

# Inhalt

1. Einleitung .....	9
2. Unternehmensbilder .....	15
2.1 Das gewinnmaximierende Unternehmen .....	15
2.2 Das Stakeholder-Unternehmen .....	18
3. Unternehmen und Natur .....	25
3.1 Gewinnerzielung und Naturrechte .....	25
3.2 Die Natur als Stakeholder .....	28
3.3 Biokratie und Unternehmen .....	33
4. Wie geht kultureller Wandel? .....	37
4.1 Kulturelle Entwicklung in der Geschichte .....	37
4.2 Wirtschafts- und Unternehmenskultur .....	46
5. Ein bescheidener Vorschlag zur Pluralisierung der Unternehmensordnung .....	51
6. Literatur .....	55
<i>Georg Winter</i> Grundlagentext „RECHTE DER NATUR / BIOKRATIE“ .....	59



# 1. Einleitung

In seinem „Grundlagentext RECHTE DER NATUR / BIOKRATIE“, der in jedem Bändchen dieser Schriftenreihe wieder abgedruckt wird, weist *Georg Winter* auf den Zwiespalt hin, in dem sich viele „wahrhaft umweltbewusste, um das ökologische Optimum ringende Unternehmer“<sup>1</sup> befinden. Einerseits das ihnen Mögliche zur Vermeidung von Umweltbelastungen beitragen zu wollen, damit aber andererseits „die Beteiligung ihres Unternehmens an dem weltweiten Zerstörungswerk lediglich abmildern, aber nicht aufheben (zu) können“<sup>2</sup>. Sie würden ansonsten zu hohe Kosten auf sich nehmen müssen und von nicht zukunftsfähigen Wettbewerbern aus dem Markt gedrängt. Daher müssten „mutige Unternehmer ... auch auf der makroökonomischen Ebene tätig werden“ und zur Herstellung einer „ökologischen Rahmenordnung“ beitragen.

Diese Empfehlung ist zweifellos richtig. In einer Welt, in der sich von den Bürgern gewählte Politiker zunehmend selbst abschaffen, indem sie sich anscheinend bedingungslos „den Märkten“ unterwerfen, indem sie nicht gewählte Interessenvertreter als Autoren von Gesetzesvorlagen tätig werden lassen oder gleich selbst zu Lobbyisten mutieren, braucht es ein ökologisches Gegengewicht auch aus der Wirtschaft.

<sup>1</sup> Winter, Grundlagentext, in diesem Band, S. 63.

<sup>2</sup> Ebd., S. 64.

Denn die „klassischen“ Wirtschaftslobbyisten haben sich bei politischen Initiativen in Richtung Nachhaltigkeit immer wieder als Bremser erwiesen. Und die gesellschaftliche Ökologiebewegung und ihre Verbände verfügen im Tagesgeschäft über eher geringe politische Durchsetzungsmacht, es sei denn, sie werden kurzzeitig von aktuellem Bürgerengagement getragen. Winter selbst hat mit der Gründung von B.A.U.M. erfolgreich zur Etablierung einer „anderen“, zukunftsgegenwärtigen Lobby nachhaltig orientierter Unternehmen beigetragen.

Das nun vorgeschlagene Biokratie-Konzept, wie ich es bisher verstanden habe, zielt genau darauf, die angestrebte „ökologische Rahmenordnung“ dadurch voranzubringen, dass in allen einschlägigen, die Rahmenordnung prägenden Rechtsvorschriften eigenständige Rechte der Natur verankert werden und so die bisher in weiten Teilen der Welt postulierte Staatsform *Demokratie* zu einer *Biokratie* weiterentwickelt wird. Hier würden dann „sämtliche Lebewesen als Staatsvolk anerkannt und – mittels geeigneter Repräsentationsformen – parlamentarisch vertreten.“<sup>3</sup>

In ähnlicher Absicht hat sich kürzlich Papst Franziskus in seiner zweiten Enzyklika „Laudato Si“ zu Wort gemeldet.<sup>4</sup> Auch er fordert „alle Menschen guten Willens“ auf, endlich Verhältnisse zu schaffen, die es ermöglichen, auskömmliche Lebensbedingungen für alle Generationen zu schaffen, und dabei nicht länger den Raubbau an der Natur, die Vermüllung der Welt und den Klimawandel in Kauf zu nehmen. Im politischen Teil der Enzyklika kritisiert der Papst die vielfältigen nationalen Egoismen, die einer notwendigen internationalen Verständigung über wirksame Maßnahmen für eine nachhaltige Entwicklung im Wege stehen. Ein Votum für die Installierung

<sup>3</sup> Winter, Grundlagentext, in diesem Band, S. 68.

<sup>4</sup> Enzyklika 2015.

einer „echten politischen Weltautorität“ schließt sich an, allerdings ohne genauere Ausführungen darüber, wie diese zu installieren und auszugestalten sein könnte. Auf der deklarativen Ebene der existierenden Weltautorität gibt es ja bereits die UN-Millenniumsziele, in denen Nachhaltige Entwicklung prominent verankert ist und die noch 2015 durch weitere Sustainable Development Goals ergänzt werden sollen.

Nun dürfte es unstrittig sein, dass auch eine wirkliche *Demokratie* noch längst nicht etabliert ist, wenn demokratische Strukturen in Verfassungen postuliert und in nachgeordneten Gesetzen installiert werden. Auch die Frage, ob es einer soziokulturellen Verankerung der Vision nachhaltiger Entwicklung wirklich dienlich ist, wenn eigenständige Rechte der Natur in Gesetzen, Verfassungen und überstaatlichen Rechtskodizes verankert werden, ist damit noch nicht beantwortet. Vor allem nicht, ob dies überhaupt und wenn ja welche Konsequenzen für das Handeln der Wirtschaftssubjekte hätte.

Diese Frage aber stellt sich aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive. Sie stellt sich zudem aus der Perspektive der Nachhaltigkeit selbst. Denn diese soll ja vorangebracht werden und das kann am Ende nur heißen, sie soll bei den Unternehmern, Arbeitnehmern und Konsumenten so verankert werden, dass sie zu einem selbstverständlichen Bestandteil ihres Denkens und Handelns wird und die „Wiedervereinigung zwischen unserer technischen Zivilisation und der Natur“<sup>5</sup> zuwege bringt.

Der vorliegende Text versteht sich als pragmatischer betriebswirtschaftlicher Beitrag zum Biokratie-Diskurs. In ihm stehen vor allem Unternehmen im Fokus, die mit ihrem Handeln einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, ob und in welchem Umfang Umweltschäden vermieden und Nachhaltige

<sup>5</sup> Winter, Grundlagentext, in diesem Band, S. 74.

Entwicklung befördert wird. Die zentrale Frage lautet, wie es gelingen kann, das Handeln der verantwortlichen Unternehmensakteure so zu verändern, dass die Vermeidung negativer Auswirkungen auf die Natur zur Selbstverständlichkeit wird.

Allerdings ist wirtschaftliches Handeln ein *kulturelles* Phänomen, das auch innerhalb der bekannten grundlegenden Wirtschaftssysteme in höchst unterschiedlichen Ausprägungen daherkommt. Das zeigt sich aktuell z.B. daran, wie unterschiedlich die Menschen in den verschiedenen europäischen Ländern mit den Erscheinungen der Finanzkrise umgehen. Die Frage nach den Möglichkeiten einer nachhaltigen Entwicklung ist aus meiner Sicht daher vor allem eine Frage nach den Möglichkeiten der Etablierung einer anderen *Wirtschaftskultur*. Das Biokratie-Konzept ist unter wirtschaftswissenschaftlichen Aspekten daher vor allem nach den ihm innewohnenden *kulturverändernden Potentialen* zu befragen.

Versteht man Betriebswirtschaftslehre, wie einer ihrer Gründungsväter, in Analogie zur Medizin als „Kunstlehre des Fabrikanten, (die) zeigt, wie man einem ‚wirtschaftlichen‘ Körper die Gesundheit ... wieder verschafft“<sup>6</sup>, dann beschreibt dieser Satz das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre, das den nachfolgenden Erörterungen zugrunde liegt. Denn dieses Selbstverständnis ermöglicht es, auch unser Fach als Baustein einer Sustainability-Science zu verstehen.<sup>7</sup>

Ausgangspunkt sollen die beiden derzeit in Theorie und Praxis am weitesten verbreiteten Vorstellungen von dem sein, was ein Unternehmen wesentlich ausmacht. Denn es ist die Wahrnehmung dieses Wesens eines Unternehmens, nach der sich bestimmt, wie handelnde Unternehmer sich selbst und

<sup>6</sup> Schmalenbach 1911/12, S. 310.

<sup>7</sup> Siehe hierzu Freimann 2012.

ihre Rolle verstehen und über welches Handlungspotential das Unternehmen dementsprechend verfügt.

Deutlich majoritär ist das Shareholder-Value-Unternehmensbild und die mit ihm einhergehende komplementäre Vorstellung einer die Gewinnmaximierung sozial lenkenden Rahmenordnung, die diese in den Dienst nicht nur der Shareholder, sondern aller Mitglieder der Gesellschaft zwingt. Vor diesem Hintergrund kann das Biokratie-Konzept, das ja vorrangig an der Änderung genau dieser Rahmenordnung ansetzen will, für sich in Anspruch nehmen, optimale Wirksamkeit zu entfalten. Das gilt jedenfalls dann, wenn das Unternehmenshandeln tatsächlich Änderungen der Rahmenordnung, die sich in den kodifizierten Verfassungen und nachfolgenden rechtlichen Regelungen niederschlagen, folgsam achtet und umsetzt.

Das zweite Unternehmensbild, das hier Beachtung finden soll, ist das Stakeholder-Modell, das den Kreis legitimer Anspruchsgruppen des Unternehmens deutlich weiter zieht und die Shareholder nur als eine, wenn auch sehr durchsetzungsmächtige Anspruchsgruppe ansieht. Auf der Grundlage dieses Modells kann das Unternehmenshandeln als Versuch eines fairen Ausgleichs der Interessen und Ansprüche vieler Stakeholder verstanden werden, für den es eine eigene Unternehmensethik braucht, damit er gelingt.

Ausgehend von diesem Denkmodell muss geprüft werden, ob und wenn ja wie die nichtmenschliche Natur als unternehmenspolitisch relevanter Stakeholder gelten kann und welche Vorkehrungen auf der Ebene der Unternehmensordnung zu treffen wären, damit diese Einordnung über Greenwashing hinaus tatsächlich Wirkungen entfaltet. Die Verankerung von eigenständigen Rechten der Natur z.B. in der Landesverfassung wäre dann lediglich einer unter verschiedenen Wegen der Stakeholder-Einflussnahme auf das Unternehmen. Auf Grundlage des oben angedeuteten Vorverständnisses

von wirtschaftlichem Handeln als einem *kulturellen* Phänomen soll abschließend die Frage thematisiert werden, welche Wege zu beschreiten sind, um den notwendigen kulturellen Wandel hin zu einer naturverträglichen Unternehmenskultur einzuleiten und eine solche dauerhaft zu stabilisieren. Dazu wird ein „bescheidener Vorschlag“ zur Veränderung der Unternehmensordnung vorgetragen, der institutionell absichern soll, was ansonsten in der Gefahr steht, im Tagesgeschäft doch wieder unter die Räder zu kommen.

Der geneigte Leser sei bereits vorab um Verständnis dafür gebeten, dass der Autor dieses Beitrags mehr Fragen stellt als er beantwortet. Angesichts des zarten Alters des Biokratie-Gedankens scheint mir dies nicht nur zulässig, sondern nachgerade notwendig.



## **5. Ein bescheidener Vorschlag zur Pluralisierung der Unternehmensordnung<sup>32</sup>**

Um aber nicht nur Fragen aufzuwerfen, sondern auch eine konstruktive Idee in die Biokratie-Debatte einzuspeisen, sei am Schluss der auf Peter Ulrich zurückgehende Vorschlag einer pluralistischen Unternehmensordnung aufgegriffen.<sup>33</sup> Ulrich leitet seine Idee nämlich auch weniger vom innerbetrieblichen Interessenausgleich zwischen Eigentümern und Arbeitnehmern her als vielmehr aus dem gesellschaftlichen Funktions- und Verantwortungszusammenhang, in dem – zumal große – Unternehmen heute stehen.

Konstatiert man, dass zu dieser gesellschaftlichen Verantwortung unzweifelhaft die Verantwortung für die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen gehört (genau dies zu sichern, ist ja auch das Anliegen des Biokratie-Ansatzes), dann reicht es nicht aus, diese Verantwortung in der Rechtsordnung

<sup>32</sup> Der Titel dieses Kapitels enthält nicht zufällig die Anknüpfung an ein u.a. vom ehemaligen griechischen Finanzminister Yanis Varoufakis verfasstes Bändchen zur Fortentwicklung der Wirtschafts- und Finanzordnung der EU (Varoufakis et al. 2015), das interessante, aber ebenfalls kaum realistische wirtschaftspolitische Vorschläge zur Diskussion stellt. Vgl. zum Folgenden aber auch Freimann 2010.

<sup>33</sup> Ulrich 1977.

zu kodifizieren. Sie muss auch heruntergebrochen werden auf die Strukturen, in denen sich das Handeln von Unternehmen abspielt, die Unternehmensordnung, und dort ihren institutionalisierten Niederschlag finden.

Zumindest ab einer bestimmten Größenordnung (um größere mittelständische Unternehmen einzubeziehen z.B. ab 250 Beschäftigten oder einer Bilanzsumme von 10 Mio. €) wäre ein *Aufsichtsgremium* einzurichten oder wären vorhandene Aufsichtsräte um weitere Mitglieder zu ergänzen. Sie hätten die (zusätzliche) Aufgabe, die Auswirkungen des Unternehmens und seiner Produkte auf die Gesellschaft und die Natur zu beobachten und das Recht, auf die Reduzierung und Vermeidung negativer Auswirkungen zu drängen.

Um den übrigen Stakeholdern die Möglichkeit einzuräumen, auf die Zusammensetzung dieses Aufsichtsgremiums und dessen Arbeit einzuwirken, wären ergänzend regelmäßige *Stakeholder-Dialoge* durchzuführen.<sup>34</sup> Dort hätten das Unternehmen und sein erweitertes Aufsichtsgremium den Stakeholdern Auskunft darüber zu geben, welche sozialen und ökologischen Auswirkungen die Unternehmenstätigkeit hat und was sie unternommen haben, um negative Betroffenheiten zu vermeiden und die Natur so weit wie möglich zu schützen.

Grundlage dieser Dialoge und zugleich wirksames Instrument systematischer unternehmensinterner und öffentlicher Inblicknahme der sozialen und ökologischen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit wären regelmäßig zu publizierende *Nachhaltigkeitsberichte*. Deren Inhalte und die Methoden zu ihrer Erstellung und Messung wären in methodischen Vorschriften zu standardisieren und damit aussagefähig und vergleichbar zu machen. Die existierenden Ansätze dazu, wie

<sup>34</sup> Riede 2012.

sie etwa in den Katalogen der Global Reporting Initiative enthalten sind,<sup>35</sup> könnten hierzu als Grundlage dienen.

Alle drei Vorschläge sind insoweit leicht umsetzbar, als – von den größeren Mittelständlern abgesehen, die bisher in der Regel keine Aufsichtsräte besitzen – *keine neuen Institutionen* geschaffen werden müssen, sondern die drei vorgeschlagenen (Aufsichtsgremien, Stakeholder-Dialoge und Nachhaltigkeitsberichte) bereits vorhanden sind bzw. praktiziert werden. Derzeit sind sie allerdings vielfach eher Alibi-Veranstaltungen als ernsthafte Einrichtungen zur offenen Berichterstattung oder zur Findung substantieller Alternativen zu dem in vielen Unternehmen weithin ungebrochen vorherrschenden naturvergesenen Wirtschaftsstil.

Meine Zweifel, dass derartige Vorschläge in den derzeitigen politischen Verhältnissen eine Chance auf Zurkenntnisnahme oder gar Umsetzung hätten, habe ich oben hinlänglich zum Ausdruck gebracht. Aber wie sagte kürzlich die deutsche Kanzlerin im Zusammenhang mit den Vorschlägen zur Lösung der wirtschaftlichen und politischen Krise in der Europäischen Union? „Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg.“

<sup>35</sup> Global Reporting Initiative 2013.