



## Ist der **Stakeholder-Kapitalismus** - wie in Davos diskutiert - die Lösung?

Die Botschaft des Weltwirtschaftsforums in Davos dieses Jahr ist nichts Neues, nur der verwendete Fachbegriff ist neu: Stakeholder-Kapitalismus! Was bedeutet er?

„Stakeholder“ als Begriff bezieht sich auf alle Parteien, die an einem Unternehmen oder einer Organisation beteiligt und von ihnen betroffen sind: das können einzelne Personen sein, Einheiten oder Organisationen. „Stakeholder-Kapitalismus“ ist eine Weiterentwicklung dessen, was wir bislang als „Kapitalismus“, besser als „kapitalistisches System“ bezeichneten, das sich nur auf den Nutzen für die Aktionäre konzentrierte. Traditionell wird uns an den Wirtschaftshochschulen beigebracht, dass das einzige Ziel eines Unternehmens darin besteht, Gewinn für die Aktionäre zu erzielen. Jetzt dürfen wir darüber hinaus denken und handeln.

Seit Beginn dieses Jahrhunderts kommen verstärkt Bewegungen auf, die mit der Überlegung befasst sind, dass Kapitalismus ein unausgewogenes System ist, und dass er im Streben nach Ergebnissen auch die anderen Interessengruppen berücksichtigen muss. So gibt es zum Beispiel den **Conscious Capitalism**, dessen praktische Anwendung Thomas Eckschmidt mit dem Handbuch zum Conscious Capitalism – dem *Conscious Capitalism Field Guide* (HBR Press 2018) – anbietet; hierin erläutern die Autoren die "Stakeholder-Integration". Auch Michael Porters **Shared Value** unterstreicht die Notwendigkeit, für alle Beteiligten Wert zu schöpfen und nicht nur für die Aktionäre. Die **Kreislaufwirtschaft** erweitert das kapitalistische Wirtschaftssystem, indem sie die Umwelt als einen wichtigen Stakeholder in ihren systemischen Ansatz zur Wertschöpfung einbezieht. Sogar der im letzten Jahrhundert entstandene Ansatz der **Triple Bottom Line** hatte diese Idee schon in vereinfachter Weise, mit 3 Stakeholdern formuliert: Shareholder-Economy, Social-Community und die Umwelt.

In jedem Fall ist die Idee, dass ein Unternehmen nur Gewinn für die Aktionäre generieren sollte - eine Idee, die von Milton Friedman (Nobelpreisträger für Wirtschaft) verteidigt wurde - überholt und hinfällig. Untersuchungen, die wir im Handbuch *Conscious Capitalism Field Guide* vorstellen, zeigen, dass, wenn eine Organisation sich darauf konzentriert, Wert für alle Interessensgruppen zu generieren, die finanziellen Ergebnisse langfristig (15 bis 20 Jahre) bis zu 7-mal höher sind als die durchschnittliche Leistung des Marktes.

Obwohl diese Idee neu zu sein scheint, ist sie in Wirtschaftskreisen wie dem Weltwirtschaftsforum in Davos nichts Neues. Die Praktiken des Conscious Capitalism, d.h. des bewussten Wirtschaftens haben eine lange Tradition. Man kann sogar sagen, dass er schon immer existiert hat, seit der Mensch anfang geschäftlich zu handeln. Unternehmerisches Tun ist ein Akt des Dienens, mit der Intention, etwas besser zu machen: eine Dienstleistung, ein Produkt, unsere Leben oder - bei den Selbstloseren - die Welt besser zu machen.

Was jedoch passiert auf dieser Reise, die mit bester Absicht startet und am Ende doch nur auf Finanzziele fokussiert?

Das passiert nicht selten, vielmehr bietet sich leicht Gelegenheit, sich auf dieser unternehmerischen Reise zu verlieren: Kurzfristige Ergebnisse erzielen zu wollen, führt uns in einen Teufelskreis, in dem wir der immer nächsten Abkürzung hinterherlaufen. Oder sich auf das "Ego-System" statt auf das Ökosystem (Englisch: *ecosystem*) zu konzentrieren, indem z.B. Führungskräfte für den Bonus, für die Wertsteigerung ihrer Aktien und Optionen arbeiten. - Dabei verlieren sie den Blick, etwas fürs Gemeinwohl zu verbessern und nicht nur ihren Kontostand.

Die Idee sich nunmehr auf alle Stakeholder zu fokussieren ist ein nächster Schritt nach vorn, aber langfristig nicht ausreichend nachhaltig, wenn dies isoliert von den anderen Grundlagen eines ‚guten‘ Kapitalismus passiert.

Dies führt uns zu allen fünf Prinzipien eines bewussteren Wirtschaftens.

- Jede Organisation darf den eigenen, übergeordneten Zweck klar im Blick haben, auch im Umgang mit den verschiedenen Interessengruppen. Dieser übergeordnete Zweck muss bei allen Entscheidungen, bei der Entwicklung von Innovationen und bei allen internen Prozessen und externen Interaktionen präsent sein.
- Jede Organisation braucht eine Führungspersönlichkeit, die arbeitet, um Wertschöpfung zu steigern, um den Beitrag fürs Gemeinwohl zu erweitern und nicht das Guthaben ihres Bankkontos. Der systemische Ansatz der Führungskraft stellt sicher, dass der *Higher Purpose* berücksichtigt wird, um die Wertschöpfung für alle Beteiligten zu steigern.
- Jede Organisation braucht eine verantwortungsbewusste Kultur, mit der die Werte und Rituale der ursprünglichen Absicht des Gründers der Organisation erhalten werden; dies trägt dazu bei, dass alle am Unternehmen Beteiligten (alle Stakeholder) sich im Sinn dieser größeren Sache verhalten.

- Jede Organisation muss die Wechselseitigkeit, die Interdependenz des Systems anerkennen, denn ohne Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Kommunen, die Umwelt, Aktionäre und andere würde kein Unternehmen existieren. Wie kann ein Unternehmen erfolgreich sein, wenn die Natur, wenn das Ökosystem stirbt? Die Tatsache, dass wir diese Interdependenz erkennen und Kommunikationskanäle zwischen den verschiedenen Interessengruppen schaffen, ermöglicht uns, effizienter Innovation zu voranzubringen, strukturierter zu wachsen und in vielfältiger Weise, Werte und Verbindungen zu schaffen. Wir nennen dies den "win6"-Ansatz (win-win-win-win-win-win [sprich: *win-HOCH-6*]), mit dem Transaktionen nicht mehr nur nutzbringend sind, sondern zu einer systemischen Wertschöpfung werden, mit mehr Anerkennung der Geschäftsbeziehungen und ihrer Wechselseitigkeit.

Und schließlich...

- Jede Organisation muss verschiedene Formen von Wert generieren. Finanzieller Wert ist der Treibstoff, der das gesamte System am Laufen hält; aber auch soziale, emotionale, kulturelle, ökologische, spirituelle, technologische Werte und andere mehr sollten beständig hervorgebracht werden. Diese nicht-finanziellen Werte sind wie eine Art gespeicherte, potenzielle Energie, die Ihnen helfen kann, auch durch Engpässe durchzugehen. Und diese Energie kann, wann immer möglich, in finanziellen Wert umgewandelt werden (mehr Umsatz, mehr Gewinn, bessere Effizienz, größere Effektivität, mehr Innovation usw.).

Diese fünf Grundlagen sorgen dafür, dass der Stakeholder-Kapitalismus auf lange Sicht funktionieren kann. Die Anzeichen dafür, dass wir unsere Arbeitsweise ändern müssen, gibt es seit langem, aber in jüngster Zeit werden diese sehr deutlich.

Im Jahr **2017** hob BlackRock-CEO Larry Fink in seinem Jahresendbrief an die CEOs börsennotierter Unternehmen den Bedarf langfristiger, nachhaltiger Konzepte hervor, da Kunden von BlackRock teils schon lange, mehr als 20 Jahre Kunden sind und noch viel länger - d.h. eben nicht nur bis zum Ende des nächsten Quartals – Kunden bleiben sollen. (Black Rock verwaltet ca. \$7 Billionen an Vermögen.)

Im Jahr **2018** veröffentlichten wir aktualisierte Daten zur Leistung von Unternehmen, die mit den Prinzipien des Conscious Capitalism arbeiten: wir zeigten auf, dass die Profit-Maximierung für ausschließlich die Aktionäre, weniger Wert schöpft, als wenn Unternehmen – gemäß der 5 Prinzipien des Conscious Capitalism - Wert für alle ihre Interessensgruppen generieren; es zeigte sich, dass besonders langfristig betrachtet (15 bis 20 Jahre) im Schnitt der sieben-fache Wert im Vergleich zu Unternehmen im S&P500 (Standard & Poor's 500 Index) realisiert wurde.

Im Jahr **2019** unterzeichneten 181 CEOs der größten Unternehmen in den Vereinigten Staaten ein „*Statement on the Purpose of a Corporation*“, dass sie sich auf die Schaffung von Wert für alle Interessengruppen konzentrieren würden, statt ausschließlich auf die Erzielung von Finanzergebnissen für die Aktionäre.

Erst Ende des letzten Jahres, 2019, wurde dies noch weiter betont. Der Jahresendbrief von Larry Fink beschreibt bereits eine noch stärkere Forderung. Unternehmen müssen das „Regenerieren“ in den Blick nehmen, nicht nur das Erzielen finanzieller Ergebnisse.

Wie auch der zu Beginn **2020** beim Weltwirtschaftsforum in Davos thematisierte Stakeholder Kapitalismus diese Notwendigkeit eines differenzierten Ansatzes unterstreicht.

Die Realität ist, dass die Idee des Stakeholder-Ansatzes nicht ohne die anderen 4 Pfeiler tragfähig oder gar nachhaltig ist.

Wir können uns zwar auf die Stakeholder konzentrieren, aber diese Idee allein verliert an Kraft, wenn es keine Einbindung in eine Sinnhaftigkeit gibt - mehr Umsatz kann nicht länger als Grund dienen.

Was ist der Sinn Ihrer Organisation?

Wir können uns zwar auf die Stakeholder konzentrieren, aber wenn sich die Führungskräfte immer noch nur um die Quartalsergebnisse oder ihre Boni kümmern, wird das Ego das Öko-(Eco-)System ausstechen und der Ansatz wird scheitern.

Welcher Sache dient Ihre Führung?  
Ihrer eigenen oder der gemeinsamen Sache?

Wir können uns auf die Stakeholder konzentrieren und dennoch nur eine utilitaristischen und Transaktions-Beziehung zu ihnen leben, oder wir können einen sinnvollen Zweck setzen und in unserem Business durch einem systemischen Geschäftsansatz vielfältige Dimensionen von Wertschöpfung eröffnen. Wenn Sie Dienstleistungen oder Produkte verkaufen, ‚sind‘ Sie kein Ökosystem - Ihr Zweck und Ihre Kultur können Ihr Unternehmen in ein Ökosystem verwandeln, in eine Bewegung, in der sich alle Interessengruppen für ein übergeordnetes Wohl einsetzen.

Welches sind die Werte, die die Kultur Ihrer Organisation leiten?  
Welches sind die Rituale, die die Weiterentwicklung, die Ihre Organisation hervorbringt, feiern?

Wir können uns zwar darauf konzentrieren, finanzielle Ergebnisse für Stakeholder zu erzielen, während das Leben garantiert, wir müssen Steuern zahlen und wir werden eines Tages sterben; und es ist auch sicher, dass wir noch weitere Krisen erleben werden. Jedoch werden uns nur die nicht-finanziellen Werte, die während einer Hochzeit angesammelt wurden, eine leichtere Reise durch die stürmischen Momente einer Krise ermöglichen.

Welche anderen Werte als finanzielle, sehen Sie, die Ihre Organisation und die von ihr gepflegten Beziehungen hervorbringen?

Und letztlich können wir uns zwar auf die Stakeholder konzentrieren, aber effektiv nicht das Richtige tun.

Wie hören Sie Ihren Stakeholdern zu?

Welche Kanäle gibt es, um ihnen zuzuhören?

Wie reagieren wir auf die Anliegen und Ideen der Stakeholder?

Der Stakeholder-Kapitalismus ist vielleicht auch nur eine weitere großartige Idee, die allein nicht zu bestehen vermag. Es ist eine Idee noch ohne Prozedere für Einführung und Anwendung. Es ist eine weitere wichtige Idee im Gesamtprozess, die Denkweise und das Betriebssystem des Kapitalismus auch für die Mehrheit zu verändern.

Unsere Form der Organisation war bislang eher extraktivistisch und es gilt, viel mehr zu kooperativen und kollaborativen Modellen überzugehen.

Vielleicht macht es bei manchen von Ihnen, die dies lesen nun *Click© (C-CAUSE / Ursache, LEADERSHIP / Führung, I-Interdependenz, C-Kultur und K-VALUE / Wert)* und sie beginnen eine Reise, um Ihr Unternehmen bewusster zu machen und um Ihre Chancen zu erhöhen, auch in 10 oder 20 Jahren noch in Betrieb zu sein.

Wir befinden uns an einem Wendepunkt der Menschheitsgeschichte. Der Sozialismus hat uns gelehrt, wie man Reichtum verteilt, aber nicht, wie man Vermögen aufbaut. Der Kapitalismus hat uns gelehrt, wie man Reichtum produziert, aber es ist ihm nicht gelungen, ihn zu verteilen.

Wir brauchen ein System, das Reichtum fair und effektiv produziert und verteilt und gleichzeitig unsere Welt regeneriert. Der Stakeholder-Kapitalismus ist ein Teil des Puzzles, ebenso wie der Sozialismus und der Kapitalismus selbst.

Wir brauchen Menschen, die zusammenkommen, ihre eigenen, besonderen Teile des Puzzles zusammenbringen und eine neue Lösung ohne Ego, vielmehr mit der Absicht, der Menschheit zu dienen.

Sind Sie überzeugt, dass Sie sich ändern müssen? Sind Sie bereit für diese Veränderung? Wissen Sie, wo Sie anfangen sollen?

Erfahren Sie mehr in dem Buch *Conscious Capitalism Field Guide*, da hier viele Antworten für diese Reise hin zu Conscious Business ausführlich beschrieben sind.

Literaturhinweis: ***Conscious Capitalism Field Guide***: Tools for Transforming Your Organization, Raj Sisodia (Autor), Timothy Henry (Autor), Thomas Eckschmidt (Autor), (Englisch, Taschenbuch), 10. April 2018, Verlag Harvard Business Press Books; ISBN: 9781633691704

Für Fragen an Thomas Eckschmidt und Meike Nittel: [thomas@cbjourney.com](mailto:thomas@cbjourney.com) [meike@meikenittel.com](mailto:meike@meikenittel.com)