

Das Solidarprinzip in der Wirtschaft

Plädoyer eines Vorstandsvorsitzenden für mehr Eigenverantwortung und Sicherheit in der Wirtschaft

Josef Trawöger

Von der kollektiven Gier nach Rendite über die zentrale Verantwortung von Eigentümern eines Unternehmens, vom Spannungsfeld zwischen kurzfristigem Gewinndenken zu Gunsten von Aktionären und der nachhaltigen Zuwendung zur „Ursprungsidee“ eines Unternehmens bis hin zu einem bewährten und etablierten „Alternativmodell“ in Form eines Versicherungsvertrages auf Gegenseitigkeit spannt sich der Bogen des folgenden Beitrags von Mag. Josef Trawöger, dem Vorstandsvorsitzenden der Österreichischen Beamtenversicherung (ÖBV). Er will mit dem Artikel ermuntern, vermehrt hinter die Kulissen unserer täglich getroffenen (Kauf-)Entscheidungen zu blicken und bewusst das eigene Wertesystem in verschiedenen Rollen mit unserem Konsumverhalten abzugleichen und vielleicht sogar in Einklang zu bringen.

Es fällt mir fast schon schwer, die Worte „Finanzkrise“ oder „Kapitalmarktkrise“ in den Mund zu nehmen oder zu schreiben, ohne dabei das Gefühl einer sprachlichen Übersättigung zu empfinden. Geradezu inflationär mussten beide Begriffe in den letzten Monaten je nach Betrachtungswinkel als Ursache und Wirkung gleichermaßen „herhalten“. In unserem Sprachgebrauch avancierten sie zu etablierten Synonymen für das Kollabieren globalisierter Finanzsysteme, die bis zum Zeitpunkt ihrer „Offenbarung“ von der breiten Öffentlichkeit weitgehend unbeachtet, unverstanden und undiskutiert blieben. Erst mit dem Fall des US-amerikanischen Bankhauses „Lehman Brothers“ und den dadurch ausgelösten Kettenreaktionen wurde vielen von uns schlagartig bewusst, wie weit verzweigt und vernetzt diese Finanzsysteme bereits sind und wie nahe sie in Wirklichkeit an unser Alltagsleben herangerückt sind, ohne dass wir dies bewusst wahrgenommen haben.

Erstaunlich ist die Tatsache, dass weite Teile der internationalen Finanzwelt die Entwicklungen der vergangenen Monate zum unabwendbaren, Gott gegebenen Naturereignis umfunktionierten. Der „Markt“ als autonomes Gebilde hatte sich verselbständigt, wurde zur unheimlichen, Frankenstein'schen Kreatur: unberechenbar, unbeherrschbar. Der Golem mutierte zum Leviathan.

Gerade das aber wäre eine verheerend falsche Sicht der Dinge. Denn eines sollte uns allgegenwärtig und bewusst sein: „Markt“ ist kein selbständiges, autonomes, anonymes Gebilde. „Markt“ ist viel mehr die Summe von Handlungen, die a) von Menschen und b) ganz bewusst gesetzt werden. Diese Handlungen sind die Folge menschlicher Einschätzungen und Entscheidungen, die auf individuellen und kollektiven Werten beruhen.

Welche Werte und Paradigmen führten letztendlich zum Kollaps des Finanzsystems?

Die Antwort auf diese entscheidende Frage allein auf die Gier von Finanzjongleuren und „den Reichen dieser Welt“ zu reduzieren mag zwar vielen aus der Seele sprechen und momentan „en vogue“ sein, greift aber bei genauerer Betrachtung etwas zu kurz. Es ist unbestritten, dass einer der Auslöser das „Platzen“ undurchsichtiger Finanzprodukte war, deren Risiko nur wenige Experten einzuschätzen vermochten. Insbesondere US-amerikanische Banken gingen dazu über, unzureichend besicherte Kredite in hochkomplexe Strukturen zu verpacken und diese mit der Aussicht auf hohe und sichere Renditen weltweit zu handeln.

Hinter dieser und vielen anderen Finanzkonstrukten steht aber eine kollektive Gier, die den Gewinndruck auf und den Wettbewerb zwischen Unternehmen ständig erhöht. Viele von uns tragen dieses Wertesystem mit, ohne dass es uns unmittelbar bewusst ist. Schließlich suchen wir akribisch nach den besten Angeboten beim Einkauf unserer Lebensmittel oder nach den besten Konditionen beim Autokauf. Durch unser Konsumverhalten neigen wir dazu, unsere „Investments“ am Preis auszurichten, ohne einen Blick hinter die Kulissen zu werfen. Wenn A günstiger ist als B, dann fällt unsere Wahl auf A. Daher sieht sich Unternehmen B gezwungen nach Wegen zu suchen, unsere Gunst zu gewinnen, um im Wettbewerb mit A bestehen zu können. A und B könnten Supermarktketten sein, die günstigere Preise anbieten können, weil sie beispielsweise Zulieferer preislich unter Druck setzen, ihre Arbeitnehmer/innen zu unbezahlten Mehrleistungen zwingen oder billigere, aber ökologisch oder ethisch bedenklich produzierte Massenware im Sortiment haben. Natürlich ist eine Kaufentscheidung auch eine Frage des zur Verfügung stehenden Einkommens. Dennoch ist es möglich, dem harten Wettbewerb eine qualitative, weiche Note zu geben, wenn wir uns bei Kaufentscheidungen die Frage stellen, wie die unterschiedlichen Preis-Leistungs-Verhältnisse zustande kommen.

Wir alle agieren im täglichen Leben in unterschiedlichen Rollen. Als Kundinnen und Kunden wollen wir den besten Preis bei gekauften Produkten oder Dienstleistungen, als Arbeitnehmer/innen aber haben wir den Wunsch nach einem gesicherten, gerecht entlohnten Arbeitsplatz. Und wenn wir unser hart erarbeitetes Ersparnis anlegen, dann schlüpfen wir schließlich in die Rolle des Investors und suchen nach den höchsten Renditen – sei es am Sparguthaben oder in der Lebensversicherung. Auch hier wählen wir nach den gleichen Prinzipien aus: Wer mehr bietet, erhält den Zuschlag – was wiederum den Wettbewerb verstärkt und die Unternehmen in der Finanzwelt zu Geschäften mit höherer Gewinn-Chance, aber auch deutlich höherem Verlust-Risiko veranlasst.

Doch welche Mechanismen prägen das Agieren mancher Unternehmen derart, dass sie bereit sind, nahezu unkalkulierbare Risiken einzugehen? Im Fokus stehen dabei in erster Linie Unternehmen der Finanzwirtschaft und allen voran (börsennotierte) Aktiengesellschaften.

Wer trägt letztlich tatsächlich die Verantwortung?

Stellt man die Frage, wer für die Entwicklung eines Unternehmens vorrangig verantwortlich zeichnet, so folgt reflexartig (und zu Recht) die Antwort: das Management. In der Tat hat gemäß österreichischem Aktienrecht der Vorstand „[...] unter eigener Verantwortung die Gesellschaft so zu leiten, wie das Wohl des Unternehmens unter Berücksichtigung der Interessen der Aktionärin-

nen/Aktionäre und der Arbeitnehmer/innen sowie des öffentlichen Interesses es erfordert“ (§ 70 Abs. 1 AktG). Das Gesetz sieht also vor, dass ein Interessenausgleich zwischen allen Anspruchsberechtigten (engl. Stakeholder) – Aktionärinnen/Aktionäre, Arbeitnehmer/innen und bei entsprechender Auslegung des „öffentlichen Interesses“ neben dem Staat auch Kunden und Lieferanten – vorzunehmen ist.

Die Verantwortung bei der Unternehmensleitung allein enden zu lassen, würde jedoch zu kurz greifen. Denn weiter unten im Aktiengesetz heißt es: „Vorstandsmitglieder bestellt der Aufsichtsrat [...]“ (§ 75 Abs. 1 AktG). Von den zahlreichen gesetzlich festgelegten Aufgaben des Aufsichtsrates sollen drei ganz besonders herausgestrichen werden:

die Festlegung allgemeiner Grundsätze der Geschäftspolitik

die Festlegung von Grundsätzen über die Gewährung von Gewinn- oder Umsatzbeteiligungen und Pensionszusagen an leitende Angestellte (z. B. Vorstand) sowie

die Einräumung von Optionen auf Aktien der Gesellschaft an [...] leitende Angestellte [...].

Wir müssen uns also vergegenwärtigen, dass der Aufsichtsrat enormen Einfluss auf ein Unternehmen ausübt, indem er den Vorstand bestellt, über wesentliche Teile der Vorstandsvergütung befindet und darüber hinaus die geschäftspolitische Ausrichtung des Unternehmens maßgeblich mitbestimmt. Der Aufsichtsrat bestimmt damit auch, für welche Ziele oder Erwartungen der Vorstand entlohnt wird. Der Vorstand wiederum wird in eigenem Interesse alles daran setzen, um den Erwartungen der Aufsichtsräte gerecht zu werden.

Über die Wahl (eines Großteils) der Aufsichtsräte wird schlussendlich der Konnex zu den Eigentümern (Aktionären) eines Unternehmens hergestellt. Auch hierzu trifft das Aktiengesetz eine klare Aussage: „Die Aufsichtsratsmitglieder werden von der Hauptversammlung gewählt [...]“ (§ 87 Abs. 1 AktG). (Als Hauptversammlung wird die Versammlung der Aktionäre einer Aktiengesellschaft bezeichnet.) Es ist anzunehmen, dass die Aktionärinnen und Aktionäre vorwiegend solche Personen in den Aufsichtsrat wählen, die das Vertrauen der Eigentümer/innen genießen und deren Interessen im Unternehmen zu vertreten verstehen.

Wertvorstellungen und Interessen der Eigentümer prägen die Unternehmen

Die bisher gewonnen Erkenntnisse können wir wie folgt zusammenfassen: Die Eigentümer/innen (Aktionärinnen und Aktionäre) wählen die Aufsichtsräte, die Aufsichtsräte bestellen den Vorstand und der Vorstand führt die Geschäfte. Die Geschäftspolitik eines Unternehmens wird daher maßgeblich von Aktionärinnen und Aktionären und deren Vertreter/inne/n in den Aufsichtsräten geprägt. Durch Vorgaben an die Geschäftsleitung (z. B. Gewinn- oder Kursziele) und Entlohnungssysteme werden die Wertvorstellungen der Eigentümersphäre in das Unternehmen getragen.

Diese Wertvorstellungen der Eigentümer/innen sollen nunmehr in den Vordergrund rücken. Die Ausprägung dieser Wertvorstellungen oder Aktionärsinteressen hängt m. E. wiederum sehr stark von der „Nähe“ der Eigentümer/innen zum Unternehmen ab.

Am einen Ende der Skala finden wir Unternehmen in Familienbesitz, wobei die Bandbreite vom mittelständischen Unternehmen bis zum weltweit agierenden, komplexen Konzernunternehmen reicht. Allen gemeinsam ist, dass ein Großteil bzw. oftmals das gesamte Aktienkapital und damit

der maßgebliche Einfluss auf das Unternehmen in „Familienhand“ ist. Obwohl natürlich keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden können, setzen sich diese Eigentümer/innen sehr substanziell mit der Entwicklung des Unternehmens auseinander, vertreten ihre Interessen oft unmittelbar und direkt im Aufsichtsrat und haben vielfach den „Gründungsgedanken“ im Fokus.

Dem gegenüber stehen börsennotierte Unternehmen, deren Aktienkapital mehr oder weniger breit gestreut ist. Hier verliert sich mit steigender „Anonymität“ der Aktionärinnen und Aktionäre tendenziell die Konzentration auf die „Ursprungsidee“ bzw. das Kerngeschäft eines Unternehmens. Bei den Aktionärinnen und Aktionären kann es sich um institutionelle Investoren (Banken, Versicherungen, Fondsgesellschaften etc.) ebenso handeln wie um Privatanleger. Allen gemein ist, dass für sie die Aktie ein lukratives Investment darstellen soll. Sie sind also primär an einer hohen Dividende, viel mehr aber an einer Kurssteigerung der Aktie interessiert. Der Mechanismus der Preisbildung bei (börsennotierten) Aktien funktioniert nach dem Prinzip von Angebot und Nachfrage – vereinfacht ausgedrückt: je höher die Nachfrage, desto höher der Kurs. Daher buhlen die Unternehmen um die Gunst der Anleger/innen, wobei es oftmals darum geht, Analyst/inn/en großer institutioneller Anleger/innen zu überzeugen. Diese Analyst/inn/en geben oftmals Kurs- oder Gewinnziele für ein Unternehmen vor und entscheiden, ob sie eine Aktie als kaufwürdig oder nicht kaufwürdig einstufen. Manchmal reichen gute Unternehmensdaten gar nicht aus, um „kaufwürdig“ zu sein; nämlich dann nicht, wenn Analyst/inn/en trotz hervorragender Entwicklungen noch höhere Erwartungen an das Unternehmensergebnis gestellt haben. Nicht selten fühlt sich das Management dann aufgerufen, durch gezielten Aktionismus die „Börsengurus“ dennoch zu überzeugen. So ist es in jüngster Vergangenheit nicht selten vorgekommen, dass börsennotierte Unternehmen mit Pomp und Gloria Rekordergebnisse und Rekorddividenden publizierten, um im selben Atemzug drastische Einsparungsmaßnahmen (zumeist im Personalbereich) anzukündigen. Von kontinuierlicher, substanzieller und nachhaltiger Geschäftspolitik kann in solchen Fällen wohl nicht die Rede sein. Das Unternehmen dient lediglich als Mittel zum Zweck, es verkommt zur Handelsware, die nach Belieben gekauft und verkauft wird. Der Interessenausgleich ist von sekundärer Bedeutung, die Eigentümerinteressen werden über die aller anderen Anspruchsgruppen gestellt. (Dies liegt wohl auch darin begründet, dass die daraus resultierenden Gewinne den Eigentümer/inne/n zugutekommen, während eventuelle volkswirtschaftliche Verluste, wie beispielsweise Arbeitslosigkeit oder Steuerausfälle, die Allgemeinheit zu tragen hat.)

Obwohl oben getroffene Aussagen zugegebenermaßen vereinfacht und allgemein gehalten sind und auch nicht den Anspruch auf Allgemeingültigkeit stellen wollen, verdeutlichen sie doch den Stellenwert von Wertvorstellungen und Interessen von Eigentümer/inne/n für die Zielausrichtung eines Unternehmens. Manchmal bleibt unter dem Primat ständig steigender Gewinn- und Kursbewertungen für eine langfristig orientierte, nachhaltige und auf Ausgeglichenheit ausgerichtete Geschäftspolitik kaum noch Raum. Der Betrachtungshorizont umfasst zunehmend das Bilanzjahr, ja oftmals nur mehr das Berichtsquartal, Erfolgskriterium sind Gewinn und Unternehmenswert, nicht jedoch langfristige Existenz oder Krisenfestigkeit. Der „Pioniergeist“, die „Ursprungsidee“, der eigentliche Zweck, weshalb das Unternehmen gegründet wurde, rückt zunehmend in den Hintergrund. Wenn wir also über Verantwortung für ein Unternehmen reden, so sollten wir im Auge behalten, dass diese Verantwortung auch bei den Eigentümer/inne/n liegt, denn sie entscheiden letztendlich, was sie in welchem Ausmaß vom Unternehmen erwarten.

Die Wahl der Rechtsform entscheidet über die Integration der Interessen

Zu Beginn habe ich eine kollektive Gier als die maßgebliche treibende Kraft für die wirtschaftlichen Entwicklungen der vergangenen Monate ebenso herausgestrichen wie das Agieren jedes einzelnen Menschen in verschiedenen Rollen (Arbeitnehmer/in, Kundin/Kunde, Investor/in etc.), das mit jeweils unterschiedlichen Erwartungen verknüpft ist. Diese Erwartungen finden ihren Niederschlag im Agieren von Unternehmen, wobei den Erwartungen der Eigentümer/innen im Rahmen der geschäftspolitischen Ausrichtung tendenziell ein überproportional hohes Gewicht zukommt. Die Orientierung an ständig steigenden Gewinn- und Kursenerwartungen der Aktionärinnen/Aktionäre (= Eigentümer/in) bei börsennotierten Unternehmen macht wiederum einen gleichgewichteten Interessenausgleich zwischen allen Anspruchsgruppen äußerst schwierig.

Ein möglicher – und in der Vergangenheit durchaus traditions- und erfolgreicher – Ansatz zur Integration der Interessen unterschiedlicher Anspruchsgruppen ist die Wahl der Rechtsform eines Unternehmens. Dies möchte ich am Beispiel der Österreichischen Beamtenversicherung (ÖBV), Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit, näher beschreiben.

Die ÖBV wurde 1895 als „Unterstützungs-Societät der Staatsbeamten Österreichs“ gegründet. Die Ursprungsidee war, eine Selbsthilfeorganisation für die Hinterbliebenen von „Berufskollegen“ im Staatsdienst zu schaffen. Das Grundprinzip ist ebenso einfach wie bestechend: Eine Vielzahl von Personen zahlt einen relativ geringen Betrag regelmäßig in eine „Gemeinschaftskasse“ ein. Aus dem Gesamtaufkommen wird nach genau festgelegten Regeln Unterstützung für einzelne bedürftige Menschen aus dem Kreis der „Beitragszahler“ gewährt. Diese Unterstützungs-Societät funktionierte nach dem Solidarprinzip. Es ging nicht darum, dass jeder einzelne für sich Leistungen erwartete. Im Vordergrund stand viel mehr, dass die Solidargemeinschaft für die Abmilderung der finanziellen Auswirkungen eines Todesfalles Sorge trug.

In der ÖBV sind die Kundinnen und Kunden Miteigentümer des Unternehmens

Die Struktur der ÖBV trägt auch heute noch zahlreiche Merkmale dieser Ursprungsidee in sich. Das Wesen des Versicherungsvereines auf Gegenseitigkeit beruht darauf, dass die „Kunden“ (Versicherungsnehmer/innen) in der Regel zugleich Mitglieder des Versicherungsvereines und damit Miteigentümer des Unternehmens sind. Die Gesamtheit der Mitglieder ist demnach das Pendant zu den Aktionärinnen/Aktionären einer Aktiengesellschaft mit dem wesentlichen Unterschied, dass in jedem Mitglied/Versicherungsnehmer die Kunden- und Eigentümerinteressen integriert sind. Für die Wahrung der Interessen der Mitglieder sorgt die Versammlung der Mitgliedervertreter als Oberstes Organ des Versicherungsvereines. Dieses Organ, das der Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft entspricht, hat unter anderem die Aufgaben, über Änderungen in der Satzung zu befinden sowie die Mitglieder des Aufsichtsrates zu wählen. Der Aufsichtsrat des Versicherungsvereines hat dieselben Pflichten wie der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft; u. a. bestellt er den Vorstand, der wiederum dieselben Pflichten hat wie der Vorstand einer Aktiengesellschaft. Die Gemeinschaft der Mitglieder trägt demnach über die Mitgliederversammlung und diese wiederum über eine verantwortungsvoll gestaltete Satzung sowie die sorgfältige Auswahl der Mitglieder

des Aufsichtsrates ihre Wertvorstellungen direkt in das Unternehmen hinein. Diese Wertevorstellungen sind – wie bei einer Aktiengesellschaft – vom Vorstand umzusetzen.

Es ist deutlich zu erkennen, dass die Aktiengesellschaft und der Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit juristisch fast ident aufgestellt sind. Auch für den Versicherungsverein gilt – wie für alle Versicherungsunternehmen – das Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG), das auch auf wesentliche Bestimmungen des Aktiengesetzes verweist. Der gravierende Unterschied liegt jedoch darin, wie dieser juristische Mantel umgesetzt wird. Gerade hier manifestiert sich, dass die geschäftspolitische Ausformung des Unternehmens in der ÖBV ganz wesentlich von seinen Mitgliedern und deren Wertvorstellungen geprägt ist. Die Versicherungsnehmer sind als Mitglieder gleichzeitig Eigentümer des Unternehmens und profitieren in jedem Fall von den Geschäftserfolgen der ÖBV: entweder durch gut kalkulierte Produkte mit guten Versicherungsleistungen, eine hohe Gewinnbeteiligung in der klassischen Lebensversicherung oder durch Reservebildungen und den damit verbundenem steigenden Unternehmenswert. In anderen Worten: Das Vermögen, das durch und mit Mitgliedergeldern geschaffen wird, verlässt den Kreislauf nicht und verbleibt stets im Einflussbereich der Mitglieder selbst. Es erfolgt keine Ausschüttung von Gewinnen an anonyme Aktionärinnen/Aktionäre, die zum Kerngeschäft des Unternehmens keinerlei Bezug haben. Die geschäftspolitische Ausrichtung des Unternehmens kann sich dadurch verstärkt auf eine nachhaltige Entwicklung konzentrieren. Der Rhythmus der mittel- und langfristig ausgelegten Vertragsbeziehung zwischen Versicherungsnehmern und ÖBV wird nicht durch kurzfristig orientiertes Gewinndenken gestört. Immerhin gibt ein Versicherungsunternehmen beispielsweise im Falle der Lebensversicherung ein Leistungsversprechen für 15, 20 oder mehr Jahre ab. Dementsprechend weit-sichtig und verantwortungsvoll ist mit den Themen Risiko und Vermögensveranlagung umzugehen. Für die Mitglieder drückt sich dieser Vorteil der vollen Konzentration auf Kundenbedürfnisse in marktüberdurchschnittlichen Gewinnbeteiligungen in der klassischen Lebensversicherung ebenso aus wie beispielsweise in Produktentwicklungen, die sich an berufsspezifischen Anforderungen der Kundengruppen orientieren.

Die ÖBV ist kraft ihres historischen Werdeganges sehr eng verknüpft mit Gewerkschaften, Betriebsräten und Personalvertretungen im Bereich des öffentlichen Dienstes, der Eisenbahnen, der Post- und Kommunikationsbetriebe. Dementsprechend sind Arbeitnehmer- und Konsumentenwerte Orientierungspunkte, die über die Versammlung der Mitgliedervertreter und den Aufsichtsrat permanent in die Unternehmensführung einfließen. Dies hat nachhaltige Auswirkungen nicht nur auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitgliedern, sondern auch auf die Beziehung zwischen der ÖBV und ihren Mitarbeitern. Dass die Integration von Kunden-, Eigentümer- und Mitarbeiterinteressen machbar ist und langfristigen Bestand haben kann, zeigt die fast 115-jährige Erfolgsgeschichte der ÖBV.

Wirtschaftskrisen und ganz besonders die Finanzkrise des Jahres 2008 sind in den seltensten Fällen Gott gegebene Naturereignisse, sondern das Resultat kollektiver Werthaltungen. Wenn Preis, Rendite oder Börsenkurs unsere einzigen Entscheidungskriterien sind, dürfen wir uns nicht wundern, wenn diese Parameter zunehmend zur einzigen Grundlage jedes wirtschaftlichen Handelns werden und volkswirtschaftliche oder humanistische Aspekte völlig außer Acht gelassen werden. Als mündige Konsument/innen können wir aber mitbestimmen, ob ökologisches, ethisches oder nachhaltiges Wirtschaften „belohnt“ werden soll. Wir müssen nur bei uns selbst beginnen.