

# ZEIT FÜR VERÄNDERUNG

VON PROF. DR. PETER MAY

*Kurz vor Ostern habe ich zum ersten Mal meine persönlichen Gedanken zum Umgang mit der Corona-Krise niedergeschrieben und mit Ihnen geteilt. Damals ging es mir in erster Linie um die Beschreibung von Haltungen und Werten, die uns helfen, besser durch die Krise zu kommen. Am Ende meines Beitrages habe ich darauf hingewiesen, dass wir nicht im Hier und Jetzt stehen bleiben dürfen, sondern über den Tag hinausblicken und uns die Frage stellen müssen, was wir machen wollen, wenn der medizinische Teil der Krise hinter uns liegt. Daran möchte ich jetzt anknüpfen.*

Aktuell sind unsere Anstrengungen darauf gerichtet, die unmittelbaren Bedrohungen durch das Corona-Virus zu bewältigen. Unsere Sorgen, Diskussionen und Maßnahmen kreisen um Fragen wie: Wie bewältigen wir die gesundheitlichen Gefahren durch das Virus am besten? Wie vermeiden wir die Zerstörung wirtschaftlicher Existenzen und einen Zusammenbruch unserer Wirtschaft? Welche Beschränkungen unserer Freiheit sind erforderlich und angemessen? Wie halten wir die sozialen Verluste und gesellschaftlichen Gefahren so gering wie möglich? Welche dieser Maßnahmen gehören in die Kompetenz der Länder, wofür ist der Bund zuständig und was muss auf europäischer Ebene oder sogar durch internationale Zusammenarbeit gelöst werden?

Das Auffinden „richtiger“ Antworten ist höchst schwierig und Fehler sind unvermeidbar. Die Fragestellungen sind komplex und von widerstreitenden Interessen getrieben, die Rahmenbedingungen verändern sich ständig, „Fahren auf Sicht“ ist an der Tagesordnung und verlangt höchste politische Kunst, Blaupausen gibt es nicht. In dieser außerordentlichen Lage dürfen wir uns glücklich schätzen, von Politikern regiert zu werden, die besonnen handeln, auf persönliche Profilierung im Interesse des Gemeinwohls weitgehend verzichten und bei der Suche nach Antworten auf den Rat von Experten innerhalb und außerhalb des staatlichen Apparats zurückgreifen können und zurückgreifen.

Nun ist es an der Zeit, sich auch mit den langfristigen Folgen der Krise zu beschäftigen. Immer deutlicher zeichnet sich ab, dass die Folgen der

Krise verheerend sein werden, weit verheerender als die Finanzkrise der Jahre 2008 und 2009. Denn diesmal ist nicht nur die Finanzwirtschaft betroffen, sondern alle Bereiche der Wirtschaft. Und das global. Wenn das Virus besiegt ist, werden wir nicht einfach auf „Reset“ drücken können. Dafür werden die Verluste bzw. der finanzielle Aufwand, den wir betreiben, um ihr Ausmaß zu begrenzen, zu hoch sein. Noch wissen wir nicht, wie viel unseres Wohlstandes vernichtet sein wird, aber dass es zu viel sein wird, um einfach wieder zur Tagesordnung übergehen zu können, ist längst klar.

## **DIE KRISE ALS HISTORISCHE CHANCE**

Das verheerende Ausmaß der Krise bietet aber auch eine historische Chance. Egal, ob Finanzkrise oder Klimakrise – in der Vergangenheit wurden alle Versuche, ernsthafte Korrekturen an der Art, wie wir leben und wirtschaften vorzunehmen, mit dem Hinweis abgewehrt, die notwendigen Einbußen an Einkommen, Vermögen und Lebensqualität seien den Menschen nicht zu vermitteln. Die Abkehr von der Logik des Wachstums führe zum Zusammenbruch des Systems.

Jetzt hat das Virus genau das erreicht: Das, wozu wir uns aus freier Einsicht nicht in der Lage sahen, passiert einfach. Es ist fast wie bei einem Krieg. Wenn der Alptraum vorbei ist, sind wir alle ärmer und schwer getroffen, aber wir leben noch. Es geht weiter. Und wir haben die Wahl, wie wir von diesem neuen, deutlich niedrigeren Niveau aus weiter vorangehen wollen. Krisen von historischem Ausmaß sind immer auch Weggabelungen, an denen wir uns entscheiden müssen, in welche Richtung wir gehen wollen. Die Geschichte der Bewältigung der beiden Weltkriege des 20. Jahrhunderts ist ein beredtes Beispiel dafür, was auf dem Spiel steht. Die Fehler der Siegermächte nach dem 1. Weltkrieg führten zur Naziherrschaft und zum Massaker des 2. Weltkrieges, ihre anschließende Weitsicht hat ein demokratisches und wohlhabendes Deutschland in einem friedlichen Europa hervorgebracht. Der französische Staatspräsident Emmanuel Macron hat die Europäer in einem

Interview mit der Financial Times daran erinnert, welche Verantwortung sich daraus ergibt.

Allerdings geht es nicht nur um Europa. Die Frage, um die es schon seit Jahrzehnten wirklich geht, ist größer als die Bedrohung durch ein Virus, größer als die Gefahr von Populismus und Nationalismus, größer als Wohlstandsverlust und Migration, größer als die Angst vor dem Scheitern des Europäischen Projekts, ja, größer sogar als die Angst vor Krieg. Es ist eine Frage, die all das umschließt, weil es darum geht, wie wir menschliches und menschenwürdiges Leben auf unserem kleinen Planeten überhaupt noch ermöglichen wollen. Die Klimakrise, die „Fridays for Future“-Demonstrationen und die hinter ihnen stehende Frage sind durch die Corona-Krise ja nicht verschwunden. Sie sind nur vorübergehend in den Hintergrund gedrängt, um sich anschließend erneut und mit noch größerer Wucht und Dringlichkeit zu stellen.

Seit zwei Jahrzehnten schon taumeln wir von Krise zu Krise: Finanzkrise – Schuldenkrise – Eurokrise – Flüchtlingskrise – Demokratiekrise – Handelskrise – Klimakrise und jetzt Corona-Krise. Und immer stärker drängt sich der Verdacht auf, dass all dies etwas mit der Art zu tun hat, wie wir leben und wirtschaften. Auch wenn wir am liebsten die Augen davor verschließen und weitermachen, als wäre nichts geschehen – die Hinweise und Beweise sind längst erdrückend.

Und genau darin liegt die Chance der Corona-Krise. Sie gibt uns die Möglichkeit, unsere Art zu leben und zu wirtschaften zu überprüfen und so zu verändern, dass sie menschliches und menschenwürdiges Leben auf unserem Planeten dauerhaft ermöglicht.

## **DIE WEBFEHLER UNSERES SYSTEMS**

Dazu müssen wir zunächst das System verstehen, in dem wir leben, und den Beitrag analysieren, den es zu der Situation geleistet hat, in der wir uns befinden.

Die Art, wie wir leben, ist nicht einfach vorgegeben. Sie ist das Resultat unserer Glaubenssätze. Menschen leben nicht nur in tatsächlichen, sondern auch in erfundenen Wirklichkeiten. Die Menschen des Mittelalters mit ihrem Glauben an Gott und Geister lebten in einer vollkommen anderen Welt als der Mensch der Jetztzeit mit seinem Glauben an sich selbst, die Allmacht der Wissenschaft und die Gottgleichheit von Eigentum, Kapital und Markt. Unsere Wirklichkeitserfindungen haben uns stark gemacht und an die Spitze der Nahrungskette katapultiert. Aber sie sind zugleich die Ursache unserer selbstgemachten Probleme. Auf einige dieser Probleme und problematischen Glaubenssätze möchte ich Sie heute hinweisen.

## **WIR SIEGEN UNS ZU TODE**

Die Welt, in der wir leben, ist das Produkt der Verbindung zweier großartiger Erfindungen des menschlichen Geistes: Aufklärung nennen wir die eine, Kapitalismus die andere.

Als der westliche Mensch vor etwa 250 Jahren den Glauben an eine göttliche Vorsehung und gottgegebene Ordnung abstreifte und begann, sich selbst als Gestalter seines Geschicks zu begreifen, befreite er damit zugleich seinen Verstand von selbst angelegten Fesseln, setzte eine Kettenreaktion von Erfindungen auf allen Gebieten der Wissenschaft in Gang und legte die Grundlagen für all das, was wir seither als Fortschritt bezeichnen und erleben.

Als Beschleuniger des Fortschritts wirkte die nur unwesentlich ältere Erfindung des Kapitalismus, eine auf den drei Säulen Eigentum, Kapital und Markt beruhende Erzählung zur Organisation menschlichen Wirtschaftens. Weil der Kapitalismus das Kapital und die Märkte zur raschen Verbreitung der Erfindungen bereitstellte, den menschlichen Wettbewerbsgeist anstachelte und mit dem Geld als Gradmesser des Erfolges ein die alten Klassen überwindendes System für Auf- und Abstieg bereitstellte, wirkte er als Turbo für den wissenschaftlichen und

technischen Fortschritt und als Grundlage für ein völlig neues Glaubenssystem.

Gemeinsam schlugen Aufklärung und Kapitalismus ein neues Kapitel in der Geschichte der Menschheit auf. Es wurde eine Erfolgsgeschichte ohne Vorbild. Nie zuvor ging es den Menschen besser als heute. Nie lebten sie länger, nie waren sie gesünder, gebildeter und weniger arm. Und nie zuvor waren wir so viele.

Und genau hier beginnt eines unserer Probleme. Wir siegen uns zu Tode und wir werden zu viele. Allein in den letzten 50 Jahren hat sich die Zahl der Menschen auf unserem Planeten verdoppelt – von 3,6 auf 7,7 Milliarden. Aber nicht nur das: Wir brauchen auch mehr Platz als unsere Vorfahren und verbrauchen mehr Ressourcen. Vergleichen Sie einmal selbst: Wie haben Sie und Ihre Eltern vor 50 Jahren gelebt und wie leben Sie und Ihre Kinder heute? Unsere Erzählung leidet an einem grundlegenden Mangel: Sie kennt kein „genug“, nur „mehr“ und „immer mehr“. Auf einem Planeten, dessen Raum und Ressourcen begrenzt sind, muss das zum Verhängnis werden. Zu vielen Menschen steht zu wenig Erde gegenüber.

So schwer es uns fällt, uns das einzugestehen: Wir müssen die Logik unseres Wachstums überdenken. Immer mehr Menschen, immer weniger Platz und immer mehr Ressourcenverbrauch kann keine langfristige Überlebenslogik sein.

## **WIR ZERSTÖREN UNSERE LEBENSGRUNDLAGEN**

Der Klimawandel – und nicht nur er – ist eine unmittelbare Folge unserer bestehenden Wachstumslogik. Wir glauben, nur Wachstum könne Arbeitsplätze, Investitionen und Steuereinnahmen sichern. Deshalb müssen wir immer Neues produzieren und mithilfe von Werbung an zu Konsumenten erzogene Menschen verkaufen, während Banken die dafür notwendigen Kredite und Politiker wachstumsfreundliche Rahmenbedingungen bereitstellen. Und weil neben dem BIP auch der

Shareholder Value wachsen muss, müssen die Erlöse steigen und die Kosten sinken.

Deshalb wohnt unserem Wirtschaftssystem in seinem Kern eine „Ausbeutungslogik“ inne, deshalb haben wir Menschen als Sklaven gehalten, Kinderarbeit und Zwangsarbeit organisiert und die Ressourcen der Natur genutzt, ohne den ursprünglichen Zustand wiederherzustellen oder zumindest einen angemessenen Preis für die Zerstörung zu bezahlen. Deshalb, so schreibt die Ökonomin Maja Göpel in ihrem lesenswerten Buch „Unsere Welt neu denken“ so treffend, „organisiert der Mensch seine Wirtschaft nicht als Kreislauf, sondern als gigantisches, inzwischen weltweit installiertes Förderband, bei dem zunächst Rohstoffe und Energie aufgeladen, unterwegs in Güter verwandelt und hinten als Geld einerseits und Müll andererseits wieder abgeladen werden“. (S. 83)

Das aber, liebe Leser, ist keine von der Natur vorgegebene Art richtigen Wirtschaftens, es ist schlicht und einfach die fatale Logik unserer heutigen kapitalistischen Erzählung. Das können, das müssen wir ändern, wenn wir nicht unsere eigenen Lebensgrundlagen zerstören wollen.

## **UNSER WIRTSCHAFTEN IST NICHT RESILIENT**

Die nahezu ausschließliche Orientierung an Wachstum und Rendite hat noch einen weiteren Nachteil. Unser Wirtschaften ist nicht resilient. Die Corona-Krise legt schonungslos offen, wie anfällig ein Wirtschaften ist, das auf Sicherheitsreserven verzichtet. Wenn finanzielle Reserven fehlen, weil ein hoher Leverage attraktiver ist als eine hohe Eigenkapitalquote, wenn Läger ohne Reserven betrieben werden, weil Just in time mehr Rendite bedeutet, und Lieferanten und Lieferketten allein nach Kostengesichtspunkten ausgewählt werden, dann können kleine Ursachen schnell eine große Wirkung haben.

Das gilt übrigens nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die Konsumenten ihrer Produkte und Dienstleistungen. Wenn nur

noch konsumiert und nichts für Krisenzeiten zurückgelegt wird, dann steigt zwar zunächst die Lebensqualität. Dass dies auf Kosten der Resilienz geht, wird aber spätestens in der Krise offenbar. Wir müssen dringend darüber nachdenken, wie viel Resilienz unser Wirtschaften braucht.

## **WIR HABEN EIN PROBLEM MIT DEM GELD**

Geld spielt eine zentrale Rolle in unserem ökonomischen Glaubenssystem. Es hat nicht nur eine Tausch-, Wertaufbewahrungs- und Transportfunktion, sondern ist als Kapital zugleich der Treibstoff, der den kapitalistischen Wachstumsmotor antreibt. Ein Kapitalismus ohne Geld ist schwer vorstellbar.

Doch inzwischen haben wir ein Problem mit dem Geld. Denn das Geld ist außer Kontrolle geraten. Längst beträgt die Geldmenge ein Vielfaches der Realwirtschaft mit der Folge, dass sich das Geld in Form von Wetten und ähnlichem Unsinn immer ungenierter mit sich selbst beschäftigt und immer mehr Investoren erkennen, dass es angenehmer ist, Geld mit Geld zu verdienen anstatt mit der Investition in Menschen und Maschinen. Der Investor verdrängt den Unternehmer – nicht selten zum Schaden der Gemeinschaft.

Wenn unsere Regierungen zur Krisenbekämpfung weiteres Geld erschaffen, verstärken sie diese verhängnisvolle Tendenz noch. Und verschärfen zugleich die Ungleichheit zwischen den Besitzenden und den Habenichtsen. Die Finanzkrise ist ein gutes – oder besser gesagt, schlechtes – Beispiel dafür. Die gut gemeinte Rettungsaktion der Regierungen wurde zum Startpunkt für eine gewaltige Umverteilung von unten nach oben und vom Instrument zur Krisenbewältigung zum Auslöser einer neuen Krise. Denn von Geldschwemme und Nullzinspolitik profitierten nur diejenigen, die schon viel hatten und Sachwerte besaßen oder in sie investieren konnten. Die anderen wurden mit steigenden Mieten bestraft.

Es gibt aber noch ein weiteres Problem mit dem Geld. Getreu der kapitalistischen Logik hat sich das Geld zum Bewertungsmaßstab für alles und jedes entwickelt. Indem es immer weitere Lebensbereiche den Logiken und Bewertungsmaßstäben des Geldes unterwirft, entmenschlicht es diese zugleich. Was keinen Geldwert hat, hat auch sonst keinen Wert. Und was jemand wert ist, bemisst sich in den Augen der anderen immer häufiger nach seinem Markt- oder Geldwert.

Es wird höchste Zeit, dass wir uns die Frage stellen: Wollen wir wirklich in einer Wirklichkeit leben, die vom Geld beherrscht wird? Oder sollten wir uns nicht lieber eine andere Wirklichkeit erfinden? Wenn unser Leben und Wirtschaften menschlich bleiben soll, müssen wir das Geld wieder unter unsere Kontrolle bringen.

## **DER MARKT IST NICHT ALLMÄCHTIG**

Zu unseren erfolgreichsten Erfindungen gehört die Marktwirtschaft. Märkte sind besser als andere Steuerungsinstrumente in der Lage, den Austausch von Waren, Dienstleistungen und Finanzmitteln zu organisieren und Angebot und Nachfrage in einen angemessenen Ausgleich zu bringen. Sie sind ein zentrales Element unseres kapitalistischen Glaubenssystems und haben wesentlich zum Fortschritt der letzten 250 Jahre beigetragen.

Aber sie sind nicht allmächtig. Die hitzig geführte Debatte zwischen „Marktgläubigen“ und „Staatsgläubigen“ ist so unnötig wie gefährlich. Wir dürfen Markt und Staat nicht als Gegensatzpaar denken; erst im Zusammenspiel entfalten sie ihre volle Kraft. Ohne staatlichen Schutz können Märkte sich nicht entfalten. Der staatliche Schutz konstituiert den Markt nicht nur, nicht selten bewahrt er ihn auch vor dem Zusammenbruch. Die staatlichen Interventionen im Zusammenhang mit der Corona-Krise sind nur das vorerst letzte Glied in einer langen Kette von Beispielen. Und ohne vom Staat vorgegebene Regeln und deren Kontrolle besteht keine Gewähr, dass der Wettbewerb auf den Märkten

nach fairen Regeln erfolgt. Märkte ohne Kontrolle folgen dem Recht des Stärkeren und das ist selten das, was die Gesamtheit für richtig und angemessen hält.

Die richtige Antwort auf das Verhältnis von Markt und Staat darf nicht von einem „entweder – oder“ ausgehen, sondern von einem „sowohl – als auch“. Der Markt ist ein wunderbares Instrument zur Organisation menschlichen Wirtschaftens, aber der Staat – oder besser: die Menschen, die in ihm leben – muss die Zwecke bestimmen, denen der Markt dienen soll, und die Regeln festlegen, die auf dem Markt gelten sollen.

Es ist ähnlich wie beim Geld. Wir Menschen haben in den letzten Jahrzehnten zunehmend die Kontrolle über die Instrumente verloren, die eigentlich dazu dienen sollen, unserem Wohlergehen zu dienen. Es ist an der Zeit, dass wir sie uns zurückerobern. Ein Stück weit hat das auch mit der Globalisierung zu tun. Während sich die Märkte für Güter, Dienstleistungen und Kapital in beeindruckender Geschwindigkeit globalisierten, verharrte die Ordnungsmacht weiter in kleinteiligen nationalstaatlichen Grenzen. Und verlor im sich anschließenden Wettbewerb der Staaten um Arbeitsplätze und Steuereinnahmen zunehmend die Kontrolle über die Märkte. Die Globalisierung ist ein Geschenk für die Menschen; sie fördert Fortschritt und Frieden. Aber wir müssen dringend darüber nachdenken, wie wir eine angemessene Kontrolle über die globalisierten Märkte wiederherstellen.

## **DER „HOMO OECOMICUS“ ERZEUGT EGOISTEN**

Ein weiteres unvollkommenes Element unseres ökonomischen Glaubenssystems ist der „Homo oeconomicus“. Er ist ein theoretisches Konstrukt, eine Erfindung der Ökonomen, eine schlichte Denkfigur, aber er hat unser ökonomisches Denken und Handeln maßgeblich geprägt. Wenn die Ökonomie heute vielen als eine Wissenschaft des kalten Herzens erscheint, dann hat das eine Menge mit dem „Homo oeconomicus“ zu tun.

Denn das Menschenbild, das hinter dem „Homo oeconomicus“ steckt, ist das eines Rationalisten und Egoisten, der in jeder Situation kühl kalkulierend darauf bedacht ist, den eigenen Vorteil zu maximieren. Indem er zum Ausgangspunkt grundlegender ökonomischer Modelle wurde (z.B. Adam Smiths „Unsichtbare Hand“, David Ricardos Lehre vom „Komparativen Vorteil“ und Herbert Spencers Theorie vom „Sozialdarwinismus“), prägte er unser Verständnis von wirtschaftlichem Handeln als dem „Versuch, als Egoist\*in unter lauter Egoisten\*innen zu überleben, indem ich immer mehr produziere und Vermögen anhäufe, wobei am Ende auf wundersame Weise beständig mehr Wohlstand für alle herauskommt“. (Maja Göpel, S. 61)

Nun werden Sie einwenden, der Mensch sei so nicht, er sei nicht nur Egoist, sondern auch ein soziales Wesen mit einer altruistischen Seite und glauben, deshalb müsse man sich über die Theorie des „Homo oeconomicus“ nicht allzu viele Sorgen machen. Es sei eben nur Theorie, nicht Praxis. Wer so denkt, verkennt die Wirkmächtigkeit von Theorien. Theorie schafft Praxis. Wir sind und werden das Produkt unserer Glaubenssätze. „Niemand wird als Homo oeconomicus geboren“, schreibt Maja Göpel (S. 67), „aber man kann Menschen als soziale Wesen durchaus in diese Richtung erziehen, indem man sie in einem System aufwachsen lässt, in dem ständig belohnt wird, sich wie ein Homo oeconomicus zu verhalten.“ So wie wir Menschen zum Glauben an einen Gott oder zur Überlegenheit einer menschlichen Rasse erziehen können, können wir sie auch zu Egoisten erziehen. Schauen Sie sich einmal um: Ist es nicht genau das, was viele von uns seit Jahrzehnten beobachten und beklagen? Und wenn das so ist, sollten wir nicht versuchen, es zu ändern? Denn die gute Botschaft ist: Glaubenssätze prägen zwar unser Verhalten, aber wir können sie ändern und durch andere ersetzen.

Wir brauchen dringend weniger „ich“ und mehr „wir“. Wir müssen unsere egoistische und unsere altruistische Seite wieder in einen angemessenen Ausgleich bringen. Und das nicht nur im Bereich des Wirtschaftens, sondern in allen Lebensbereichen. Dass unser „wir“

noch intakt ist, zeigt sich in der Krise. Aber es wäre schade, wenn es nach Beendigung der Krise rasch wieder ins zweite Glied zurückversetzt würde.

## **UNSERE WELT NEU DENKEN<sup>1</sup>**

Ich glaube, wir erkennen und fühlen es immer stärker – der eine mehr oder früher, der andere weniger oder später: Das Glaubenssystem, das uns so erfolgreich gemacht hat, beginnt sich gegen uns zu wenden. Die Corona-Krise ist nicht das Problem, sie ist nur ein Teil davon. Das eigentliche Problem ist weit größer und umfassender. Die Prognosen, wie lange wir noch so weitermachen können wie bisher, differieren im Quantitativen, an der Qualität des Problems zweifeln nur noch Wenige. Wir müssen unsere Welt neu denken, unsere Erzählung weiterentwickeln, unser Glaubenssystem verändern. Und das nicht langsam, sondern mit Macht. Es braucht einen „Ruck“ hin zu einem neuen nachhaltigeren und gemeinwohlorientierten Wirtschafts- und Lebensmodell.

Die Diskussion darüber muss jetzt beginnen. Wir dürfen nicht zulassen, dass wir nach der Krise einfach so weitermachen wie bisher. Das zu tun, ist ein natürlicher Reflex des Menschen. All die guten Vorsätze, die Erkenntnisse und geänderten Verhaltensweisen aus der Zeit der Krise, die Beteuerungen, es diesmal besser zu machen, verschwinden meist mit der unmittelbaren Bedrohung. Warum sich noch aufraffen, wenn die Gefahr vorüber ist? Dieser natürlichen Behäbigkeit dürfen wir diesmal nicht nachgeben. Denn unsere Uhr tickt.

1 Die Überschrift habe ich dem Titel des Buches der Ökonomin Maja Göpel entnommen, dem ich viele Inspirationen und Bestätigungen verdanke und das ich Ihnen unbedingt zu Lektüre empfehlen und ans Herz legen möchte. Gleiches gilt für „The Future we choose“ von Christiana Figueres und Tom Rivett-Carnac.

## WAS MIR HOFFNUNG MACHT

Ich bin zuversichtlich, dass uns der notwendige Wandel gelingen kann. Zu den vielen positiven Lehren, die wir aus der Corona-Krise ziehen dürfen, gehört auch die Erkenntnis, wie anpassungsbereit und anpassungsfähig der Mensch ist. Wie schnell wir uns an veränderte Gegebenheiten und Verzicht gewöhnen, wenn die Gefahr nur groß und drängend genug ist. Und wie wichtig eine gute Kommunikation für die Vermittlung von Anpassungsnotwendigkeiten ist.

Positiv stimmt mich auch, wie gut unsere demokratischen Systeme in der Krise funktionieren, wie viel besser der „Chor der Vielen“ zur Bewältigung komplexer Probleme geeignet erscheint, als die Hoffnung auf die (Er-)Lösungsfähigkeit des „starken Mannes“, von denen fast alle bislang eine eher klägliche Figur abgegeben haben.

Hoffnung gibt mir die Erfahrung, wie viel schneller – verglichen mit früheren Pandemien – wir auf Krisen reagieren und Lösungen entwickeln können und welchen immensen Beitrag unsere modernen Technologien, unsere Wissenschaft und unsere Forschung bei der Bewältigung unserer Probleme leisten können. Es tut gut zu sehen, was möglich ist, wenn unterschiedliche Disziplinen, Regierungen, Wissenschaftler und Unternehmen sich bei aller Konkurrenz zur Bewältigung einer gemeinsamen Herausforderung verbünden. Mehr als einmal musste ich in den vergangenen Wochen an den Ausspruch von Winston Churchill denken: „Wie leicht die Menschen die Dinge verbessern könnten, wenn sie nur alle zusammen daran arbeiteten.“ Und immer stärker keimt in mir die Hoffnung, unsere großartige Regierung möge jetzt eine Kommission aus allen wichtigen Disziplinen und Vertretern aller gesellschaftlichen Gruppen bilden und mit dem Arbeitsauftrag versehen, innerhalb einer definierten Zeit eine gemeinsame Antwort auf die Frage zu erarbeiten, wie wir morgen leben, arbeiten und wirtschaften wollen.

Ein solches Konzept müsste unser bestehendes Narrativ, unser Glaubenssystem, verändern. Das ist die wahrscheinlich größte Herausfor-

derung von allen. Menschen halten mit Macht an ihren jeweiligen Glaubenssystemen fest, verteidigen sie gegen Ungläubige, Ketzer und Häretiker und können oder wollen sich nicht vorstellen, dass es auch andere Wirklichkeiten geben kann. Und doch haben wir es schon unzählige Male getan. Der israelische Historiker Yuval Noah Harari hat in seinem Buch „Eine kurze Geschichte der Menschheit“ eine beeindruckende Sammlung der Geschichte unserer Wirklichkeitsfiktionen bis zum heutigen Zeitpunkt vorgelegt. Die wichtige und zugleich ermutigende Schlussfolgerung daraus lautet: „Ändere die Sicht auf die Welt, und es verändert sich die Welt.“ (Maja Göpel, S. 49)

## **FAMILIENKAPITALISMUS ALS VORBILD**

Das Schöne – und für uns Familienunternehmer wahrscheinlich auch Befriedigende – ist, dass es für die notwendige Weiterentwicklung unserer Erzählung ein Vorbild gibt. Es ist – ich habe dies bereits in meinem ersten Beitrag erwähnt – das Erfolgsmodell des Familienkapitalismus, wie wir es in Deutschland nach 1945 entwickelt haben und leben. Wer ernsthaft über eine Weiterentwicklung von Kapitalismus und Aufklärung nachdenkt, findet hier zahlreiche Anregungen.

## **FAMILIENKAPITALISMUS IST NACHHALTIGER KAPITALISMUS**

Zum Beispiel zum Thema Nachhaltigkeit. Der Familienkapitalismus verfolgt quasi per definitionem ein nachhaltiges Geschäftsmodell. Die Logik des Mehr-Generationen-Modells verbietet kurzfristige Erfolgsmaximierung und führt zu Bekenntnissen wie „Wir erben das Familienunternehmen nicht von unseren Eltern, wir borgen es von unseren Kindern“ (Leitspruch von Hermes International). Die dahinterstehende Logik, dass jede Generation das Unternehmen in einem besseren Zustand an ihre Kinder weitergeben muss, als sie es von ihren Eltern übernommen hat, wird in der Folge in ganz konkretes Geschäftsgebaren übersetzt und ließe sich leicht auf das gesamtgesellschaftliche Wirtschaften übertragen.

Eine solche Übertragung könnte sich an der Nachhaltigkeitsdefinition des Brundtland-Reports orientieren, der bereits 1987 festhielt: „Dauerhafte (nachhaltige) Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ Ein solches Wirtschaftsmodell würde nicht von der beliebigen Substituierbarkeit von Naturkapital ausgehen, sondern versuchen, die Kreisläufe so zu schließen, dass die nachfolgenden Generationen nicht weniger, sondern mehr Erde vorfinden als ihre Vorgänger. Es würde die Logik der Gier, das „mehr“ und „immer mehr“ brechen und durch das Bekenntnis des Familienkapitalismus ersetzen: „Wir wollen nicht alle drei Jahre den Wert unserer Firma verdoppeln, sondern alle 30 Jahre ein intaktes Unternehmen an die nächste Generation übergeben.“ (Peter Zinkann) Und Ökologie und Ökonomie nicht länger als Gegensatzpaar denken, sondern als zwei Seiten derselben Medaille.

## **FAMILIENKAPITALISMUS IST GEMEINWOHLORIENTIERTER KAPITALISMUS**

Artikel 14 unserer Verfassung schützt die Freiheit des Eigentums. Aber er bestimmt auch: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“ Verfassungsrechtlich geschütztes Eigentum ist ein Eigentum, das sowohl dem Wohle des Eigentümers als auch („zugleich“) dem Wohl der anderen dient. Fragen wir uns selbstkritisch: Wie ernst haben wir die Gemeinwohlorientierung der Eigentumsgarantie in den letzten Jahren genommen? Steht die Grundlogik des Finanzkapitalismus, die ausschließende Orientierung an der Steigerung des Shareholder Value, überhaupt im Einklang mit den Vorgaben unseres Grundgesetzes? Haben wir im Namen der Gier nicht einfach kapituliert und uns auf einen Weg drängen lassen, der weder verfassungsrechtlich geschützt noch das ist, was wir wirklich wollen?

Dabei waren es wir selbst, die in Deutschland nach dem Zusammenbruch in Folge des 2. Weltkrieges und der Notwendigkeit, gemeinsam, quasi Hand in Hand, das Land wiederaufzubauen, einen neuen, einen

besseren Kapitalismus erschaffen haben: den Familienkapitalismus des „German Mittelstand“, um den uns viele beneiden. Dieser Kapitalismus ist nicht shareholderfixiert, er hat alle Stakeholder im Blick. Er sieht seine Aufgabe nicht allein darin, die Eigentümer der Unternehmen reicher zu machen, sondern alle. „Wir wollen Wohlstand schaffen für Mitarbeiter und Gesellschafter“, so oder so ähnlich steht es in den „Staatszielbestimmungen“ der Verfassungen vieler Familienunternehmen, die wir betreuen. Wäre es nicht an der Zeit, dass wir Ähnliches mit gleicher Klarheit auch für unser Land und unsere Gesellschaft definieren?

Wir müssen die Abkopplung individuellen wirtschaftlichen Erfolges von der Gemeinwohlnützlichkei beenden. Individueller wirtschaftlicher Erfolg ist nicht anstößig. Er ist ein fairer Ausgleich und ein guter Motivator für Mehrleistung. Aber wenn die Menschen mehr als 200 Jahre nach der Französischen Revolution den Eindruck gewinnen, dass sie am Ende der Herrschaft von Eigentum, Kapital und Markt die alte Adelselite lediglich durch neue Geldelite ersetzt haben, dann ist die nächste Revolution nicht weit.

Ein gemeinwohlorientierter Kapitalismus verlangt nach einer Balance zwischen ökonomischer Erfolgsorientierung, sozialer Verantwortung und gesellschaftlicher Akzeptanz. Den richtigen Ausgleich zu finden, ist keine profane Aufgabe und die Diskussionen zwischen den verschiedenen Interessensgruppen werden unversöhnlich geführt. Reichensteuer, bedingungsloses Grundeinkommen, Höchstgrenzen für Einkommen und Vermögen, Differenzierung zwischen gemeinwohlorientiertem und gemeinwohlschädlichem Eigentumsgebrauch – es gibt viele Kampfbegriffe, die den jeweiligen Lagern die Haare zu Berge stehen lassen. Und doch: Wir werden diese Diskussionen führen müssen. Und es ist gut zu wissen, dass wir mit dem gemeinwohlorientierten Kapitalismusverständnis unserer Familienunternehmen eine Idee an der Hand haben, die uns als Richtschnur dienen kann.

Lassen Sie uns den Kapitalismus in diese Richtung weiterentwickeln. Und uns dabei an einer Maxime des griechischen Philosophen Platon

orientieren: „In einem Gemeinwesen, in dem Reichtum und Armut fremd sind, wird auch die beste Gesittung zu finden sein.“ Es geht darum, das richtige Maß zu finden.

## **FAMILIENKAPITALISMUS IST RESILIENTER KAPITALISMUS**

Das nachhaltige und gemeinwohlorientierte Kapitalismusverständnis unserer Familienunternehmen hat noch eine weitere Konsequenz, deren Vorzüge sich vor allem in Krisenzeiten wie jetzt bewähren: Der Familienkapitalismus ist ein resilienter Kapitalismus.

Wer in Generationen und nicht in den kurzen Zyklen des Kapitalmarktes denkt, für den haben Unabhängigkeit, Sicherheit und Stabilität einen anderen Stellenwert. Die Logik des Kapitalmarktes, „Wachstum vor Rentabilität vor Stabilität“, wird im Familienunternehmen umgedreht. Hier heißt es: „Stabilität vor Rentabilität vor Wachstum“. Das kostet ein paar Punkte Rendite und Wachstum und wird bei florierender Wirtschaft oft als weniger attraktiv angesehen. Aber es bewährt sich in Krisenzeiten. Und überhaupt sollten wir uns fragen, ob wir alles und jedes immer nur an den Parametern des „mehr“ und „immer mehr“ messen wollen, oder ob ein Verzicht auf den ein oder anderen Prozentpunkt Rendite und Wachstum nicht zugleich ein Mehr an Lebensqualität bedeuten kann. Die Diskussion um das BIP, um die geeignete Messgröße für den Erfolg unseres Wirtschaftens, hat längst begonnen. Wir müssen sie weiterführen.

## **FANGEN WIR AN**

Mehr Nachhaltigkeit, mehr Gemeinwohlorientierung und mehr Resilienz würden unserem Wirtschaften guttun. Sie würden zu viel Egoismus durch mehr Gemeinsinn ersetzen und die Logik der Ausbeutung durch die Logik des Kreislaufs. Sie würde zwar unser quantitatives Wachstum verlangsamen, zugleich aber mit hoher Wahrscheinlichkeit unsere Le-

bensqualität erhöhen und uns aus der selbstverschuldeten Abhängigkeit von Geld und Gier befreien. Sie würde uns nicht zu besseren Menschen machen, aber unsere Anreizsysteme so verändern, dass wir eine Chance haben, als ein Teil der Natur auf unserem wunderbaren Planeten Erde langfristig zu überleben. Wir müssen „nur“ unsere Erzählungen, unsere selbstgeschaffenen Glaubenssysteme verändern. Wann fangen wir damit an?

*Während ich diese „Persönlichen Anmerkungen“ beende, erscheinen im „Tagesspiegel“ ein Interview mit dem Bundestagspräsidenten Wolfgang Schäuble (CDU) und in der „Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung“ ein Beitrag der GRÜNEN-Chefs Annalena Baerbock und Robert Habeck, die ebenfalls eine Weiterentwicklung unseres Wirtschaftsmodells einfordern. Die Diskussion hat die obersten Ränge der Politik erreicht. Ich freue mich auf ihre Fortsetzung. Und hoffe, dass der Streit bei aller Unterschiedlichkeit in Sachpositionen so ausgetragen wird, wie der evangelische Landesbischof Heinrich Bedford-Strohm sich dies in einem Interview mit der „Süddeutsche Zeitung“ gewünscht hat: „Ich erlebe derzeit, dass wir ideologische Grabenkämpfe weitgehend hinter uns gelassen haben durch den Druck der Situation. Und ich hoffe, dass wir uns daran erinnern, und bei allem notwendigen Streit – auch über Verteilungsfragen – die Achtung vor dem Anderen wahren.“*

*Dieser Beitrag wurde am 30. April 2020 veröffentlicht im Newsletter der PETER MAY Family Business Consulting: INSIGHT – Neues aus der Welt der Familienunternehmen, Ausgabe 04/2020.*