikern lernen würden, wie man die "Handlung" in der Geschichte sieht, und nicht nur die Techniken, die sie seit Adam Smith auf einer schmalen Basis entwickelt haben. Wie anders wäre es auch, wenn sich die Wirtschaftswissenschaften nicht von der industriellen Produktion und der Mathematik, sondern von Unternehmern und der Buchhaltung leiten liessen. Das hätte die Richtung zu der Zeit sein können, als stattdessen "Zyklen" zur Denkweise wurden. Abhilfe könnte noch durch die Annahme der assoziativen Wirtschaft geschaffen werden, insofern diese sich mit der Buchhaltung verbindet und Steiners Vorstellung, dass Geld Buchhaltung ist (und damit auch umgekehrt).

Christopher skizzierte die Individuation der Menschheit während der "europäischen" Periode von Aristoteles bis ins 20. Jahrhundert. Dies ist keine "eurozentrische", sondern eine menschliche Sichtweise, wenn man bedenkt, dass die Geschichte Europas - von *Europa*, nicht der Europäischen Union - in Wirklichkeit ein Bild und eine erste Iteration der allgemeinen menschlichen Entwicklung ist.

Der Übergang in die dritte Phase ist Teil des Entstehens einer einzigen Weltwirtschaft mit ihren vielen wichtigen Entwicklungen - wie dem Übergang von der Zahlungsbilanz zu drei Arten von Geld. Es ist eine Welt, in der die Unternehmer eine große Rolle spielen, nicht im Sinne von aufdringlichen jungen Männern, die mit 35 Jahren ausbrennen, sondern von Menschen, die das Wirtschaftsleben als das Feld betrachten, auf dem sie ihren Mitmenschen dienen können, indem sie Initiativen ergreifen. Es liegt jedoch in der Natur der Initiative, dass Unternehmer auf Fragen antworten, die noch niemand gesehen hat. Ihre Herausforderung besteht darin, ihrer Initiative so lange treu zu bleiben, bis die Frage, um die es dabei geht, für alle klar wird. Dazu brauchen sie die richtigen Mengen und Arten von Kapital.

Früher hatten diejenigen, die die Initiative ergriffen (d.h. initiiert wurden), auch das "Kapital", um sie auszuführen. Heute und in Zukunft werden diejenigen, die die Initiative ergriffen haben, typischerweise nicht über das Kapital verfügen, das sie brauchen, während diejenigen mit Kapital typischerweise nicht wissen, was sie damit anfangen sollen (außer es auf den Finanzmärkten zu "parken"). Grundsätzlich ist es die Aufgabe des modernen Unternehmens, das Mittel zu sein, mit dem die Initiativen von Einzelpersonen vom Kapital anderer getragen werden können, in Partnerschaft und zu einem Zweck, der größer ist als ihre eigenen "Interessen".

Samstag

Am Samstagmorgen gab es drei Präsentationen mit Beispielen dafür, wie verschiedene Menschen mit dieser Situation umgehen, aufgrund ihrer Erfahrungen, die durch ihr Verständnis des Wirtschaftskurses von Rudolf Steiner beleuchtet wurden.

Alexander Kühl von "Purpose" beschrieb die Ziele seiner Organisation und die bisherigen beeindruckenden Errungenschaften, mit denen er die Aufmerksamkeit der Menschen auf das Problem der hinter der Innovation stehenden Regulierung gelenkt hat, kombiniert mit einer Eigentumskultur, die die Gewinnmaximierung auf Kosten

umfassenderer gesellschaftlicher Erwägungen stark begünstigt. Wenn man diese immanente Einstellung ändert, kann man das Verhalten von Unternehmen ändern.



Per *Purpose* haben die Aktien eines Unternehmens fast alle normalen Stimmrechte, haben aber kein Recht auf Dividenden. Warum? Weil unternehmerische Entscheidungen nicht allein durch Gewinnabsichten bestimmt werden sollten, sondern vielmehr im Hinblick auf die nichtfinanziellen Ziele eines Unternehmens.

Die Zweckstiftung hält den verbleibenden Teil, eine "goldene Aktie" von oft nur 1% der Aktienstimmen, aber kombiniert mit einem Vetorecht, wonach der Verkauf von Aktien nicht frei ist; sie sind nur auf den nächsten Unternehmer übertragbar. In vielen Fällen springt ein "Nachfolgebeirat" ein, wenn kein Nachfolger vom Unternehmer selbst bestimmt wird oder wenn das Unternehmen nicht gut geführt wird. Der Beirat kann den Unternehmer sogar entlassen. Weitere Investoren sind möglich, aber vorzugsweise ohne Stimmrecht. Die Zweckstiftung ist für alle da und bietet ihre Dienstleistungen allen an (auch Öl- und Rüstungsunternehmen).

Die Unternehmervergütung wird von den Unternehmern selbst festgelegt, aber es gibt eine Bandbreite, die eingehalten werden muss, sonst wird gemeinsam mit der Stiftung ein Prozess angestoßen, um wieder die richtige Balance zu erreichen. Über die Foundation for Steward Ownership besteht die Hoffnung, innerhalb von fünf Jahren eine neue Rechtsform (in Deutschland) zu schaffen.

Marc Desaules von L'Aubier berichtete, dass vieles von dem, was Alexander gesagt habe, vor 35 oder 40 Jahren in das L'Aubier-Projekt eingeflossen sei: Wie kann ein Unternehmen so gestaltet werden, dass sich die Initiative, von der es gegründet wurde und abhängt, unabhängig von der Eigentümerstruktur und ihrer Motivation voll entfalten kann?



Das Kapital (oder sein Eigentümer) darf nicht bestimmen, was der Unternehmer zu tun hat. Wir müssen über alle Unternehmensformen hinausgehen, die auf den alten gesellschaftlichen Strukturen basieren und die nicht auf das freie Ich setzen, das aus freiem Willen für die Gesellschaft arbeitet. Dazu müssen also nicht nur die bestehenden Unternehmensformen angepasst werden, sondern wir brauchen eigentlich neue Unternehmensformen.

Das erste Problem besteht darin, mehr als 50% der Stimmrechte bei den Unternehmern zu behalten. (Er nannte das Beispiel, wie dies in L'Aubier geschieht - siehe Skizze).

Das zweite Problem betrifft die Erbschaft, bei der die Anteile automatisch an die Familie übergehen. In L'Aubier wurde dieses Problem gelöst, indem die Mehrheit der Stimmen in einem kleinen Verein abgegeben wurde, deren Mitglieder die Unternehmer und eine externe Person sind. Der Verein hält die stimmberechtigten Aktien und darf sie nicht verkaufen.

Dritter Schritt: Wie kapitalisiert man Wachstum? Im Fall von L'Aubier wurden die Aktien vollständig von dem Verein übernommen und gleichzeitig zu einem Wert von 1.100 (Nominalwert 1.000 plus 10%) an die neuen Aktionäre verkauft, womit der Verein ihren Anteil stets finanzieren konnte. Was die Dividenden betrifft, so kann jeder Kunde gegen eine geringe Gebühr eine "Treue"-Karte beantragen, damit keine steuerlichen Probleme entstehen. Dies gilt nicht als Sachdividende, da die Rabattkarte für jedermann erhältlich ist. Es handelt sich auch faktisch um eine Vorabausschüttung von Gewinnen.

L'Aubier hat etwa 800 Aktionäre, von denen in der Regel etwa 100 zur Hauptversammlung kommen. Das Stimmrecht des Vereins wird von einem Bevollmächtigten ausgeübt, der zur Unterstützung der Direktoren abstimmen muss. Mit diesem System wird die Macht des Kapitals in Schach gehalten, Vererbung umgangen, Kapital für Wachstum gesichert und nur eine Einheit ist strategisch und operativ tätig. Das Unternehmen kann somit auf die nächste Generation übertragen werden.

Kürzlich hat die Steuerverwaltung des Kantons Neuenburg L'Aubier auf einmal den Status einer halb-gemeinnützigen Gesellschaft zuerkannt (die tatsächliche Art ihres Verhaltens ist in ihrer Buchhaltung seit langem beobachtbar und nachweisbar).



Fabio Brescacin, von ECOR-NaturaSi in Italien, sprach mit großer Begeisterung über seine Erfahrungen als Gründer eines Lebensmittelgroßhändlers mit einem Umsatz von heute ca. 300 Mio. € und 1800 Mitarbeitern, der ca. 700 Geschäfte (darunter 300 eigene) und 500.000 Verbraucher bedient.

Sie ist im Besitz von Ulirosa mit 51% der Stimmen und 39% des Kapitals. Enzo Rosso (Diesel) und zwei weitere Familien haben die restlichen 49% und 61%. Ulirosa ist zu 79% im Besitz der LFARS-Stiftung (Libera Fondazione Antroposofica Rudolf Steiner) und zu 21% im Besitz der Bio Development AG. Die Fondazione investiert in landwirtschaftliche Betriebe und in eine Steiner-Schule (350 Schüler, Kindergarten). Sie finanziert auch die Ausbildung von Demeter-Bauern, die ein staatlich anerkanntes Diplom erhalten.

Fabio sprach über seine Biographie - wie er in diesem Bereich tätig wurde. Zum einen halfen ihm seine verstorbenen Vorfahren aus dem Jenseits. Zweitens fragt er, was die Welt verlangt (nicht was ich will). Drittens wurden 1980 vier Unternehmen fusioniert. Dies war nur möglich, weil alle vier Eigentümer ein Opfer brachten.

Die Frage nach der Mission eines Unternehmens ist eine spirituelle Frage! In seinem Fall liegt der Schwerpunkt auf gutem Essen und guter Landwirtschaft - Geist.

Es ist aber auch eine Gemeinschaft, ohne die es seine Mission - Seele - nicht erfüllen könnte.

Und dann muss die Gemeinschaft ihren Kunden gut dienen - Körper.

Sie wollen die 500.000 Kunden als Teilnehmer ohne Stimmrecht, aber mit ihrer Kaufkraft gewinnen.

Mit einem Wort, seine Leitlinie lautet: Steine in Brot verwandeln!

Nach den Vorträgen (und einem köstlichen Mittagessen) sprachen die Vortragenden darüber, wie sie ihre Arbeit in Bezug auf die Ideen Rudolf Steiners sehen.

Alexander Kühl: Im Gegensatz zu L'Aubier und ECOR-NaturaSi, die Pioniere sind, ist Purpose eher ein Projekt, das diese verborgenen Ideen einer breiten Öffentlichkeit zugänglich machen will. Es versteht sich nicht als anthroposophische Institution, aber seine Gründer haben die Anthroposophie im Hintergrund. Es gibt viele Gemeinsamkeiten zwischen den drei Beispielen, vor allem in den Kernpunkten.

Ernst Abbé von Zeiss hatte für ihn eine Vorbildfunktion, auch wenn sein Bemühen nach Steiner (GA 331) zu individualistisch und nicht sozial genug war. Generell sind wir in der Gesellschaft in Fragen der Nachfolge (Professuren, politische Ämter usw.) über den Blutkreislauf hinausgekommen, und doch ist dies im Gesellschaftsrecht nach wie vor entscheidend - Unternehmen werden entweder geerbt oder gekauft. Steiner sagt, dass genau wie das geistige Eigentum nach einer gewissen Zeit (30-50 Jahre) der Besitz von Unternehmen öffentlich werden muss.

Marc Desaulles: Was hat l'Aubier mit den Ideen Rudolf Steiners zu tun? Wir haben einfach angefangen und entwickelt, nicht die Ideen Steiners in die Tat umgesetzt, sondern wir sind eher unseren Nasen gefolgt. Wir haben Rudolf Steiner nicht gelesen, um seine Ideen umzusetzen. Erst im Nachhinein stellten wir fest, dass das, was wir realisierten, weitgehend mit seinen Ideen übereinstimmte, insbesondere mit denen in Kapitel 3 von Die Kernpunkte der sozialen Frage:

- Unternehmensstruktur ist geistiges Leben
- Wirtschaftliches Leben ist nur die Produktion und Verteilung von Gütern
- Freie Initiative muss durch eine angemessene Kapitalausstattung ermöglicht werden
- Die Notwendigkeit, Kapazitäten zu kapitalisieren

Fabio Brescacin: Wir haben nie über Anthroposophie in der Firma gesprochen, aber die Mitarbeiter haben gefragt, warum sie die Ideen dahinter hat, die sie hat, und woher sie kommen. Steiner spricht von Ur-Ideen, aber das sind Kräfte, Wesen. Es genügt also nicht, wenn nur die Geschäftsleitung weiss, woher die schöpferischen Kräfte kommen; das müssen alle Mitarbeitenden wissen. Der Auftrag muss allen bekannt sein. Nun sprechen wir auch im Unternehmen von Anthroposophie, denn jeder muss wissen, woher der Auftrag kommt.

Viele kleine und mittlere Unternehmen beschaffen sich Kapital, indem sie an Investoren, oft Hedge-Fonds, verkaufen, die dann Geld aus dem Unternehmen herauspressen wollen. Die Bio Development AG wurde gegründet, um Bioläden und

Grosshändler in der Nachfolgeregelung zu unterstützen und ihren Fortbestand zu sichern. Ihr Kapital wird nicht spekulativ, sondern zu einem vereinbarten Zinssatz zur Verfügung gestellt.

Samstag Abend / Plenum

Von den vielen Fragen, die gestellt wurden, war diese die Schlüsselfrage: Wie werden die Gewinne verteilt und wer bestimmt dies?

Bei ECOR-NaturaSi bestimmt der Vorstand, wie viel Gewinn ausgeschüttet und wie viel für Spenden ausgegeben wird. Die Stiftung, die die Dividende erhält, verwendet sie "natürlich" in erster Linie für ihren Zweck.

In Bezug auf das Vetorecht der Zweckstiftung und die Herausforderung, neue Gesellschaftsformen zu finden, die "öffentliches" Eigentum ermöglichen, gilt der Vergleich mit geistigem Eigentum, das nach 30 Jahren in den öffentlichen Bereich fällt, eher nur für das Vermögen verstorbener Menschen. Wenn jemand zu Lebzeiten den Schritt vom Privateigentum zum Gemeingut vollzieht, dann ist dies nicht mehr notwendig.

Christopher sagte, man solle zwischen privatem und persönlichem Eigentum unterscheiden, und dass, wenn auch kollektiv, eine Stiftung oder gemeinnützige Organisation ebenfalls ein Fall von Privateigentum, aber nicht von persönlichem Eigentum sei.

Sonntag / Einige Hauptpunkte

Gemäss Statuten muss die Zweckstiftung bei Vorliegen der Voraussetzungen ihr Veto einlegen, aber in Ausnahmefällen kann der Unternehmerbeirat mit 2/3 auf das Veto verzichten.

Alexander: Die Benefit Corporation (B-Corp) hingegen ist das genaue Gegenteil von dem, was wir für die Zukunft im Sinne von "das Ich feiern" verstehen. Es ist die Gemeinschaft, die durch diese gesetzlichen Regelungen bestimmt, was ein Unternehmen ist; keine Spur vom freien Willen des Unternehmers.

Christopher: Wie in seinem neuen Buch "Seed Corn - The Economics of Farming" (Maissaatgut - Die Ökonomie der Landwirtschaft) behauptet, betonte Christopher die Bedeutung der Verteilung im Wertschöpfungsprozess. Der "Mittelmann" repräsentiert den Mittelbereich und sollte nicht "ausgeschnitten" werden, sondern von der Kraft Christi und nicht von ihm selbst inspiriert sein. Distributoren trennen die Verbindung zwischen Produzenten und Konsumenten und haben daher große Macht. Sie sind für viele Probleme unserer Zeit verantwortlich. Es liegt in ihrer Verantwortung, dafür zu sorgen, dass die Bauern gut ausgebildet werden und dass Ackerland billiger wird. Sie sollten einen Teil ihrer Gewinne dem freien geistigen Leben widmen.

Fabio meint, dass der Wettbewerb zwischen den Einzelhändlern sehr schädlich ist. Ihre Aufgabe ist es, Produzenten und Konsumenten miteinander zu verbinden. Wenn die

Verbraucher die Umstände der Produzenten kennen, sind sie bereit, mehr zu zahlen. Das ist der assoziative Weg!

Michèle fragte, warum sollten die Händler ihre Überschüsse der Landwirtschaft spenden, wenn sie doch genauso gut den richtigen Preis zahlen könnten?

Alexander: Es geht darum, ob wir miteinander oder gegeneinander spielen!

Daniel: Der Mensch ist zur Selbstentfaltung fähig. Es ist immer schwierig, eine Einschätzung der Menschen vorzunehmen, weil wir nicht unbedingt ihr Potenzial erkennen, sondern nur das, was sie bisher getan haben. Die Zeiten der großen Mäzene, die Firmen wie die ägyptischen Pharaonen führen, sind vorbei. Wir müssen neue Wege finden, um Gemeinschaften in Zukunft zu führen, indem wir das Individuum feiern. Die Verantwortung des modernen Unternehmertums kann nicht mehr allein getragen werden. Wie können wir also Unternehmen führen, ohne den Einzelnen durch Selbstmord und Burnouts zu verlieren?

Die beiden folgenden Punkte drücken die "Stimmungsmusik" aus, die zu einem assoziativen Umgang mit dem Problem der Unternehmen gehört.

Die Sozialethik - Rudolf Steiner

Heilsam ist nur, wenn
Im Spiegel der Menschenseele
Sich bildet die ganze Gemeinschaft;
Und in der Gemeinschaft
Lebet der Einzelseele Kraft.

Sechs Prinzipien des Föderalismus - Denis de Rougemont

- Kein Hegemon
- Keine vorgefassten Systeme
- Minderheiten sind kein Problem
- Sicherung der Vielfalt
- Die Liebe zur Komplexität
- Nachbarschaftlichkeit, nicht Zentralismus

Nachschrift

Die Beratungen des Wochenendes wurden durch zwei improvisierte Ereignisse unterbrochen. Rachel Maeder führte uns auf der Grundlage eines Ich-Du-Wir-Vers von Steiner in eine Bewegungsübung ein, die sie in Unternehmensberatungskontexten verwendet. Christopher Houghton Budd verlieh Fabio einen "Right Distributor Award", weil er, wie er sagte, in Fabios Verständnis und Arbeit eine echte Wertschätzung der herzensgleichen Rolle des Vertriebs sah.