

Wirtschaft kann mehr!

Armin Steuernagel und **Thomas Sattelberger** hinterfragen Vorstellungen von Führung und Eigentum.

Thomas Piketty hat sie angestoßen, ebenso das Bundesverfassungsgericht: die Debatte über Eigentum, Ungleichheit und das Erben. Die einen wollen Unternehmen und Erben radikal besteuern, die anderen sehen die Grundfesten unserer Wirtschaft, ihre Dynamik und Innovationsfähigkeit infrage gestellt. Wir möchten eine dritte Perspektive anbieten, um die Debatte über Eigentum im 21. Jahrhundert zu erweitern: Wie kann Eigentum Verantwortungseigentum werden?

Das Verständnis von Verantwortung hängt zuallererst vom Menschenbild ab. Misstrauen vor unseren Mitmenschen? Verdächtigen wir Mitarbeiter, bei Leistung zu schummeln? Dann braucht es ein Management, das die wichtigen Ziele setzt und Untergebene mit ausgeklügelten (Boni-)Systemen dazu antreibt. Das Topmanagement wiederum braucht den Druck der Aktienmärkte, um nicht selbst faul zu werden.

So entmündigen wir uns gegenseitig. Fremd- statt Eigenverantwortung. Auf Staatsebene heißt das Planwirtschaft. Genau das ist oft in Konzernen zu beobachten. Unternehmergeist, Innovationsfitness, Sinn der Arbeit und Verantwortung für das eigene Tun ersticken in Regeln, Hierarchien und durch Shareholder-Value-Druck. Verhaltensökonomien sprechen von „Verdrängung intrinsischer Motivation“ durch „extrinsische Anreize“.

Können wir stattdessen von einem liberalen Menschenbild ausgehen, das auf die Kraft von Freiheit und Eigenverantwortung vertraut? Einige Unternehmen versuchen das - mit Erfolg. Ein Beispiel ist Buurtzorg, ein Home-Care-Anbieter in den Niederlanden. Er hat 85 Prozent des Marktes erobert und beschäftigt 10 000 Mitarbeiter, aber keinen Chef. Buurtzorg lässt Mitarbeiter so lange, wie sie möchten, bei Patienten sein, statt branchenüblicher minutengenaue Vorgaben.



Tausende selbst denkende Mitarbeiter treffen bessere Entscheidungen als der klügste Manager in der Zentrale. KPMG und EY stellten fest, dass die Kosten dabei 40 Prozent unter denen der auf Effizienz getrimmten Konkurrenten liegen. Ähnlich arbeitet auch Morning Star, der größte Tomatenverarbeiter der Welt. Viele weitere machen das, auch weil so kreative Talente gewonnen werden können.

Eine liberale Managementphilosophie

fragt nach dem „Wie“ auch nach dem „Wozu beziehungsweise für wen arbeiten wir?“ Der Voith-CEO zum Beispiel hat diese Frage im Handelsblatt beantwortet: Das Management arbeite für die Vermehrung des Vermögens der Eigentümerfamilie. Shareholder-Value-Maximierung heißt das bei Aktienunternehmen.

Weil kaum einer aus intrinsischer Motivation für das Vermögen von wohlhabenden Dritten arbeitet, sind Hierarchie und Top-

down-Kultur nötig. Will man auf Eigenverantwortung und Mitunternehmerschaft setzen, muss man neben der Führungs- auch die Eigentumskultur überdenken. Das tun zum Beispiel die 43 000 Mitarbeiter starke SB-Warenhaus-Kette Globus oder der Drogeriemarkt dm oder auch Buurtzorg.

Deren Inhaber verstehen Eigentum nicht als Privatbesitz, sondern als Verantwortungseigentum. Das Unternehmen gehört sich letztlich selbst. Eine entsprechende rechtliche Struktur (mit Stiftungen) stellt dabei sicher, dass Gewinne dem Unternehmen als Saatgut für die Zukunft zustehen oder gespendet werden und nicht dem Privatbesitz zufließen. Außerdem haben die Inhaber noch eine weitere Entscheidung getroffen: Eigentümer- und Unternehmerschaft sind auf Dauer gekoppelt. Die Stimmrechte sind immer bei denen, die das Unternehmen führen.

Investoren können nie in die Position kommen, als Nichtbeteiligte das Unternehmen zu steuern. So können langfristige Entscheidungen, die oft für Aktionäre unverständlich bleiben, aber für Innovationen wichtig sind, getroffen werden. Verantwortungseigentum schreibt das Prinzip der Selbstführung auf der Ebene des Eigentums fort: Self-Ownership. Es ermöglicht, dass ein Unternehmen für seine Kunden und die Gesellschaft da sein kann. Es schafft Vertrauen bei den Mitarbeitern.

In einer Zeit, in der Kapital günstig ist und Menschen und Ideen die eigentlichen Erfolgsfaktoren sind, lohnt es sich, das tradierte Verständnis von Führung und Eigentum radikal zu hinterfragen.

Die Autoren haben die „Purpose Platform“ mitgegründet, die Unternehmen bei Transformationsprozessen unterstützt.

Thomas Sattelberger (r.) war Personalvorstand Deutsche Telekom, **Armin Steuernagel** ist Gründer von Unternehmen im Lebensmittel- und E-Commerce-Bereich: gastautor@handelsblatt.com