

Eine Artikel-Serie: Praktische Aspekte der Dreigliederung.

Herausgabe von «Dreigliederung Schweiz – Bewegung für soziale Erneuerung»

Nr. 1 «Eigentum auf Zeit»

Beitrag von Marc C. Theurillat¹

Februar 2023

In der Schweiz gibt es nahezu 600 000 marktwirtschaftlich tätige Firmen. Davon sind 99,7 % KMUs mit weniger als 250 Mitarbeitenden. Sie beschäftigen zusammen rund drei Millionen Mitarbeitende, was 67,6% der in der Wirtschaft Beschäftigten entspricht.² Diese KMUs, die zu einem Großteil jeweils weniger als zehn Personen beschäftigen, werden meist von einer, manchmal von zwei oder drei Personen geleitet. Dieser Chef, diese Chefin initiiert, koordiniert und gestaltet das Unternehmen, und sei es noch so klein. Sie erkennen ein Bedürfnis, haben eine Idee, sei es für ein Produkt oder eine Dienstleistung, und setzen diese Idee im Alltag um. Die Unternehmerinnen und Unternehmer haben die Fähigkeiten, intellektuell, organisatorisch und handwerklich, ihr Angebot einer Problemlösung auch umzusetzen. Sie sind innovativ, verlässlich und gute Kommunikatoren. Die Unternehmerinnen und Unternehmer kennen ihr Metier, sie antizipieren Entwicklungen sowohl bei den Bedürfnissen ihrer Kunden als auch bei den technischen Hilfsmitteln und organisieren ihren Betrieb. Kraft ihrer Fähigkeiten gestalten und prägen die Chefs das Unternehmen, das für seine Kunden Mehrwerte schafft. Unser Wohlstand beruht ganz wesentlich auf den vielen kleinen, oft nur lokal bekannten Unternehmerinnen und Unternehmer dieses Typs. Auch wenn die internationalen agierenden Firmen eine größere Wertschöpfung pro Mitarbeitenden erwirtschaften und damit natürlich ebenfalls zum Erfolg unseres Landes beitragen, so gedeihen sie doch nur dank der Leistungsfähigkeit ihres Umfeldes. Und viele Abteilungen großer Unternehmungen funktionieren wie ein KMU: Tüchtige Chefinnen sorgen für eine gut organisierte, effiziente Leistungserbringung der motivierten, gut ausgebildeten Mitarbeitenden und einen entsprechend modernen Maschinenpark.

Damit diese Wirtschaftsleistungen effizient, innovativ und bedarfsgerecht erbracht werden können, brauchen sie entsprechende Freiräume. Allzu enge Vorschriften verhindern situatives Handeln und halten von der eigentlich produktiven Arbeit ab. Viele Abnehmer sind kompetent und müssen nicht durch staatliche Regulierung geschützt werden; und bei Endkonsumenten ist es wohl eher förderlich, sie urteilsfähig zu machen, als die Vielfalt zulässiger Produkte durch die Gesetzgebung einzuengen. Denn es liegt in der Natur der Gesetze, dass sie für alle immer gleichermaßen gelten; was bei rechtlichen Regelungen erwünscht ist, ist für die individuelle Bedürfnisdeckung hinderlich. So sind klare Absprachen zwischen Lieferanten und Abnehmern über transparente Deklarationen angemessener als gesetzliche, für alle gleich geltende Normen.

¹ Überarbeitung der entsprechenden Textstelle in seinem Buch „Veränderung ist möglich – Solidarisch wirtschaften für eine nachhaltige Gesellschaft“ (2022, Zbinden Verlag, Basel)

² Studie des Bundesamtes für Statistik. Stand 21.11.2018 (mit Zahlen von 2016).

Die negativen Folgen von Verkauf und Vererbung

Aus dem Blickwinkel einer effizienten, den vielfältigen Bedürfnissen entsprechenden Wirtschaft braucht es möglichst viele initiative und innovative Unternehmerpersönlichkeiten. Sie werden geeignete Produkte und Prozesse kreieren, die allen zugutekommen. Aber diese Fähigkeiten eines Unternehmenden sind nicht per se vererblich. Natürlich gibt es Familienunternehmungen, die auch in der zweiten oder dritten Generation erfolgreich geführt werden, aber das sind die Ausnahmen. In den meisten Fällen haben die Nachkommen nicht die notwendigen Fähigkeiten. Weil die heutige Gesetzgebung das zulässt, wird die Firma dann früher oder später verkauft. Wird sie trotz Unfähigkeit des Erben nicht verkauft, so werden die früher erarbeiteten Werte vernichtet; wird sie rechtzeitig verkauft, so entsteht nicht selbst erarbeitetes, geerbtes Kapital. Das hat spezielle Wirkungen in zwei Richtungen: Beim Verkäufer entsteht in der einen oder anderen Form arbeitsloses Einkommen; in der verkauften Firma entsteht ein zusätzlicher Renditedruck, der Verkaufspreis muss ja verzinst werden. Neben dem bisherigen Unternehmereinkommen ist, mindestens in der Regel und vom Prinzip her, nun auch die Verzinsung des in den Kaufpreis investierten Kapitals zu erwirtschaften. Neben der sozialen Ungerechtigkeit bringt der private, vererbliche Besitz von Firmen auch zusätzliche Kosten für die Arbeitenden, nämlich diese Zinskosten, denn die arbeitslosen Einkommen müssen schließlich auch (zusätzlich) erwirtschaftet werden. Dass die heutige Form des Firmenbesitzes nicht im Interesse der Unternehmungen ist, zeigen auch diejenigen Fälle, in denen die Folgegenerationen erfolgreiche Führungspersönlichkeiten hervorbringen: Damit das Eigenkapital zusammenbleibt und nicht einzelne Familienmitglieder der Folgegenerationen ihre Anteile verkaufen können, braucht es spezielle rechtliche Konstruktionen, die die Grundregel des frei verfügbaren und vererblichen Besitzes an den Firmen «aushebeln».

Bei größeren, börsenkotierten Firmen sieht man ein analoges Bild. Weil sie in der Regel nicht mehr vom Gründerunternehmer geführt werden (die Ausnahmen bestätigen die Regel), sind Kapitaleigner und Management getrennt. Wie immer wieder auftretende «Abwehrkämpfe» des Managements gegen sogenannte (feindliche) Übernahmen beweisen,³ haben die Investoren und das Management keinesfalls die gleichen Ziele. Manche Manager identifizieren sich mit den Mitarbeitenden, den Produkten, Lieferanten und Abnehmern und verfolgen langfristige Entwicklungsziele, die nicht mit allfällig kurzfristigen Renditewünschen reiner Investoren übereinstimmen müssen. Um mit Gewinn verkaufen zu können, wird jedoch seitens der Investoren Druck gemacht, die Performance rasch zu verbessern. Das und der spätere Verkauf erzeugen neuen Druck, denn auch die Verzinsung der Spekulationsgewinne muss erarbeitet werden. So jagt eine Rationalisierungswelle die andere, und nur die rentabelsten Abteilungen werden weiterbetrieben. Mit den schon besprochenen Folgen: Die Kapitaleigner erzielen Renditen, die größer sind als das Wachstum der Wirtschaft als Ganzer; die Entsolidarisierung schreitet voran.

Der Markt der Firmenanteile, die Börse, ist das organisatorische Instrument, um den Handel (und die Spekulation) mit den Unternehmensanteilen abzuwickeln. Es ist offensichtlich, dass der weitaus größte Teil der Börsentransaktionen spekulativen Charakter hat. Dabei zählen Fakten, aber noch viel mehr die Erwartungen der Investoren über zukünftige Chancen und Risiken der Firmen. Steigende und fallende Kurse sind Ausdruck dieser wechselnden Anlegerstimmung; sie verändern aber auch die effektiven Vermögenswerte vieler, durchaus nicht spekulativ, sondern

³ Beispiele, die jüngst in die Schlagzeilen gerieten, sind die Firmen Sika und Syngenta.

langfristig anlegender Investoren wie private Sparer und Pensionskassen. Weil inzwischen viele für ihre Abschlüsse zum jeweiligen Kurswert bilanzieren müssen (und nicht mehr wie früher zum Einstandswert), entstehen laufend scheinbare oder vorübergehende Gewinne oder Verluste, ohne dass sich an der realen Wirtschaft wirklich etwas geändert hätte. Der Schein regiert die Welt.

Die Idee von «Eigentum auf Zeit»

Welche Grundstruktur erlaubt es, die unternehmerische Initiative und Kreativität durch freies Verfügen über die Produktionsmittel zu nutzen, ohne unerwünschte Nebenwirkungen wie Einkommen aus inaktivem Kapitalbesitz, Ausüben von Druck auf die Unternehmensführung aus reinen Kapitalinteressen und Vermögensbildung durch Spekulation mit Unternehmensanteilen hinnehmen zu müssen? Die heute am häufigsten genannten Antworten auf diese Frage lauten: Verstaatlichung oder demokratische Selbstverwaltung durch die Mitarbeitenden. Da wird aus meiner Sicht jedoch ein der betrieblichen Lebensrealität fremdes und damit falsches Prinzip eingesetzt, das Prinzip der politischen, der demokratischen Entscheidungsfindung. Aus meiner Erfahrung als Leiter von KMUs drängt sich ein anderer Vorschlag auf: das Eigentum auf Zeit. Aus meinen obigen Ausführungen ergibt sich, dass wir aus wirtschaftlicher Sicht dynamische Unternehmensleiterinnen und -leiter brauchen, aber nur so lange, als sie sich in ihrem Unternehmen persönlich einbringen. Also auf Zeit. Ihre Verfügungsgewalt über den Betrieb soll – im Rahmen der Gesetzgebung und des kulturellen Umfeldes – umfassend sein: die eines Eigentümers. Sie soll es aber nur so lange sein, als er oder sie dem Unternehmen verantwortlich verbunden sind.

Oft wird gegen dieses Konzept des Eigentums auf Zeit eingewendet, dass damit niemals die für unternehmerisches Handeln notwendige Motivation geschaffen werde. Aber es gibt verschiedene Lebensentwürfe. So möchte ich nicht bestreiten, dass es heute viele Menschen gibt, die, nicht zuletzt geprägt von ihrer Erziehung, stark vom Wunsch nach Anerkennung durch Wohlstand und Statussymbole getrieben werden. Es gibt aber etwa gleich viele, sehr fähige und tüchtige Personen, die sich gerne in Betrieb und Gesellschaft engagieren und auch gut leben wollen, die aber keineswegs auf ein großes Vermögen fixiert sind. Dass es eine sehr große Anzahl Menschen mit einer starken nicht besitzorientierten Motivation gibt, ergibt sich nicht nur aus meiner Erfahrung, sondern wird auch durch eine Studie über die dänischen Industriestiftungen⁴ bestätigt.⁵ Für mich ist der Einwand, nur das Eigentum motiviere zu außerordentlichen Leistungen, mehr eine Schutzbehauptung denn ein echtes Argument. Das von mir vorgeschlagene Modell lässt zudem während der verantwortlichen Leitungsarbeit neben der vollen Gestaltungsfreiheit auch maßvolle Besserstellungen aller Art zu. Wenn sich jemand mit überdurchschnittlichen Fähigkeiten für die Unternehmung und die Gesellschaft engagiert, kann das entsprechend honoriert werden. Selbst die eidgenössische Volksinitiative «1:12 – für

4 Steen Thomsen: *Foundation Ownership and Firm Performance. A Review of the International Evidence*, Oxford: Oxford University Press, 2018 sowie jüngst auch Henry Hansmann, Steen Thomas: «The Governance of Foundation-owned Firms», in: *Journal of Legal Analysis*, Vol 13, 2021, Nr. 1, 172–230.

5 Unternehmen in Verantwortungseigentum beweisen seit vielen Jahren, dass sie erfolgreich sind. So übertreffen sie zum Beispiel traditionelle, gewinnorientierte Unternehmen nicht nur bezüglich ihrer langfristig höheren Gewinnmargen, sondern sie sind außerdem weniger anfällig für politische und wirtschaftliche Krisen. Weitere statistische Unterschiede im Vergleich zu herkömmlichen Eigentümerstrukturen sind zum Beispiel, dass sie durchschnittlich höhere Löhne und Zusatzleistungen für Mitarbeiter zahlen und eine außerordentlich hohe Mitarbeiterbindung beziehungsweise eine um 40 Prozent niedrigere Fluktuation bei Führungskräften aufweisen. Viele weitere statistische Unterschiede sind in einer guten Zusammenfassung der Evidenz zu finden bei Steen Thomsen: *The Danish Industrial Foundations*, Kopenhagen: Djøf Forlag 2017.

gerechte Löhne» der Jungsozialisten, die allerdings am 24. November 2013 deutlich abgelehnt wurde, sah vor, dass in einem Betrieb das höchste Gehalt das Zwölfwache des niedrigsten betragen dürfe, jedoch nicht mehr. Das zu lösende Problem sind die enormen Vermögensvermehrungen aus reinem Kapitalbesitz, die mit dem Eigentum auf Zeit nicht mehr möglich wären, und nicht die der erbrachten Leistung entsprechenden Besserstellungen, die sehr wohl sozialverträglich ausgestaltet werden können.

Natürlich stellt sich auch bei diesem Modell des Eigentums auf Zeit die Frage der Eigentumsübertragung. Anstelle des Übergangs durch Verkauf respektive Vererbung soll die Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel ja in dem Moment, in dem ein Unternehmer oder eine Unternehmerin die Verantwortung nicht mehr tragen kann oder will, auf eine andere Person übergehen, und zwar alleine aufgrund von deren Fähigkeiten. Wie kann das am besten geschehen? Zunächst möchte ich hier eine allgemeine, abstrakte Antwort geben; eine konkrete folgt dann später. Damit die Eigentumsübertragung nicht als Kauf/Verkauf gestaltet wird, sondern als ein In-die-unternehmerische-Führungsaufgabe-Berufen, bedarf es entsprechender Rechtsformen und Gremien mit der Fähigkeit, die Kompetenzen anderer Menschen zu beurteilen. Es braucht einerseits das Rechtsinstrument juristischer Personen, das keinen Eigentümer kennt (wie heute in der Schweiz Verein und Stiftung; neue Formen könnten entwickelt werden), und andererseits Gremien (ähnlich den heutigen Berufungskommissionen), die ohne Eigeninteresse, aber mit breiten Kenntnissen bezüglich der Branche und betreffend möglicher Kandidatinnen urteilen.

Zur Umsetzung in der Schweiz

In der Schweiz lässt sich das Gewünschte gut mit der Rechtsform der Stiftung, als Unternehmensstiftung ausgestaltet, realisieren. Grundsätzlich verbindet eine Stiftung einen Vermögenswert mit einem Zweck. Dabei besteht eine große Freiheit; der Zweck kann, muss aber nicht philanthropisch sein. So gibt es neben vielen Vergabe-Stiftungen auch Kliniken sowie Alten- und Wohnheime, die als Rechtsträger eine Stiftung haben. Es gibt aber auch reine Unternehmensstiftungen,⁶ deren Zweck der Betrieb einer bestimmten Unternehmung ist.⁷

Durch die direkte Verbindung des Unternehmens mit dem Zweck, dieses Unternehmen langfristig zu führen und weiterzuentwickeln, ist genau das gegeben, was wir suchen. Das in Betriebsmittel investierte Kapital steht den Führungsverantwortlichen zur Nutzung im Sinne des Stiftungszweckes – zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse und unter Einbezug der Mitarbeitenden mit ihren Fähigkeiten – so lange zur Verfügung, wie sie mit der Führung betraut sind. Organisatorisch ist nur der Stiftungsrat als oberstes, mit allen Kompetenzen ausgestattetes Organ vorgeschrieben. Die Revisionsstelle ist entsprechend den gesetzlichen Vorgaben (Umsatz, Kapital und Anzahl Mitarbeitende) obligatorisch; die staatliche Aufsichtsbehörde überprüft die Einhaltung der formellen Vorgaben wie Zweck, Anzahl der Stiftungsräte etc. Man ist frei, den Betrieb direkt in der Stiftung oder in einer zu hundert Prozent von der Stiftung gehaltenen Aktiengesellschaft zu führen. In den Statuten können auch Regelungen über Besetzung respektive Neubesetzung des Stiftungsrates festgelegt werden. Da reicht der Spielraum von «der Stiftungsrat ergänzt sich selbst» bis zu einer Besetzung des Stiftungsrates durch ein oder mehrere externe Gremien. Durch diese Struktur ist klar, dass die Nachfolge der unternehmerisch

6 So zum Beispiel Hans Wilsdorf Stiftung (Rolex), Jacobs Stiftung (Adecco und Barry Callebaut), Ernst Göhner Stiftung (Panalpina).

7 Vgl. dazu Walter Stohler: *Unternehmensstiftungen in der Schweiz*, Bottmingen: Parak Verlag, 2. Aufl. 2015.

agierenden Stiftungsräte nur durch deren Fähigkeiten bestimmt wird; die abtretenden Stiftungsräte haben keinen Anspruch auf das erarbeitete Vermögen. Sie können im üblichen Rahmen für ihre Arbeit entlohnt werden, aber nie Gewinnausschüttungen an sich selbst vornehmen. Das entspricht ziemlich genau meinem Bild eines solidarischen Unternehmens: großer Freiraum, solange man sich für das Unternehmen engagiert, aber keine weitergehenden Ansprüche. Aus meiner Erfahrung mit mehreren Stiftungen bewährt es sich, wenn der Stiftungsrat sich die strategische Ausrichtung des Unternehmens, die Begleitung (das Fördern und Fordern) der Geschäftsleitung sowie seine eigene stete Erneuerung und Ergänzung mit Persönlichkeiten, die das gewünschte Erfahrungs- und Fähigkeitenprofil mitbringen, zur Aufgabe macht. Das operative Geschäft ist Sache der Geschäftsleitung. Mit einer externen Revisionsstelle zusammen hat man so auch ausreichend interne Selbstkontrolle.

Ob die Unternehmensstiftung als gemeinnützig anerkannt und damit steuerbefreit wird, ist eine ganz andere Frage. Grundsätzlich sind alle Betriebe, auch die in der Rechtsform einer Stiftung organisierten, steuerpflichtig, und das ist an sich in Ordnung. Die von meinen Vorfahren ins Leben gerufene Unternehmensstiftung hatte neben dem Zweck, die Unternehmen zu betreiben, auch die Förderung von Einrichtungen mit erzieherischem Wert im Stiftungszweck und war dadurch sogar als gemeinnützig anerkannt. Grundsätzlich ist aber die Frage der zukünftigen Eigentumsform keine Steuerfrage.

Meine vierzigjährige Berufserfahrung mit diversen Unternehmensstiftungen hat die Eignung dieses Konstruktes bestätigt. Das Argument, eine Stiftung könne sich nicht genügend Kapital (zum Beispiel an der Börse) für ihr Wachstum beschaffen, trifft aus meiner Sicht nicht zu. Abgesehen davon, dass ein Wachstum aus selbst erwirtschafteten Gewinnen ausreichend sein sollte für eine gesunde Entwicklung, gibt es verschiedenste Formen der Finanzierung über Darlehen, seien es Kredite, Obligationen oder nachrangige Darlehen.

Vergleich mit der Idee von „Verantwortungseigentum“

Ich weiß, dass das, was ich ‚Eigentum auf Zeit‘ nenne, bei anderen Autoren, aktuell beispielsweise bei Armin Steuernagel von der Purpose Stiftung, als «Verantwortungseigentum» bezeichnet wird. Inhaltlich handelt es sich meines Erachtens um dasselbe. Dass bezüglich des Eigentums an Produktionsmitteln gegenüber heute sowohl die Verantwortung als auch die zeitliche Verfügung anders werden sollte, wenn man solidarische Strukturen schaffen will, scheint mir unbestritten. Mir ist die zeitliche Einschränkung inklusive des Ausschlusses der Vererbbarkeit wichtiger als eine allfällige, über das Rechtssystem vorzunehmende Einschränkung in der Nutzung des Eigentums. Verantwortliches Handeln soll sich aus meiner Sicht mehr aus der Haltung, der Ethik, und weniger aus rechtlichen Vorschriften ergeben. Diese können sowieso nie alle Fälle voraussehen und regeln. Deshalb bevorzuge ich den Ausdruck ‚Eigentum auf Zeit‘. Auf der Homepage von Purpose,⁸ auf der die gleiche Grundhaltung ausführlich dargelegt wird, nennt Steuernagel verschiedene rechtliche Umsetzungsmodelle. Eines davon, das «Einstiftungsmodell» entspricht weitgehend meinem Vorschlag der Unternehmensstiftung, wobei mich die von Steuernagel genannte Aufteilung in einen Unternehmensrat und einen Stiftungsrat nicht überzeugt: Zwei Gremien schaffen aus meiner Sicht nur Konflikte, und sie sind nicht nötig. Der Unterschied in der Auffassung von Purpose und mir ergibt sich möglicherweise aus den unterschiedlichen Traditionen und Konzepten bei den Aktiengesellschaften: Deutschland kennt einen Vorstand und Aufsichtsrat, bei uns in der Schweiz gibt es nur einen Verwaltungsrat, ähnlich

8 Vgl. www.purpose.ag.

dem angelsächsischen Board.

Vergleich mit der Eigentumsidee von Rudolf Steiner

Was die Modifikation des Eigentumsbegriffs angeht, so deckt sich meine zuvor formulierte Sicht, die sich gut aus den heutigen «Krankheitssymptomen» erklären und begründen lassen, sicherlich mit der schon vor hundert Jahren formulierten Sichtweise Rudolf Steiners, wie beispielsweise das folgende Zitat zeigt: «Die Rechtseinrichtungen werden dafür sorgen, dass ein Produktionsbetrieb nur so lange mit einer Person oder Personengruppe verbunden bleibt, als sich diese Verbindung aus den individuellen Fähigkeiten dieser Personen heraus rechtfertigt. Statt dem *Gemeineigentum* der Produktionsmittel wird im sozialen Organismus ein *Kreislauf* dieser Mittel eintreten, der sie immer von Neuem zu denjenigen Personen bringt, deren individuelle Fähigkeiten sie in der möglichst besten Art der Gemeinschaft nutzbar machen können. Auf diese Art wird zeitweilig diejenige Verbindung zwischen Persönlichkeit und Produktionsmittel hergestellt, die bisher durch den Privatbesitz bewirkt worden ist. Denn der Leiter einer Unternehmung und seine Unterleiter werden es den Produktionsmitteln verdanken, dass ihre Fähigkeiten ihnen ein ihren Ansprüchen gemäßes Einkommen bringen. Sie werden es nicht verfehlen, die Produktion zu einer möglichst vollkommenen zu machen, denn die Steigerung dieser Produktion bringt ihnen zwar nicht den vollen Profit, aber doch einen Teil des Ertragnisses.»⁹ Zur allfälligen Vertiefung sei noch auf die 1957 unter dem Titel *Neuordnung des Bodenrechts als soziale Forderung der Gegenwart* erschienene und noch immer aktuelle Zitatensammlung von Roman Boos hingewiesen.¹⁰

Fazit

Um die Möglichkeit, über den Verkauf von Unternehmensbeteiligungen enorme Vermögen zu bilden, zu verhindern, schlage ich ausgehend von einer anthroposophischen Gesellschaftskonzeption vor, das Eigentum an Produktionsmitteln grundsätzlich zu überdenken. Den Unternehmerinnen und Unternehmern – oder dem Management, nicht jedoch dem Staat – ist die Verfügungsgewalt über Betriebe zu geben, solange sie diese im Interesse der Allgemeinheit betreiben, das heißt, solange sie das Unternehmen im Interesse der Mitarbeitenden und der Kunden gesund erhalten. Tun sie das nicht mehr, so sind nur aufgrund ihrer Fähigkeiten (Persönlichkeit, Ausbildung, Erfahrung etc.) geeignete Nachfolger zu finden. Die in der Schweiz existierende Rechtsform der Unternehmensstiftung ermöglicht es, schon heute «Eigentum auf Zeit» zu leben.

9 Steiner: *Die Kernpunkte der sozialen Frage*, wie Anm. ((60)), S. 124f.

10 Roman Boos: *Neuordnung des Bodenrechts als soziale Forderung der Gegenwart*, Darmstadt: Forschungsring für biologisch-dynamische Wirtschaftsweise 1957.