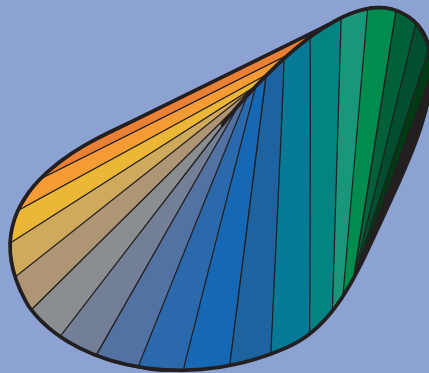


**Benediktus Hardorp**

# **Arbeit und Kapital als schöpferische Kräfte**



Einkommensbildung und Besteuerung als  
gesellschaftliches Teilungsverfahren



universitätsverlag karlsruhe



Benediktus Hardorp

Arbeit und Kapital als schöpferische Kräfte  
Einkommensbildung und Besteuerung  
als gesellschaftliches Teilungsverfahren

Schriften des

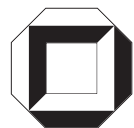
Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship (IEP)  
der Universität Karlsruhe (TH)

Band 16

# Arbeit und Kapital als schöpferische Kräfte

Einkommensbildung und Besteuerung  
als gesellschaftliches Teilungsverfahren

von  
Benediktus Hardorp



---

universitätsverlag karlsruhe

## Impressum

Universitätsverlag Karlsruhe  
c/o Universitätsbibliothek  
Straße am Forum 2  
D-76131 Karlsruhe  
www.uvka.de



Dieses Werk ist unter folgender Creative Commons-Lizenz  
lizenziert: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/>

Universitätsverlag Karlsruhe 2008  
Print on Demand

ISSN: 1614-9076  
ISBN: 978-3-86644-250-4

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Götz W. Werner und Karl-Martin Dietz	7
<b>Perspektiven sozialen Umdenkens bei Benediktus Hardorp</b>	<b>9</b>
Einführende Bemerkungen zu dreizehn hier wieder veröffentlichten Manifestationen seines Denkens von Götz W. Werner und Wolfgang Eichhorn	
<b>1 Elemente einer sozialen Baukunst</b>	<b>19</b>
Ein Beitrag zum Unternehmensverständnis	
<b>2 Lebensorientierung durch Buchführung?</b>	<b>43</b>
Zum 500-Jahre-Jubiläum der doppelten Buchführung	
<b>3 Das Eigenkapital im Spiegel der Bilanz</b>	<b>55</b>
Eine Herausforderung an unser Unternehmensverständnis	
<b>4 Goethe und das Geld</b>	<b>71</b>
<b>5 Preis, Einkommen, Steuer</b>	<b>79</b>
– anthroposophische Perspektiven zu Ökonomie und Ethik	
<b>6 Die Entkopplung von Arbeit und Einkommen als Weg zu selbstmotivierter Arbeit</b>	<b>93</b>
Naheliegende Perspektiven sozialer Standortbestimmung für Menschen mit Führungsaufgaben	
<b>7 Anspruch und Zuspruch</b>	<b>107</b>
Rentensicherheit und soziales Hauptgesetz	
<b>8 Steuerreform im Zeitalter der Globalisierung</b>	<b>123</b>
<b>9 Konsumsteuer und Gesellschaft</b>	<b>131</b>
Zum erforderlichen steuersystematischen Bewusstseinswandel	
<b>10 Steuern reformieren heißt, neu teilen lernen!</b>	<b>161</b>
Benediktus Hardorp im Gespräch mit Doris Kleinau-Metzler	
<b>11 Ausgaben- statt Einkommensteuer!</b>	<b>167</b>
Zum Finanzierungsverständnis des Grundeinkommens	
<b>12 Finanzielle Aspekte eines bedingungslosen Grundeinkommens</b>	<b>181</b>
<b>13 Unternehmenswert und Eigentumsverfassung</b>	<b>189</b>
Markt und Moral – sind Unternehmen handelbare Ware?	
Schriftenverzeichnis	205
Der Autor	213





## Vorwort

Benediktus Hardorp hat seit vielen Jahrzehnten immer wieder weitreichende Gedanken zu Themen des gesellschaftlichen Lebens eingebracht, sei es zu Fragen der Arbeit, des Geldwesens oder auch der Buchführung und Bilanzierung; und natürlich auf seinem beruflichen Hauptarbeitsgebiet, zu Steuerfragen. Diese Gedanken sind immer grundsätzlicher, meist innovativer Natur, auch wenn sie oftmals zu bestimmten Gelegenheiten geäußert wurden. Sie zeichnen sich aus durch die Kraft eines großen Überblicks oder durch unerwartet gezogene Konsequenzen. Oft sind es schriftliche Fassungen von Vorträgen, es gibt Interviews, Aufsätze – immer in einer strengen Form. Der Leser bemerkt: Hier ist ein erfahrener Praktiker am Werke, der zugleich große Zusammenhänge aufzeigt und dem es ein Anliegen ist, alles Handeln auf klares, überschauendes Bewusstsein zu gründen. Es ist ermutigend zu sehen, wie große Bereiche des persönlichen und gesellschaftlichen Lebens, vom Bewusstsein erhellt, Sinn gewinnen, sich dem selbstgeführten Leben hinzugesellen und so zu einem Arbeits- und Übungsfeld für Initiativen werden.

Manchmal wurden die Anliegen von Hardorp nicht gleich verstanden, aber meistens haben sie sich nach einiger Zeit durchgesetzt – ein Zeichen dafür, dass Hardorps Ideen seiner Zeit oft voraus waren. Für die große Idee der Ausgabensteuer steht dieses „Durchsetzen“ noch an, obgleich auch hier im Laufe der Jahre immer mehr an Zustimmung entstanden ist.

So direkt und manchmal kompromisslos Hardorps Ansätze wirken, so wenig hat er sich dabei selbst in den Vordergrund gestellt. Und wer am wenigsten an sich selbst denkt, der kann sich umso mehr ein unverblümtes Reden erlauben.

Noch in anderer Hinsicht kennen wir Benediktus Hardorp seit langem: Er hat in der Region Heidelberg-Mannheim immer Sorge dafür getragen, dass sinnvolle Initiativen unterstützt wurden, dass die vorhandenen ihre gemeinsamen Aufgaben wahrnehmen und, so weit möglich, zu einer Zusammenarbeit finden. Auch für diesen Lebenseinsatz sind wir Benediktus Hardorp von Herzen dankbar und wünschen ihm noch viel Kraft für sein weiteres Wirken.

Heidelberg/Karlsruhe, den 10. März 2008

Götz W. Werner

Karl-Martin Dietz



# Perspektiven sozialen Umdenkens bei Benediktus Hardorp

Einführende Bemerkungen zu dreizehn hier wieder  
veröffentlichten Manifestationen seines Denkens von  
Götz W. Werner und Wolfgang Eichhorn

Die Begriffe Arbeit, Einkommen und Besteuerung im Titel dieses Buches gehören zu den wichtigsten Begriffen, die jeden der heute lebenden 6,6 Milliarden Menschen und ihrer Nachkommen im Laufe des Lebens mehr oder weniger stark beschäftigen werden. Vielen von ihnen bereitet schon heute Mangel an herkömmlicher Arbeit und/oder Einkommen existenzielle Sorgen, einige sehen sich durch die Besteuerung um wesentliche Teile der Früchte ihrer Leistung(en) gebracht. Sie erleben sich als bedroht – aber nicht gefordert.

Die wachsende Flut der populären, populärwissenschaftlichen und wissenschaftlichen Ratschläge bzw. Gutachten zur Lösung der immer bedrohlicheren Probleme um Arbeit, Einkommen und Besteuerung hat bisher kaum Erfolg gezeitigt. Man gewinnt bei der Lektüre einschlägiger Arbeiten den Eindruck, dass mit den (teils bewährten wirtschaftlichen) Werkzeugen der Vergangenheit die (sozialen und wirtschaftlichen) Gebäude der Zukunft errichtet oder erhalten werden (sollen). Den meisten Ratschlägen fehlt es an Originalität und stichhaltiger Vision.

Unter den wenigen originellen und visionären Lösungsvorschlägen ragen die von Benediktus Hardorp heraus; sie liefern nämlich ein beeindruckendes, schlüssiges Gesamtkonzept. Dieses Gesamtkonzept erschließt sich der Leserin/dem Leser dieses Buches sehr präzise: Zum einen sind Sprache und Stil seiner Arbeiten markant und klar, zum anderen nimmt man entlang der Folge der dreizehn Arbeiten mit Neugier und Freude am Bau(en) eines überzeugenden, stabilen Gebäudes teil.

Nun kurz zum Inhalt der an diese Einführung anschließenden dreizehn Arbeiten.

**(1) Elemente einer sozialen Baukunst** (1977) ist ein „Beitrag zum Unternehmensverständnis“. Die Frage nach den Qualitäten unternehmerischer Initiative und den sozialen Fähigkeiten, die ein Unternehmer entwickeln und konstituieren können muss, wird detailliert beantwortet unter den Stichwörtern: Aufgabentransparenz und Zielbewusstsein, Lernbereitschaft, Tatkraft, soziale Formkraft, soziales Haushalten, Sozialverantwortung und Lebenszeugniskraft. Wenn ein Unternehmen selbstständig in der Gesellschaft bestehen will, muss es diese „Sieben Sachen“ entwickeln und zusammenhalten. So kann es ein Vorbild, ein „Vorausbildner“ sein. Führen darf nicht als „Vorgesetzt-Sein“ missverstanden werden, mit dem anderen die Persönlichkeitsentfaltung verbaut wird. Die Jahrtausende alte Organisationsvorstellung der Unternehmen ist hierarchisch. Was kann an die Stelle der Pyramide mit dem Unternehmer an der Spitze, den Managern in der Mitte und den (Sachbe-)Arbeitern ganz unten treten? Etwas Besseres! Dieses Bessere wird ausführlich herausgearbeitet. Wir machen den Leser auf die behandelten Imperative: „Möglichst viel individuelle Initiative fordern und zulassen!“, „Klassenunterschiede überwinden!“, „Den Einzelnen als Persönlichkeit achten!“, „Chancengleichheit bewirken!“ neugierig. Sie alle haben eine „Gruppe von Menschen mit notwendig unterschiedlichen Fähigkeiten ohne eine institutionalisierte hierarchische Führung“ im Blick, „die sich zu unternehmerischem Wirken entschließt“ und die lernt, „ihr gemeinsames Anliegen immer als Aufgabe unter sich bewusst zu halten“. Aus den „Sieben Sachen“ (siehe oben) des Handelns ergeben sich sieben soziale Prozesse, die das Unternehmen als Menschengruppe konstituieren. Wie ist in einer solchen Gruppe von Menschen Führung ohne Hierarchie möglich? Wir erfahren das von Benediktus Hardorp, indem wir uns in seine Elemente einer sozialen Baukunst vertiefen.

Was hat dieser Aufsatz mit dem Titel des vorliegenden Buches zu tun? Ohne Unternehmen der Einzelnen oder von/als Gruppen sind Arbeit, Arbeitsplätze, Einkommen und Besteuerung nicht existent! Wie schön, wenn wie hier bei der Analyse des Unternehmens der Mensch, seine Lebensorientierung und seine Würde im Mittelpunkt stehen.

**(2) Lebensorientierung durch Buchführung?** Diese Arbeit wurde im Jahre 1994 dem 500-Jahre-Jubiläum der doppelten Buchführung gewidmet. Für Goethe ist Buchführung eine der „schönsten Erfindungen“ des menschlichen Geistes. Luca Pacioli's Abhandlung über die Buchhaltung

erschien 1494. Für Hardorp ist sie die „erste meisterhafte Beschreibung dieses neuen Instrumentes menschlicher Selbst- und Lebensorientierung. Wer sich einen geistesgeschichtlichen Genuss verschaffen will, sollte sie lesen.“ Wir fügen hinzu: Wer über Pacioli, einen Freund Leonardo da Vincis, und über Buchung, Gegenbuchung, kaufmännische Bilanz, Eigenkapital und über Entsprechungen in seiner eigenen Lebensbilanz genauer Bescheid wissen will, sollte sich mit Hardorps Würdigung der Meisterleistung des großen Italieners auseinandersetzen.

**(3) Das Eigenkapital im Spiegel der Bilanz (2000).** Sechs Jahre nach seiner Würdigung der Leistung Paciolis legt Benediktus Hardorp eine eigene Meisterleistung vor. Wieder geht es um Bilanz(ierung), diesmal stehen aber die Lagebestimmung und Lernvorgänge für das Unternehmen im Mittelpunkt des Interesses. Dabei spielt der Begriff des Eigenkapitals die zentrale Rolle. Ist das Eigenkapital eines Unternehmens nur eine rechnerische Größe? Nein, sagt Hardorp, und er stellt die Frage: „Meint Eigenkapital lediglich das als aktives Vermögen (abzüglich der Vermögensschulden) bereits erfasste Vermögen – dessen Inbegriff gleichsam – noch einmal? Oder gibt es auch hier eine den anderen Bilanzpositionen vergleichbare eigene Wirklichkeitsdimension, die wir erfassen können? Sprechen wir von einem realen Sachverhalt? Welcher Art ist er?“ Diesen Fragen geht der Beitrag nach. Es lohnt sich sehr, die tiefeschürfenden, einleuchtenden Antworten zu lesen, insbesondere auch für diejenigen, die sich der Frage nach dem Wesen des (Eigen)Kapitals schon einmal gestellt und eigene Antworten gefunden haben.

**(4) Goethe und das Geld (1992).** Lange bevor Hardorp seine Gedanken zum Wesen des (Eigen)Kapitals veröffentlichte, hat er sich in seiner Dissertation mit dem Wesen des Geldes befasst. Umso kompetenter konnte er sich zu Stellungnahmen Goethes zu Fragen des Geldwesens und des Kapitalismus äußern. Er weist anhand von Goethes Faust II zwingend nach, dass Goethe einerseits die positiven Wirkungen des Geldwesens als des gesellschaftlichen Organisationsmittels des Wertschöpfungsstromes bewusst waren, dass er aber andererseits schon über hundert Jahre vor dessen Ausbreitung den „modernen Kapitalismus“ kommen sah: „Es wird ‚umverteilt‘, man verschafft sich die Leistungen Anderer gewaltsam. [...] Goethe entlarvt die gesellschaftliche Bedeutung und angewandte Methodik des schein-

bar so großartigen ‚Geschäftserfolges‘ (des Mephistopheles) als gesellschaftliches Schmarotzertum.“

**(5) Preis, Einkommen, Steuer – anthroposophische Perspektiven zu Ökonomie und Ethik** (1990). Wir haben ein schlechtes Gewissen, wenn wir uns von gesellschaftlichen Problembereichen abkehren, als da beispielsweise sind: ökologische Verantwortungsfragen, Probleme zwischen den „reichen“ Industrienationen und den „armen“ Entwicklungsländern, das Nord-Süd-Gefälle, die „neue Armut“ in den reichen Ländern, die Schwierigkeit der Finanzierung sozialer Initiativen. Offenbar werden wir zunehmend sensibel für die ethische Dimension unseres Lebens. Hardorp stellt die Fragen: „Wie aber soll man die genannten Probleme gesellschaftlich angehen? Gibt es in unserer Welt geeignete ethische Instanzen mit der erforderlichen Autorität, bei denen man richtiges Verhalten abfragen kann? Moderne Sybillen etwa? Oder Ethik-Kommissionen? Ist das Christentum eine solche Instanz – und können die Kirchen für dieses sprechen? Oder sind vielleicht, als Alternative zu den vorgenannten Institutionen, die Anthroposophie und die von ihr geprägten Menschen, Bewegungen und Einrichtungen geeignet und berufen, hier die nötigen Auskünfte zu geben, zu sagen, wie man es machen soll?“ Zur letzten dieser Fragen nimmt er Stellung. Zunächst räumt er mit weitverbreiteten Vorurteilen über anthroposophische Perspektiven zu Ökonomie und Ethik auf. „Rudolf Steiner wartet gerade nicht mit ethischen Ermahnungen im Sinne einer inhaltlichen Tugendlehre, im Sinne ethischer Forderungen von vollkommenen Menschen an weniger entwickelte auf. [...] Anthroposophie ist in dieser Hinsicht eine Verfahrenslehre für die Entwicklung von Mensch und Welt, die Bedingungen und Handlungsstrategien für dieses Leben aufzeigt, die Menschen aber zugleich freilässt, wieweit sie von ihr und wovon im Einzelnen sie Gebrauch machen wollen.“ Wir erhalten im thematisierten Sachzusammenhang von „Preis, Einkommen, Steuer“ einen exzellenten Einblick in den anthroposophischen Ansatz zur Ökonomie und Ethik. Es wird deutlich, was dieser Ansatz in diesem Zusammenhang kann und will: Hervorbringen von Verfahren zum Wahrnehmen, Beurteilen und Gestalten des Füreinandertätigseins von Menschen! Keine menschenfremden Maßstäbe! Der freie Wille der Beteiligten, nicht eine ethische Instanz, bestimmt, was gestaltet wird.

**(6) Die Entkopplung von Arbeit und Einkommen als Weg zu selbstmotivierter Arbeit** (1992). In der Begriffsdreieckigkeit „Preis, Einkommen, Steuer“ (siehe oben (5)) fehlt der Begriff der Arbeit, deren Vergütung heute ja mit Preisen (Lohnsätzen, das heißt Preisen pro Arbeitsstunde), Einkommen und (Einkommen-)Steuern verkoppelt wird. Es überrascht deshalb nicht, dass sich Hardorp in einem weiteren Denkansatz intensiv mit dem Begriff der Arbeit befasst, und zwar insbesondere mit der Entkopplung von Arbeit und Einkommen. Endziel dieser Entkopplung ist die selbstmotivierte Arbeit. Er ist damit seiner Zeit weit voraus; noch heute kann die Mehrzahl der Arbeiter, Angestellten und Beamten einer solchen Tätigkeit nur in der Freizeit nachgehen. Er hat die Vision: Wenn dann einmal auch am „Arbeitsplatz“ selbstmotivierte und damit Talent nutzende und entwickelnde Arbeit zunehmend Realität wird, ist die soziale, ökonomische und ökologische Wohlfahrt der Gesellschaft auf einem guten Wege. Als Grundlage seines Denkansatzes nennt er das „soziale Hauptgesetz“ (1905/06) von Rudolf Steiner. Mit der folgenden Kostprobe aus Hardorps Feder wollen wir zum Lesen seines ganzen Aufsatzes anregen: „Man muss zwei Dinge trennen lernen, die man gewöhnlich für ‚unzertrennlich‘ hält: ein Einkommen erzielen und eine Arbeit leisten. [...] Je mehr selbstbestimmte Menschen man im Unternehmen hat, die nicht darauf warten, ein ‚Lohnsignal‘ von oben zu erhalten, sondern die selbstmotiviert, selber initiativ sind, desto besser läuft es, desto mehr Fruchtbare geschieht. Je mehr Menschen man hat, die nur soviel tun, wie sie glauben, Geld dafür zu erhalten, und die sofort aufhören, wenn sie für ihre Tätigkeit nichts mehr bezahlt bekommen, um so schlechter geht es. Verständlich: Denn letztere sind ‚unselbstständig‘ tätig, fremd motiviert, hängen (psychisch) am Tropf, werden mit der Zeit ‚Tröpfe‘.“

**(7) Anspruch und Zuspruch** (1986). Schon lange vor seinen Publikationen (2) – (6) und schon lange bevor die Politik für die Zukunft der Renten erste wichtige Entscheidungen fällte, veröffentlichte Hardorp mit (7) eine grundlegende Arbeit zum Thema „Rentensicherheit und Geburtenrückgang“. Die mitteleuropäische Gesellschaft der 70er und 80er Jahre sei Überfluss- und Mangelgesellschaft zugleich. Landwirtschaftliche und militärische Überproduktion und finanzielle Kürzungen auf den Gebieten Bildung, Erziehung, soziale Arbeit und soziale Verpflichtungen ständen sich gegenüber. „Das Geldsparen setzt sich im Menschensparen fort: zurückgeschraubte Dienstleistungen im So-

zialbereich, durch Rationalisierung eingesparte Arbeitsplätze setzen Menschen frei: Hinter den“ (lokalen) „Mangelproblemen [...] erscheinen dunkle Riesen: die Hungerkatastrophen, wirtschaftliche Ausbeutung und Raubbau an der Natur in der Dritten Welt, Waldsterben bei uns.“ Diese trostlose Situation hat sich bis heute, 22 Jahre später, kaum verbessert, und der vehemente Geburtenrückgang bei gleichzeitigem Anstieg der Lebenserwartung wirft eine Fülle weiterer Probleme auf. Sie werden von Hardorp nicht nur angesprochen, sondern auch behandelt. Wenn wir hier nur „behandelt“ und nicht „gelöst“ schreiben, so soll das nicht heißen, dass er keine Lösungsvorschläge hat. Ihre Realisierung erscheint aber gegenwärtig noch – wir betonen „noch“ – utopisch. Sie ist deshalb noch Utopie, weil die Fakten der heutigen (Wirtschafts-)Welt von den meisten Menschen noch nicht verstanden und von der Politik noch nicht zum Wohle aller umgesetzt sind. Diese Fakten sind:

- (a) Wir dienen mit unserer Arbeit den Anderen,
- (b) wir leben von den Arbeitsergebnissen anderer Menschen,
- (c) diese Arbeitsergebnisse sind umso ergiebiger, je mehr die Arbeit mit immer leistungsfähigerem Kapital (Maschinen, automatisierten Produktionsanlagen, Infrastruktur, das heißt Versorgungs- und Entsorgungsnetzen) kombiniert wird,
- (d) die Ergebnisse (Wertschöpfung) aus der Kombination von Arbeit und Kapital sind bei guter Auslastung der technischen Anlagen in den entwickelten Industrienationen so hoch, dass dort bereits jetzt auch das untere Fünftel der Einkommensbezieher versorgt sein könnte, etwa durch ein vernünftiges Zusatzeinkommen (was wegen Nachfragesteigerung höhere Auslastung der Anlagen und damit Stückkostendegression bewirken würde),
- (e) aus (a) – (d) folgt, dass die Frage: „auskömmliche Renten für die zunehmende Rentnerzahl, wenn auf jeden Rentner nur ein Lohnempfänger kommt und der nicht genug abgeben will oder kann?“ auf einer falschen Vorstellung von der modernen Wirtschaft beruht, denn wenn deren Wertschöpfung (siehe (d)) so weiter wächst wie in den vergangenen Jahrzehnten, sind auskömmliche Renten selbst bei wachsendem (inflationbereinigtem) Nettoeinkommen der Nichtrentner kein Problem.



Leider sind diese schon 1986 von Hardorp apostrophierten Fakten auch heute noch nicht gedankliches Allgemeingut. Wir sind dennoch überzeugt, dass sich die Macht des Faktischen schließlich durchsetzen wird. Dann haben die Gesellschaften der hoch entwickelten Volkswirtschaften die Option, das Problem der Verteilung des Volkseinkommens leistungs- und wohlfahrtsmehrend nach Anspruch und Zuspruch/Zusprechung zu lösen.

**(8) Steuerreform im Zeitalter der Globalisierung** (1999). In den Arbeiten **(1) – (7)** werden Probleme der Staatsfinanzen und der Besteuerung wenn überhaupt, dann nur am Rande behandelt. Aber vor allem auch zu diesem Problemkreis können wir vom Steuerberater und Wirtschaftsprüfer Benediktus Hardorp lernen; siehe die Arbeiten **(8) – (12)**.

In **(8)** widmet er sich den Fragen, „welche zentrale Bedeutung das gesellschaftliche Bewusstsein von der Steuererhebung für das Selbstverständnis dieser Gesellschaft hat, wie man mit einem klaren Konzept auf diesem Felde auch aus der verworrenen Gegenwartslage Richtung Zukunft sinnvolle Schritte machen kann und wie dies in Kroatien“ (von 1992 – 1999) „schon ein Stück besser als bei uns gelungen ist.“<sup>1</sup> Die Frage, wer die realen Steuerlasten in welcher Höhe am Ende trägt, wird vor dem Hintergrund der Drohpotenziale „Verlagerung der Produktion/des Firmensitzes“, „Schlupflöcher im Steuerzaun“, „globaler Wettbewerb der Steuersysteme“ sehr anschaulich behandelt. Ergebnis: Wir müssen uns auf den Weg zur Konsumorientierung unseres Steuersystems machen mit der Idee der Konsumsteuer/Mehrwertsteuer als „Polarstern, der die Richtung angibt“. Am Endziel dieses Weges wird die demokratische Gestaltung einer Gesellschaft erst möglich, und im Wettbewerb der Steuersysteme bleibt als Folge der Realisierung der Konsumsteueridee die Beschäftigung im Lande, und Kapital/Investitionen werden ins Land gezogen.

**(9) Konsumsteuer und Gesellschaft.** Für den in **(8)** im Zusammenhang mit Globalisierungsfragen behandelten Problemkreis „Steuererhebung und Selbstverständnis der Gesellschaft“ wurden schon 1991 in **(9)** die Grundlagen gelegt. Zunächst gibt Hardorp eine sehr informative Einführung in die Entwicklungsgeschichte der Steuererhebung. Dann wid-

---

<sup>1</sup> Auf diesem Felde hat sich Prof. Manfred Rose, Universität Heidelberg, große Verdienste erworben.

met er sich mit Leidenschaft der Mehrwertsteuer: „Das Steuerwesen der modernen Gesellschaft hat mit der Mehrwertsteuer erstmals eine Steuer entwickelt, die nicht mehr an Einzeltatsachen oder an Einzelphänomene [...] anschließt, sondern die einen gesamtgesellschaftlich definierten Sachverhalt zum Anknüpfungspunkt der Steuer macht.“ Wäre die Mehrwertsteuer die einzige Steuer, so existierte keine Steuererhebung aus dem Wertschöpfungsstrom; sie würde an dessen Ende erfolgen. Die Mehrwertsteuer ist unternehmensformneutral, belastet den Kapitalverkehr nicht, bewirkt Erleichterung und Freistellung der Kapitalbildung von der Steuerlast, „ermöglicht nationale Haushaltsautonomie für die Einzelstaaten eines Staatenverbundes [...] und entschärft (oder löst) das Problem der Steuerharmonisierung zwischen ihnen.“ Hardorp geht auf eine Fülle weiterer positiver Eigenschaften der Mehrwertsteuer ein. Am wichtigsten ist ihm aber, dass sie die „Demokratisierung der Gesellschaft“ fördert, weil sie „zur Sozialakzeptanz des Staates und seines Steuerwesens beiträgt“.

**(10) Steuern reformieren heißt, neu teilen lernen!** Die in **(8)** und **(9)** behandelten Fragen zum Thema Steuer(reform) „mit dem Polarstern“ Konsumsteuer/Mehrwertsteuer stehen im Mittelpunkt eines Gesprächs, das Benediktus Hardorp mit Doris Kleinau-Metzler geführt hat. Im Frage- und Antwortspiel wird dem Leser/der Leserin besonders illustrativ, aber gleichzeitig kurz und bündig an Beispielen demonstriert, was in **(8)** und **(9)** tiefer bohrend dargestellt ist. Am Schluss des Interviews fällt das Wort „Grundeinkommen“. Soll ein Grundeinkommen für sozial Schwache und Erwerbslose oder gar für alle eingeführt werden? Dieser Frage wird ausführlich in **(12)** nachgegangen. Zuvor in **(11)** spielt in diesem Zusammenhang noch einmal die Besteuerung „als gesellschaftliches Teilungsverfahren“ eine wichtige Rolle.

**(11) Ausgaben- statt Einkommensteuer.** Diese von Hardorp überarbeitete Fassung eines von ihm im Jahre 2006 gehaltenen Vortrags ist dem Finanzierungsverständnis des Grundeinkommens (siehe oben) gewidmet. Wenn es mit Geld aus Steuereinnahmen bezahlt wird: Welche Steuerart(en) sollte man dafür ins Auge fassen? Hardorp gibt, an eine Aussage Rudolf Steiners im Jahre 1919 zur Besteuerung anknüpfend, wie auch schon in **(9)** die klare Antwort: weg von der Ertrags- und Einkommensteuer, hin zur Ausgaben- und Konsumbesteuerung. „Wenn wir also im Zeitalter des globalisierten Leistungsaustausches ein *nationales* Haushaltsaufkommen ohne Schaden für den weltwirtschaftli-

chen Wettbewerb erheben wollen, so müssen wir die gesellschaftliche *Leistungserbringung*, die stets für andere erfolgt, *von der Besteuerung freistellen* und stattdessen den *Leistungsbezug*, den individuellen Konsum im Inland, besteuern.“ Denkt man über die Finanzierung eines „bedingungslosen“ Grundeinkommens nach, so ist entscheidend, „die Wertschöpfung zu begreifen“. Tut man dies nicht, so sieht man in einer Mehrwertsteueranhebung eine Erhöhung der Steuerlast und damit der Staatsquote. Durchdenkt man die Sache jedoch von einem gesamtgesellschaftlichen Standpunkt aus, „so wird leicht verstehbar, dass die Umstellung der Besteuerung von der Ertrags- zur Konsumbesteuerung die Steuerlastquote, die auf dem Volkseinkommen insgesamt liegt, keineswegs [...] erhöhen muss. Das Ganze sollte und könnte vielmehr, wenn es richtig ‚gesteuert‘ wird, durchaus aufkommensneutral erfolgen.“ Wer über das richtige Steuern, über dessen positive Wirkungen auf unser Gemeinwesen und die so mögliche zukünftige soziale Realität etwas lernen möchte, dem sei die Lektüre dieser visionären Konzeption empfohlen.

**(12) Finanzielle Aspekte eines bedingungslosen Grundeinkommens.** Im Jahre 2007 stellt Benediktus Hardorp 24 Thesen zu finanziellen Aspekten auf, die sich beim Durchdenken des Konzepts eines bedingungslosen Grundeinkommens ganz zwangsläufig ergeben. Er hat diese Thesen auf einer Konferenz zum Grundeinkommen im Europäischen Parlament in Brüssel vorgetragen. Diese Thesen sind allesamt Folgerungen aus den Ergebnissen seines Denkens, wie es in den Arbeiten (1) – (11) des vorliegenden Bandes, vor allem aber in den Arbeiten (5) – (11) manifestiert ist. Wenn ein eiliger Leser dieses Buches mit der Lektüre der Thesen 1-24 beginnt, kann er, wenn er zurückblättert, an dieser oder jener Stelle in (5) – (11) sehr plausible Begründungen/Verteidigungen für jede der Behauptungen finden. Stellen wir uns eine Leserin vor, die zu einigen der Thesen zunächst eine abweichende Meinung hat, zum Beispiel zur ersten These: „Das bedingungslose Grundeinkommen muss ein verfassungsrechtlich gesichertes *Bürgerrecht* sein; der Anspruch darauf kann sich daher nur gegen die öffentliche Hand richten [...]“. Ihre abweichende Meinung jeweils aufrecht zu erhalten, wenn sie sich „weiter vorne“ in das Buch vertieft hat, wird ihr schwer fallen.

**(13) Unternehmenswert und Eigentumsverfassung.** Im April 2008 schließt Benediktus Hardorp seine neueste Arbeit ab, die wegen einer Fülle weiterer origineller Denkanstöße in diesem Buch nicht fehlen soll.

Wie in den Arbeiten (1) – (12) stehen auch hier wieder der Mensch und die Gesellschaft im Mittelpunkt des Interesses. Jetzt aber ist sein Blick auf die spezielle Thematik: Unternehmenswert und Eigentumsverfassung gerichtet. Er befasst sich insbesondere mit den Fragen: Welchen Wert hat das handelbare Ware? Wie kann ein Unternehmer seinem Unternehmen einen dauerhaften Bestand sichern? Zur ersten dieser Fragen gibt es so viele verschiedenartige Antworten, dass von *dem* Unternehmenswert als einem bestimmten Geldbetrag nicht gesprochen werden kann. Zum Beispiel unterscheiden sich der Wert des bilanziell ausgewiesenen Eigenkapitals eines Unternehmens (das „Netto- oder Reinvermögen“), der aus dem Jahresabschluss oder aus einer Reihe von Jahresabschlüssen bzw. Planungsrechnungen errechnete Wert sowie Werte, die Konsequenzen ergänzender Bewertungsschritte sind, oft erheblich. Zur Vorbereitung einer Antwort auf die zweite Frage muss man die „Wertquellen“ eines Unternehmens ins Auge fassen. Wenn diese versiegen, ist oft nur noch ein stark reduzierter Wert, der Liquidationswert, durch „Ausschlachten“ erzielbar: „Ein Unternehmensvermögen, das seine produktive Idee verloren hat (zum Beispiel durch den Ausfall wichtiger Menschen oder durch den technischen Fortschritt in Konkurrenzunternehmen) und keinen Ertrag mehr zustande bringt, [...] hat auch keinen *unternehmerischen* Wert mehr.“ Die Quellen des Ertrags erfolgreicher Unternehmen sind *Geist und Initiative* der zugehörigen Menschen. Ein solches Sozialsystem ist, im Gegensatz zur heutigen Praxis, eigentlich keine handelbare *Ware*. Wird es dennoch ge- oder verkauft, kann sich das Klima der Zusammenarbeit und damit Geist und Initiative verändern – häufig zum Schlechten, etwa im Hinblick auf sinkenden Ertrag und Unternehmenswert. Soll ein dauerhafter Bestand des Unternehmens gesichert werden, wird die dritte oben gestellte Frage relevant, die Frage der Eigentumsverfassung. Die Gründung einer Stiftung und/oder das Einbringen des Unternehmens in eine Stiftung ist eine rechtliche Möglichkeit, die Unverkäuflichkeit des Unternehmens zu erreichen. So kann es „von den Spielplätzen der Unternehmensbewertung und des Unternehmenshandels weit entfernt“ gehalten werden. Unternehmen, „die bei der Börsenaufsicht keine ‚Quartalsberichte‘ abgeben müssen, können leichter langfristig wirksame strategische Unternehmensentscheidungen treffen“. Und das kann ihnen, ihren Kunden und Mitarbeitern, ja der gesamten Gesellschaft zu Gute kommen.

Götz W. Werner und Wolfgang Eichhorn

# 1 Elemente einer sozialen Baukunst

Ein Beitrag zum Unternehmensverständnis\*

## Wer ist Unternehmer?

Wer heute in eigener Verantwortung in das soziale Leben eingreifen und darin etwas bewirken, das heißt etwas *unternehmen* will, muss solches Tun mehr als noch vor wenigen Jahren vor dem gesellschaftlich wacher gewordenen Bewusstsein der Menschen dieser Gegenwart rechtfertigen und verantworten können. Er darf nicht mehr nur uneingeschränkt seinem inneren Antrieb, seiner nur persönlich verstandenen „Berufung“ folgen; er sollte vielmehr dartun können, dass seine Initiative, sein *Unternehmertum*, eine erforderliche Antwort ist auf Fragen, die die Gesellschaft vernehmlich gestellt hat, dass er auf einen Bedarf antwortet, den er nicht selbst erst künstlich geweckt hat; mit anderen Worten: er muss für andere – aber unter eigener Verantwortung – tätig sein, arbeiten und helfen wollen. Alles Streben nach nur persönlicher Befriedigung – sei es in weltflüchtigem Künstlertum oder in selbstbezogener, herodischer Machtausübung – wird zunehmend von einer diesen Erscheinungen gegenüber wacher gewordenen Gesellschaft als nicht weiterführend erkannt und abgelehnt.

Wer das Unternehmerwirken der Gegenwart aber kritisch prüfen will oder sich selbst prüft, ob er als Einzelner oder gemeinsam mit anderen zu solchem Wirken berufen ist, der darf nicht nur fragen, ob die Ziele des unternehmerischen Wirkens nur persönlicher Art sind oder ob sie heilsam für andere zu sein scheinen; er muss sich auch mit den *Methoden* des unternehmerischen Tuns befassen. Denn Ziel und Methode sind aufeinander bezogen, bedingen sich gegenseitig. Niemand wird auf alten Wegen, mit überholten Methoden zukünftige, heilsame Ziele wirklich erreichen können.

Von sinnvollen Zukunftszielen selber kann in inhaltlichem Sinne hier nicht gehandelt werden – sie sind das Ureigenste des Unternehmerwirkens und müssen jeweils selbst gefunden werden. Es soll mit Folgendem vielmehr

---

\* Erschienen in: Der Mensch in der Gesellschaft. Hrsg. STEFAN LEBER, Stuttgart, 1977.

umrissen werden, welcher *methodischen Voraussetzungen* modernes geistiges Wirken bedarf, welche Qualitäten unternehmerischen Wirkens im Einzelnen nötig sind, was zur Rechtfertigung modernen Unternehmertums zu fordern ist – kurz: welche Wirkensqualitäten ein Unternehmer, eine Unternehmerrgruppe besitzen muss.

Als Unternehmer werden dabei alle angesprochen, die aus Zeitgegebenheit und Zeitnotwendigkeiten heraus sich Zielsetzungen in eigener Verantwortung selber stellen und dabei fähig und vermögend wie willens sind, sie so auch durchzuführen. Dies kann allein oder in Gemeinschaft mit anderen Menschen geschehen – ja, das gemeinschaftliche Aufgreifen von unternehmerischen Aufgaben scheint gegenüber dem „Einzelkämpfer“ alter Art wohl die zukünftigere Form zu sein. Dieser Unternehmerbegriff erfasst damit alle Unternehmer mit industriellem Aufgabenbereich, aber auch alle unter eigener Aufgabenstellung Handelnden im Bereich des Bildungswesens oder der Künste; auf überkommene ständische Differenzierungen – etwa: die Unternehmer der „Wirtschaft“ und die Unternehmer des „Geisteslebens“ – kann dabei verzichtet werden.

### Qualität und Form sozialer Initiative

Welche Qualitäten unternehmerischer Initiative sind nun gemeint, welche sozialen Fähigkeiten muss der Unternehmer – zumindest in einem der Aufgabe entsprechenden Maße – entwickeln und pflegen, der in der Gesellschaft der Gegenwart eine fruchtbare Wirksamkeit entfalten will? Es sind diese:

1. **Aufgabentransparenz – Zielbewusstsein.** Schon diese Ausgangstugend ist schwerer als man gemeinhin glaubt. Weder der undifferenzierte jugendliche Begeisterungsschwung noch das instinkthafte „Wittern“ von Chancen genügen für die fruchtbare unternehmerische Wirksamkeit. Man muss die Lebensprobleme anderer Menschen verstehen und Wege zu ihrer Lösung sehen. Die so bei anderen gesehenen Fragen und Erwartungen müssen operationabel gemacht, in Aufgabenstellungen, in Zielsetzungen aus sozialer Phantasie heraus gewandelt werden können. Deutlich müssen Ziele und Möglichkeiten vor dem Bewusstsein des Handelnden stehen; er muss sich der schicksalsverknüpfenden Wirkungen der modernen arbeitsteiligen Gesellschaft bewusst sein

und sollte über Sinn und Weg der Menschen in ihr eine deutliche Vorstellung haben. Die deutlich gesehene Aufgabe macht nun bewusst, wie viel an eigener Fähigkeit, die Aufgabe konkret anzugehen, schon vorhanden ist und wie viel – schmerzlicher Weise – noch fehlt.

2. **Lernbereitschaft – Kraft zur Vorschau.** Es muss daher zum entwickelten Aufgabenbewusstsein die Bereitschaft zum ständigen Lernenwollen, zum ständigen Sich-Fähigmachen hinzukommen in der Kraft der konkretisierenden Vorschau, des die Einzelheiten mit bedenkenden Planens: die Phantasie des Konkreten und Machbaren. Man darf nicht nur wissen, wohin die Reise überhaupt geht, man muss auch eine bestimmte Zeitspanne im Voraus die zu realisierenden Einzelheiten anlegen. Eine Reise muss von ihrem Ziel her geplant, ein Haus als Ganzes bedacht sein. Vom Ziel der Reise, vom Zweck des Hauses ergibt sich der Sachzusammenhang des Ganzen; dieses Ganze muss aber in einer ganz bestimmten sinnvollen Aufeinanderfolge seiner Teile errichtet werden. Nicht zu früh und nicht zu spät muss jedes spätere Stadium eines Unternehmens vorbereitet, in den Gedanken der Menschen angelegt und erübt sein. Und man muss bereit sein, die noch fehlenden Fähig- und Fertigkeiten rasch zu erüben.
3. **Tatkraft und individuelles Können.** Die geschauten Aufgabe, der gelungene Plan müssen sodann durch fachliches, individuelles Können, durch menschliche Tatkraft ins Werk gesetzt werden. Es muss tatsächlich und im rechten Augenblick begonnen werden. Der unternehmerisch Tätige muss selber mit „Hand anlegen“ können und „sein Fach“ verstehen. An dieser Stelle wird die Initiative für die Gesellschaft im Werk sichtbar, „gerinnt“ in der Leistung für andere zur handelbaren Ware, zur benötigten Dienstleistung.
4. **Soziale Formkraft.** Allem unternehmerischen Wirken muss weiter eine soziale Formkraft eignen. Die Umwelt muss den individuellen Stil *dieser* Initiative an ihrer eigenen Form erkennen. Die angemessene Rechtsform, die richtige Erscheinung und Abgrenzung des eigenen Wirkens, die Fähigkeit, Mitarbeitern Aufgabenstellungen zu präzisieren, die Herausbildung unternehmenseigener „guter Sitten“ – an diesen Formen leuchtet das Individuelle der Initiative wie im Widerschein auf.

5. **Soziales Haushalten.** Wie die eigene Leistung Ausdruck und Ergebnis aufgewendeter Lebenszeit ist, so lebt jedes Unternehmen von den Leistungen anderer. Der Unternehmer muss eine einfühlsame Kenntnis der Lebensbezüge entwickeln, durch die er die Existenzmittel erhält, von denen sein Unternehmen lebt. Kapital, Kredite, Zuschüsse, Schenkungen und schließlich Erlöse: Der Unternehmer muss wissen, wie er sein Unternehmen finanziert und welche Art der Finanzierung welche Folgen hat, welches „Geld“ dem Unternehmen bekommt. Man muss ihm vertrauen, mehr: Man muss ihm Geld, Existenzmittel anvertrauen können; er muss kreditfähig sein. Und er darf nie den Sinn dafür verlieren, dass er als eine Art Treuhänder mit von anderen geschaffenen Mitteln umgeht, dass er in allen finanziellen Dispositionen Lebenszeit anderer Menschen einsetzt und damit auch verantwortet.
  
6. **Sozialverantwortung – Kraft zur Rückschau.** Unternehmerisches Handeln ist nicht nur tatkräftiges Vorwärtsdrängen – es lebt ebenso von der Kraft zur Selbstprüfung, zur Rückschau; es bedarf des sozialen Hörens. Aus ihm heraus stellt sich die Frage: Wird mein Handeln genügend verstanden, verstehe ich es selbst genügend? Befriedige ich einen lebensgemäßen Bedarf? Kann ich mein Handeln vor Umwelt und Gesellschaft verantworten? Was muss ich besser machen, wo habe ich zu lernen? Ist diese Fähigkeit der hörenden Sozialverantwortung mangelhaft entwickelt, so produziert ein Unternehmen am Markt vorbei, treibt Raubbau am ökologischen Zusammenhang von Mensch, Umwelt und Gesellschaft, hält ein Redner Vorträge, die die Zuhörer nicht erreichen. Das hierbei oft entwickelte Durchhalte- und Sendungsbewusstsein vertuscht dann die wirkliche Lage und verhindert das nötige Hinschauen: Die Kraft der Rückschau ist unterentwickelt. Neue Aufgaben werden nicht gesehen, das nötige Lernen bleibt aus, zunehmende Hemmungen – scheinbar – „äußerer Art“ stehen ihr entgegen: Die Initiative ist alt geworden. Sie bedarf des läuternden Feuers der Selbstprüfung für den Neubeginn.
  
7. **Lebenszeugniskraft – Verantwortungswille.** Jede unternehmerische Initiative hat ihre faustische Rune; sie prägt das Schicksal der Welt mit, die Spur ihres Wirkens ist noch lange bemerkbar. Der Wille, mit dem Ergreifen der selbstgestellten Aufgaben und ihrer sozialen Realisierung sich vorbehaltlos zu identifizieren, das eigene Leben ganz dort hineinzugeben, muss unbedingt vorhanden sein. Man kann mit



Lebensaufgaben nicht spielen; am Ende sind wir, was wir getan haben. Das Beschaffen der Mittel, das Leisten für andere, die Prüfung an der Aufgabe – dies alles muss zur eigengearteten Lebenseinheit der Initiative zusammenstimmen, muss ein unverwechselbares Zeugnis werden für die universal angelegte Individualität des Wirkens. Jede echte unternehmerische Initiative wird daher zu einem Lebenszeugnis für die im Dienste des Ganzen erfüllte Aufgabe.

Stellen wir die genannten Qualitäten unternehmerischen Wirkens noch einmal vor uns hin, so waren es:

- |                                  |                        |
|----------------------------------|------------------------|
| 1. Aufgaben- und Zielbewusstsein | 4. Soziale Formkraft   |
| 2. Lernbereitschaft              | 5. Soziales Haushalten |
| 3. Tatkraft                      | 6. Sozialverantwortung |
| 7. Lebenszeugniskraft            |                        |

Es sind die „Sieben Sachen“, die ein Unternehmer entwickeln und zusammenhalten muss, wenn er selbständig – allein oder mit einer Gruppe von Mitarbeitern zusammen – in der Gesellschaft bestehen will. Nur in dieser Selbständigkeit kann er ja den Dienst leisten, den er als seine Lebensaufgabe erkannt hat, kann er ein Lebenszeugnis ablegen für diese Aufgabe. So kann er ein Vorbild, ein Voraus-Bildner sein des Welten- und Menschenentwicklungssinnes, der es auf den eigenständigen Beitrag des individuellen Menschen, auf seine Persönlichkeitsentfaltung abgesehen hat und auf diesen Beitrag baut. Der unternehmerisch handelnde Mensch, der Führen nicht als Vorgesetzt-Sein missversteht und anderen damit die Persönlichkeitsentfaltung verbaut, die er für sich selbst in Anspruch nimmt, ist so ein Gegenwartselement, ein Keim der Zukunft, in dem er ein Stück künftige menschliche Entwicklungsaufgabe sozial anschaulich macht. Denn alle Menschen sind letztlich zu dieser *selbstlosen Selbstverwirklichung* aufgerufen und auf der Suche nach ihr.

## Die Lebensprozesse der Gruppe

Die Initiativformen unternehmerischen Handelns haben wir bisher auf den einzelnen, individuellen Menschen bezogen, der in dieser unternehmerisch eigenständigen Art in der Gesellschaft wirkt oder wirken will. Das isolierte Wirken eines Einzelnen ist aber für unsere unternehmensweise Gesell-

schaft nicht symptomatisch; charakteristischer ist eher das Großunternehmen, wengleich hier eine Überentwicklung vorliegen und der mittleren Größe, der *menschlich überschaubaren Einheit* die Zukunft gehören mag. Dennoch stellt sich hier notwendig die Frage, wie die Mitarbeiter eines Unternehmens in dieses Geschehen hineingestellt sind oder sich hineinstellen können und sollen.

Die Organisationsvorstellung der Unternehmen ist seit Jahrtausenden, seit den Tagen der ägyptischen Kultur hierarchisch. Im Bild der Pyramide lässt sie sich am einfachsten symbolisieren: „Oben“, an der Spitze steht der Leiter, der Unternehmer, von ihm geht alle Initiative aus; „Unten“ werden die Anweisungen von „oben“ durchgeführt und verwirklicht. Solange oben ein eingeweihter Pharaos Weisungen erteilt, mag diese Hierarchie menschlich zuträglich und sozial in Ordnung gewesen sein. Jedoch: Die dem Menschheitsfortschritt zu ihrer Zeit verpflichteten eingeweihten Priesterkönige fehlen heute – die Sozialstruktur ist jedoch geblieben. Und manchenorts meint man, ohne eine klare, Weisung gebende Führung von oben ginge es auch nicht, würde jede Ordnung zusammenfallen. Diese alten Führungsstrukturen werden jedoch zusehends unwirksam. „Pharaos alte Kleider“ werden als unzeitgemäße Talare erlebt, unter denen deutlich der „Muff von tausend Jahren“ hervorringt. Die alten Kommandostrukturen verfallen; der „starke Mann“ kommt um Jahrhunderte zu spät.

Was kann an ihre Stelle treten? Eine „Demokratisierung“ der Unternehmen? Die Doppel- oder Dreifachpyramide der paritätischen Mitbestimmung? Das Regime der Manager? Die paritätische Mitbestimmung wird die alten Führungsstrukturen entweder nur wirkungslos machen oder gar nur die überkommenen Führungsansprüche alter Art in alten Strukturen verschieben. Nach Umbesetzung einiger Rollen in Vorständen und Aufsichtsräten wird es wieder die alten Stücke geben – wahrscheinlich von schlechteren, vielleicht auch von den gleichen Schauspielern. Diese Art von Fortschritt baut auf den alten Führungsstrukturen der Hierarchie auf, die es nicht durch ein neues Prinzip ersetzt. Gibt es etwas Besseres?

Ja, durchaus. Dieses Bessere ist denkbar und in Ansätzen auch vorhanden. Um es deutlich zu machen, können wir unmittelbar an die Schilderung der Initiativformen unternehmerischen Handelns anschließen. Denn wenn sich nicht ein Einzelner, sondern eine Gruppe zu unternehmerischem Wirken entschließt, so gelten für sie als Gruppe die gleichen Anforder-

rungen wie für den Unternehmer als einzelnen. Kann eine Gruppe von Menschen mit notwendig unterschiedlichen Fähigkeiten ohne eine institutionalisierte hierarchische Führung auskommen? Sie kann es, wenn sie lernt, ihr gemeinsames Anliegen immer als Aufgabe unter sich bewusst zu halten. Sie kann es, soweit sie lernt, die Fähigkeiten der einzelnen Gruppenmitglieder mit dem notwendigen Freiraum für deren persönliche Initiative für das allen gemeinsame Ziel einzusetzen. Sie kann es, soweit sie lernt, Klassenunterschiede unter sich zu überwinden, jedem Einzelnen als individueller Persönlichkeit sozialen Lebensraum zu gewähren. Sie kann es, soweit sie lernt, die der Gruppe verfügbaren Existenzmittel in Investitions- und Konsumquote sinnvoll aufzuteilen und letztere ohne Koppelung mit daraus folgenden Leistungsanforderungen (diese müssen sich aus der Aufgabenstellung ergeben) „chancengleich“ zu verteilen<sup>1</sup>. Diese drei Anforderungen stellt die Gegenwart an die menschliche Qualität von Unternehmensverfassungen, wenn sie dem menschlichen Entwicklungsgang dienen sollen. Unternehmen müssen so verfasst sein, dass sie im Rahmen der gemeinsamen Zielsetzung

- möglichst viel individuelle Initiative fordern und zulassen,
- Klassenunterschiede („Herrschaft von Menschen über Menschen“) überwinden und den Einzelnen als Persönlichkeit achten,
- über die ökonomische Existenzgrundlage „Chancengleichheit“ bewirkend verfügen.

Soweit Unternehmen als Gruppen von Menschen solchen Anforderungen zu genügen vermögen, soweit kann man ein solches Unternehmen als zeitgemäß nach den Grundsätzen der Dreigliederung verfasst ansprechen. Die oben aufgezeigten Initiativformen unternehmerischen Handelns verwandeln sich in so verfassten Unternehmen in gruppeninterne soziale Lebensprozesse. Aus ihnen heraus kann eine neue Führungsstruktur, eine zeitgerechte Unternehmensorganisation Schritt für Schritt entwickelt werden.

---

<sup>1</sup> Hier liegt der Bezug zum sogenannten „Sozialen Hauptgesetz“, vgl. RUDOLF STEINER: Geisteswissenschaft und soziale Frage (1905/06). GA 34.

Diese Lebensprozesse sind so zu denken:

1. Das Aufgaben- und Zielbewusstsein des Unternehmers allein genügt nicht mehr. *Alle* Mitglieder des Unternehmens wollen und sollen daran teilhaben. Die gemeinsame Aufgabe wird es ja sein, die alle verbindet, nicht mehr Macht und Abhängigkeit rechtlicher oder ökonomischer Art. Es muss also eine ständige Bewegung des Aufgabenklärens und des Zielfindens stattfinden. Was wollen wir, wohin führt unser Weg? – Daran wollen alle auf ihre Art teilhaben. Dies kann als *Zielfindungsprozess* bezeichnet werden. Er steht nicht nur am Anfang eines Unternehmens, sondern begleitet es ständig, wobei das Leben für markante Entwicklungspunkte und -abschnitte sorgt. Über Nacht kommt eine Energie- oder Umweltkrise: Wie wirkt sie auf uns, wie richten wir uns darauf ein, welchen alten Plänen verhilft sie plötzlich zur Aktualität, welche neuen Möglichkeiten eröffnet sie, wie antworten wir kreativ? Wer kreative Antworten findet, ist jetzt gefragt; er hat die Führung für eine Strecke.
2. Die Lernbereitschaft des Einzelnen muss zu ständigen und vielfältigen *Lernprozessen* aller Glieder der Unternehmensgruppe werden. Neue Aufgaben zu sehen genügt nicht; man muss sich fähig machen, sie auch zu erfüllen; die Ziele müssen operabel gedacht, in konkreten Maßnahmen planerisch erfasst und realisierbar gemacht werden. Das Unternehmen als Ganzes muss ein ständig *lernendes System* werden und bleiben. Die wechselnden und wachsenden Aufgaben fordern von jedem lebenslanges Lernen – in der Gemeinschaft und für sie.
3. Die Tatkraft des einzelnen Unternehmers muss sich in *Leistungsfähigkeit* und den *Leistungswillen* aller verwandeln. Alle nehmen an diesem *Leistungsprozess*, der Produktion, dem Werkeschaffen, dem Dienstleistungen für andere teil, jeder nach seinen Fähigkeiten aus der Motivation, die die Aufgabe hergibt, aus der Teilnahme an der Zielfindung und Zielbestimmung.
4. Die Fähigkeit sozialer Formkraft wandelt sich in einen ständigen Prozess der *Formgebung* des eigenen Unternehmensgeschehens und der klaren Grenzziehung gegenüber der sozialen Umwelt. Die Aufgabenbereiche und Kompetenzen müssen intern klar sein; man muss wissen, wer was macht, wer für was zuständig ist, wen man wann erreicht. Die Umwelt muss sich ein klares Bild machen können von der Gruppe: Wer verfügt

über Leistungen, wer kauft ein, wer kann rechtsverbindliche Erklärungen abgeben, bei wem kann man sich beschweren, über welches Vermögen verfügt die Gruppe – darin muss Klarheit herrschen, hier müssen deutliche Formen geschaffen sein und ständig erhalten werden.

5. In das soziale Haushalten müssen alle Mitarbeiter und Mitglieder prozesshaft einbezogen sein. Sie wollen ihre ökonomische Situation, ihr wirtschaftliches Schicksal kennen, ökonomische Transparenz der gegebenen Lage einschließlich ihrer Gestaltungsmöglichkeiten haben. Sie wollen wissen, woher die Mittel kommen, von denen die Gruppe lebt, wie diese im Unternehmen eingesetzt werden sollen für Investitionen, laufenden Bedarf und Einkommensbildung: Sie wollen assoziativ – das heißt mitdenkend, mitsorgend, mitentschließend – an diesem Geschehen teilnehmen. Dieser Prozess kann als Prozess des Beschaffens und Verwendens, des *sozialen Haushaltens* bezeichnet werden.
6. Auch die *Sozialverantwortung* des Ganzen geht alle an. Wie antwortet die Gesellschaft auf unser Dasein, unsere Leistungen für sie? Entsprechen wir einem realen Bedarf oder produzieren wir am Markt vorbei? Heilen wir die Kranken wirklich, helfen wir den Kindern mit unserem Unterricht, finden die Studenten, was sie an Ideen und Lebensverständnis suchen? Wir brauchen als Gruppe wie als Einzelner das hörende Erfassen des Eindrucks, den wir auf andere gemacht haben, unser „feedback“. Wir müssen auf die soziale Umwelt hören und selbstprüfend fragen, was sie uns sagt; dies darf nicht unterdrückt werden; es ist vielmehr notwendiges Stimulans neuer Zielfindungs- und Lernprozesse, Korrektor unseres Leistens. Es sei als Prozess des *sozialen Hörens* bezeichnet. Gerade zu ihm können oft Menschen ihren besonderen Beitrag geben, die wir unter der oft vorzufindenden Prädominanz des Leistungsprozesses leicht übersehen.
7. Ganz besonders wichtig ist es, die Verwandlung der Identifikationskraft, der *Lebenszeugniskraft* des Unternehmers zum Prozess des Wahrnehmens, Verstehens und Einordnens des individuellen Lebensbeitrages jedes einzelnen Gruppenmitgliedes zur Gesamtaufgabe des Unternehmens zu verfolgen. Die Realisierung des Gruppenzieles, die Erfüllung der Aufgabe der Gruppe hängt ganz wesentlich davon ab, wie es gelingt, die einzelnen, oben geschilderten Lebensprozesse zum gelingenden Ganzen zu koordinieren. Das Lernen ist kein Selbstzweck, es muss später

tatsächlich zum Leisten befähigen. Der Leistungsprozess muss ständig durch das „Marketing“, durch das Hören auf die veränderten Verhältnisse der sozialen Umwelt korrigiert werden. Die geschaffenen Formen und Abgrenzungen sind ebenfalls kein Selbstzweck, sondern bedürfen der Umwandlung in Korrespondenz zu neuen Zielen, zu verbesserten Leistungen usw. Ein ständiger Prozess des *Koordinierens* und *Harmonisierens*, an dem alle mitwirken können, muss die Gruppe durchziehen. So erst wird sie die unverwechselbare soziale Individualität des gemeinsamen Wollens, der gemeinsamen Aufgabe, des gemeinsamen Schicksals.

Auch dieser Gedankenzug sei zusammenfassend festgehalten: Aus den sieben Initiativbereichen des Handelns ergaben sich als Metamorphose sieben soziale Prozesse, die als solche das Unternehmen als Menschengruppe konstituieren. Es sind die Lebensprozesse, die ständig das Ganze durchziehen und aus denen, soweit erforderlich, soziale Organe hervorgehen können als eine Art Ausgestaltung zu sozialer Bewusstheit.

Es waren die Prozesse:

1. der Zielfindung
2. des Lernens
3. des Leistens
4. des Formgebens
5. des Haushaltens
6. des sozialen Hörens
7. des Koordinierens und Harmonisierens

Das wesentlich Neue gegenüber dem Wirken des einzelnen Unternehmers ist, dass sich mehrere in einer gemeinsamen Initiative, die aus den mitwirkenden Menschen hervorgeht, „ver-einen“, einwerden, dass sie sich in der gemeinsamen Aufgabenerfüllung ergänzen, ohne dass die Qualität des selbständigen Wirkens aufhören muss. Es macht den Einzelnen nicht unselbständig, wenn er sich frei mit anderen vereint zu einem gemeinsamen Ziel; es darf ihm nur nicht unterwegs ein Linsengericht für seine Selbständigkeit – zum Beispiel in Form eines Anstellungsvertrages – geboten werden. Warum soll nicht der führen, der das nächste Wegstück am besten kennt? Unfrei wird der Geführte erst, wenn man vertraglich regelt: Der eine sei der, dem die bessere Kenntnis zusteht („Prinzipal“), der andere habe dagegen nur nach Weisung zu handeln („Handlungsgehilfe“) – dann ist einer aus dem Prozess der Zielfindung herausgefallen; das Herausfallen aus anderen Prozessen wird folgen, Entfremdung tritt ein. Dem unselbständig Gewordenen fehlt das Leben in der Totalität der sozialen Prozesse, deren Mitvollzug auch seine Persönlichkeit zu entwickeln vermag.

Die gemeinsame Wirksamkeit dagegen schafft der Qualität nach für alle den Zugang zu unternehmerischem Handeln; was der Einzelne an Qualitäten dabei noch ungenügend entwickelt haben mag, kann die Gruppe ergänzen. Sie kann früher als der Einzelne die Vielfalt menschlicher Qualitäten entwickelt haben, weil jeder Mensch in seiner konkreten Ausgestaltung immer nur ein Fragment seiner selbst, ein Fragment des Menschen sein wird. Für das alte Goethewort, dass die „Menschheit zusammengekommen erst der wahre Mensch sei“, kann so neues und praktikables Verständnis entstehen; und ein Hölderlinwort abändernd könnte man sagen: „Die Linien des Lebens sind verschieden wie Wege sind und wie der Berge Grenzen – was uns noch fehlt, kann auch ein Freund ergänzen“; die besondere Rune jedes individuellen Lebensweges soll erhalten bleiben, sie darf nicht in der Gruppe aufgegeben werden. Dennoch: Zu unserer eigenen Vervollständigung bedürfen wir der Hilfe anderer, die uns gerade im Helfen, in der Arbeit mit anderen und für andere zuteil wird.

## Führung und soziale Organe<sup>2</sup>

Eine Gruppe von Menschen kann – sich gegenseitig ergänzend und fördernd – miteinander in den sieben Lebensprozessen arbeiten, ohne dass sie einen besonderen Leiter braucht. Sie darf nur nicht all zu groß werden; überschreitet sie die Zahl von 10-14 Gruppenmitgliedern nicht, so ist es möglich, dass noch jeder aus unmittelbarer Überschau an allem gemeinsamen Geschehen teilhat, dass die Führungsbeiträge wechseln und von allen Seiten – der Lebenssituation entsprechend – kommen. Anders sieht die Sache aus, wenn die Gruppe größer wird, wenn das unmittelbare Teilhaben unmöglich wird. Dann muss die Gruppe sich Organe schaffen, die für die *größere Überschau* sorgen, die den verlorengegangenen Zustand naiver Mitvollzugs, naiver Überschau durch bewusste Anstrengung neu schaffen.

Dabei muss sorgsam darauf geachtet werden, dass die Initiative des Einzelnen nicht entmutigt wird oder erlahmt, dass er sie an die „gewählten“ Organe abtritt. Dieser ständigen Gefahr findet sich jeder ausgesetzt, der als Organ einer Gruppe tätig wird; er muss ständig abwägen, ob sein eigener Handlungsbeitrag andere hindert oder fördert; er ist umgekehrt

---

<sup>2</sup> Vgl. auch HARDORP: Führung ohne Hierarchie? In: Der Wirtschaftsprüfer als Unternehmensberater.

der ständigen alten Führungserwartung ausgesetzt, dass er es als „Boss“, „Chef“ oder „Meister“ schon machen werde.

Das Wesen eines modernen Sozialorganes muss es vielmehr sein, für die Initiative des Einzelnen die nötige Übersicht, die durch das Größenwachstum verloren ging, der veränderten Situation angemessen wieder neu zu schaffen. Das Organ einer Gruppe hat nicht Initiative zu ersetzen oder abzunehmen („Initiativ-Vorstand“) – das wäre ein Rückfall in eine vergangene Sozialstruktur – es hat vielmehr umgekehrt die Sorge dafür zu übernehmen, dass der Lebensprozess, für den es bestellt ist, immer lebendig in den einzelnen mitwirkenden Individualitäten bleibt und in seiner Lebenskraft immer neu durch das vom Organ zu schaffende, adäquate Bewusstsein gestärkt wird. Das durch Organbildung neu geschaffene Bewusstsein ist wie ein *Widerlager der Initiative*: Es bringt sie nicht hervor – das tut immer und ausschließlich die einzelne Individualität – aber es ruft sie auf und entfacht sie. „All Leben will Widerstand, all Licht will Trübe“, dieses Wort von Morgenstern kann das Verhältnis von Prozess und Organ beleuchten.

An den alten Einweihungsstrukturen Ägyptens dagegen ist der überholte Spruch orientiert, der glaubt: „Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch Verstand“. Die Zeiten des Gottesgnadentums jeder Art und Güte sind vorbei. Für die Gegenwart und Zukunft hat nur die Einsicht und die Initiative Gewicht, die aus individuellen Menschen kommt. Die Organe der alten Hierarchie sind zu Machtstrukturen erstarrt, die der individuellen Initiative übergestülpt werden und sie regeln und beherrschen sollen. Die sozialen Pyramiden-Organisationen mit institutionell fest gegliedertem „Oben“ und „Unten“ sind nicht mehr zeitgemäß.

Die neuen Führungsstrukturen werden von unten nach oben aufgebaut. *Führen* wird, wer soviel *soziales Bewusstsein* ausgebildet hat, dass er der *Initiative anderer Ziele aufzeigen* kann und differierende Initiativen auf gemeinsame Ziele hin zu *koordinieren* vermag. Führen heißt in Zukunft: sich selbst ein gesteigertes Bewusstsein sozialer Zusammenhänge und Ziele erarbeitet zu haben und aus ihm heraus anderen in deren Bemühen zu helfen, ihre Einzelinitiative in die Gemeinschaftsaufgaben selbständig, das heißt ohne Individualitätsverluste, einzubringen. Wer andere nur anweisen kann (oder will), ohne ihnen den Sachzusammenhang, die Aufgabe deutlich zu machen, führt nicht. Führung wird mehr und mehr Bewusstseins-Hilfe. Alles Führen wird zu einem Helfen auf dem Wege der individuellen Selbstverwirklichung in der Gemeinschaft.



Diese Führungsbeiträge sind auf den Gebieten bzw. in den sozialen Prozessen zu leisten, die vorangehend geschildert wurden. Der siebenfachen Form und Farbigkeit der Initiative entspricht daher notwendig die siebenfache Möglichkeit helfenden Führens in spontanen Führungsakten, in ad hoc gebildeten Organen kurzfristiger Art und bei Aufgaben größerer Dauer in ständigen Organen. Welche Organe können in einem modernen Unternehmen aus den geschilderten sozialen Prozessen entstehen? Es kann an folgende Möglichkeiten gedacht werden:

1. *Zielfindungs- und Klärungsprozesse* stehen immer am Anfang eines Unternehmens. Die gemeinsame Aufgabe, die Idee des Neuen will erst entdeckt sein. Ist sie entdeckt und hat sie ein erstes Leben entfaltet, so muss darüber gewacht werden, dieses Leben zu erhalten. Das kann die besondere Sorge von Menschen werden, die hierfür einen speziellen Sinn, eine größere Sorgefähigkeit haben, „Sorgfalt“ zu entwickeln vermögen. An sie kann man sich wenden, wenn man Fragen zum Kurs des Ganzen hat, wenn man neue Ziele anregen will oder bezweifelt, dass man noch auf dem richtigen Wege ist. Das sich bildende Organ kann als *Ältestenrat* oder *Senat* bezeichnet werden (viele andere Bezeichnungen sind möglich). Neben der ständigen Belebung des Zielfindungsprozesses kann dieses Organ auch die wichtige Aufgabe haben, bei Meinungsverschiedenheiten über den Sinn des Ganzen zu schlichten. Hier ist die Stelle des „selbstgewählten Richters“. Denn es handelt sich insoweit um eine „Gerichtsfunktion“, es muss die Gruppe wieder in der Richtung vereint, „gerichtet“ werden, in der sie angetreten war; das Ziel darf nicht verfälscht werden. Oft ist ein solches Organ als *Schiedsgericht* latent vorhanden und wird bei Bedarf aktualisiert. Fehlt es ganz, so müssen die allgemeinen („ordentlichen“) Gerichte eingreifen, die die Gesellschaft für solche Fälle bereithält. Die eigene Gerichtsbarkeit ist jedoch oft sachgerechter und eher in der Lage, nicht nur zu richten, sondern zu vermitteln und echte Ausgleiche zu schaffen, eine neue Besinnung auf das selbst bestimmte Ziel zu bewirken.
2. Ein Organ der *Lernprozesse* kann besonders notwendig werden, wenn ein Unternehmen stark auf Entwicklung angelegt ist. Es müssen Mitarbeiter eingearbeitet oder für neue Aufgaben geschult werden. Die ganze Gruppe muss bestimmte Verhaltensweisen erlernen, um kommenden Anforderungen gewachsen zu sein („innere Führung“ nennt man dies in militärischen Zusammenhängen). Das Organ selbst könnte

den Namen *Bildungsrat* oder *Kuratorium* erhalten. Seine Aufgabe ist es, darüber zu wachen, dass die nötigen Lernprozesse angeregt und unterhalten werden, dass die nötigen Existenzvoraussetzungen dafür geschaffen werden.

3. Für den *Leistungsprozess* sind Organe meist vorhanden oder vorgebildet. Die Fertigungsleitung eines Industrieunternehmens, das Kollegium einer Schule, die ärztliche Leitung eines Krankenhauses, die Fakultätskonferenz einer Universität können solche Organe darstellen. So unterschiedlich die Namen, so klar ist hier meist die Aufgabe. Für die Zwecke dieser Darstellung sei vereinfachend die Bezeichnung *Werkleitung* gewählt, weil es sich in diesem Prozess um das Werke-Schaffen handelt.
4. Oberstes Organ aller *Formgebungsprozesse* ist in der Regel die *Mitgliederversammlung* – auch Hauptversammlung, Generalversammlung und ähnliches genannt. Sie hat das *satzunggebende Recht*, von dem sich alle formgebenden Vollmachten ableiten: Das Kompetenzzurecht eines Vorstandes zum Beispiel beruht letztlich auf der Autorität der Satzung bzw. der Hauptversammlungsbeschlüsse. Oft ist es üblich, bestimmte Rechte der Mitgliederversammlung einem Ausschuss zu übertragen, der leichter und schneller zusammentreten kann als die meist einmal jährlich tagende Mitgliederversammlung; er kann dann zwischenzeitlich notwendig werdende Legitimationen geringeren Umfangs erteilen. Denn das ist der wesentliche Beitrag dieses Organes: die Anerkennung oder Ablehnung vorbereiteter Entschlüsse, das Für-gut-Erklären geschaffener Tatsachen (Genehmigung erteilen, Entlasten) oder deren Kritik. Alles Ideenentwickeln, Entscheidungen vorbereiten, Handlungen durchführen kann nicht Gegenstand einer Mitgliederversammlung sein; ihr wichtiger Beitrag ist das Anerkennen und Legitimieren, das Feststellen der Tatsache, dass das von wenigen vielleicht Erarbeitete dem Willen der ganzen Gruppe entspricht und von ihr anerkannt wird.
5. Der Prozess des *Haushaltens* findet sein Organ meist in der kaufmännischen Leitung oder einem *Wirtschafts-* oder *Verwaltungsrat*. Seine Aufgabe ist es, das Bewusstsein für die ökonomischen Lebensbezüge der ganzen Gruppe wach zu halten und so den Boden für alle diesbezüglichen individuellen Entschlüsse der Gruppenmitglieder und der gesellschaftlichen Umwelt zu bereiten. Den Eltern einer Schule müs-

sen die notwendigen Orientierungsdaten für ihre Beitragsentschlüsse gegeben werden; die Stadt und das Land wollen die Voraussetzung für eine Zuschussgewährung einsehen, für Mitglieder und Kreditgeber wird ein Jahresabschluss, werden Finanzierungspläne für Investitionen, Deckungsbeitragsrechnungen für die Produktions- und Absatzsteuerung erarbeitet. Daneben müssen die Existenzmittel der Gruppe tatsächlich beschafft und sinnvoll verwaltet werden.

6. Besonders wichtig in der heutigen Zeit des raschen Wandels im Leben der Gesellschaft ist ein Organ des *sozialen Hörens*. Leben und Leisten des Unternehmens erzeugen mannigfache Wirkungen in der gesellschaftlichen Umwelt. Sie müssen in einer Art Rückkoppelungsprozess bewusst in das Leben der Gruppe verändernd zurückwirken; die Gruppe braucht ihr „feedback“. Aus ihm gehen die Anregungen für neue Zielfindungs- und Lernprozesse, für verbesserte Leistungen hervor. Die Selbstprüfung und Selbstkontrolle erneuert das Lebensrecht der Gruppe. Die Elternkonferenz einer Schule, das Marketingorgan eines Industrieunternehmens, die Abteilung „Feindlage“ im militärischen Bereich, die „Public-Relations-Stelle“ oder der Ausschuss für „Öffentlichkeitsarbeit“ eines Verbandes sind solche Organe in der Praxis. Für die Zwecke dieser Darstellung sei es als „*Sozialorientierungsorgan*“ bezeichnet.
7. Allgemein verständlich und vielfach ausgebildet ist das Organ des *Koordinierungs- und Harmonisierungsprozesses*. Es tritt als Unternehmensleitung, als *Vorstand* oder Geschäftsführung in Erscheinung. Seine wesentlich neue Aufgabe in dem hier dargestellten Sinnzusammenhang ist, dass von ihm nicht die Initiative, die Weisung für alles andere auszugehen hat. Der Vorstand soll nicht durch Weisung führen, sondern er muss fähig sein, die vorhandenen Initiativen – einschließlich seiner eigenen als persönlicher Mensch – belebend zu koordinieren, die einzelnen Initiativrichtungen zeitlich und sachlich zu ordnen, dafür zu sorgen, dass nur das begonnen wird, für das ausreichend Fähigkeiten, Tatkraft und Existenzmittel vorhanden sind. Hier ist oft die Einsicht anzuregen, dass man nicht alles Wünschenswerte zum gleichen Zeitpunkt beginnen und zur gleichen Zeit durchführen kann. Einiges muss vorgezogen werden, anderes muss warten, ohne dass es vergessen werden darf. Man muss sich in der Realität oft auf die einfache Erkenntnis besinnen, dass die Gruppe jede Mark, über die sie verfügt, nur einmal ausgeben kann. So muss der Vorstand intern für Harmonie

der Initiativen sorgen und sie der Umwelt gegenüber als abgestimmte und gebündelte Willensintention der ganzen Gruppe vertreten. Er wird der Umwelt gegenüber wirksam für das Ganze, wenn er geprüft hat, ob in der Gruppe selbst alle Voraussetzungen für diese Wirksamkeit nach außen vorliegen. Ausgewogenheit innen ist Vorbedingung einer kraftvollen Wirksamkeit nach außen.

Alle Organe, die ihrem Wesen nach in den sieben Lebensprozessen der Gruppe ihren Lebensgrund haben, können gebildet werden und sich auch wieder auflösen. Eine Gruppe ist lebens- und rechtsfähig, wenn sie eine satzunggebende Mitgliederversammlung und einen Vorstand hat. Dies ist erforderlich, damit die Umwelt die Gruppe erreichen und mit ihr verkehren kann. Alle anderen Organe können sich im Laufe der Zeit herausbilden, es kann zusätzliche Organe für Teilgebiete geben, deren Lebenszeit von vornherein beschränkt ist (eine Baukommission etwa zur Vorbereitung und Abwicklung eines Baues und mancherlei ähnliche Projektgruppen). Die *soziale Leiblichkeit* einer Gruppe drückt sich in ihrer Organbildung aus. Und wie sich beim Menschen die Leiblichkeit langsam bildet, so auch bei Unternehmen. Urbildlich sind es die folgenden sieben:

- |                    |                                 |
|--------------------|---------------------------------|
| 1. der Senat       | 4. die Hauptversammlung         |
| 2. der Bildungsrat | 5. der Verwaltungsrat           |
| 3. die Werkleitung | 6. das Sozialorientierungsorgan |
|                    | 7. der Vorstand                 |

In der Praxis können es mehr oder weniger als sieben Organe sein. Für ein bestimmtes Organ mag es genügen, wenn nur das Verfahren geregelt ist, nach dem es bei Bedarf gebildet wird (zum Beispiel ein Schiedsgericht auf Grund einer Schiedsgerichtsvereinbarung). Der siebenfachen Ordnung sozialer Prozesse tut ihr unvollständiges Erscheinen in der Welt der sozialen Leiblichkeit, in der Welt der Organe und Institutionen keinen Abbruch. Für die menschlichen Beziehungen in den Unternehmungen kann die hier geschilderte *Führung durch selbstbestimmte Organe* eine echte Alternative gegenüber der alten hierarchischen Weisungsstruktur „von oben“ sein. Die Organe bauen sich „von unten“ auf; ihre Rechte und Pflichten werden von allen Gruppenmitgliedern in der Hauptversammlung letztlich über das Satzungsrecht geregelt. Als Mitarbeiter ist man im Regelfall Mit-Glied; man ist aus eigenem Entschluss *unternehmerisch-selbständig*, jedoch *gemeinsam* mit anderen tätig geworden. Mitglied ist man auf Grund der Initiative, die man entwickelt,

nicht durch Erbschaft, Geldmittel oder Umstände, die außerhalb der persönlichen Initiative, des persönlichen „Vermögens“ liegen. Der alte Arbeits- oder Anstellungsvertrag, der zwei Klassen von Menschen geschaffen hatte: die Arbeitgeber und die Arbeitnehmer, wird vom Prinzip her überflüssig.

An seine Stelle tritt die Mitgliedschaft in der Gruppe und das gleichberechtigte Mitwirken in der Ausgestaltung ihres Lebens. Alle können aus gleichartigen, aus *einem* Rechte tätig werden, das alte Lohnarbeitsverhältnis wird überwunden. *Arbeit* ist *keine Ware* mehr; Tätigkeit wird nicht „eingekauft“. Jeder übernimmt klare Aufgaben, zu denen er sich *mit entschlossen* hat und die er *mitgestaltet*. Die Gruppe als Ganzes gewährt aus den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln *Einkommen*, welche den Mitgliedern ihr Leben und das ihrer Familien so ermöglichen, dass sie ihre selbstgewählte, aber im Rahmen der Gruppe sinnvoll eingeordnete Tätigkeit ausüben können. Die *Tätigkeit* und *ihre Motivation* – die Arbeit – ist unter menschlichen Bedingungen unbezahlbar. Eine Arbeit leisten und ein Einkommen beziehen sind zwei in *Bewusstsein und Handhabung* zu trennende Dinge<sup>3</sup>.

### Wie beginnt man ein neues Unternehmen?

Wenn ein neues Unternehmen begonnen, wenn es gegründet werden soll, so müssen sich die Initianten fragen: Erfüllen wir die Voraussetzungen, die diese Aufgabe an uns stellt, sind wir in der Lage, ihr zu entsprechen, haben wir an alles gedacht? Der Leser mag sich hier einen Moment in die Rolle eines Beraters versetzen, der dies zusammen mit seinem Klienten erörtern und prüfen soll. Er tut – im Hinblick auf das oben Geschilderte – vielleicht gut daran, die Lebensfähigkeit des geplanten Unternehmens dadurch abzuklären, dass er mit seinem Klienten die sieben Lebensvoraussetzungen in der folgenden Weise prüft:

1. Sind *Ziel* und *Aufgabe* klar? Auf dem Grunde unklarer und verschwommener Ziele kann niemand klare Strategien entwickeln; mit verschwommenen Zielen kann man sich nicht identifizieren. Sie geben keine Basis für Gemeinsamkeit. Wenn dieser Punkt nicht ausreichend geklärt ist, wird das Unternehmen nicht lebensfähig sein.

---

<sup>3</sup> Dies hat Rudolf Steiner 1905 als ein „soziales Hauptgesetz“ bezeichnet. Siehe Anm. 1.

2. Wer wird sich mit der Aufgabe identifizieren, die *Verantwortung* für sie *voll* übernehmen, ein *Lebenszeugnis* für sie ablegen? Wer macht es? Auf diese Frage erhält der Berater zuweilen die Antwort: Da werde man noch jemand suchen, zunächst wolle man die Rechtsform, die Finanzierung, das Produktionsprogramm klären. Man muss dann an dieser Stelle mit Planung und Realisierung innehalten. Denn die Rechtsform muss zu denen passen, die für die Aufgabe die Verantwortung übernehmen. Was an Leistungen erbracht werden soll, dafür muss der Verantwortungswille ausreichen; jeder Kreditgeber will wenigstens die Personen der Geschäftsleitung kennen. Ohne menschliche Identifikation hängen Aufgaben in der Luft, bleiben sie Planung und Theorie, fehlt ihnen das Persönlich-Werden in einem Menschen, die Qualität des Lebenszeugnisses; sie sind vorerst ein Nichts für die menschliche Entwicklung. Für schöne Ideen allein kann man kein Geld geben, darf man Lebenszeit anderer Menschen nicht einsetzen. Es muss, bevor man weitere Schritte unternimmt, klar sein, wer Verantwortungswillen und Lebenszeugniskraft in die Aufgabe einbringt, wenn aus der Aufgabe ein Unternehmen werden soll.
3. Ist die verantwortliche Initiative gefunden, so wird die Frage wichtig: Welche *soziale Form* ist nun der Aufgabe und den Menschen adäquat, die sich mit der Aufgabe identifizieren und verbinden wollen. Welche Rechtsform soll man wählen, wie sie im Einzelnen ausgestalten? Die Form muss nun dem Interesse aller entsprechen, die sich mit dem Unternehmen in der verschiedensten Weise verbinden wollen und sollen: als Mitarbeiter, als Kapitalgeber, als Lieferant, als Leistungsempfänger zum Beispiel. Die Form muss in einer einprägsamen und verständlichen Weise Aufgabe und Initiative in Widerschein sichtbar machen.
4. Nun ist zu fragen, ob im Unternehmen die Voraussetzungen erfüllt sind, das Gewollte auch zu können. Wer kann es, wo beginnt es konkret? Wer versteht sein Fach, sind die geeigneten Mitarbeiter da, greift die Sache? Werden *brauchbare Leistungen* erbracht werden? Ein neues Unternehmen muss durch *Leistungen* überzeugen, nicht durch Versprechungen. Reklamationen am Anfang versprechen kein langes Leben für ein Unternehmen. Die Kunden wollen ein Auto oder eine andere Leistung – nicht das Bemühen um diese. Das „immerwährende Streben“ wird, wo überhaupt, an anderer Stelle belohnt.

5. Ist die Sache auch zu finanzieren? Wer bezahlt es? Am Anfang braucht man möglicherweise einen Vorschuss, ein Startkapital, wenigstens einen Kredit. Wir leben ja zunächst von vorgeschaffenen Leistungen anderer Menschen und können erst später mit eigenen Leistungen aufwarten. Ist also alles in den *ökonomischen Lebensbezügen* gut durchdacht und richtig gesehen? Ist die Existenzgrundlage – wenigstens für den Anfang – vorhanden? Wird die Ausgangsbasis genügend wachsen, kann man das Wachstum aus eigener Kraft finanzieren oder später das dann notwendige Kapital erhalten? Ohne ausreichende Antwort hierauf kann man nicht beginnen.
  
6. Sobald die existentielle und die finanzielle Basis gesichert erscheinen, muss ins Auge gefasst werden, dass aus einem Unternehmen nur etwas wird, wenn über die Bewältigung des tatsächlichen Beginnes hinaus *Kraft zur Vorschau* und zur rechtzeitigen Veranlagung der notwendigen späteren Ausbaustufen vorhanden ist. Man darf im Gründungsstadium eines Unternehmens geistig nicht von der Hand in den Mund leben. In die Zukunft muss investiert werden, ihre Gegenwartsforderungen müssen beachtet sein. Die reale Zukunft hat immer schon begonnen; sie muss ihre konkreten Wurzeln in der Gegenwart haben. Planungskraft, Kreativität und Lernbereitschaft müssen ausreichend entwickelt sein, so dass auch eine mittelfristige Zukunftsstrecke in einzelnen konkreten Realisierungsstufen mit netzplanmäßiger Genauigkeit gedacht werden kann. Es fehlt sonst an der nötigen Entwicklungskraft.
  
7. Und schließlich muss ausreichend geprüft sein, wie die Umwelt auf das neue Unternehmen reagiert. Ist ein Markt vorhanden und erreicht man ihn auch, welches Bild macht sich die Umwelt von der Initiative? Sind Zustimmung oder Ablehnung echt, was ist aus ihnen für den eigenen Kurs zu lernen? Hat die Gruppe sich selbst gegenüber Kritikfähigkeit oder träumt sie in Weltbeglückungseuphorie? Hat sie die Kraft zur Selbstprüfung ausreichend entwickelt? Aus ihr ergeben sich immer neue Denkanstöße für das bessere Verständnis der eigenen Aufgabe, für die notwendige Selbstbesinnung, für das ständige Erneuern des Zielfindungs- und Zielbestimmungsprozesses, der diesen Anstoß von außen als *Herausforderung* braucht.

Der Kreis hat sich geschlossen; die sieben Lebensbereiche des Unternehmens sind durchgeprüft, das Zeichen zum Start kann – bei positiven Antworten

– gegeben werden. Die sieben Fragestellungen aber begleiten das Unternehmen, solange es lebt. In seinen Lebensperioden wird die eine oder andere Frage zeitweilig Priorität haben müssen, ohne den Zusammenhang mit den anderen zu verlieren. Fassen wir auch hier zusammen. Wir haben die folgenden Fragen besprochen, die zugleich eine sinnvolle Folge in der Verwirklichung eines Unternehmens darstellen. Es waren diese Stufen und Fragen:

1. Ist die Aufgabe klar?
2. Wer identifiziert sich mit der Aufgabe und verbürgt sich für sie?
3. Lebt genügend Formkraft darin? Welche Form ist adäquat?
4. Reicht die Leistungskraft hin?
5. Sind genügend Existenzmittel verfügbar oder zu erwarten?
6. Hat man die Zukunft im Blick? Wer bereitet vor?
7. Sind die Leistungen gefragt? Kommen sie an? Wird das Unternehmen akzeptiert?

### **Unternehmensorganisation und Dreigliederung**

In der hier versuchten Sicht der sozialen Welt erscheinen Unternehmen als der menschlichen Entwicklung des Einzelnen und der Gesellschaft verpflichtete Gruppen von Menschen. Kein Unternehmen macht eine Ausnahme, jeder Mensch lebt in solchen Gruppen. Er lebt nicht nur in einer; er hat in einem Unternehmen seinen „Arbeitsplatz“, daneben ist er vielleicht Mitglied der freiwilligen Feuerwehr, des Sportvereins, einer politischen Partei; er ist Gemeindeglied einer Kirche, gehört einer Gruppe mit kulturellen Zielsetzungen an, ist Einwohner seiner Wohngemeinde und Mitglied einer Krankenkasse. Jeder Mensch muss sich gleichzeitig in vielen Gruppen orientieren und bewegen können und sammelt auf seiner Lebensfahrt so seine in ihm Person werdenden Lebens-Erfahrungen. Die einzelnen Gruppen, denen er angehört, fordern ihn heraus, helfen oder hemmen ihn in seiner Entwicklung. Bittere Erfahrungen lassen ihn reifen, wenn er sie zu verarbeiten vermag; angenehme Zeiten verleiten zur Bequemlichkeit und hindern ihn vielleicht, sich selbst zu entfalten. Alles hat seinen Entwicklungsbezug im Guten und Bösen, in Förderung oder Hemmung. Unternehmen dürfen und müssen daher darauf geprüft werden, wie gut oder wie schlecht sie der menschlichen Entwicklung dienen. Dies hatten wir uns bereits am Eingang des dritten Abschnittes dieser Darstellung vergegenwärtigt und es als die *drei Gegenwartsanforderungen* an Unternehmen bezeichnet, wenn



diese förderlich für die menschliche Entwicklung sein sollen. Die faktische soziale Verfassung von Unternehmen kann man messen daran, ob sie

- individuelle Initiative fördern und zulassen,
- den Einzelnen als Persönlichkeit achten,
- ausreichende Existenzmittel zur Verfügung stellen.

Diese Kriterien der Unternehmensverfassung können wir als Ansatzpunkte zum Verständnis der von Rudolf Steiner entwickelten Idee der *Dreigliederung* des sozialen Organismus verstehen. Sie gelten für die kleinere, dem Einzelnen ohne weiteres überschaubare Gruppe ebenso wie für die größeren Einheiten, das heißt für Gruppen von Gruppen: eine Unternehmensgruppe, eine Region, eine Volkswirtschaft, den Ostblock, den Westblock oder die Dritte Welt; sie gelten auch für die größte Gruppe: die jeweils lebende Menschheit. Es ergibt sich aber deutlich aus dem Dargestellten, dass Dreigliederung hier nicht als *Organisationsprinzip* der einzelnen Gruppe, des einzelnen Unternehmens gesehen wird. Hat man die Dreigliederung jedoch als Maßstab einer *menschlich entwicklungsgerechten Sozialverfassung* von Gruppen verstanden, die

- Freiheit des geistigen Lebens (Initiative) anregen sollen,
- Gleichheit des Rechtes jeder Persönlichkeit gewahren müssen,
- Brüderlichkeit in der persönlichkeitsgerechten Zumessung der Existenzmittel erreichen wollen,

so kann man hieran anschließend auch darauf hinblicken, wie in größeren sozialen Verhältnissen – zum Beispiel einer Region, einer Volkswirtschaft, einer Europäischen Gemeinschaft, der Weltwirtschaft als Gruppe von Gruppen – bestimmte Einzelunternehmen als Institutionen in ihrer selbstbestimmten Aufgabenstellung

- der Freiheit des geistigen Lebens dienen,
- die Gleichheit in der gesellschaftlichen Lebenswelt („vor dem Gesetz“) gewährleisten,

- der Brüderlichkeit in menschenwürdiger Erzeugung und entwicklungs-gerechter Zumessung der Existenzmittel sich annehmen.

In einem einzelnen Unternehmen wird leicht das eine oder andere Prinzip in seinem Verhältnis zu den individuellen Menschen, die es als Mitglied betreut oder zu dem es als Partner in Beziehung tritt, ein tendenzielles Übergewicht erhalten. Aus dem engagierten Verfolgen des jeweiligen Unternehmenszieles folgt leicht – und wohl auch mit einer gewissen Notwendigkeit – das Verlangen, die persönlichen Verhältnisse diesem Ziel in stärkerem Maße unterzuordnen als es dem einzelnen Menschen – seinem Vermögen zur Identifizierung mit dem Unternehmensziel – jetzt schon entspricht. Das Maß der möglichen Anstrengung auf ein Ziel hin wird von führenden Persönlichkeiten – für sich selbst zu Recht, für andere möglicherweise zu früh – leicht zu stark angespannt; das Ausmaß der eigenen Fähigkeit, der eigenen Kraft wird von Mitarbeitenden unter solchem Eindruck vielleicht euphorisch überschätzt. Die Kraft der Rechtswahrung kommt dann sicherer von einem nur diesem Prinzip verpflichteten Orte; die Einsicht über das Ausmaß der für dieses Ziel gegenwärtig verfügbaren Mittel kann von dritter Stelle – in assoziativer sozialer Organbildung – vielleicht deutlicher vertreten werden. Da die Gesellschaft aber insgesamt nur durch die Entwicklung jedes einzelnen Menschen fortschreiten kann – er darf nicht mehr „auf dem Altar des Vaterlandes“ geopfert werden –, so bedarf der Einzelmensch zu seiner konkreten menschlichen Entwicklung in und durch seine sozialen Bezüge der dreifach-differenzierten Beziehung zu unterschiedlichen Zielsetzungen verpflichteten Institutionen: zu solchen, die insbesondere die Freiheit seiner individuellen Entwicklung anregen und garantieren, zu solchen, die seine Menschenrechte wahren, zu solchen, die ihm Existenzmittel in der Einkommensbildung zuordnen einerseits und Verbraucherefreiheit gewähren andererseits. Von dieser institutionell geordneten Dreigliederung des gesamten Sozialen Organismus soll in dieser Abhandlung nicht im Einzelnen die Rede sein. Für die Bereiche dieser dreifach differenzierbaren Institutionen lassen sich dann aus dem Angesprochenen bestimmte *Grundsätze* wie die

- der Selbstverwaltung des Bildungswesens,
- der Gesetzmäßigkeit der öffentlichen Verwaltung,
- der assoziativen Gestaltung für die Produktion und Verteilung der Existenzmittel

als *Gestaltungsformen* dieser Bereiche ableiten. Davon wird in anderem Zusammenhang zu sprechen sein.

Hier kam es darauf an, Lebensbedingungen und Lebensformen des einzelnen Unternehmens so aufzuzeigen, dass es als Lebensraum des individuellen Menschen der Gegenwart erfahrbar wird. Denn: „Die Natur macht aus dem Menschen bloß ein Naturwesen; die Gesellschaft ein gesetzmäßig handelndes; ein freies Wesen kann er nur selbst aus sich machen. Die Natur lässt den Menschen in einem gewissen Stadium seiner Entwicklung aus ihren Fesseln los; die Gesellschaft führt diese Entwicklung bis zu einem weiteren Punkte; den letzten Schliff kann nur der Mensch sich selber geben.“<sup>4</sup> Wir haben uns in diesem Themenkreis mit den Entwicklungsbedingungen und Kräften zu befassen, die aus den gesellschaftlichen Bedingungen heraus am Menschen arbeiten, wo einer dem anderen ein Stück hilft auf dem Wege zu sich selbst, wenn er auch „den letzten Schliff“ sich selbst geben muss. Dabei haben wir uns mit dem jedem Menschen sozial recht nah Liegenden auseinandergesetzt: der Gruppe, dem Unternehmen. Sinn dieser Darstellung war es zu zeigen, dass in diesem Bereich zur Idee der Dreigliederung des ganzen Sozialen Organismus weiteres an Kenntnissen von den Lebensprozessen sozialer Gruppen hinzukommen muss und dass dies erst in das Thema der Organisationsformen des Unternehmens hereinführt; die Dreigliederung selbst ist noch kein Organisationselement für das einzelne Unternehmen. Im Einzelunternehmen lebt sie – man kann sagen: keimhaft – im sozialen Klima, im Seelenraum der Gruppe. Im Einzelunternehmen ist jedoch die Kenntnis der dargestellten Lebensprozesse wesentlich für die menschenwürdige Gestaltung des Unternehmens, für den „hautnahen“ Lebensraum des Menschen. Hier sind bereits alle Elemente der erforderlichen sozialen Baukunst gegeben und ergreifbar; hier kann konkret gehandelt werden. In den sozialen Verhältnissen im Großen ist das nur von Zeit zu Zeit in sichtbarer Weise der Fall; dann kommt zum Vorschein, was vorher in der Stille erarbeitet wurde. Zu dieser in der Stille wirksamen Vorarbeit im Kleinen gehört wohl auch das Verständnis und die menschenwürdige Gestaltung des Unternehmens als „Mikrobereich“ des gesellschaftlichen Lebens; zu ihr gehört das Erüben der Fähigkeit, soziale Zusammenhänge aufzubauen, gehört die soziale Baukunst, deren erste Elemente hier geschildert werden sollten.

---

4 RUDOLF STEINER: Philosophie der Freiheit (1894), Dornach 2005, Kap. IX. GA 4.



## 2 Lebensorientierung durch Buchführung?

Zum 500-Jahre-Jubiläum der doppelten Buchführung\*

Lebensorientierung durch Buchführung zu erlangen, ist für die meisten Menschen heute – insbesondere für diejenigen, die sich im Kulturleben stehend fühlen – ein eher seltsamer Gedanke. Buchführung erlebt man in der Regel als eine untergeordnete Tätigkeit, die von jedem, weil das Finanzamt oder die Handelsgesetze es verlangen, leider „erledigt“ werden muss, einen gebildeten Bürger der Gegenwart aber im Grunde nichts angeht. Man steht allem „Buchführungsmäßigen“ mit einer gewissen Distanz gegenüber; man ist eben kein „kleinkariertes“ Buchhalter.

Diese Einstellung kontrastiert deutlich zu der Einstellung anderer kulturell bedeutender Geister – etwa zu Goethe, wenn er im 8. Buch von „Wilhelm Meisters theatralischer Sendung“ Werner seinem Bruder Wilhelm die Vorteile der Buchführung für das praktische Leben eindringlich schildern lässt und dabei Lebensorientierung und Lebenssicherheit deutlich macht, die für denjenigen aus ihr folgen, der sie auf sein Unternehmen, auf seine Lebenssituation anzuwenden, diese mit ihnen zu klären weiß. In diesem Sinne bezeichnet Goethe Buchführung als eine der „schönsten Erfindungen“ des menschlichen Geistes.

Wie sehr die beschriebene Fremdheit und die von Geistern wie Goethe aufgezeigte Bedeutsamkeit der Buchführung auch in der Gegenwart noch gegeneinander kontrastieren, macht ein öffentlich kaum gewürdigtes, aber bedeutsames Jubiläum des Jahres 1994 deutlich: das 500-Jahre-Jubiläum des Erscheinens von Luca Pacioli's Abhandlung über die Buchhaltung im Jahre 1494<sup>1</sup>. Pacioli ist der erste meisterhafte Beschreiber dieses neuen Instrumentes menschlicher Selbst- und Lebensorientierung, dessen Darstellungskraft über Jahrhunderte hin nicht wieder mit gleicher Klarheit und Lebendigkeit erreicht werden sollte. Selbst ein Adam Riese und andere Buchführungsmeister und Buchführungslehrer der Folgezeit (und ihre Werke) muten eher wie „Zwerge“ an gegenüber diesem ersten, die Seelensicherheit, die das neue Instrument der Lebensführung und Le-

---

\* Erschienen in: Unternehmensführung – Wirtschaftsethik – Gesellschaftliche Evolution. Hrsg. KAPPLER, EKKEHARD / SCHEYDT, TOBIAS. Gütersloh 1995 (Verlag Bertelsmann Stiftung), S. 281 ff (vgl. C-03-25).

<sup>1</sup> LUCA PACIOLI, Abhandlung über die Buchhaltung, Stuttgart 1933, 1968, Neuauflagen.

bensorientierung vermittelt, deutlich machenden Werke. Wie alle guten Darstellungen wichtiger Menschheitsereignisse ist es kurz und für deutsche Leser in guter Übersetzung auch in der Gegenwart zugänglich. Wer sich einen geistesgeschichtlichen Genuss verschaffen will, sollte es lesen. Luca Pacioli (1445-1515) war Franziskanerpater, Lehrer und Professor für Theologie, Mathematik und Buchführung: ein Lebenskenner und Universalgelehrter, wie er am Anfang des Zeitalters der Bewusstseinsseele wohl öfter auftrat. Er war befreundet mit Leonardo da Vinci, mit dem er einige Jahre (1496-1499) zusammen im Dienste des Herzogs von Mailand stand – und dem er zum Beispiel die Menge des Bronzeerzes berechnete, die dieser für das Reiterstandbild des Herzogs benötigen würde, und der ihm seinerseits seine „Summa“ (seine „Gesamtausgabe“) illustrierte. Ein geistesgeschichtliches Doppelgestirn in der Großen Reihe der Geister, die das neue Seelenverhältnis der Bewusstseinsseele zur Welt und zu sich selbst einläuten: wie Kolumbus, Dürer, Heinrich der Seefahrer, um nur einige zu nennen.

Was ist die große Tat des Luca Pacioli, an die wir heute, wenn wir neu nach der pädagogischen Bedeutung der Buchführung in unserer Zeit fragen, anknüpfen können? Vielleicht kann man sie so beschreiben: Er ist der erste, der die seit Beginn des 15. Jahrhunderts entwickelten Rechnungslegungsinstrumente der *doppelten Buchführung* und *Bilanzierung* in ihrer neuen „organischen“ Systematik verständlich und schlüssig beschreibt. Dies geschieht ja dadurch, dass nun die bisher unverbundenen, bisher getrennt verwendeten Rechnungselemente des *Bilanzierens* (der Bestandsaufnahme oder Zeitpunktrechnung einerseits), wie wir sie zum Beispiel in der Lageraufnahme, in der Inventarisierung von Forderungen und Schulden, kurz: im Verzeichnen unseres Vermögens vor uns haben, mit denen der *Erfolgsrechnung* (Gewinn- und Verlustrechnung/Zeitraumrechnung andererseits) in ein *geschlossenes Rechenwerk* integriert werden und dadurch erstmals auf der Ebene der Buchführung die Organismusgestalt der Unternehmung sichtbar machen. Wir bezeichnen erstgenanntes Element auch kurz als „Bilanzieren“ und meinen damit das dokumentierende Aufnehmen und Festhalten aller aktiven Weltzugriffe unseres Unternehmens in Anlage- und Umlaufvermögen und das Kontrastieren dieses Erfassens mit seinen Lebensquellen: den Hilfen anderer (Kredite/Schulden), dem im Prozess aus Schuldtilgung frei gewordenen, „entpflichteten“ Eigenvermögen (Eigenkapital). Unverbunden mit diesem Rechnungslegungselement des Bilanzierens, des Status-Errichtens, des „Statuierens“, stand bisher die Verzeichnung der *Verlaufstatsachen* des kaufmännischen Lebens, die *zwischen* den einzelnen Reflexionspunkten

(Bilanzstichtagen) liegen. Als Einnahme-Ausgabe-Rechnung, als kameralistische Buchführung der öffentlichen Hand usw. kennen wir auch heute noch solche Rechnungslegungselemente als „einfache“ Buchführungsformen. Der neue Griff der oberitalienischen Kaufleute und Rechenmeister war es, diese beiden bisher getrennt verwendeten Elemente in einem geschlossenen Rechnungswerk erstmals zu verbinden: von der Vermögenslagefeststellung der Bilanz am Anfang eines Rechnungslegungszeitraumes (Geschäftsjahres) auszugehen, jeden Schritt („Geschäftsvorfall“) zu verzeichnen, der auf diese Ausgangslage folgt und zu einer neuen Reflexionslage des Unternehmens in der Schlussbilanz des Geschäftsjahres hinführt. Die Ergebnisrechnung (oder Gewinn- und Verlustrechnung), die zwischen der Eröffnungs- und Schlussbilanz eines Jahres liegt, zeigt dabei zusammenfassend alle die Ertragslage beeinflussenden (ergebniswirksamen) Veränderungsschritte dieses Geschäftsjahres auf und weist so nach, wie es im Einzelnen zur Veränderung der Problemlage des Unternehmens in der Eröffnungsbilanz zur neuen Lage, die in der Schlussbilanz sichtbar wird, gekommen ist. Die *Buchführung* des Jahres enthält über diese ergebnisrelevanten Schritte hinaus auch noch die reinen Vermögensveränderungsschritte (Aktivtausch, Passivtausch in der Bilanz, Aktiv-Passiv-Mehrung oder -Minderung der Bilanzsumme).

Die „doppelte“ Aufzeichnung alles Geschehenen in der Weise, dass einerseits ein Geschäftsvorfall (ein Kasseneingang zum Beispiel) als solcher verzeichnet wird und zugleich dessen Ursache in der Gegenbuchung (die Zahlung eines Kunden, die Abhebung von Geld bei der Bank und dessen Einzahlung in die Kasse zum Beispiel) bezeichnet und „gebucht“ wird, machen jetzt nicht nur erkennbar, *dass* an einer Stelle etwas geschehen ist, sondern auch *wie* es sich in das Gesamtlebenssystem des Unternehmens einordnet, wie es zu deuten, zu verstehen ist, wie das gestörte Gleichgewicht wiederhergestellt wird. Es wird also nicht „doppelt“ im Sinne der zweimaligen Verbuchung eines einmaligen Vorganges gebucht, sondern es wird der *geistig-soziale Zusammenhang jedes einzelnen Vorganges durch die Gegenbuchung verstehbar gemacht*. Dies führt rechentechnisch dazu, dass notwendigerweise die Summe aller Sollbuchungen mit der Summe aller Habenbuchungen – jeweils deren „summa summarum“ – übereinstimmen muss und als Kontrolle für das richtige Erfassen aller Vorgänge dient. Würde etwa die Summe der Sollbuchungen von der der Habenbuchungen – auch nur um einen Pfennig – voneinander abweichen, so muss ein Fehler im Buchungsverlauf vorgekommen sein, der – bei genügender Geduld – gefunden und aufgeklärt werden kann.

Neue Seelensicherheit, deutlichere Orientierung als bisher über den Lebenspunkt, an dem ein Unternehmen oder ein kaufmännisches Vorhaben „stehen“, ergibt sich aus dieser neuen Art der Buchführung. Wir lernen die Welt besser zu verstehen, wir lernen – aus diesem Verständnis arbeitend – die Welt, die Zukunft nach dem Maß unserer Vorgaben zu verändern. Wir halten dabei den Weltprozess für unser Bewusstsein im Vorgang des Bilanzierens für einen Moment innerlich fest; wir bedenken ihn dabei gründlich – und gehen dann in das neue Geschäftsjahr mit dem Willen zur Verbesserung der gegebenen Lage hinein und sehen am Ende des Jahres, wie weit uns unser neuer Ansatz gelungen ist. Wir unterscheiden dann wohl auch – oder versuchen es, was uns als unser *eigenes* Verdienst am Zustandekommen dieses neuen Geschäftsjahresergebnisses erscheint und was uns von *außen* – positiv oder negativ – wie „unverschuldet“ zufiel. Aber auch dieses, so lernen wir in der Folge, gehört ja zu uns, „trifft“ uns und muss von uns im weiteren Unternehmensprozess als unser Schicksal verarbeitet werden.

Betrachten wir noch ein wenig genauer die beiden wesentlichen Elemente der Rechnungslegung: die Bilanz und die Ergebnisrechnung. Was vergegenwärtigen wir uns eigentlich, wenn wir uns in ihrem Spiegel Lebens-tatsachen und Lebensverlauf einer Unternehmung vergegenwärtigen und sie im Einzelnen anschauen? Blicken wir zunächst auf die *Bilanz*: Ihren wesentlichen Inhalt können wir erfassen, wenn wir uns die vier wesentlichen *Bilanzfelder* vergegenwärtigen, deren Einzelheiten hier nicht erörtert werden sollen. Da haben wir zunächst die *Aktivseite* der Bilanz, die Aufzeichnung der Vermögenswerte des Unternehmens. Sie beginnt mit dem *Anlagevermögen*, mit dem, was aus der Geschichte des Unternehmens – als damaliger, investiver Zukunftsleistung der für unser Unternehmen verantwortlichen Menschen – auf uns Heutige überkommen ist: die Produktionsanlagen, die Gebäude, die Maschinen, alles, was auf Dauer dem Betrieb als Produktionsmittel dienen soll. In ihnen ist etwas „angelegt“, was heute noch nutzbar ist, wenn wir es heute natürlich auch, falls wir neu entscheiden dürften, ganz „anders“, besser und „moderner“ einrichten würden. Aber, was wir vorfinden, ist noch verwertbar und erlaubt uns fürs erste, den Fortgang unseres Unternehmens zu betreiben, ohne neue Mittel investiver Art für diesen Fortgang aufzuwenden.

Der zweite Bereich, das Bilanzfeld des *Umlaufvermögens*, zeigt im Unterschied dazu das gegenwärtige Tatenfeld unseres Unternehmens, die Vorräte an Roh- und Hilfsstoffen, die halbfertigen Erzeugnisse, die Fertigwaren,



die Barmittel, die Forderungen und die sonstigen Vermögenswerte; alles das also, was Gegenstand des laufenden Geschäftes ist, was die ganze Aufmerksamkeit des Tages erfordert. Zeigt das Anlagevermögen also das in der Vergangenheit „verfügte“ Vermögen, das uns gegenwärtig nach wie vor zur Nutzung zur Verfügung steht, so zeigt das Umlaufvermögen das jetzt „verfügbare“ Vermögen unseres Unternehmens – zugleich unser tägliches Handlungs- und Aufgabenfeld. Die Summe der so nutz- bzw. verwertbaren Vermögenswerte des Unternehmens wird nun mit ihren nach kaufmännischen Regeln anzusetzenden „Werten“ zur Bilanzsumme zusammengerechnet und repräsentiert so das *aktive* Unternehmensvermögen.

Womit haben wir es auf der *Passivseite* zu tun? Grundsätzlich: mit denselben Dingen – aber auf eine neue Weise! Mit einer neuen, andersartigen Sicht auf das Aktivvermögen machen wir uns jetzt nämlich klar, dass wir dieses (aktive) Vermögen nicht nur aus *eigener* Kraft aufgebaut haben, sondern dass uns *andere* dabei geholfen haben, die uns und unserem Vorgehen vertrauten, die uns etwas zutrauten. Wir fragen nach den Quellen unseres „Vermögens“ (im Doppelsinn des Wortes) – und entdecken dabei nicht nur uns selbst, sondern zuerst die anderen, unsere Lieferanten zum Beispiel. Sie haben uns zum Beispiel Rohstoffe, Waren oder Maschinen geliefert – oder Geld geliehen in der Erwartung, dass wir davon im Sinne unserer dargelegten Ziele den rechten Gebrauch machen, den Unternehmensprozess entsprechend fördern und – zur vereinbarten Zeit – unsere Schuld (mit Zins) tilgen werden. Die *Verbindlichkeiten* des Unternehmens erkennen wir jetzt als ein auf andere Weise reales Netz sozialer Relationen über dem aktiven Unternehmensvermögen liegend (zum Teil mit besonderen Zugriffsrechten wie Eigentumsvorbehalten zum Beispiel versehen). Sie veranlassen uns, den Blick aus der Welt der schieren Sinneswelt-Sachverhalte, die wir auf der Aktivseite der Bilanz vorgefunden und verzeichnet haben, ein Stück herauszuheben und die Lebensrelationen unseres Unternehmens mit den uns zuarbeitenden Lieferanten, unseren Kunden und Kreditgebern als etwas in anderer Weise Gegebenes, uns Verpflichtendes, weniger als etwas für uns sinnesmäßig (aktiv) feststellbares, ins Auge zu fassen. Das nunmehr Beobachtbare stellt mehr ein „negatives“ Vermögen dar: unsere Verpflichtungen, unsere erst noch zu tilgenden Schulden. Sie haben uns zwar nicht unvorbereitet – etwa von einer höheren Macht verordnet – getroffen, sondern wir wissen genau, wie sie zu Stande kamen: Wir selbst waren es, die sich sagten, dass wir mit dieser fremden Hilfe

schneller zu unseren Zielen im Unternehmensverlauf kommen würden, dass diese „Förderung durch Kredit“ uns im Sinne unserer Intentionen rascher voranbringen würde. Zum jeweiligen Reflexionszeitpunkt der Bilanzierung machen wir uns daher klar, wie weit wir darin (aktiv) gekommen sind, wie weit wir die übernommenen Pflichten schon erfüllt haben, wie weit wir etwa durch Gewinnerzielung in der Lage waren, unsere Verpflichtungen in „entpflichtetes“ Eigenkapital umzuwandeln.

Mit dem Stichwort *Eigenkapital* sind wir beim letzten Bilanzfeld unseres Unternehmens. Zu ihm gehören in nur eingeschränktem Sinne die eingezahlten Eigenkapitalmittel, weil diese im Grunde genommen auch Eigenkapital darstellen und bei Beendigung des Unternehmens – allerdings erst dann – zurückzuzahlen sind (oder ggf. vorher bei einer Kapitalherabsetzung). Sie haften den Gläubigern in besonderer Weise und treten mit ihrem Befriedigungsanspruch hinter alle anderen Gläubiger zurück, bleiben aber – vom Finanzierungsvorgang her gesehen – Verbindlichkeiten. Anders steht es mit den im Eigenkapital verzeichneten *Wertschöpfungsresten* früherer Geschäftsjahre, die dem Unternehmen gewidmet und mit ihrem „Gegenwert“ in ihm eingesetzt wurden, bilanziell gesprochen: mit den „Gewinnrücklagen“. Sie sind in früherer Zeit im Unternehmen selbst erarbeitet worden und repräsentieren die Investitionsentscheidungen aus damals verfügbaren Wertschöpfungsanteilen, die seinerzeit dem Unternehmen für seine damalige Zukunft gewidmet wurden. Sie sind – als Passivbild, als Passivposten – die erklärende Quelle manchen aktiven Vermögens, das wir auf der anderen Seite der Bilanz, der Aktivseite, schon vorgefunden hatten: als Gebäude, Maschinen, Einrichtungen oder Warenvorräte zum Beispiel. Auf der Passivseite der Bilanz ist nun aber vermögensmäßig nichts Zusätzliches, sinnesweltmäßig Sachverhaltliches festzustellen; das Eigenkapital der Bilanz in diesem Sinne ist vielmehr zunächst nur ein „rechnerischer“ Differenzposten, der entsteht, wenn von der Summe des Aktivvermögens die dieses Aktivvermögen sozial überschattenden Verbindlichkeiten – die entsprechenden „Passiva“ – abgerechnet werden und danach der uns zustehende Eigenentscheidungsraum des Unternehmens als Eigenkapital deutlich wird („übrigbleibt“). Dieses „Kapital“ ist aber gar kein Sinneswelt-Sachverhalt, sondern ein besonderer „positiver“ Passivposten (Negativposten) im Gesamtvermögen, der wie eine Art „Okular“ gewertet und benutzt werden kann und uns so vergegenwärtigt, welche geistige Kompetenz, welche Managementkraft in diesem Unternehmen wirksam ist, wenn sich durch sie dieser Differenzposten des Eigenkapitals – seine

Kapitalbasis – erweitert oder in ungünstigen Zeiten umgekehrt durch Verluste geschmälert wird. Die das Unternehmen prägende Identität – heute spricht man in diesem Sinne von der „corporate identity“ – wird so als ein zunächst „unbeobachtetes“ Element des gewöhnlichen Unternehmensgeschehens zunehmend bemerkbar. Die Welt wird von hier an wesentlich, nicht mehr dinglich erlebt.

Wenn wir mit dem so gewonnenen neuen, „qualitativen Blick“ durch diese vier Bilanzfelder noch einmal durchgehen, sehen wir, dass wir uns vom Anlagevermögen über das Umlaufvermögen wie von der Vergangenheit in die Gegenwart bewegt haben und mit den Verbindlichkeiten *den* Teil der Zukunft beschreiben, der sich in Tilgungsverpflichtungen dieser Verbindlichkeiten in der Zukunft – einer „Altlast“ vergleichbar – ausdrückt. Rechnen wir nun diese drei Bilanzfeldsummen gegeneinander auf, entsteht ein wichtiger Saldo. Er ist zugleich der Differenzbetrag zwischen Verbindlichkeiten und Bilanzsumme. Das scheinbare „Nichts“ dieses Differenzbetrages öffnet bei genügender Aufmerksamkeit, bei genauem Hinsehen, als eine Art „Geistokular“ den Blick auf das „entpflichtete“ Vermögen, das Eigenkapital, oder – sachlich gesprochen – auf den Freiraum unserer Entscheidungskraft über die aktiv verfügbaren Mittel; es öffnet den Blick in eine neue Seinsdimension des Unternehmens. Das Eigenkapital weist so auf den *anderen* Teil der Zukunft: den von Verpflichtungen freigewordenen, uns freilassenden Eigenentscheidungsraum unseres Unternehmens. In ihm können wir ohne Rückkoppelung mit unseren Kreditgebern entscheiden: für Investitionen, für Ausschüttungen oder Zuwendungen und Stiftungen; insbesondere Letztere können (dürfen) nur aus „Eigenem“ gemacht werden! Jetzt kommt es nur noch auf uns selbst an.

Dieser Reflexions- oder Erkenntnis-Weg der Bilanzierung ist insoweit zugleich ein Weg, der schrittweise, dem Zeitverlauf folgend, die Sinneswelt verlässt und in die Sozialordnung der Menschen – als erste Geistweltordnung, erste Wesensordnung, die sich in die Sinneswelt hineinerstreckt – zu dem geistigen Orte führt, an dem wir uns sinnvollerweise nur noch die Mitwirkungskompetenz der beteiligten Menschen – und deren mögliche Verstärkung durch die mit ihnen zusammenwirkenden Geister – vergegenwärtigen können. Unser Erleben wird jetzt prozesshaft. Wir werden bei diesem Bilanzdurchgang schrittweise aus der Welt zum Geist, aus Sinneswelt-Sachverhalten zu uns selbst geführt: zu den aus dem lebensvollen Geistelement in die Sinneswelt hereinwirkenden Kräften unserer eigenen

Individualitäten und zu den spirituellen Individualitäten, die mit uns verbunden wirken. Jede Bilanzierung ist insoweit eine Reflexionsübung in diesem Sinnzusammenhang, auf diesem Weg des Selbsterfassens. Sie fasst dabei eine jeweilige Sinnesweltlage, die in einem jeweils gegebenen (geprüften) Zeitpunkt feststellbar ist, verfolgt sie in ihre Sozial- oder Geistbezüge und verweist auf deren prozesshafte Quelle durch das „Okular“ des Eigenkapitals.

Blicken wir danach auf die *Ergebnisrechnung*, so ändert sich die Qualität des Blickes, weil sie jetzt nicht einen gegebenen Zustand, sondern dessen Veränderungen in der Zeit, in einer Reihe von Folgezuständen als *Bewegung* ins Auge fassen muss. Welche Schritte – von uns zielvoll geplant – führen von einer bilanzierten Ausgangslage (Eröffnungsbilanz) zu einer neuerlichen Reflexion am Ende des Rechnungslegungsabschnittes in der Schlussbilanz? Welche Intentionen, Kräfte und Aufwendungen waren nötig oder wurden in dieser Zeit gemacht? Welche Erträge konnten wir erzielen, in welcher Relation standen Aufwendungen und Erträge zueinander? Hatten die Aufwendungen das Übergewicht und ist damit ein *Verlust* zu verzeichnen? Oder überwogen die Erträge und haben demgemäß mit *Gewinn* gearbeitet? Hat sich unsere unternehmerische Wirkensbasis, die sich im Eigenkapital abbildet, vergrößert oder verkleinert? Bei rechtem Verständnis eines *Jahresabschlusses*, der Bilanz und Ergebnisrechnung umfasst, sehen wir uns als Menschengruppe auf dem Wege, an einem bestimmten Punkte angekommen, einerseits mit bestimmten Qualitäten positiver Art begabt und andererseits mit Mängeln, mit noch Unzureichendem – als verbleibender Aufgabe – belastet.

Wir erleben uns in dem Prozess aber nicht nur zurückgezogen auf uns selbst, auf unser Unternehmen, sondern wir sehen uns gerade durch ihn in den *Gesamtzusammenhang der menschlichen Gesellschaft* eingeordnet. Wir sind einerseits vielleicht abhängig von unseren Lieferanten und deren Leistungen, wir leisten andererseits selbst für unsere Abnehmer, für unsere Kunden; wir müssen im Unternehmen mit vielerlei Schwierigkeiten – menschlichen und sachlichen – fertig werden, in denen sich Einflüsse von außerhalb des Unternehmens widerspiegeln: Ausbildungsvoraussetzungen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden, ihre Lebensschicksale in Gesundheit und Krankheit, in Partnerschaft und Verpflichtungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Die Autonomie und Selbstständigkeit unseres Unternehmens wird als eine Gestaltfigur in einem großen *Wert-*

*schöpfungs-* und (dem gegenläufigen) *Geldgeschehen* erkennbar, die unser Unternehmen – in ihm sich begegnend – durchströmen, in welchem wir steuernd das Gleichgewicht, unsere Identitäts-Position im Gesamtgeschehen erhalten und verbessern wollen. Wir bauen mit unserem eigenen Leistungsbeitrag auf Vorleistungen von Menschen und Unternehmen in allen Weltteilen (in der Regel) auf; unsere Leistungen wandern andererseits in alle Welt. In beiden Richtungen entziehen sich dabei Lebenslagen und Leistungen bald und zunehmend unserem Bewusstsein; dessen Kraft reicht (noch) nicht so weit wie die Realitäts- und Lebensbezüge dieser „Ströme“, in, mit und von denen wir leben. Aber wir lernen uns grundsätzlich teilnehmend, teilhabend empfinden in diesem Gesamtorganismus-Geschehen des Wirtschaftslebens als in einem großen Prozess des weltweiten Füreinandertätigseins von Menschen. Der Wertschöpfungs- oder Leistungsstrom fließt erst zu uns her und strömt dann, um unseren Leistungsbeitrag vermehrt, von uns aus weiter. Der alle Leistungen koordinierende Geldstrom – als korrespondierender Bewusstseinstrom der Gesellschaft – durchzieht in anderer Richtung unser Unternehmen und bildet dadurch die Bewusstseinsseite des sozialen Geschehens in unserem Eigenbereich ab. Dieses Gesamtgeschehen setzt sich in die von uns selbst vollzogenen Bewusstseinschritte der *Buchführung* in unserem Unternehmen fort, in der wir verzeichnen, was so zu uns hereinfließt und was von uns ausgeht: im Leistungs- oder Wertbildungsprozess einerseits, im Abrechnungsprozess (Geldprozess) andererseits. Umweltvoraussetzungen von außen und Leistungs- bzw. Produktivitätsvoraussetzungen von innen weben sich zu einem Gesamtgeschehen zusammen, das uns in moderner Zeit nicht einfach unbewusst, ungefragt in sich hereinzieht, sondern das wir im *Geldwesen gesamtwirtschaftlich*, in der *Buchführung einzelwirtschaftlich* bewusst erfassen, um uns unseren Lebensort darin zu vergegenwärtigen.

Unseren Schülern – wenigstens in den Waldorfschulen – diese *Lebensorientierung* zu bieten, sollte deswegen heute zu der Aufgabenstellung führen, *Buchführung als pädagogisches Mittel* im Unterricht unserer Schulen einzusetzen. Dafür geben viele Fächer – Erdkunde, Mathematik, Literatur (auch Goethes „Faust“ zum Beispiel!)<sup>2</sup> – Gelegenheit und Anlass. Nach zwei Seiten hin, wie wir sahen, wird die Buchführung nämlich als pädagogisches Mittel interessant. Wir haben ja zunächst – in den unteren

---

2 Vgl. HARDORP, Goethe und das Geld.

Klassen – die Aufgabe, unsere Schüler in das Sinnesweltverständnis einzuführen, weil sie, selber aus der Geistwelt kommend, in diesem zuerst ihr Bewusstsein befestigen müssen. Sie lernen, um die Welt zu verstehen. Verständnis der Sinneswelt gibt ihnen erste Seelensicherheit, begründet erstes Selbstbewusstsein. Aber die Buchführung zeigt nicht nur, indem sie die Aktivseite der Bilanz und den Bewegungsvorgang von Aktivseite einer Eröffnungsbilanz zu Aktivseite der Schlussbilanz deutlich macht, die Sinnesweltzusammenhänge, sondern sie führt auch schrittweise, wenn die Schüler das „Negativvermögen“ der Verbindlichkeiten (negative Zahlen müssen verstehbar geworden sein) zu erfassen im Stande werden, wenn sie „schwarze“ Zahlen und „rote“ Zahlen unterscheiden können, in die soziale Welt, in der man verbunden ist mit anderen Menschen und ihnen gegenüber Verpflichtungen hat. Sie lernen jetzt die sozialen Beziehungen als „verbindliche“ Realität kennen, die als soziales Netzwerk über dem Aktivvermögen liegen. Sie lernen sodann, sobald sie bewusstseinsmäßig dazu herangereift sind, den Blick durch die erläuterte Eigenkapitaldifferenz der Passivseite, durch dieses „Eigenkapitalokular“ in die Geistwirkenszusammenhänge der menschlichen sozialen Welt zu richten, aus denen die Gesamtkonfiguration des Unternehmensaufbaues, als dessen Quelle, hervorgeht. Sie lernen solche Geistzusammenhänge am „praktischen Fall“ der Bilanzierung denken. Wir haben sie aus der Sinneswelt – der Aktivseite des Lebens, in der wir ihr Bewusstsein zunächst befestigten – in die mit dieser Sinneswelt zusammenhängenden Geistzusammenhänge – deren Passivseite – eingeführt und ihr Bewusstsein auch für diese sensibilisiert. Sie schauen jetzt nicht nur in die Welt, „in der die Sonne leuchtet“, sondern sie schauen auch in die Seelenwelt, in der die sozialen Beziehungen erlebt werden und in die Geistzusammenhänge; sie „leuchten“ diese neue Seite der Welt jetzt selbst aus. Dies kann sie zu neuen Lebensentschlüssen führen, die die Welt verändern können und sollen – im Sinne ihrer eigenen Ziele. Ihr Bewusstsein gründet fest in der Sinneswelt und weiß diese richtig zu werten; es beschränkt sich aber nicht auf sie – es erweitert sich vielmehr, wie die Realität des Lebens dies von uns und ihnen fordert, auf die Sozial- und Geistwelt (der Menschen). Wir lernen so, wie wir auf beides Einfluss nehmen, wie wir in beiden Realitäten leben und wirken können.

Damit verlassen wir das jeweils Bestehende von Welt und Geist, stellen es erneut-erneuernd in Frage. Wir bringen das Bestehende (es ist in der jeweiligen Eröffnungsbilanzlage gespiegelt) in Bewegung und tauchen in das Ablaufgeschehen des nächsten Geschäftsjahres ein, die sicheren

Sachverhalte der Sinneswelt verlassend, die „schönen“ Vorräte in den neuen Verarbeitungsprozess der Produktion hereinnehmend, sie äußerlich womöglich vernichtend – aber als neue Werte, in neuen Wertschöpfungsergebnissen sie wieder erstehen lassend. Wir verstehen die Erträge eines Jahres als Bewegungsgrößen anders und besser, wenn wir hinter ihnen die Bewegungsgrößen des Lebens unserer Abnehmer sehen, die unsere Leistungen für ihr Leben, für ihre Unternehmungen von uns beziehen und uns ihrerseits nun „im Gelde“, das sie uns zahlen, Möglichkeiten des Ausgleichs unserer Verbindlichkeiten bei unseren eigenen Lieferanten, bei unseren Geldgebern geben. Im Aufbau des Verständnisses für dies alles erweist sich die *Buchführung* als ein sehr *vielseitiges Mittel* zur Entwicklung unserer Schüler auf ihren sehr unterschiedlichen Lebensstufen, als Möglichkeit, zum jeweils richtigen Zeitpunkt das Förderliche für sie zu tun, ihnen auf ihrem Entwicklungswege zu helfen, indem wir ihnen Lebensorientierung geben.

Wir selbst lernen verstehen, dass Buchführung auf eine eigenartige Weise auch eine Projektion unseres inneren Wesens in die äußeren Weltverhältnisse ist. In uns selbst lebt – unbewusst zunächst – eine solche Wesenheit, die unsere Taten miterlebt und in ihrer Gestalt verzeichnet – im Guten und im Bösen; die die Gestalt annimmt, die sie unseren guten und bösen Taten verdankt; Rudolf Steiner nennt sie den kleinen „Hüter der Schwelle“.<sup>3</sup> Dieses zu uns gehörige Wesen in uns verzeichnet und bilanziert ständig, was wir unternehmen; es zeigt uns am Lebensende unsere Lebensbilanz mit ihren Aktiva und Passiva und damit zugleich, was es aufgrund der jetzt erreichten Kompetenz in Zukunft zu leisten gibt, was es aufgrund von Fehlleistungen auszugleichen gilt. Indem wir Buchführung in dieser Weise üben, begründen wir auch, vorbereitend, dieses Anschauen unserer eigenen Lebensbilanz durch das Aufmerksamwerden auf das in uns verborgene Wesen des kleinen Hüters; wir bereiten die Begegnung mit ihm und das Verständnis für uns selbst am Lebensende oder – bei entsprechendem Schulungsverhalten vorher – schon vor. Buchführung ist nicht nur ein zufälliges äußeres Mittel zur kaufmännischen Beherrschung von Tatsachen; sie ist auch ein Übungsinstrument dafür, die Beherrschung des eigenen Wesens, seiner Kräfte und Unvollkommenheiten schrittweise zu üben. Sie hilft Selbstständigkeit im Leben zu begründen und zu erhalten: gegenüber

---

<sup>3</sup> Vgl. RÜDOLF STEINER, *Wie erlangt man Erkenntnisse der höheren Welten?*, Dornach 2005, GA Nr. 10

der Sinneswelt wie gegenüber der sozialen Welt, gegenüber der geistigen Welt. Sie gehört als pädagogisches Mittel in unsere Zeit, sie gehört zur „allgemeinen“ Bildung jedes einzelnen Menschen, der sich selbst zu verstehen versucht. Es lohnt sich, sie zu erlernen! Und: Es kann und wird dafür nie zu spät sein!

Indem wir uns all diesem stellen, es unserer Zeit gemäß ergreifen, erfüllen wir zugleich vielleicht eine Aufgabe, die die Tat des Luca Pacioli vor 500 Jahren heute in sachgemäßer Weise fortsetzt und seinen geistigen Ansatz in unserem Leben neu fruchtbar werden lässt.



## 3 Das Eigenkapital im Spiegel der Bilanz

Eine Herausforderung an unser Unternehmensverständnis\*

### Wovon die Rede sein soll

Wenn wir für ein Unternehmen eine Bilanz aufstellen, so verstehen wir dies als Versuch, uns über Vermögen und Lage dieses Unternehmens qualifiziert Rechenschaft abzulegen, seine Gestalt und seine Werte so sachgerecht wie möglich zu erfassen. Wir sprechen zunächst von Tatsachen, die wir durch das Rechenwerk der doppelten Buchführung in Zahlengrößen abbilden. Wenn wir von aktiven Vermögenswerten oder von Schulden reden, wissen wir, was wir meinen. Welche Sachverhalte aber meinen wir, wenn wir vom Eigenkapital eines Unternehmens sprechen? Wir bilden dabei nichts Äußeres ab, können daher nicht – wie vorher – unserer Sache in gleicher Weise sicher sein. Ist dieses Eigenkapital nur – als Saldo aller anderen aktiven oder passiven Vermögenswerte (insbesondere inklusive der den Vermögenswerten „anhaftenden“ Verpflichtungen) – eine *rechnerische Größe* ohne eigenen weiteren Realitätsbezug? Meint Eigenkapital lediglich das als aktives Vermögen (abzüglich der Unternehmensschulden) bereits erfasste Vermögen – dessen „Inbegriff“ gleichsam – noch einmal? Oder gibt es auch hier eine den anderen Bilanzpositionen vergleichbare *eigene* Wirklichkeitsdimension, die wir erfassen können? Sprechen wir von einem realen Sachverhalt? Welcher Art ist er? Dieser Frage will der folgende Beitrag nachgehen.

### Bilanzierung als Lagebestimmung und Lernvorgang

Wer als Unternehmer für ein Unternehmen gleich welcher Art verantwortlich und dementsprechend rechenschaftspflichtig ist, muss regelmäßig – in bestimmten zeitlichen Abständen beim Aufstellen des Jahresabschlusses oder aus anderem gebotenem Anlass – für dieses „Bilanz ziehen“, das heißt er muss sich die *Welt- und Kräfteverhältnisse* im einzelnen vergegenwärtigen, in denen er mit seinem Unternehmen steht, mit denen er es bei dessen Führung zu tun hat. Er muss sich in solcher Lage fragen, wie er mit

---

\* Erschienen in: Bilanzierung und Besteuerung der Unternehmen, Festschrift für Herbert Bröner, Stuttgart 2000, S. 109 ff.

den gegebenen – vornehmlich selbstgeschaffenen – Verhältnissen dieses Unternehmens zurechtkommt, welche Aufgaben sie ihm stellen, wohin sie ihn führen, wohin er sie führen will. Er vergegenwärtigt sich dazu einerseits die gegebenen *Verhältnisse*, die er vorfindet oder die er durch sein bisheriges Handeln herbeigeführt hat (einbezogen selbstverständlich das Handeln der mit ihm zu diesem Werk verbundenen Menschen). Dies gibt ihm zugleich Anlass, sich seine damit gegebene *Aufgabenstellung* zu vergegenwärtigen, sie erneut zu prüfen, ihre Zielrichtung erforderlichenfalls – oder wenn ihm dies selber richtig erscheint – neu auf die damit erkannten Herausforderungen auszurichten.

So war es ja auch zu früheren Zeitpunkten der Lagebestimmung (Bilanzierung) und der Aufgabenerfassung gewesen – nur sieht man gegenwärtig in jedem Falle besser, was effektiv bewirkt werden konnte: In welchem Maße man damals die *Lage* richtig einschätzte und die eigenen Kräfte, mit ihr fertig zu werden; man sieht, was *erreicht* wurde und welche *Hindernisse* sich ergaben. Damit verbindet sich die Frage: Hätte man es besser, anders machen sollen, hätte man es besser machen können? Wären heute erkennbare Fehler vermeidbar gewesen, hätte man auf unvorhergesehene Ereignisse besser reagieren, sie früher erkennen können? *Lage*, *Kraft* wie *Schicksal* des eigenen Wollens, des eigenen Unternehmens werden so bewusst. Und zugleich mit diesem wird der eigene Gestaltungswille aufgerufen – zu präziserer Planung für die Zukunft, zu umsichtigerem Vorgehen in ihr; kurz: Er wird zu neuem Lernen geführt. Neues Werden erhält seine Richtung aus verstandenem alten. Ein neuer Lebens- und Handelsabschnitt („Geschäftsjahr, Planungsperiode“ usw.) wird eingeleitet. Manchmal sollte dieser Abschnitt einen „turn around“ für das Unternehmen bringen; wenn er gelingen soll, so bedarf es jedenfalls der Anspannung aller Kräfte.

### **Was erfassen die primären Bilanzfelder?**

Blicken wir aber zuerst auf die *Lage*. Was ist der Vermögens- oder Sozialausschnitt unseres Unternehmens im gesellschaftlichen Ganzen, das wir so ins Auge fassen? Als engeres „bilanzierungspflichtiges Feld“ geraten da, wie selbstverständlich, die dem Unternehmen anvertrauten, von anderen oder von ihm selbst geschaffenen Werte ins Blickfeld: die von anderen erworbenen *Vorleistungen* (Rohstoffe, Vorprodukte usw.),

die von uns bereits bearbeiteten Vorleistungen (halbfertige Erzeugnisse, Waren) sowie die *Instrumente* der eigenen Wertschöpfung (selbst hergestellte oder erworbene Produktionsmittel), die Instrumente des eigenen Wertschöpfungsbeitrages („value added“) im ganzen gesellschaftlichen Wertschöpfungsgeschehen, in das unser Unternehmen einbezogen ist. In dieses engere, unmittelbar sinnhaft anschauliche Feld der (aktiven) Vermögenswerte, das wir uns durch Zählen, Messen, Wiegen (Inventur) vergegenwärtigen, ragt aber sogleich das *soziale Umfeld* herein, das zu unserem Unternehmen im weiteren Sinne gehört: seine Kunden- und Lieferantenbeziehungen vor allem. Aus den Bedürfnissen unserer Kunden hatten wir ja unsere Unternehmensaufgabe geformt; die Leistungen unserer Lieferanten (einschließlich unserer Berater) zogen wir für unseren eigenen Leistungsprozess heran bzw. wir zogen unsere Vorleister selbst in diesen Prozess hinein. Sie vertrauten nämlich unserer Kraft, alles richtig zustande zu bringen, und gaben uns *Kredit*; wir taten ähnliches in Richtung unserer Kunden. Lieferantenschulden und Kundenforderungen – grundsätzlich ein Feld gegenseitiger Vertrauensbeziehungen (sonst gäbe es sie nicht) – resultierten daraus und wurden so Bestandteil unseres engeren Bilanzfeldes. Das soziale Beziehungsnetz unseres Unternehmens geht selbstverständlich darüber hinaus, ist viel umfassender als der Teil, den wir von ihm – durch Leistungen füreinander verursacht – bilanzieren. In diesem Beziehungsnetz und durch es existieren wir als selbständig handelndes Glied des Ganzen – insbesondere seines Wertschöpfungsgeschehens. Ein Gleiches gilt für das „engere“ Feld der Gesellschafter-, Partner- und Mitarbeiterbeziehungen: In ihnen können unendlich weitreichende Schicksalsbeziehungen stecken; sie werden aber innerhalb unseres Bilanzierungsfeldes nur bewusst abgebildet („bilanzierungspflichtig“) soweit sie zu *noch nicht abgerechneten Leistungen* (offene Mitwirkungsschulden wie Löhne und Gehälter usw.) geführt haben oder sich in veräußerbaren oder verrechenbaren Werten (Vorräten oder Anlagegütern) niederschlagen; auch hier ist nur eine „Teilmenge“ des sozialen Beziehungsfeldes erfasst und ausgewiesen (bilanzierungspflichtig) geworden. Fassen wir, was wir uns mit dem Dargestellten knapp vergegenwärtigt haben, hinsichtlich seiner Bilanzierungsfolgen zusammen, so kommen wir zunächst zu drei qualitativ unterschiedlichen Bilanzfeldern in unserer Unternehmensbilanz:

1. den anvertrauten durchlaufenden *Leistungen* (Werten) des gesellschaftlichen wie unternehmerischen Wertschöpfungsgeschehens (*Umlaufvermögen*, Vorräte),

2. den erworbenen oder selbst hergestellten *Instrumenten* für dieses Wertschöpfungsgeschehen (*Anlagevermögen*, Produktionsmittel),
3. den bilanzierungspflichtig gewordenen Hilfen Dritter – oder solchen für Dritte – beim Aufbau unseres Leistungssystems (Unternehmen), die uns wechselseitig als *Kredit-* oder *Verschuldungsrelationen* mit Lieferanten oder Abnehmern insbesondere im sozialen Beziehungsfeld unseres Unternehmens verbinden, den *Verbindlichkeiten*.

Für den hier behandelten Zusammenhang vernachlässigen wir dabei die (aktiven und passiven) Posten der Rechnungsabgrenzung und beziehen sie kurzerhand in die bereits genannten Felder mit ein. Sie dienen der periodengerechten Erfolgsermittlung – und damit der sachgerechten Bilanzierung des eigenen Kapitals. Ebenso rechnen wir hier die Forderungen kurzerhand dem Umlaufvermögen zu, obwohl sie – wie die Verbindlichkeiten – soziale Relationen (Werte, aber keine Dinge) darstellen. Für den hiesigen Zusammenhang sind die hier möglichen Unterschiede jedoch ohne besonderen Belang.

### Das Eigenkapital als Bilanzfeld eigener Art

Mit Letzterem haben wir zugleich das Stichwort für das *vierte Bilanzfeld* genannt, dessen Sachverhalten wir im Folgenden genauer nachgehen wollen: das *Eigenkapital* des Unternehmens (§ 266 Abs. 3 HGB). Es besteht am Beginn eines Unternehmens, soweit geleistet, aus dem „gezeichneten Kapital“ (ggf. verrechnet mit noch „ausstehenden Einlagen“). Mit dem gezeichneten Kapital ist neben der Finanzierungsfunktion dieses Kapitalbeitrages vor allem auf eine rechtliche Maßgröße zur Feststellung von Mitgliedschaftsrechten der Anteilseigner (der Begrenzung der Gesellschafterhaftung gegenüber Gläubigern § 272 Abs. 1 HGB dienend), auf eine Maßgröße zugleich zur Bestimmung wirtschaftlichrechtlicher Krisenpunkte (Überschuldung, Verlust des halben Zeichnungskapitals usw.) des Unternehmens abgehoben, die uns im Folgenden aber weniger interessieren soll. Unser Erkenntnisinteresse gilt hier dem mit dem Wort „Eigenkapital“ in der Bilanz abgebildeten Sachverhalten selbst – in faktischer wie wesensmäßiger Hinsicht.

In diesem Sinne können wir im Eigenkapitalbereich des Unternehmens zwei Grundsachverhalte unterscheiden:

- den *Kapital- bzw. Mittelzufluss* gemäß „Zeichnung“ durch direkte Leistungen *von außen* (Außenfinanzierung); er ist neben dem Grund- oder Stammkapital vor allem zu finden in Kapitalrücklagen, Agio, Zuzahlungen über das Haftkapital hinaus und ähnlichem sowie die
- *Kapitalbildung aus eigener Wertschöpfung* (Innenfinanzierung), die sich in Gewinnrücklagen und anderen Ergebnisresten des internen Leistungsgeschehens (Ergebnisvorträge, Jahresüberdeckung) zeigt oder die sich in selbstgeschaffenen stillen Reserven, die im „Kurswert“ des Kapitals wieder erkennbar werden können, niedergeschlagen hat.

Nur die Kapitalbildung aus eigener Wertschöpfung, die Innenfinanzierung, soll hier – als Gegenstand unseres Erkenntnisinteresses – näher untersucht werden, da es sich beim Kapitalzufluss von außen – wie bei allen Verbindlichkeiten – letztlich immer nur um unternehmerisches *Leihkapital* handelt.<sup>1</sup> Dies zeigt sich ganz offensichtlich im Liquidationsbeteiligungsanspruch des Kapitalgebers (Aktionärs usw.), der deutlich macht, dass die eingezahlten Mittel als entsprechende „Auskehrungen“ am Ende an den Einzahler zurückfließen sollen. Wir erkennen daraus, dass es sich beim eingezahlten Kapital eben auch nur um Fremdkapital gehandelt hat. Es war allerdings von besonderer Art, da es haftungsmäßig im Ernst- oder Liquidationsfalle an letzter Stelle steht (grundsätzlicher Rangrücktritt gegenüber anderen Verpflichtungen). Auf diesen Unterschied kommt es für uns nicht immer, aber im Folgenden zuweilen, an.

## Die Bilanz als Gleichung

Das schon angesprochene *vierte Bilanzfeld* hat nun die bereits erwähnte besondere Eigenheit, dass es sich als Saldo der drei anderen Bilanzfelder darstellt.<sup>2</sup> Wir haben als Bilanzierende dieses Eigenkapital richtig ermittelt,

---

<sup>1</sup> Mit diesem Sinnverständnis ist der Kapitalbegriff sogar ursprünglich gebildet worden; er bedeutete im Mittelalter „den Hauptstamm einer geliehenen Summe Geldes“ im Unterschied zu aufgelaufenen Zinsen. „Kapital wurde aufgenommen, ausgerechnet, ausgezahlt und ausgeliehen“. KUPPLER, B., *Kapital im Wandel*, Baden-Baden 1988, S. 17 m.w.N.

<sup>2</sup> Forderungen aller Art schlagen wir, wie schon erwähnt, vereinfachend dem Umlaufvermögen zu (oder wir saldieren sie bei Verbindlichkeiten) – auch wenn (oder: weil) letztere eine soziale Relation darstellen wie die Verbindlichkeiten.

wenn wir die drei anderen Bilanzfelder in der von der Sache geforderten Art vollständig erfasst, richtig bewertet und danach untereinander verrechnet haben. Für die Darstellung der richtigen Zahlengröße des Eigenkapitals bedarf es bekanntlich keiner eigenen neuen *Inventur* im Sachvermögensbereich des Unternehmens (und seiner Verbindlichkeiten); seine *rechnerische* Ermittlung durch schlichte Saldierung der drei anderen Bilanzfelder oder – zur Sicherheit – durch Verrechnung der Ausgangsgröße (Anfangskapital) mit dem Saldo der Gewinn- oder Verlustrechnung (als Veränderungsgröße) *genügt* zur Feststellung seines aktuellen Standes.<sup>3</sup> Das Eigenkapital erscheint hierbei gewissermaßen als die „Quintessenz“ des anderen Unternehmensvermögens – ohne eigenen (erneuten) Sachwert- oder Wirklichkeitsbezug und demzufolge auch ohne erneute Sachverhaltsfeststellung. Das ist – in aller Einfachheit – eine Feststellung, die auch den „Fachmann“ immer wieder staunen machen darf – vor allem der Umstand, dass diese Tatsache unterschiedlich erläutert (erklärt?) werden kann. Man kann sie ja zunächst ganz einfach dadurch erklären, dass eine Bilanz – mathematisch gesehen – eben „nichts weiter“ als eine Gleichung („Aktiva gleich Passiva“) folgender Art ist:

**Anlage- + Umlaufvermögen = Eigenkapital + Verbindlichkeiten,**

die bei der Feststellung des gesuchten Eigenkapitals nach diesem hin „aufgelöst“ wird:

**Eigenkapital = Aktivvermögen ./. Verbindlichkeiten.**

Diese führt bei richtiger Erfassung des aktiven Vermögens und der Verpflichtungen zum gesuchten Eigenkapital als quantitativer Zahlengröße.<sup>4</sup> Ist das nicht „zu wenig“, ist das nicht „zu einfach“ dieses: „Nichts weiter als eine Gleichung“?

---

<sup>3</sup> Man könnte höchstens ergänzen (oder einwenden wollen): Auch die Titel des gezeichneten Kapitals wird man ja doch irgendwie inventurartig feststellen. Richtig: wie Verbindlichkeiten eben, die sie, wie dargelegt, im Grunde auch sind.

<sup>4</sup> Vgl. etwa BUDDE / HAUG, Anm. 6 zu § 267 HGB in der 4. Auflage des Beck'schen Bilanzkommentares, München 1999.

## Die doppelte Buchführung als geistesgeschichtlicher Bewusstseinschritt

Das damit Gesagte ist viel und wichtig – aber vielleicht noch nicht alles. Wichtig daran ist, sich klarzumachen, dass mit Beginn des 15. Jahrhunderts in Oberitalien eine neue Verständnisart für soziale Gebilde (Unternehmen) entwickelt wird, die es erlaubt, die wirtschaftliche Dimension solcher Sozialgebilde mit neuer Sicherheit zu erfassen: die *doppelte Buchführung* (Buchhaltung). Diese neue Sicherheit des Erfassens folgt daraus, dass man sich im Bilanzieren die Kraft- und Problemlage eines Unternehmens in seinen Aktiven und Passiven *vollständig* für einen Zeitpunkt, den Bilanzstichtag, vergegenwärtigt – und die Veränderungen dieser Ausgangsgleichgewichtslage Schritt für Schritt in den Buchungen der diese Veränderung auslösenden „Geschäftsvorfälle“ verfolgt (und festhält) bis wir uns die angesprochene Kraft- und Problemlage unseres Unternehmens in einer neuen Bilanz, der Schlussbilanz des Rechenschaftszeitraumes, erneut vergegenwärtigen (dokumentieren). Die neue Sicherheit dieses Erfassens resultiert daraus, dass mit ihr nun alle Lebensschritte des Unternehmens ausnahmslos verständnishaft zurückverfolgt werden können, so dass *Buchführung* zugleich zu einem *sozialen Lernvorgang* wird – zumindest werden kann.

„Doppelt“ ist diese Buchführung nicht, weil etwa unnütze (doppelte) Arbeit getan wird, sondern weil man sich bei jedem Lebensvorgang (Geschäftsvorfall) klarmacht, dass er einerseits *tatsächlich* passiert ist (und welche wertmäßig messbare Dimension er hatte) und dass mit ihm andererseits ein *Sinn* verbunden war, den man in der jeweiligen „Gegenbuchung“ festhält. Insoweit sagt uns die Unternehmensbilanz: Alles, was in der Welt unseres Unternehmens vorgeht, hat (seinen) Sinn. Die Welt eines Unternehmens ist in allen ihren Vorgängen und Entwicklungsschritten verstehbar – und wir können aus ihren Vorgängen, die wir in der Buchführung dieser Art verfolgen und festhalten lernen, uns selbst als verantwortlich handelnde Menschen entwickeln. Das Weltgeschehen fließt nicht einfach so dahin, sondern es wird so als Ort aktiven menschlichen Handelns, als Ort menschlicher Ichwerdung verstehbar.

Diesen geistesgeschichtlich neuen „Ton“ vernimmt man, wenn man die sachliche Begeisterung, die aus diesem bewusstseinsgeschichtlichen Lernschritt resultiert, in der „Abhandlung über die (doppelte) Buchhaltung“ in der „Summa“ des Franziskanerpaters und Universalgelehrten *Luca Pacioli*

– eines Freundes des *Leonardo da Vinci* – spürt und ihren neuen, die soziale Welt ergreifenden Stil erfasst.<sup>5</sup> Man darf die Nüchternheit dieses Erfassens aber nicht als mathematisch-formalistischen Nominalismus abtun, sondern man kann das verbleibende Rätsel – den Wirklichkeitsbezug des Kapitalfeldes nämlich – als neue Erkenntnisaufgabe verstehen, die uns weiterführen will.

### Eigenkapital als „negative“ Realität?

Denn das Rätselhafte dieser Verständnislage – Eigenkapital als „Saldo“ des übrigen Unternehmensvermögens, als „bloße Differenzgröße“ zwischen Fremdkapital und Bilanzsumme – bleibt ja der *Realitätsbezug* dieser Größe. Ist er nichts anderes als der schon gegebene, bis ins Abstrakte hinein „verdünnte“ Realitätsbezug der drei anderen Bilanzfelder? Ist er nichts anderes als die „inbegriffliche“ Wiederholung des bereits sachverhältnisch zuvor Festgestellten? Entspricht dem Eigenkapitalfeld der Bilanz nichts qualitativ *Eigenes* in der Realität? Hat es kein eigenes Wesen? Diese Frage soll uns jetzt weiterführen.

Verschärfen wir die Frage nochmals aus der Sicht des Bilanzierenden: Dem Inhalt der drei anderen Bilanzfelder entsprach jeweils ein im sinnesmäßigen vorfindliches Substrat: die Rohstoffe, Vorräte oder andere Sachwerte im Umlaufvermögen; die Produktionsmittel, der Grund und Boden usw. als Instrument, als „Grund-Lage“ des betrieblichen Wertschöpfungsgeschehens: die sinnesmäßig dokumentierten (oder dokumentierbaren) sozialen Relationen von Forderungen und Verbindlichkeiten (einschließlich der „ungewissen“ Verbindlichkeiten). Vom Vorhandensein des jeweiligen, dem Bilanzfeld entsprechenden Realitätssubstrates konnten wir uns mit den uns vertrauten Methoden des Sinneswelterfassens – Messen, Zählen, Wiegen (Saldenbestätigung einbezogen) – überzeugen. Im Vergleich zu dieser Erfahrungssicherheit unseres gewöhnlichen Alltagsbewusstseins geraten wir beim vierten Bilanzfeld, dem Eigenkapital, zunächst in eine gewisse Unsicherheit. Wir

---

<sup>5</sup> Vgl. PACIOLI, LUCA, Abhandlung über die Buchhaltung, Stuttgart 1933 (Neuaufgabe) und HARDORP, BENEDIKTUS, Lebensorientierung durch Buchführung, DIE DREI, 12/994, S.1007ff. oder in: Unternehmensführung - Wirtschaftsethik - gesellschaftliche Evolution, Hrsg. KAPPLER, EKKEHARD / SCHEYDT, TOBIAS, Gütersloh 1995, S. 281 ff.



ermitteln dessen Inhalt durch eine – rein subjektive? – innerseelische Bewusstseinsoperation: Wir rechnen einfach nach, wir lösen die Bilanzgleichung nach dem Eigenkapital hin auf. Wir zählen, messen oder wiegen aber nicht mehr im gewohnten Sinne.

Was tun wir eigentlich? Wir stellen doch etwas fest – und zwar in sicherer Weise: die Bilanzgröße „Eigenkapital“! Wir sind uns dabei ganz sicher: Sie muss so *groß* sein wie sich dies aus dem *Denkvorgang der Gleichungslösung* ergab. Es handelt sich um eine bestimmte, in ihrem Ausmaß „bis auf den Pfennig genau“ angebbare Größe. Sie ist für uns eindeutig eine „mengenmäßige“ Realität. Von ihrer Größenbestimmung jedenfalls sind wir fest überzeugt. Ihr substantieller Inhalt dagegen scheint entweder nicht vorhanden zu sein oder sich unserer Beobachtung noch zu entziehen. Wir bemerken etwas „nicht-so-ohne-weiteres-Beobachtbares“. Erfassbar ist zunächst nur ein – größenmäßig bestimmtes oder bestimmbares – *Loch* („black box“) in unserer sonst gewohnten Erfahrungsrealität, eine Art *Quasar* in unserem Bewusstsein. Es ist offenbar etwas da, was sich unserem gewohnten Bewusstseinszugriff (noch) entzieht. Wären wir den „praktischen“ Umgang mit dieser Größe nicht so gewohnt: Die Erfahrung müsste uns beunruhigen; wir schweben offenbar etwas im „luftleeren“ Raum.

## Eigenkapital als Grenzerfahrung

Lassen wir das ruhig einen Moment auf uns wirken. Wir sind vielleicht an einem „Grenzort“ des gewöhnlichen Erkennens. *Gideon Spicker*, der Münsteraner Philosoph (1840-1912), hat diese Grenzerfahrung in der Zeit der letzten Jahrhundertwende als große Beunruhigung seines Denkens deutlich empfunden und beschrieben, die in der – für das gewöhnliche Bewusstsein undurchschauenden, aber unvermeidbaren – Hinnahme der „Richtigkeit des Denkens“ liegt.<sup>6</sup> Denn: Ich kann diese Richtigkeit meines Denkens nur mit diesem Denken selbst bezweifeln – und das setzt die Überzeugung von dessen gesuchter Richtigkeit ja bereits voraus, sonst wäre sogar mein Zweifel unmaßgeblich. Dieser „unbezweifelbare Zweifel“ hatte einst für *Descartes* (1596-1650) zur ersten

---

<sup>6</sup> Vgl. hierzu STEINER, RUDOLF, Von Seelenrätseln, GA 21, im Abschnitt IV, 3 „Von der Abstraktheit der Begriffe“ – oder HARDORP, BENEDIKTUS / SPICKER, GIDEON, GOETHEANUM 7/1952, S. 219 ff. m.w.N.

Sicherheit der eigenen Wesenserfahrung geführt: Ich denke zweifelnd, erlebe deutlich den Zweifel an aller Welterkenntnis; dass mich aber dieser Zweifel erfüllt, ist unbestreitbar. Das Seelenerlebnis dieses Zweifels ist gewiss! „Cogito, ergo sum“ war die klassische Formulierung dieses Erlebnisses. Es war eine Art geistiges *Aufwacherlebnis* für Descartes zum ersten Erfassen des eigenen Wesens. Der große Ich-Philosoph *Johann Gottlieb Fichte* (1762-1814) hat dieses Erlebnis, als positive Ich-Setzung, vertieft und verdichtet, in seiner „Wissenschaftslehre“ beschrieben. Der erkennende Mensch wird sich im Erfassen des „sich selbst setzenden Ich“ einer neuen Qualität seines Erkenntnisvermögens bewusst.

Vor einem ähnlichen Erkenntnisproblem stehen wir offenbar auch mit der Frage nach dem Realitätssubstrat des in jeder Eigenkapitalbilanzierung Erfassten. In der uns zugänglichen Größenbestimmung des Eigenkapitals haben wir nur so etwas wie einen Schattenwurf, wie eine „Negativ-Erfahrung“ davon; es muss aber etwas Zusätzliches da sein, das sich – seinem Wesen nach – unserer zugreifenden Erfahrung zunächst noch entzieht. Wie eine Art „Loch“ in der (uns bisher bekannten) Realität, das zugleich etwas wie eine eigenartige geistige Sogwirkung auf uns ausübt, erfahren wir es zunächst; wir möchten es danach besser verstehen und erfassen lernen. Wir haben mit der vorauslaufenden Größenbestimmung zwar einen ersten schattenhaften Umriss erfahren – aber damit nur einen Anfang der Sache in die Hand bekommen. Es muss noch den Sachverhalt selbst, ein sachlich-wesenhaftes Substrat des Erfahrenen geben; wir sprächen sonst von einem rechnerisch-formal bestimmbaren *Nichts*. Das könnte uns nicht befriedigen.

Auch der Hinweis darauf, dass der konkret feststellbare und vollzogene Geldzufluss, der im Unternehmen beim ursprünglichen Beteiligungsakt zum Beispiel vorgekommen ist und der einen bestimmten Sinn hatte – den der mitgliedschaftlichen Beteiligung am Unternehmen und seinem Schicksal etwa – erklärt das Wesen des Eigenkapitals keineswegs. Denn das zugeflossene Geld wurde als solches ja in der „Kasse“ – also in einer Bilanzposition der Aktivseite – vereinnahmt. Mit der Gegenbuchung im „gezeichneten“ Kapital wurde diesem Vorgang gleichsam ein „Denkmal“ gesetzt, welches das entstandene Rechtsverhältnis der am Unternehmen Beteiligten dokumentiert – aber noch nicht das Wesen des Kapitals erläutert, bestenfalls eben die Frage danach auslöst und

verdeutlicht. Zudem steht das *eingezahlte* Kapital – wie schon erwähnt – eher auf der „Rangstufe“ von Verbindlichkeiten, weil es für dieses immer eine (letzte) Rückzahlungsverpflichtung gibt, was den *Kreditcharakter* dieser Größe erkennbar macht. Also auch hier erhalten wir keine positive Auskunft über das sachverhaltliche Substrat des im Bilanzfeld vornehmlich für das im Wertschöpfungsgeschehen des Unternehmens selbst geschaffene Eigenkapital. Was also bilden wir im Erkenntnisinstrument der Bilanz in dieser – doch notwendigen – Position ab?

### Die unternehmerische Konfigurationskraft

Die damit genannte Fragestellung führt uns aus der Welt der *Sachen* in die Welt der *Kräfte*. Kräfte „liegen nicht herum“, sondern offenbaren sich in und an dem, was sie bewegen; sie *sind* gar nicht, wenn sie nichts – wenigstens wie die potentielle Kraft eines Stausees – bewegen. Wir können sie sogar „messen“, wenn wir damit nicht die Länge, Breite oder Höhe eines sinneswelthaft vorhandenen Phänomens meinen. Kräfte – angefangen bei der Elektrizität – sind selber unanschaulich, verborgen, „okkult“; sie sind aber wirksam und in ihren Wirkungen – oder über diese – auch erfassbar. Wir müssen unser Bewusstsein allerdings zu ihnen erkennend „erheben“ – sie kommen selbst nicht zu uns ohne unsere denkende Tätigkeitsentfaltung (anschaulich) „herab“. Sie fallen uns – als erkennenden Wesen – nicht „vor die Füße“.

So ist es auch hier. Wir haben nämlich bisher (noch) nicht (ausdrücklich) bedacht, dass das Sachvermögen und die mit ihm verbundenen Verpflichtungsphänomene (vulgo: Schulden) eines Unternehmens zugleich mit ihrem Sach- oder Bezugscharakter eine *Konfiguration* offenbaren, in der sich der unternehmerische Wille offenbart, der sie zu dieser Konfiguration gefügt, sie in diese gebracht hat. Wir stoßen auf eine als solche unsichtbare *Kraftgestalt*. Nichts von dem, was Vermögen und Schulden als zu einem Unternehmen zugehörig erkennen lässt, wäre so, wie es vorfindbar ist, wenn es nicht von diesem unternehmerischen Willen konfiguratив so geprägt worden wäre, wie wir es vorfinden. Der gegebene konfigurative Zusammenhang wird dem Naiven spätestens dann deutlich, wenn er Vermögensteile des Unternehmens ohne ausreichende rechtliche Verständigung mit den Berechtigten aus dem gefügten Zusammenhang entfernen oder etwa eingegange-

ne Verpflichtungen nicht erfüllen will. Dann wird sich die das Ganze zusammenhaltende unternehmerische Kraft sehr deutlich – unter Umständen unangenehm für den Betroffenen – bemerkbar machen und ihre Beachtung fordern. Wir bemerken an solchen Punkten, dass wir an einen Realitätsbereich, einen Kraftbereich – genauer gesagt: nicht mehr sinneswelthafter, sondern „über“-sinnlicher Art – anstoßen und damit einer Kraft begegnen, die sich unzweideutig äußert und nicht „mit sich spaßen“ lässt.

### Das Eigenkapital als Ausdruck dieser Kraft

Als Unternehmensberater kennen wir diese Realität, die in jedem Unternehmen wirkende Konfigurationskraft, recht gut. Wir wissen auch, dass sie sich oft (zunächst) in einem unternehmerischen Menschen, den wir dann den „Pionier“ dieses Unternehmens nennen, offenbart, dass sie grundsätzlich aber an einen einzelnen Menschen nicht gebunden ist, sondern ebenso gut – oder womöglich stärker – über ein unternehmerisches oder, allgemeiner gesprochen, über ein *soziales System* wirksam werden kann. Es ist die Kraft, die ein Unternehmen erst zu einem Unternehmen macht, die ihm seine besondere Gestalt, seine soziale Identität – auch über Generationen hin – verleiht; wir sprechen heute oft von ihr als „corporate identity“ – und lösen sie damit ihrem Eigencharakter nach von ihren menschlichen Trägern los, durch die sie zweifellos zunächst in Erscheinung tritt.

Diese Kraft macht das Unternehmen in seinem inneren Kern aus. Von ihr hängt dessen Schicksal ab. Ist sie den gegebenen Umständen, der vorgefundenen oder geschaffenen Lage des Unternehmens, gewachsen, so verbreitert sie, *Gewinn* erzielend, ihre Operationsbasis: Das Eigenkapital wächst. Ist sie den Gegebenheiten (langfristig) nicht gewachsen, so macht das Unternehmen *Verluste*, geht es den „Krebsgang“: Das Eigenkapital schwindet. *Diese Kraft* bildet sich evidentermaßen im Bilanzfeld des Eigenkapitals ab; sie – und nichts anderes – *ist offenbar das gesuchte Realitätssubstrat*, das sich im sinnesweltmäßig scheinbar substanzlosen Bilanzfeld des Eigenkapitals abbildet.

An uns richtet diese Kraft die Frage, ob wir unser Bewusstsein – inmitten der Vielfalt unternehmerischen Einzelgeschehens und der uns umgeben-

den konfigurierten Sachverhalte – auf sie zu richten, auf sie zu fokussieren vermögen.<sup>7</sup> Nur durch diese Anstrengung unseres Bewusstseins wird uns die im Konfigurationsgeschehen des Unternehmens wirksame, dessen Realität gestaltende Kraft (Potenz) erkennbar. Ihre Anschauung wird nicht von irgendjemand oder von irgendwoher „geliefert“; sie muss – immer neu – von uns selbst errungen werden. Das Tor zu ihr können wir finden, wenn wir – wie vorstehend geschehen – nach dem Realitätssubstrat des Eigenkapitalfeldes der Bilanz fragen und uns dabei des *Bewusstseinsmäßigen Qualitätssprunges* bewusst werden, der hier – im Unterschied zu den drei anderen Bilanzfeldern – von der Realität des Lebens gefordert wird. Es ist dies sicher nicht der einzige Zugang zu diesem Kraftfeld – aber ein der Erkenntnis möglicher. Jeder unternehmerisch tätige Mensch hat Erfahrung mit ihm – nur verkennt er diese häufig und erfasst das Erfahrene ungenügend, verwechselt die in ihm wirksame Kraft – eine zunächst lässliche Unternehmersünde – mit sich selbst, statt zu erkennen, dass er sich befähigt hat, ihr zu dienen. Gute Unternehmer kennen den Unterschied.

## Kapital als Prozess

Hat die geschilderte Auffassung nun Konsequenzen für das praktische soziale Leben – oder dient sie nur der erkenntnismäßigen Beweihröcherung einer auch ohne sie gut funktionierenden Welt? Wir machen hier geltend: Sie hat Folgen – und ihr Erkennen ist, wenn es ernsthaft geschieht, bereits eine wichtige. Sie führt uns nämlich von einem zunächst *dinghaft-statischen* zu einem *prozesshaften Weltverständnis*.<sup>8</sup> *Kapital als Prozess, nicht als Sache* – was soll es sonst sein? Eine Menge Geld vielleicht – wie viele naiverweise meinen? Doch nein – aus einer Menge Geld wird erst dann Kapital, wenn ein unternehmerischer Wille

---

<sup>7</sup> PIERRE BOURDIEU nähert sich dieser Betrachtungsweise, wenn er sagt: „Relationen sind wichtiger als Substanzen“ (S. 31), oder wenn er „Kapital als Verfügungsmacht im Rahmen eines Feldes“ (S. 41) anspricht und ergänzt, es gleiche den „Trümpfen im Kartenspiel“. Bourdieu blickt aber vornehmlich auf bereits Konfiguriertes, nicht auf die konfigurierende Kraft, auf die es uns ankommt. Vgl. Fröhlich, G., Kapital, Habitus, Feld, Symbol – Grundbegriffe der Kulturtheorie bei Pierre Bourdieu. In: Zur Kulturosoziologie der Moderne. Hrsg. G. Fröhlich / I. Mörth, Frankfurt 1994.

<sup>8</sup> Wir nähern uns hier auf neue Art dem Weltverständnis eines Heraklit, der mit seinem philosophischen Motto „Alles fließt“ (Panta rei) das Bewusstsein auf die fließenden Weltprozesse lenkte. Dazu auch HARDORP, BENEDIKTUS, Individuelle Initiative und soziale Welt, GOETHEANUM NB vom 3.1.1999, S. 1 f.

aus ihr – besser: durch sie – ein Instrument wertschöpfenden Wirkens macht. Wer mit „Geldanlagen“ (Finanzanlagen) nur Wettspiele – etwa in der Börsenspekulation oder im Derivatehandel – eingeht, aber selbst dabei keine Werte schafft, bewirkt lediglich eine gesellschaftliche Umverteilung von Vermögen – ein volkswirtschaftliches „Nullsummenspiel“. *Werner Otto* – einer der herausragenden Unternehmergestalten unseres Jahrhunderts hat dies in diesen Tagen lapidar so formuliert: „An der Börse werden keine Werte geschaffen, die Shareholder-Value-Ideologie ist eine Pervertierung der sozialen Marktwirtschaft. Da rutschen wir wieder in den alten Frühkapitalismus hinein... Ein Unternehmen ist eine Gemeinschaft von Menschen... Für die Menschen ist die Wirtschaft da. Für die Wirtschaft ist das Geld da. Das ist die Reihenfolge“.<sup>9</sup> Erfrischend deutlich.

Für uns kommt es aber vor allem darauf an, unsere Aufmerksamkeit in der sozialen Wirklichkeit vom geschaffenen, vorhandenen Vermögen auf die wertschaffenden, prozesshaften Kräfte richten zu lernen und diese so bewusst zu machen. Sie schaffen vornehmlich die im Unternehmensvermögen konfigurierten Werte. Wir wissen das im Grunde längst, wir handhaben diese Kräfte sogar – aber wir scheuen uns gewöhnlich, dies auszusprechen, uns dazu zu bekennen.<sup>10</sup> Die Frage nach dem Substrat des Eigenkapitalfeldes der Bilanz hilft uns aber, unser Bewusstsein auf diese unternehmerische Konfigurationskraft zu richten und verstehen zu lernen, dass wir die Frage nach dem Wesen des Kapitals nicht mit dem Hinweis auf Sachen (gleich welcher Art) beantworten können – so wenig, wie wir ein gutes Konzert durch das Instrument des Künstlers oder die Akustik des Konzertsaales etwa zureichend erklären können. Letztere haben unzweifelhaft als wichtige Voraussetzungen zum Gelingen eines künstlerischen Ereignisses beigetragen; die wesentliche Quelle des Geschehens lag aber in der hervorbringenden Kraft des Künstlers. In sie müssen wir eintauchen lernen, wenn wir Ähnliches hervorbringen wollen. Kraft muss immer neu entstehen – und sie lebt nur im Hervorbringen. Auch die wirksame hervorbringende Kapitalkraft können wir nicht anders verstehen; auch sie will von Menschen erübt, als Fähigkeit von ihnen erworben sein.

---

<sup>9</sup> ZEHELE, S., *Leben zählt mehr als Geld*, DIE ZEIT Nr. 34 v. 19.8.1999, S. 22.

<sup>10</sup> Vom umgekehrten Vorgehen möchte uns Mephisto überzeugen, der in Goethes *Faust* erklärt: „Wer will was Lebendig's erkennen und beschreiben, Sucht erst, den Geist herauszutreiben. Dann hat er die Teile in der Hand, Fehlt leider! nur das geistige Band.“ (*Faust I*, Vers 1936-1939)

## Kapital und Recht – ein Ausblick

Aus all dem ersehen wir, dass der Umgang mit dieser Kraft sozial eines anderen Stiles bedarf als den, den der Umgang mit Sachen von uns fordert. Sachen kann man kaufen, Werte muss man schaffen, Unternehmen muss man führen. Solche Führung lebt aber in der konfigurierenden Kapitalkraft. Führung schafft Distanz zu den Dingen, schafft Überblick, ordnet die Dinge neu und effektiver. Sie belässt es nicht bei solcher Distanz, sondern nutzt sie zu neuer Gestaltung, zu neuer Zielsicherheit. Es ist eine Art „Schmiedevorgang“ höherer Art: distanzierendes Ausholen zuerst, sicheres, kraftvolles Zuschlagen sodann – solange das Eisen „heiß“ ist. Menschliche Führungskraft muss man daher sozial entdecken und berufen. Man muss sie zum Wirken in die Lage versetzen. Sie ist von ihrem Wesen her zukunftsorientiert und braucht Investitionsmittel, um auf Ziele hin wertschöpfend wirken zu können.<sup>11</sup> Genauer: Investitionsmittel werden zu Wertschöpfungswerkzeugen, wenn sie von dieser Kraft ergriffen werden. Sie umkleiden diese Kraft, lassen sie dadurch in der Welt der Tatsachen wirksam werden. Solche Umkleidung nennen wir daher sachgerecht „In-vestitionen“.

Unternehmensberater ist, wer diesen Prozess seelischen Distanzschaffens zur jeweils gewordenen Lage bei den Beteiligten bewirken und die jeweils potenziell vorhandenen Neugestaltungskräfte aufdecken und zielsicher („schlagkräftig“) machen kann. Dazu muss sich der Berater in die Prozesse des Unternehmens, in dessen wirkende Konfigurationskräfte, eindenken können, sie mitleben und sie in diesem Mitleben zugleich bewusst machen. Dadurch wird er Gesprächspartner und Helfer im unternehmerischen Prozess. Nur wer in diesen Prozess eintaucht, wird die Tatsachen des Unternehmenskraftfeldes richtig sehen und würdigen können. Nur wer die so vorliegenden Tatsachen unternehmerisch würdigen kann, kann beraten und die Kraft zu neuem lernen Gestalten freimachen und sie fördern. Alles Lernen vollzieht sich zwischen den Polen: *Entfaltung von Initiative* einerseits – und *distanzierendem Rückblick andererseits*. Letzterer muss aber so gestaltet sein, dass er neue Initiativentfaltung fordert – und sie dadurch zug-

---

<sup>11</sup> In diesem Sinne sagt man in Schwaben: „Schaffe isch e' Gschäft - un einteile isch nomohl eins“.

leich fördert. Auf diesem Felde wäre der Grund zu suchen, auf dem das Verhältnis einer objektivierenden Prüfung der Unternehmenstätigkeit (und ihres Erfolges) im Jahresabschluss einerseits und der aus ihr Frucht ziehenden Unternehmensberatung andererseits zu sinnvoller Klarheit führen kann – und ihren wesensmäßigen Zusammenhang dabei nicht verkennt.

Entscheidend wird aber sein, dass die gesellschaftsrechtlichen Arbeits- und Lebensgrundlagen des Unternehmens den Wirkensvoraussetzungen sich entfaltender Initiative gerecht werden und nicht aus dem Regelungsansatz, es handle sich überall um *Geldmittel* oder *käufliche* Sachen, gestaltet werden. Das Gesellschaftsrecht kann nur das Tor beschreiben, durch das der konfigurierende Kraftstrom des Kapitalgeschehens in das Unternehmen fließen kann. Es darf das *formende Widerlager* dieses Kraftstromes bilden – aber nicht zum Hindernis der Kraftentfaltung werden. Das Gesellschaftsrecht muss vielmehr die wirkende unternehmerische Kraft legitimieren und zu sinnvoller Entfaltung anregen, es darf sie aber nicht „unterjochen“ (wollen). Es muss vor allem sachgemäße Verfahren entwickeln, die eine qualifizierte *Führungsberufung* ermöglichen. Denn diese entscheidet darüber, welche unternehmerisch-konfigurierende Kraft im Unternehmen wirksam werden soll und wird. Der Kauf von Unternehmen bewirkt solche Führungsberufung zwar manchmal, stellt sie aber noch keineswegs sicher. Er ist insoweit gesellschaftlich zu hinterfragen.

Mit Letzterem soll dieser Gedankengang hier beendet sein. Es ging darum, den Blick aus Anlass der mit jeder Bilanz gestellten Frage, was Kapital – selbstgeschaffenes vor allem – denn seinem Wesen nach sei, in die Richtung der geschilderten Konfigurationskraft zu lenken. Zu leicht wird diese Blickwendung versäumt und – im Grunde tautologisch – erklärt. Kapital, sagt man so, sei eben das, was wir – aus den primären Bilanzfeldern – schon kennen; es gäbe an dieser Stelle nichts Neues zu berichten oder zu verstehen! „Armut kommt von der Poverität« – hatte das nicht schon Fritz Reuter als unbrauchbares, aber gängiges „Wegerklärungs-muster“ vor langer Zeit erkennbar gemacht? Anstelle solcher „Nicht-verstehensansagen“ sollte hier deutlich gemacht werden, dass gerade an diesem Punkte ein wesentlicher Schritt eigener Bewusstseinsentwicklung möglich wird, der von der Sache gefordert ist und einschneidende Folgerungen für unser Verständnis des Kapitals und für unseren Umgang mit ihm haben kann – und sollte.



## 4 Goethe und das Geld \*

### Goethe der Ökonom?

Wer in der Gegenwart Goethe für einen ernst zu nehmenden Naturwissenschaftler hält, muss mit Lächeln oder Achselzucken rechnen; wer ihn gar als Ökonomen ausgeben möchte, wird voraussichtlich nicht einmal dieses erwarten können. Und doch: Der „Olympier“ hat nicht nur die doppelte Buchführung – und zwar ernst gemeint und begründet – eine der *„schönsten Erfindungen des menschlichen Geistes“* genannt<sup>1</sup>, er hat auch in den bildhaft-dramatischen Aussagen seines Faust recht präzise zu den Fragen des Geldwesens unserer modernen Gesellschaft und ihren Problemen mit dem Kapitalismus Stellung genommen. Wir wollen sehen, wo und wie. Aber vorab:

### Was ist Geld?

Unter Bezugnahme zugleich auf die volkswirtschaftlichen Anschauungen Rudolf Steiners (und derjenigen, die seinen Ansatz fortentwickelt haben)<sup>2</sup>, kann man Geld – neben den von ihm geforderten assoziativen Organisationsformen des wirtschaftlichen Lebens – als das gesellschaftliche Organisationsmittel ansehen, mit dem diese Gesellschaft das Füreinander-tätigsein der Menschen auf wirtschaftlichem Felde organisiert. Weltweit arbeitsteilig ausgebreitet arbeiten Menschen für Menschen, stellen sie ihre Arbeitsfrüchte, ihre Lebenszeitergebnisse anderen zur Verfügung – und leben selbst von den Leistungen anderer, die diese ihnen im Wege des (entgeltlichen) Austausches oder der (unentgeltlichen) Zuwendung zufließen lassen. Man kann in diesem lebensvoll organisierten gesellschaftlichen Füreinandertätigsein den Leistungs- oder Wertschöpfungsstrom einerseits und den Geldstrom andererseits unterscheiden. Von der Naturgrundlage ausgehend arbeiten Menschen an der Natur und schaffen Werte, geben

---

\* Erschienen in: Perspektiven, Zeitschrift für Wissenschaft, Kultur und Praxis der Universität Witten/ Herdecke, Nr. 28/März 1992, S. 36ff.

1 J. W. V. GOETHE: Wilhelm Meisters theatralische Sendung, 2. Buch, 8. Kapitel.

2 RUDOLF STEINER: Nationalökonomischer Kurs, GA 340; STEFAN LEBER (Hrsg.) u.a.: Wesen und Funktion des Geldes. Stuttgart 1989; oder Ders.: Die wirtschaftlichen Assoziationen. Stuttgart 1988; BENEDIKTUS HARDORP: Elemente einer Neubestimmung des Geldes und ihre Bedeutung für die Finanzwirtschaft der Unternehmung. Heidelberg 1972.

die geschaffenen Werte – in der Regel Rohprodukte – an andere Unternehmen weiter, die das Wertschöpfungsgeschehen stufenweise fortsetzen: So entsteht arbeitsteilig ein Strom konsumfähiger Werte, der durch den gegenläufigen Geldstrom angeregt, geordnet und dabei zwischen den an der Wertschöpfungserstellung beteiligten Unternehmen in Preisen abgerechnet wird. Die geldliche Abrechnungsform bleibt aber für dieses Geschehen nicht neutral, sondern entbindet durch die neuen (geldlichen) Finanzierungsformen für „neue Kombinationen“ (Schumpeter) ihrerseits neue produktive Kräfte; zugleich wird der Leistungsaustausch weltweit – zur Weltwirtschaft, zur „Menschheitswirtschaft“ tendierend – möglich. Der dem Leistungsstrom entgegenfließende Geldstrom macht die Abrechnungsverhältnisse des Leistungsstromes in der Preisbildung – und in den weiteren Geldvorgängen des Leihens und Schenkens – gesellschaftlich bewusst und ermöglicht neue Produktions- und Austauschverhältnisse, die in einer Naturalwirtschaft so noch nicht möglich gewesen wären: Das Geld ist zum gesellschaftlichen Organisationsmittel des Wertschöpfungsstromes geworden.

Trotzdem: Das Geld selbst wird nie konsumiert, hat insoweit keinen „Eigenwert“ – auch wenn mit ihm gehandelt, wenn es scheinbar zur „Ware“ gemacht wird. Die eigentliche Bedeutung des Geldes liegt vielmehr nach wie vor darin, dass es die Beziehungen der beteiligten Menschen im Wertschöpfungsgeschehen bewusst und handhabbar macht – gerade, weil es nicht selbst zum Wertschöpfungsstrom gehört.

Geld ist – für sich gesehen – nie Konsumwert, sondern immer nur Zwischenstufe, Anweisung, Vermittler im Wertschöpfungsstrom. Es organisiert diesen in seinen Leistungsstufen und sorgt für die „Folge-Richtigkeit“ dieser Stufen im direkten Leistungsaustausch oder Kaufgeschehen – man kann es insoweit (mit Steiner) als „Kaufgeld“ bezeichnen. Es dient in einer sich entwickelnden Wirtschaft darüber hinaus auch den Prozessen zur Schaffung und Erneuerung von Produktionskapazitäten – der Investitionsfinanzierung der Unternehmen; auf diesem Gebiete ermöglicht es die gesellschaftlich bewusste Handhabung aller Anleihe- und Beteiligungsfinanzierungsformen zur Bewältigung des nötigen und gewollten Entwicklungsgeschehens im Wirtschaftsbereich; man kann es gesellschaftlich als „Leihgeldgebiet“ bezeichnen. Schließlich muss unsere Gesellschaft in der Gegenwart noch lernen, die zusätzlichen (Sach-)Erträge ihrer vermehrten Produktionsbemühungen den Zwecken zu widmen, die ihr gesellschaftlich lohnend

erscheinen, für die sie leben will, für die sie ihre Mehrerträge erwirtschaftet hat. Wer Mehrerträge immer nur „gewinnbringend anlegen“ will, das heißt Mehrerträge nur zur Erzielung von Mehrerträgen („Wenn Geld Geld bringen soll“) verwenden will, bringt sich letztlich um die Frucht seines Bemühens; mit Goethe formuliert: Er...

*„ist wie ein Tier auf dürrer Heide  
von einem bösen Geist im Kreis herumgeführt  
und ringsumher liegt schöne grüne Weide“.<sup>3</sup>*

Unsere Gesellschaft hat, wie wir an dieser Stelle sehen, die vom Geldwesen ermöglichte „neue Produktivität“ noch nicht voll begriffen, wenn sie die erzielten Mehrerträge nicht lohnenden Zielen widmet: kulturellen Initiativen, die das gesellschaftliche Leben voranbringen und es fortschreiten lassen (zum Beispiel in kreativen Formen von Schule und Hochschule usw.). Solche Initiativen treten äußerlich als reine Verbraucher auf; in Wirklichkeit führen sie dem sozialen Organismus aber neue Kräfte zu und halten ihn auf Dauer leistungsfähig, beleben ihn.

Dies rechtfertigt und begründet es, ihnen – unentgeltlich, schenkweise und möglichst direkt (unter Vermeidung des Steuerweges) – Mittel zuzuwenden. Hier liegt auch der gesellschaftlich-ökonomische Sinn von Schenkungen und ihren Finanzierungsformen. Investitionsfinanzierungen im engeren Sinne dagegen halten den Leistungsprozess der wirtschaftlich orientierten Unternehmen unmittelbar in Schwung. In allen ist aber das Geld die – um mit Steiner zu sprechen – das Gesamtgeschehen bewusst machende „fließende Weltbuchhaltung“.<sup>4</sup>

## Das Geld und seine Gefährdungen

Dieses Geld unterliegt aber vielerlei Gefährdungen. Viele Menschen machen sich das durch eine spontane, naive Ablehnung des Geldes als in seinem Wesen „kulturfremd“ (oder auch „kulturfeindlich“), als „Teufelswerk“ oder in anderen undurchdachten Ablehnungen des Kapitalismus („bloßes Profitstreben“ usw.) ungenügend bewusst. Aber auch der gegen-

---

<sup>3</sup> Faust I, Studierzimmer, Vers 1.831 - 1.833

<sup>4</sup> STEINER, RUDOLF, wie Anm. 2

wärtig weltweit gefeierte „Sieg des Kapitalismus über den Sozialismus“ bringt das Verständnis – für beide – nicht viel weiter. Man kann zwar bei solchen Empfindungen als Problemindikatoren anknüpfen, darf aber nicht bei einer naiven Deutung des Sachzusammenhangs stehen bleiben. Wie hat Goethe – um unser Thema direkt anzugehen – solche Gefährdungen des sozialen Lebens im Bereich von Geld und Kapital gesehen, wie hat er sie dargestellt und gedeutet?

Zwei Beispiele:

In seinem *Faust* schildert Goethe die inneren Probleme des Menschen als Erkenntnisringen, als moralisches Verhalten oder Fehlverhalten und – „in der *Tragödie zweitem Teil*“ – als sozial sich ausprägendes Folgegeschehen dieses Verhaltens. In dieses greifen mit eigenen Zielsetzungen geistig in der Welt wirksame Mächte – die Folgen menschlichen Handelns verstärkend, sie unter Umständen vergrößernd – ein. Eingriffsort solcher Mächte sind insbesondere menschliche Unzulänglichkeiten, ist das ungenügende Bewusstsein für Inhalt und Folgen dieses Handelns. Eine solche Macht wird von Goethe als Mephistopheles dargestellt; sie „dient“ im *Faust* bei bestimmten Problemlösungen: bei der Geldbeschaffung am Kaiserhof zum Beispiel (*Zweiter Teil, Erster Akt, „Lustgarten – Morgensonne“*) oder bei der Herrschaftssicherung des alten *Faust* und der damit zusammenhängenden Vermögensbildung (*Zweiter Teil, Fünfter Akt, „Palast – Ziergarten – Kanal“*). Auf jeden Fall: Mephisto ist, *Faust* inspirierend, dabei. Was wird nun an den erwähnten beiden Stellen geschildert?

### Verfälschung des Geldwesens durch Inflation

Von der ersten Stelle behaupten angesehene Kommentare<sup>5</sup>: Es handle sich um die von Mephisto inszenierte „Erfindung des Papiergeldes“. Stimmt das? Und wenn: Wäre das denn „teuflich“? Es wäre doch eigentlich höchst normal; denn es ist ja viel sinnvoller Geld in Banknoten, auf Buchhaltungskonten oder sogar auch „chips“ zu dokumentieren, als in „echten“ Goldmünzen oder in „goldgedecktem“ Notengeld.<sup>6</sup> Die Erfindung des Papiergeldes kann

---

<sup>5</sup> Zum Beispiel K.J. SCHROER, bearbeitet von O. PROSKAUER, Basel 1982, S. 94 und S. 101; diese Faustausgabe wird nachfolgend zitiert.

<sup>6</sup> Vgl. HARDORP: Anm. 2, S.166ff.

nur jemanden schrecken, der an Uraltauffassungen des Geldes wie der des „Metallismus“ noch naiverweise festhält.

Goethe schildert im Grunde genommen auch etwas ganz anderes, nämlich: Wesen und Funktionieren der Inflation. Zu ihr gehört, dass sich ihre Einleitungsvorgänge dem Bewusstsein der betroffenen Menschen in der Regel entziehen. Ihre „Erfindung“ (Einleitung) wird beim „Flammengaukelspiel“ des Karneval-Mummenschanzes – der Vorgang wird nur nachträglich berichtet, selber nicht szenisch dargestellt – gemacht.

Sie besagt im Ergebnis: Es werden Geldnoten ausgegeben aufgrund der nach wie vor im Boden vergrabenen, ungehobenen Schätze: *„Der Boden ist des Kaisers, der soll's haben“*.<sup>7</sup> Mit anderen Worten: Die Geldseite des gesellschaftlichen Leistungskreislaufes wird durch die neuen Geldnoten vermehrt; auf der Leistungsseite tut sich aber nichts; man träumt vielmehr von verborgenen „Sicherheiten“ für das neu ausgegebene Geld, die in noch nicht aufgefundenen vergrabenen Schätzen gegeben sein sollen. Diejenigen, die das neue Geld empfangen – der Kaiser verschenkt es zur Probe<sup>8</sup> – haben allerdings nur ihre Freizeitinteressen und vermehrten Konsum im Sinn:

*„Ich lebe lustig, heiter, guter Dinge.“*

*„Ich schaffe gleich dem Liebchen Kett' und Ringe.“*

*„Von nun an trink' ich doppelt bessre Flasche.“*

*„Die Würfel jucken mich schon in der Tasche.“*

Usw. usf. ...<sup>9</sup>

Niemand verspürt, wie der Kaiser bedauernd feststellt, *„Lust und Mut zu neuen Taten“*, das heißt niemand unternimmt etwas ökonomisch Verantwortungsvolles, investiert etwa in „neue Produktionsumwege“ (im Schumpeterschen Sinne), um so den Werteinsatz der Investitionen durch ein vermehrtes, konsumfähiges Leistungsangebot zu rechtfertigen und auszugleichen. Die Leistungsseite des wirtschaftlichen Kreislaufes bleibt vielmehr gleich, die Geldseite schwillt an; infolgedessen sinkt zwangsläufig der Geldwert: Wir haben Inflation. Inflation bedeutet (hier): Diejenigen,

---

<sup>7</sup> Faust II, wie Anm. 5, Vers 4.938

<sup>8</sup> Vers 6.143 ff.

<sup>9</sup> Vers 6.145 – 6.172

die sich die Autorität anmaßen, über die Notenpresse (oder auf dem gleichbedeutenden Wege der Kreditschöpfung) Geldzeichen auszugeben, verschaffen sich die Leistungen anderer (ohne deren Einverständnis) und ohne eigene Gegenleistung an die Betroffenen. Die positiv und negativ Betroffenen – sie verfügen über mehr Geld, andere erhalten entsprechende Minderleistungen – sind während des Vorganges in mummenschanzähnlicher Hochstimmung und bemerken nicht, was tatsächlich geschieht. Nicht *Mehrproduktion*, sondern dem Bewusstsein entzogene *Umverteilung* ist angesagt: Das Umverteilungsergebnis wird in Euphorie geboren und in Euphorie vertan; man lebt von der „Knete“ und denkt nicht darüber nach, woher die stammt – wie der „Heermeister“ im Faust: *„Fragt der Soldat doch nicht, woher es kommt.“*<sup>10</sup> Die eigentlichen Verursacher werden nicht erkannt. So vollzieht sich dies bis heute.

### Wirtschaftliche Umverteilung durch „Beihakeln“

Die andere Gefährdung des sozialen Organismus wird im fünften Akt geschildert. Es scheint nicht mehr die „Morgensonne“, es bläst vielmehr der „Abendwind“<sup>11</sup>; Mephistopheles gibt seinen „Geschäftsbericht“; man hat natürlich „Erfolg“ gehabt:

*„Nur mit zwei Schiffen ging es fort,  
Mit zwanzig sind wir hier im Port.  
Was große Dinge wir getan,  
Das sieht man unsrer Ladung an“*<sup>12</sup>,

aber man hat selbst nichts für Andere geleistet. Dafür hat man die freie (Markt-?) Wirtschaft erfunden – und vor allem: die Lehre vom „Beihakeln“<sup>13</sup>.

*„Das freie Meer befreit den Geist,  
Wer weiß da, was besinnen heißt!  
Da fördert nur ein rascher Griff,  
Man fängt den Fisch, man fängt ein Schiff,  
Und ist man erst der Herr zu drei,*

---

10 Faust II, Thronsaal, Vers 4.946

11 Faust II, Palast, Vers 11.164

12 Vers 11.173 – 11.176

13 Vers 11.177 – 11.188

*Dann hakelt man das vierte bei;  
Geht es denn dem fünften schlecht,  
Man hat Gewalt, so hat man Recht.  
Man fragt ums Was? und nicht ums Wie?  
Ich müsste keine Schifffahrt kennen:  
Krieg, Handel und Piraterie,  
Dreieinig sind sie, nicht zu trennen.“*

Mit dieser Lehre findet man auch heute Anklang: Wer möchte nicht die „schnelle Mark“ verdienen? Wer intelligent ist, wer „rational“ denkt und handelt, der verlegt sich – so lehrt uns seit Adam Smith auch die Nationalökonomie –, wenn’s denn möglich ist, als „homo oeconomicus“ aufs Beihakeln; selber zu arbeiten, Werte für Andere zu schaffen und im Austausch der eigenen Leistungen von Leistungen Anderer zu leben, das ist mühsam! Die „erste Million“, das „dritte Schiff“ wird – wie „ein Fisch“, mit „raschem Griff“ – gefangen; das nächste „hakelt“ man dann schon „bei“. Es geht eben „hart“ zu in der Realität:

„Man fragt ums Was? Und nicht ums Wie?“

In der Homunculus-Szene hieß es noch: „*Das Was bedenke, mehr bedenke Wie*“,<sup>14</sup> man ist schließlich kein „Wohlfahrtunternehmen“; Handel und Piraterie sind eben nicht leicht zu trennen. Anders gewendet: Es wird „umverteilt“, man verschafft sich die Leistungen Anderer gewaltsam – und wenn’s geht, unauffällig, draußen auf dem „freien Meere“. Mephisto weiß, wie man’s macht.

Die Gegenwart kennt viele Beispiele für dieses Beihakeln: Abschreibungsgesellschaften aller Art, Börsenspekulationen (mit Insiderkenntnissen), Unternehmenskäufe in Zwangslagen usw. Der osteuropäische Sozialismus und seine Folgeprobleme – „Seilschaften“ einerseits, wirtschaftliche Eroberung im Wege des Beihakelns („Raffen“) andererseits – liefern derzeit neue Anschauungsbeispiele. Man muss freilich von dieser Tätigkeit des Beihakelns den produktiven, den Wert schaffenden Unternehmerbeitrag im gesellschaftlichen Wertschöpfungsprozess unterscheiden können. Ohne diesen würde das wirtschaftliche Leben stillstehen, ohne ihn könnte nichts gehen. Der produktive Unternehmer, der „Schaffer“, muss vom Umverteiler, vom „Raffer“, unterschieden werden, wenn wir die wirtschaftliche

---

14 Faust II, Laboratorium, Vers 6.992

Welt verstehen wollen. Goethe hat dies in der erläuterten Szene als Erkenntnisaufgabe des Menschen der Gegenwart deutlich gekennzeichnet, indem er die gesellschaftliche Bedeutung und angewandte Methodik des scheinbar so großartigen „Geschäftserfolges“ (des Mephistopheles) als gesellschaftliches Schmarotzertum offenlegt, besser: entlarvt.

Goethe der Ökonom, Goethe der Kritiker des „modernen“ Kapitalismus?  
Etwa nicht?



## 5 Preis, Einkommen, Steuer – anthroposophische Perspektiven zu Ökonomie und Ethik\*

Das Thema „Ökonomie und Ethik“ scheint – allerorten – aktuell geworden zu sein. Das zeigt nicht nur diese Vortragsreihe, die sich ausdrücklich diesem Thema widmet, das zeigen auch viele andere Fragestellungen und Begebenheiten. Man kann, um sich dies zu verdeutlichen, an ökologische Verantwortungsfragen anknüpfen, man kann die Probleme zwischen den Industrienationen und den „armen“ Ländern, das Nord-Süd-Gefälle, ins Auge fassen, man kann an die „neue Armut“ in den reichen Ländern denken oder an die Schwierigkeit der Finanzierung sozialer Initiativen. Im Bewusstsein dieser Fragen, der Probleme unserer Welt, kommt offensichtlich eine neue Sensibilität für die ethische Dimension unseres Lebens herauf. Wir können uns von den angesprochenen gesellschaftlichen Fragebereichen nicht mehr einfach abkehren; wir fühlen uns jedenfalls nicht wohl, wenn wir das tun.

Wie aber soll man die genannten Probleme gesellschaftlich angehen? Gibt es in unserer Welt geeignete ethische Instanzen mit der erforderlichen Autorität, bei denen man richtiges Verhalten abfragen kann? Moderne Sybillen etwa? Oder Ethik-Kommissionen? Ist das Christentum eine solche Instanz – und können die Kirchen für dieses sprechen? Oder sind vielleicht, als Alternative zu den vorgenannten Institutionen, die Anthroposophie und die von ihr geprägten Menschen, Bewegungen und Einrichtungen geeignet und berufen, hier die nötigen Auskünfte zu geben, zu sagen, wie man es machen soll?

Gerade kürzlich ist eine solche Erwartung im Hinblick auf das anthroposophische „Ganzheitsdenken in der Wirtschaft“ im Wirtschaftsteil der FAZ ausgesprochen worden.<sup>1</sup> Man betont da – welcher neuer Ton – die umfassende Betrachtungsweise Steiners, sein Hinblicken auf Leib, Seele und Geist des Menschen, seine Lehre von den drei Bausteinen der Gesellschaft, dem Geistesleben, dem Rechtsleben und dem Wirtschaftsleben. Man lobt

---

\* Erschienen in: Ökonomie und Ethik. Moral des Marktes oder Kritik der reinen ökonomischen Vernunft. Hrsg. CHRISTINA MATHIESSEN. Freiburg i. Br. 1990 (Hochschul-Verlag), S. 97ff

<sup>1</sup> KARL OHEM, FAZ vom 5.6.1989, S. 13

dieses alles als ein „System“, als einen Weg zur „Harmonie“ im gesellschaftlichen Leben. Aber man entdeckt auch gleich den Pferdefuß der Sache: Dieser Steiner braucht für seine (lößlich ausgedachte) Welt „eine Art neuen Menschen“, den es natürlich nicht so ohne weiteres gibt, „während der Liberale mit dem unvollkommenen Menschen rechnet“. Idealismus gegen Realismus: Da ist doch klar, wie es ausgeht; der Realismus (dieser Art) wird recht behalten und überleben. Dennoch: Man muss sich mit den anthroposophisch orientierten Leuten, die an so vielen Stellen – Unternehmerschulung, Waldorfschulen, Medizin, ökologische (biologisch-dynamische) Wirtschaftsweise usw. – Erfolg haben, ein Stück weit arrangieren. Sie tun ja nichts Schlechtes. Sie sollen ein bisschen Recht haben – auch wenn sie (unschädliche) Idealisten sind: „Das ganzheitliche Denken ist [. . .] nur ein Weg unter vielen, auf denen auch in der Wirtschaft Menschen suchend weiterschreiten.“ Also: Schaden tut der anthroposophische Ansatz sicher nicht, aber durchgreifend wird er nicht sein!

Ist das richtig? Ist diese – offensichtlich sehr positiv gemeinte Stellungnahme – im Kern zutreffend? Kann der anthroposophische Ansatz für Ökonomie und Ethik in dieser Weise charakterisiert werden? Gehören die Anthroposophen zu der gesellschaftlichen Nachhut, die die offenen gesellschaftlichen Probleme immer wieder ein Stück weit zudecken hilft, ohne doch deren Ursachen zu verändern? Werden hier löbliche kulturelle „Sanitätshilfsdienste“ geleistet, während der Krieg, der „Kampf ums Dasein“ in der Gegenwartszivilisation weitergeht? Ist Rudolf Steiner der gute Mensch, der in schönen Ideenwelten lebt und die reale Welt nicht kennt? Oder hat man – umgekehrt – ihn selbst und seinen Ansatz nicht richtig verstanden?

Wir müssen leider für Letzteres plädieren. Rudolf Steiner wartet gerade nicht mit ethischen Ermahnungen im Sinne einer inhaltlichen Tugendlehre, im Sinne ethischer Forderungen von vollkommenen Menschen an weniger entwickelte auf. Er geht die Sache vielmehr in wissenschaftlicher Weise an und zeigt, was im Menschen lebt: Negatives und Positives, soziale und antisoziale Kräfte. Ihm ist die Egoität des Menschen kein Geheimnis. Aber sein Wissen endet nicht bei ihr. Er weiß, was aus der Egoität, wenn sie allein herrscht, im gesellschaftlichen Leben werden muss: Elend, Armut, Not. Er weiß aber auch, wie dem entgegengewirkt werden kann, wenn das, was im Menschen als realer Geist – verborgen oft – doch vorhanden ist, erweckt und wirksam gemacht wird. Er kennt das eine, das Gewöhnliche;

aber er weiß auch, wie das andere, das Außergewöhnliche, das Höhere, das ihm entgegenwirkt, entwickelt werden kann. Er nennt die Bedingungen solcher Entwicklung und die Mittel zu ihrer Förderung. Und er rechnet damit, dass es Menschen gibt, die das Leben sowohl in seinen tieferen Zielen als auch in den Hemmnissen vor ihnen verstehen und es von seinen Wurzeln her im Sinne sinnvoller menschheitlicher Zielsetzungen ändern wollen. An die Einsichtsfähigen wendet er sich.

Rudolf Steiner, der Erkenntniswissenschaftler und Freiheitsphilosoph, verlangt von keinem Menschen, dass er sich ethischer gibt, als ihm das realerweise möglich ist. Er zeigt aber, wie ethischer Wille, wenn und soweit er vorhanden ist, wirksam gemacht werden kann. Er entwickelt für das individuelle wie für das gesellschaftliche Leben Verfahren, in denen individuelle Menschen (gemeinsam) gesellschaftsverändernd tätig werden können, wenn sie es wollen. Er predigt keine Moral, sondern zeigt, wie man mit den gegebenen Kräften – sachlich und ethisch – vorankommen kann. Aus der Anthroposophie heraus, die den Menschen als geistiges Wesen in seinen Stärken und Schwächen nimmt, wie er ist, aber seine Stärken entwickelt und damit seine Schwächen bekämpft, zeigt er die für die Gesellschaft möglichen und nötigen Verfahren auf, in denen den Nöten der Menschheit begegnet werden und in denen sich menschliches Verhalten ethisch entwickeln kann. Anthroposophie ist in dieser Hinsicht eine Verfahrenslehre für die Entwicklung von Mensch und Welt, die Bedingungen und Handlungsstrategien für dieses Leben aufzeigt, die Menschen aber zugleich freilässt, wieweit sie von ihr und wovon im Einzelnen sie Gebrauch machen wollen. Anthroposophie ist kein „Programm“ zu gesellschaftlichem Wohlergehen oder für fixiert gedachte „ideale“ Verhältnisse, sie ist kein „Wort zum Sonntag“.

Versuchen wir, uns das damit Angesprochene im thematisierten Sachzusammenhang von „Preis, Einkommen, Steuer“ deutlich zu machen. Mit diesen Begriffen sind Kardinalprobleme des wirtschaftlichen Lebens der Gesellschaft der Gegenwart angesprochen. Worum geht es in diesem Wirtschaftsleben heute? In der Sprache der Nationalökonomie würde man sagen, um die Befassung mit den knappen Mitteln zur Deckung des Bedarfs in marktmäßig oder verwaltungsmäßig geregelten gesellschaftlichen Verfahren. Allgemeiner formuliert können wir davon sprechen, dass es im Wirtschaftsleben um die Bedingungen und das Zustandekommen der wirtschaftlichen Wertschöpfung geht, das heißt um den Ausgleich zwi-

schen den Mangel- und Überflusssorten dieses gesellschaftlichen Lebens, um den Wertschöpfungsprozess zwischen Produktion und Konsum. Wir können dabei an die Sachverhalte und an die Technik anknüpfen, in der zum Beispiel im Umsatzsteuerrecht die gesellschaftliche Wertschöpfung (der „added value“, der „Mehrwert“) erfasst wird.

Da fördert zunächst ein Unternehmen zum Beispiel Rohstoffe oder es erntet Naturprodukte wie Getreide, Früchte, Holz usw. und bearbeitet sie, veräußert sie als Rohprodukte an weiterverarbeitende Unternehmen. Diese stellen daraus Waren her und vertreiben sie über den Großhandel an den Einzelhandel bis zum Verbraucher. Die umsatzsteuerliche Betrachtung richtet ihren Blick in diesem Geschehen auf den jeweils in den einzelnen Unternehmen dieser Wertschöpfungs- oder Unternehmerkette entstehenden Wertschöpfungsbeitrag, der als Leistung dieses Unternehmens an die Folgeunternehmen – und am Ende an die Verbraucher – in Preisen abgerechnet wird. Auf diese Abgabepreise, das umsatzsteuerliche Entgelt, wird die Umsatzsteuer berechnet und erhoben. Sie erfasst jeweils die zusätzliche Wertschöpfungsleistung jedes Unternehmens als Steuertatbestand, indem sie von der Steuer auf die Ausgangsleistungen (Umsätze) die Steuer auf die Eingangsleistungen (Vorumsätze) als „Vorsteuer“ (§ 15 UStG) absetzt. Das Unternehmen zahlt auf diese Weise eine Umsatzsteuer in Höhe des von ihm erarbeiteten Wertschöpfungsvolumens oder Wertschöpfungsbeitrages an den Fiskus. So wird es jedenfalls in der Bundesrepublik Deutschland seit der Umsatzsteuerreform 1968 gehandhabt; so ist die Umsatzsteuer auch zu ihrem Zusatznamen „Mehrwertsteuer“ gekommen.

Dabei will sie eigentlich gar nicht den Mehrwert der jeweiligen Wertschöpfungsstufe erfassen, sondern den *Konsum*, den Endverbrauch am Ende der arbeitsteiligen weltwirtschaftlichen Wertschöpfungskette. Sie erreicht dies auch, weil sie die jeweilige, auf den einzelnen Wertschöpfungsstufen erhobene Umsatzsteuer als Vorsteuerabzug dem nachfolgenden Unternehmer wieder erstattet, so dass bei dieser Steuerart eine Steuererhebung in den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses – im Sinne eines tatsächlichen Steueraufkommens für den Staat – in Wirklichkeit gar nicht stattfindet. Ein Steueraufkommen (für den Staat) entsteht bei dieser Steuer vielmehr erst, wenn eine unternehmerische Leistung an einen (nicht mehr vorsteuerberechtigten) Endverbraucher abgegeben und von diesem im Endverbraucherkaufpreis „honoriert“ wird. Die wichtigste wirtschaftliche Wirkung der Umsatzsteuerreform 1968 in der BRD war – das wollen wir hier gleich

hervorheben – also vor allem: die vollständige Beseitigung der Steuererhebung in den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses und die Verlagerung dieser (Umsatz-)Steuererhebung auf das Ende des gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungsprozesses, den Konsum. Der Konsument soll diese Steuer tragen – und er muss sie tragen.

Verfolgt man diesen gesamtgesellschaftlichen Wertschöpfungsprozess in der genannten Verlaufsrichtung von der Urproduktion bis zum Endverbraucher, so sieht man, wie in den jeweiligen Wertschöpfungsstufen (Unternehmen) die Vorleistungen der unternehmerischen Vorstufen im Wertschöpfungsprozess aufgenommen und durch den eigenen Wertschöpfungsbeitrag vermehrt werden, um schließlich im Abgabepreis an die (mögliche) nachfolgende Wertschöpfungsstufe (Unternehmen) abgerechnet und letztlich vom Endverbraucher im endgültigen Endverbraucherpreis (einschließlich Steuer) bezahlt zu werden. Das einzelne Unternehmen verrechnet dabei die empfangenen Vorleistungen (Waren- und Materialeinkauf, Sachkosten) *und* die eigene Einkommens- und Kapitalbildung (einschließlich sonstiger Steuerzahlungen) in seine Abgabepreise. Gesamtwirtschaftlich ist eine Wertschöpfung ja nur zustande gekommen, wenn sie von einem Endkonsumenten honoriert (bezahlt) wird. Er muss den vollen Kaufpreis (einschließlich Steuer) entrichten und vergütet damit im Endergebnis *alle* Abrechnungsbestandteile *aller* Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses: also auch *aller* – offen oder verdeckt abgerechneter – Steuern. Mit dem so gerichteten Bewusstsein verfolgen wir – „entlang“ der Unternehmerkette – im Allgemeinen den wirtschaftlichen Wertschöpfungsprozess.

Ergänzend zu dieser Bewusstseinsrichtung – der „Abrechnungsrichtung“ – können wir den vorgenannten Prozess aber auch einmal in der Gegenrichtung verfolgen, das heißt gewissermaßen von „rückwärts“, von der Kaufpreiszahlung des Endkonsumenten her. Fragt man nämlich den letzten Unternehmer in der Wertschöpfungskette („Unternehmerkette“), wie sein Abgabepreis denn zustande gekommen ist und was er enthält, so wird er – wenn er uns richtig aufklärt – zur Antwort geben, was wir uns vorher schon vergegenwärtigt haben: In seinen Verkaufspreis sind die Vorleistungen anderer Unternehmen (Sachaufwendungen), die von seinem Unternehmen (und ihm persönlich) zu zahlenden Steuern und die Einkommen der im Unternehmen Tätigen – im Wesentlichen – eingegangen. In allen Dienstleistungsbetrieben liegt der Hauptanteil dieser

„Kostenbestandteile“ ganz überwiegend in der Einkommensbildung für die im Unternehmen tätigen Menschen. Sie müssen ja aus den Umsätzen des Unternehmens finanziert werden, wenn das Unternehmen auf Dauer bestehen und sich entwickeln soll. Das Unternehmen kann nur Bestand haben, wenn es auch alle anderen Verpflichtungen gegenüber den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses und gegenüber dem Staat (in der Steuerentrichtung) erfüllt.

Geht unser Frager dann über den letzten Unternehmer dieser Kette hinaus und fragt er die Unternehmer in den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses in gleicher Weise, so erhält er jeweils auch dort eine gleichartige Antwort: Immer sind Sachaufwendungen des Unternehmens für die Vorleistungen und die Einkommensbildung der im Unternehmen mitarbeitenden Menschen in die Abrechnung, in die Preisbildung eingegangen. So löst sich, wenn man das Fragen fortsetzt oder die Sache zu Ende denkt, letztlich jeder Sachaufwand einer Stufe in die Einkommensbildung einer der Vorstufen auf. Es gibt am Ende *nichts anderes* – als Kosten- oder Preisbestandteil – als die in die preisliche Abrechnung eingegangene *Einkommensbildung* der Menschen in den Vorstufen des wirtschaftlichen Prozesses. Die Natur selbst, die am Ausgang des Wertschöpfungsprozesses als Rohstoff oder Naturprodukt stand, kostet nichts. Bestenfalls musste man irgendwo irgendwelchen Menschen das Recht der Nutzung ihres Bodens mit einem Pachtzins vergüten: Womit der Grundsatz, dass alles sich in Einkommen auflöst, nur bestätigt wird. Die Frage, wie man ein solches „arbeitsloses“ Einkommen (aus der Bodenverpachtung) bewertet, ist damit freilich noch nicht beantwortet.

Wenn wir uns das damit Gesagte ganz verdeutlichen, so wird uns klar: Im Wirtschaftsleben geht es um nichts anderes als einzig um die Organisation dieses Wertschöpfungsprozesses, das heißt um das Gestalten der Austauschverhältnisse zwischen den – in den jeweiligen Unternehmen kollektiv zusammenwirkenden – Menschen, es geht um die Gestaltung des Austauschverhältnisses dieser Menschen in den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses mit denen in den Folgestufen (oder umgekehrt), es geht um die Relationsbildung (Preisbildung) im Füreinanderwirken der Menschen im gesamten gesellschaftlichen Wertschöpfungsprozess oder im Wirtschaftskreislauf. Es gibt gar keine andere wesentliche Aufgabe im Wirtschaftsleben als: Diese Relationsbildung herzustellen und ihr in den entsprechenden Abrechnungsverfahren und -formen Ausdruck zu

verleihen. Wirtschaften heißt, die Lebenslagen der Menschen in den unternehmensweisen Stufen und Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses im Verhältnis zueinander assoziativ zu gestalten. Kurz: *Wirtschaften* ist das *Assoziieren von menschlichen Lebenslagen*. Denn Art und Ausmaß der Einkommensbildungsprozesse auf allen Stufen des Wertschöpfungsprozesses bestimmen ja schließlich die Lebenslage der Menschen, die dort tätig sind – und die ihrer mit zu versorgenden Angehörigen. Nur Menschen sind füreinander tätig und nutzen dabei die Naturgrundlage – und bemerken heute, dass sie dies pfleglich tun sollten.

Da kann es natürlich ganz unterschiedlich zugehen auf den unterschiedlichen Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses, die in ganz anderen Teilen der Welt, in armen Ländern, im „Archipel Gulag“ – oder wo immer – liegen und zustande kommen mögen. Mancherlei Unschönes, Unrühmliches würde man da gewahr werden, wenn man genau hinschauen könnte (und wollte), wenn man die dortigen Lebenslagen genau sich zu vergegenwärtigen vermöchte. Kinderarbeit, Gefangenenarbeit, ausbeuterische Gestaltungen werden da womöglich vor unserem Blick auftauchen, wenn wir ihn so weit richten (könnten). Manches tauchte vor unserem Blick auf, das wir keineswegs billigen mögen und billigen würden. Im Gegenteil: Wüssten wir etwas von diesen (unschönen) Tatsachen, so würden wir vielleicht Protest gegen vieles davon erheben. Aber wohltätige „Marktmechanismen“ und „Marktgesetze“ haben uns den Blick verstellt, haben den Schleier „günstiger“ Einkaufspreise vor das Wahrnehmen und Erkennen dieser menschlichen Lebenslagen, dieser Lebenslagerelationen jener fernen Menschen zu uns selbst, vor uns verdeckt. Wir können uns zunächst über das „Unrecht in der Welt“ mit voller innerer Überzeugung weiter erregen; wir können es leider nicht wirklich sehen; wir müssen uns daher nicht real damit befassen.

Wir können es auch als Einzelne gar nicht wahrnehmen, weil wir die Wertschöpfungsverhältnisse in den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses nicht konkret zu Gesicht bekommen. Wollte man der Wertschöpfungsverhältnisse, der Lebenslagen der Menschen in den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses wirklich ansichtig werden, so müsste man dazu erhebliche organisatorische Beobachtungs- und Vergegenwärtigungsprozesse in Gang setzen.

---

2 Eine Entwicklung dieses Assoziationsbegriffes aus der nationalökonomischen Theorie heraus findet sich in der Arbeit des VERFASSERS: „Elemente einer Neubestimmung des Geldes und ihre Bedeutung für die Finanzwirtschaft des Unternehmens“. Dissertation, Freiburg 1958, S. 277 ff.

Das würde viele Menschen und Einrichtungen beschäftigen (müssen), wenn es zustande kommen sollte. Wenn es aber möglich würde, so könnten wir wenigstens sehen, wie die Lebenslageverhältnisse der Menschen sind, von deren Arbeitsfrüchten wir – vielleicht ganz unbedacht, wenn wir „günstig einkaufen“ – leben. Vielleicht könnten wir in vielen Fällen auch akzeptieren, was wir da wahrnehmen; wir können unser mögliches Beurteilungsergebnis aber weder positiv noch negativ vorhersagen, solange wir die zugrundeliegenden Lebenslagesachverhalte schlicht nicht kennen. Wenn wir also tatsächlich an der Humanität des wirtschaftlichen Lebensbereiches unserer gesellschaftlichen Verhältnisse etwas ändern wollten, so müssten wir die – weiter weg liegenden – tatsächlichen Lebensverhältnisse der für uns tätigen Menschen erst kennenlernen, sie sodann beurteilen und schließlich im Sinne unserer dabei gefundenen Urteilsbildung auch verändern.

An ein solches Vorgehen hat Rudolf Steiner tatsächlich gedacht. Er nannte die Bewusstseinsbildung, die gewissermaßen „rückwärts“ vom Endverbrauch aus den Wertschöpfungsprozessen in seine Vorstufen zurückverfolgt, um der dort gegebenen Lebenslageverhältnisse ansichtig zu werden, eine *assoziative Bewusstseinsbildung* und er nannte die Organisationen und Gremien, die solche Bewusstseinsbildung herbeiführen sollen, „Assoziationen“. Mit solchen Begriffen und Vorschlägen war gemeint, dass aus den unterschiedlichen Stufen des Wertschöpfungsprozesses Menschen, die in diesen Stufen tatsächlich leben und dort tätig sind, das heißt: die die Lebensverhältnisse jeweils aus eigener Anschauung kennen und beurteilen können, sich in solchen assoziativen Gremien zusammenfinden, um sich den gesamten Wertschöpfungsprozess in seiner menschlichen Wertigkeit und in seiner tatsächlichen Gestaltbarkeit gemeinsam zu vergegenwärtigen<sup>2</sup>. Was aus einer solchen Vergegenwärtigung hervorgehen würde, wollte Steiner nicht voraussagen oder vorweg „von oben“ bestimmen. Es ging ihm bei der assoziativen Gestaltung des Wirtschaftslebens vielmehr darum, dass die Menschen, die an den jeweiligen Prozessen mitwirken, nicht nur die eigene Lebenslage kennen, verstehen und zur Geltung bringen, sondern dass sie dies auch für die, von denen – und für die – sie leben, zu tun beginnen.

Denn jede Preisbildung bedeutet ja, dass ein Stück Lebenszeit anderer Menschen (unerkannt zunächst) hinter einer solchen Abrechnungsgröße

---

<sup>2</sup> Vgl. ADOMEIT: Gesellschaftsrechtliche Elemente im Arbeitsverhältnis; in: Juristische Arbeitsblätter, Heft 4, April 1988, S. 173 ff.



steht. Nichts anderes sind ja die Preise, in denen Lebenslageverhältnisse abgerechnet und damit bestätigt, stabilisiert oder auch destabilisiert werden. Steiners Anliegen war, die gegebenen Verhältnisse für die eigene Einsicht der Beteiligten anschaulich und einsichtig zu machen, die tatsächlichen Lebenslagen-Relationen auf den Tisch zu bringen und dann abzuwarten, was sich in den Menschen, die diese Wahrnehmungen machen, an moralischer oder ethischer Kraft regt; darauf zu warten, was sie tun: Ob sie zum Beispiel finden, dass es in den vorgefundenen Formen so ganz in Ordnung sei oder ob sich in ihnen der Wille regt, Veränderungen der gegebenen Verhältnisse (schrittweise) herbeizuführen, weil ihnen das Leben erst durch solche Veränderungen erträglich erscheinen oder gar tatsächlich erträglicher werden würde. Denn das Wahrnehmen der Lebenslage anderer Menschen und das real erzeugte Bewusstsein des Leistungsempfängers, dass er vom Ergebnis des Lebenszeiteinsatzes anderer Menschen, die er nun kennt, lebt, kann ihn womöglich moralisch nicht gleichgültig lassen; es könnte ihn ja zu Verhaltensweisen, zu Lageveränderungen aufrufen, die er mit seinem eigenen moralischen Status in Übereinstimmung finden möchte und folglich dann auch ertragen will. Verhaltensweisen dagegen, die er selber unerträglich findet, würde er ja zu ändern sich bestreben. Solche Veränderungen kann er zwar nicht als Einzelner allein bewirken; er kann sie aber in den sozialen Prozess assoziativer Bewusstseinsbildung, der sich in den eingerichteten Organisationen geltend machen würde, einbringen.

Denn diese Assoziationen – als Organisationsformen dieses Prozesses – würden aus diesem konkreten Wahrnehmen heraus die Angemessenheit der Preisbildung zwischen Unternehmen im Hinblick auf deren Lebenslagefolgen letztlich ganz anders beurteilen – und indem ihr Urteil wirksam wird – mitgestalten können. Diese Assoziationen würden den Menschen zeigen, in welchen sozialen Relationen sie leben, wie sie ihre Mitmenschen tatsächlich im Ergebnis einschätzen und wie sie daraufhin ihr eigenes Verhältnis zu ihnen gestalten. Das Aufmerksamwerden auf diese konkreten Lebenslagen und Lebenslagerelationen war mit dem – der französischen Revolutionsprache entlehnten – Terminus der „Brüderlichkeit im Wirtschaftsleben“ gemeint. Keinen moralischen Aufruf sollte dies enthalten, sondern es meinte das gemeinsame Wahrnehmen und Beurteilen von Lebenslagen zwischen Menschen (und Menschengruppen oder Unternehmen) und das daraus folgende reale Sich-ins-Verhältnis-Setzen zu diesen anderen Menschen. Brüderlichkeit im Wirtschaftsleben durch assoziative Bewusstseinsbildung, durch Assoziationen bewirkt, sollte bedeuten: Das *Verfahren* zur Wahrnehmung dieser

Lebenslagen in Gang zu setzen und damit die in den Menschen vorhandenen moralischen und ethischen Qualitäten zur Beurteilung und Gestaltung dieser Verhältnisse zu entwickeln. Kein bestimmtes, so oder so geartetes Ergebnis verlangte dies; es handelte sich vielmehr darum, ein Verfahren zu praktizieren, in dem die Welt, in der wir leben, von uns selbst beeinflusst und so gestaltet wird, wie wir sie haben wollen: nicht besser, aber auch nicht schlechter.

Dieser so angesprochene wirtschaftliche Gesamtvorgang konkretisiert sich, wie wir gesehen haben, an zwei Punkten: an der *Preisbildung zwischen Unternehmen* und an der *Einkommensbildung in Unternehmen*. Preisbildung bedeutet in dieser Auffassungsart: gesellschaftliche Vorstrukturierung der Einkommensbildungsfähigkeit von Unternehmen. Das jeweilige Unternehmen muss durch den Preis, der seinen Umsatz bestimmt, den Spielraum erhalten, der es zu angemessener Einkommensbildung für die in ihm tätigen Menschen (und für die, die von diesen zu versorgen sind) instand setzt. Einkommensbildung ist insoweit Folge der Preisbildung, ist Feinstrukturierung des mit der Preisbildung Vorstrukturierten. Auf die *Vorstrukturierung* der Einkommensbildung in der Preisbildung durch deren Beurteilung in den Assoziationen muss sich deren Blick und Gestaltungskraft richten; auf die *Feinstrukturierung* der für die Einkommensbildung verfügbaren Wertschöpfungsanteile des Unternehmens muss dessen Innenorganisation in einer dem jeweiligen Bewusstseinsstand und Kulturkreis angemessenen Weise reagieren. Für die mitteleuropäische Welt hatte Rudolf Steiner diese Feinstrukturierung als „Ertragsteilungsverfahren“ in Unternehmen bezeichnet. Wir kennen das im Prinzip in der Praxis als Gewinnverteilungsabreden unternehmerisch beteiligter Menschen an gemeinschaftlich getragenen Unternehmen (Gesellschaften); der Ansatz Steiners war, diese zunächst nur für wenige in gesellschaftlichen Formen ausgestalteten Verteilungsprozesse so weit wie möglich auszudehnen und in ein der Gewinnverteilung ähnliches Konsensverfahren der „Ertragsteilung“ zu bringen. Das bedeutet – rechtlich gesprochen – zugleich, dass die arbeitsvertraglichen Regeln unserer sozialen Welt zunehmend gesellschaftsrechtliche Elemente aufnehmen und entwickeln sollten: ein Thema, das gegenwärtig in der Arbeitsrechtslehre entwickelt und bearbeitet wird.<sup>3</sup>

Unser letztes Themenstichwort dieses Vortrages – „Steuer“ – greift nun in der realen Steuererhebung in die Gestaltung des Wertschöpfungsprozesses und in die Aufgabe der assoziativen Durchleuchtung dieses Prozesses,

um ihn beurteilbar zu machen, in erheblichem Umfange hemmend ein. Wenn wir uns dies vergegenwärtigen wollen, müssen wir grundsätzlich zwei verschiedene Besteuerungseingriffe, zwei Formen dieses Staatseingriffes in die Gestaltung der Wertschöpfungsverhältnisse unterscheiden: den traditionellen Besteuerungseingriff der *indirekten und direkten* Besteuerung, der in die Abrechnungsformen, das heißt in die Preisbildung mit eingehen muss, einerseits und den *Steuereingriff*, der erst *am Ende des Wertschöpfungsprozesses* – zum Beispiel in Form der gegenwärtigen Umsatzsteuer – erhoben wird, andererseits. *Alle* Steuern, die im Wertschöpfungsprozess erhoben werden, trägt ja letztlich der *Endkonsument*, weil diese in das Abrechnungsverfahren der Preisbildung – und damit in die Endverbraucherpreise – eingehen. Dies gilt auch für die Umsatzsteuer des Endkonsumenten, bei der es für Letzteren – im Gegensatz zu anderen Steuerarten – erkennbar werden kann, wenn er danach fragt. Wir können alle wissen, ob wir 7 oder 14 Prozent (oder welchen Steuersatz immer) an Umsatzsteuer bezahlen im Preis; der Unternehmer muss es uns sagen oder muss es auf seine Rechnung schreiben, wenn wir es verlangen (§ 14 UStG). Besteuerung ist insoweit *immer Verbrauchsbesteuerung* – nur wird uns dies in der Regel erst bei den am Ende des Wertschöpfungsprozesses erhobenen Konsumsteuern deutlich. *Besteuerung* bedeutet gesamtgesellschaftlich ja nichts anderes als: *ein Teilungsverhältnis* für die gesellschaftliche Wertschöpfung einzurichten und zu gestalten *zwischen dem Staat und seinen Bürgern*. Der dem Staat zugedachte Wertschöpfungsanteil wird über Besteuerungsverfahren für die öffentliche Hand verfügbar gemacht; der Rest verbleibt in der Verfügung der Unternehmen und (oder) der Bürger (der Privaten).

Die bisher im Wesentlichen – in Form direkter und indirekter Steuern – übliche Steuererhebung in den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses (mit Abwälzungseffekt) hat nun zur Folge, dass der erforderliche assoziative Bewusstseinsprozess gehemmt und nahezu unmöglich wird, weil die Steuererhebungsquote (als Preisbestandteil) in der Praxis so gut wie nie im Vorhinein ausreichend zu übersehen ist. Sie hängt ja von der Ertragslage der Unternehmen ab und von der Ertragslage vieler Unternehmen in vielen Vorstufen, so dass sie praktisch kaum abschätzbar und nachvollziehbar sein wird. Weil dies auf dem Gebiet der Umsatzsteuer als wettbewerbsfeindlich – und eine sinnvolle Preisbildung störend – angesehen wurde, hat man sich am Ende der sechziger Jahre für die Systemänderung der Umsatzsteuer in ganz Europa – EG und darüber hinaus – von der alten Bruttoumsatzsteuer

er zur heutigen Nettoumsatzsteuer (Mehrwertsteuer) entschlossen. Man wollte damit erreichen, dass es nicht von Anzahl und Ausmaß der Wertschöpfung in den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses abhängt, in welchem Ausmaß sich die Steuer im Verlaufe des Wertschöpfungsprozesses in den Preisen aufkumuliert. Man wollte mit dieser Besteuerungsform vielmehr die Wettbewerbsneutralität der Steuererhebung erreichen und man hat dies – für diese Steuer wenigstens – auch erreicht, weil man die *Steuererhebung an das Ende des Wertschöpfungsprozesses* verlegte (mit der Technik des Vorsteuerabzuges im Unternehmerbereich).

Der geschilderte Mangel ist aber für die anderen Steuerarten bestehen geblieben. Sie werden nach wie vor verdeckt in den Preisen auf den Endkonsumenten abgewälzt und von ihm getragen. Der Gesellschaft ist dies praktisch kaum bewusst. Diese Unkenntnis und dieses Verfahren wirken heute einem assoziativen Urteil, einem Erkennen der realen Lebensverhältnisse zwischen Menschen entgegen. Wollte man zu einer Bereinigung dieser gesellschaftlichen „Nebelbildung“ der Steuererhebung in den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses kommen, wollte man diese „gesellschaftliche Umweltverschmutzung“, die Ergebnis dieses Undurchschaubarmachens der gesellschaftlichen Abrechnungsverhältnisse durch die Steuererhebung alter Art im Wertschöpfungsstrom ist, beseitigen, so müsste man für das *gesamte Steuersystem* das tun, was man bei der Umsatzsteuerreform Ende der sechziger Jahre für diese Steuer getan hat: *die Steuererhebung aus dem Wertschöpfungsprozess heraus an dessen Ende verlegen*. Es geht dabei nicht etwa darum, die Staatsquote an der Wertschöpfung zu verändern (das kann auch eine Folge sein, wenn die Bürger es wollen), es geht vielmehr darum, die gesellschaftlichen Verhältnisse *durchschaubar* und damit für die Bürger *gestaltbar* zu machen. Es würde nämlich auf diesem Wege deutlich, dass es sich bei jeder Steuererhebung um ein Teilungsverhältnis zwischen dem Staat und seinen Bürgern für die erarbeitete Wertschöpfung handelt; und die Bürger würden erkennen, welchen Wertschöpfungsanteil insgesamt sie dem Staat geben und was dieser damit tut: ob sie es billigen können oder nicht, und wie sie daran – in der Konsequenz ihrer Mitbeurteilung – mitgestalten wollen. Die soziale Welt würde bei einer assoziativen Gestaltung des Wirtschaftslebens so menschlich, so „brüderlich“ werden, wie Menschlichkeit und Brüderlichkeit in den einzelnen Bürgern entwickelt sind und folglich durch sie wirksam werden können. Niemand würde dabei über die Messlatte fremder Ethiknormen springen müssen: Nur die eigenen ethischen Maßstäbe der Menschen würden in diesem Prozess wirksam

werden. Die Menschen würden sich aber einverstanden erklären können – und müssen! – mit dem, was durch sie selber (als deren Ursachen) in der sozialen Welt geschieht, weil sie es als die Folgen ihres eigenen Handelns erkennen würden und die Fehler, die sie beklagen, bei sich selber suchen müssten.

*Einkommen, Preis, Steuer* sind damit Themen, an denen deutlich werden kann, was der anthroposophische Denkansatz im wirtschaftlichen Bereich zu Tage fördern kann und will: *Verfahren zur Wahrnehmung und Beurteilung der tatsächlichen Verhältnisse* von Menschen untereinander. Verfahren zum Wahrnehmen, Beurteilen und Gestalten der Relationen des Füreinandertätigseins von Menschen, aus dem der Soziale Organismus letztlich besteht, in denen er lebt. Keine menschenfremden Maßstäbe würden in Assoziationen wirksam werden können. Was gestaltet wird, ergibt sich aus dem freien Willen der Beteiligten, nicht aus ethischen Instanzen, die oberhalb der menschlichen Individualitäten angesiedelt sind oder werden sollen. Andere Instanzen als die der mitwirkenden Menschen können nur wirksam werden, wenn Menschen sich deren Maßstäbe und Ziele willentlich zu eigen machen.

Im Vorgenannten liegt der *anthroposophische Ansatz zu Ökonomie und Ethik*: keine *Fremdbestimmung* von Menschen, sondern: Schaffen von *Verfahren*, in denen *freie Entscheidungen* wirksam werden können. Anthroposophie will die Menschen nicht zu einem „guten“ Verhalten anleiten, das sie sich etwa für diese ausdenken würde und das die beteiligten Menschen (wahrscheinlich) nicht selber wollen würden; sie will nur Menschen fähig machen, die reale Lage wahrzunehmen und ihre menschlichen Entscheidungen an der Lagewahrnehmung nach eigenem Urteilsvermögen zu bilden und wirksam zu machen. Sie will die menschliche Selbständigkeit in der sozialen Welt fördern und den Menschen als selbständiges Wesen in diese Welt eingliedern helfen. So kann der anthroposophische Erkenntnis- und Gestaltungsansatz für die Fragen von Ökonomie und Ethik gedacht und verstanden werden.



## 6 Die Entkopplung von Arbeit und Einkommen als Weg zu selbstmotivierter Arbeit

### Naheliegende Perspektiven sozialer Standortbestimmung für Menschen mit Führungsaufgaben\*

Verehrte Zuhörer –

vielleicht fällt mein heutiger Vortrag anders aus, als Sie es zunächst erwarten. Sie werden von dem, was ich sagen möchte, vielleicht „ent-täuscht“ sein – und dies entweder ärgerlich finden oder es begrüßen. Ich gehe zunächst einmal nicht so sehr in die sogenannten „praktischen“ Realitäten, die Welt der Tricks, von denen Herr Sprenger gestern versucht hat, uns ein Stück Distanz zu vermitteln.<sup>1</sup> Ich schließe damit an das an, was wir gestern gehört haben, und versuche aufzuzeigen, dass in dem Gebiete der Menschenführung und des Zusammenarbeitens eine Art „Verfahrenskehr“ notwendig wird.

Herr Sprenger hat uns gezeigt: In der Mitarbeiterführung will man in der Regel motivieren, und indem man das ganz bewusst tut, demotiviert man tatsächlich. Man erkennt immer deutlicher, dass das, was man in guter Absicht zu tun versucht, sich unversehens immer wieder ins Gegenteil verkehrt und dass in diesem Ablauf sogar eine gewisse Gesetzmäßigkeit liegt. Man kommt erst im Laufe der Zeit darauf, aber man kann sich auf diese „Verkehrung“ des gut Gemeinten ins Gegenteil verlassen. Und man beginnt zu bemerken: Wenn man es mit Menschen zu tun hat, wenn es um menschliche Zusammenarbeit geht, gibt es noch eine andere Art von Gesetzmäßigkeit, und die ist ebenfalls zwingend.

Es ist vielleicht schon ein erster Ausdruck solcher Gesetzmäßigkeit, wenn es „nicht so läuft, wie man sich das gedacht“ hatte, – jedenfalls dann nicht läuft, wenn man sich in seiner Leitungsfunktion auf dem Stuhl des „Chefs“ fühlt und seine Mitarbeiter, seine „Untergebenen“, von dort aus „motivieren“ will. Man gibt sich vielleicht persönlich größte Mühe – aber es läuft anders. Auf diese zumeist übersehene Ebene des Menschen, auf solcherart „widerläufige“ Gesetzmäßigkeit muss man aufmerksam wer-

---

\* Überarbeitete Fassung eines Referates im MMM-Club München am 17.11.1992.

<sup>1</sup> Vgl. REINHARD SPRENGER: Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt 1991.

den. Es gibt offenbar solche „andersartigen“ Gesetzmäßigkeiten. Und unsere Frage wird, wie man zu den so entdeckten Gesetzmäßigkeiten, zu dieser anderen Ebene des menschlichen Wesens einen einigermaßen gesicherten, vielleicht sogar einen wissenschaftlichen Zugang bekommen kann.

Unser heutiges Wissenschaftsverständnis ist in der Regel der naturwissenschaftlichen Wissenschaftshaltung nachgebildet. Man fühlt sich als Beobachter einer Sache, die sich unabhängig von einem selbst abspielt und die man in Ruhe – ganz „objektiv“ – anschauen kann: Man versucht sich zu vergegenwärtigen, wie die Dinge liegen, wo die Kausalitäten zu suchen sind und wie diese aussehen. In dem Moment aber, wo man es mit personalen Dingen zu tun bekommt, mit Menschen, muss man sich klarmachen: Man ist selbst mit drin – und kann nicht mehr nur neutraler Beobachter von außen sein. Herr Dr. Sprenger hat, glaube ich, gezeigt, dass man infolgedessen in diesem Bereich auf das „Mit-Tricks-Umgehen“ verzichten muss, wenn man weiterkommen will, dass eine andere Form des „objektiven Ernstnehmens der Subjekte“ erforderlich wird, wenn man es mit Menschen zu tun hat, und dass man erst lernen muss, sich darauf einzulassen. Normalerweise arbeiten wir freilich mit Tricks und können uns das auch schwer abgewöhnen. Goethe lässt seinen Faust in solchem Sinne einmal sagen:

*„Könnt' ich Magie von meinem Pfad entfernen,  
die Zaubersprüche“ – die Tricks – , „ganz verlernen,  
... dann wär's der Mühe wert ein Mensch zu sein.“*

Wir sind alle solche „Zauberer“, versuchen es zumindest immer wieder zu sein und erleiden damit – Gott sei Dank – irgendwann Schiffbruch. Dann kommt es vielleicht, wenn wir lernfähig sind, zum ersten Aufmerksamwerden, Erwachen für die angesprochene Problematik. Man bemerkt: Die Tricks nützen uns nicht viel – und man muss sich in dieser Hinsicht zum Beispiel schon die Frage stellen, ob man ein Thema wie „Personalentwicklung“ überhaupt wählen, ob man das Gemeinte nicht zumindest anders formulieren sollte. Ist die Formulierung „Personal...“ (-entwicklung, -abteilung, -förderung usw.) nicht selbst schon hochmütig, weil man sich mit dieser Formulierung schon „oben“ fühlt und sein „Personal“ entwickeln will? Ist es die richtige Formulierung für das, was eigentlich angegangen werden muss?



Wir sind damit bei der Frage, ob wir unsere Beobachtung schulen wollen für Sachverhalte, die wir jetzt entdecken und die sich nicht mehr so einfach in die Welt physikalischer und naturwissenschaftlicher Gesetzmäßigkeiten einordnen lassen, ob wir also für die notwendige seelische Beobachtung den Blick auszubilden bereit sind. Versuchen wir dies, so bemerken wir, dass der Mensch kein so einfach zu verstehendes Wesen ist. Wenn wir auf uns selber blicken, nach uns selber fragen, haben wir es schon schwer, uns selbst zu verstehen. Zunächst meinen wir ja, wir kennen uns ganz gut. Was aber wird uns deutlich, wenn wir – so fragend – auf uns selber den Blick richten? Wir blicken zunächst auf das, was wir in der Vergangenheit geworden sind.

Wenn wir uns zum Beispiel irgendwo vorstellen sollen, schreiben wir unseren „Lebenslauf“, das heißt, wir sagen unter welchen Welt- und Lebensbedingungen wir der geworden sind, der wir jetzt sind. Der Mensch ist ja – wie wir dabei bemerken – ein Wesen, das sich selbst aus der Zeit herausreißt, das „zeitraffend“ ist, über das Zeitliche hinauskommt; denn in ihm ist alles, was er gewesen ist, was er durchlebt hat, auf seltsame Art noch gegenwärtig. Wir schauen – so blickend – auf dieses Ich und identifizieren uns mit dem, was wir im Laufe der Zeit so geworden sind: Wir sind jetzt zum Beispiel Unternehmer, Personalleiter, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Kaufmann, Familienmitglied oder irgendetwas anderes und begründen auf das, was wir geworden sind, unsere persönliche Identität. Das ist auch berechtigt – und notwendig; es ist nur nicht alles.

Denn das so Wahrgenommene entstammt der Vergangenheit, wenn diese auch ein Stück wesenhaft geworden ist in uns. Aber zu dem allem kommt noch etwas ganz anderes hinzu, nämlich das, was wir erst werden wollen, was wir jetzt noch gar nicht sind. Das, was wir schon heute in uns verspüren, als die treibende Kraft, die uns in die Zukunft, in „unsere“ Zukunft führt. Aber diesem alt gewordenen Ich tritt ein immer erst noch werdendes, ein „Werde-Ich“, ein flüchtiges, schwer zu fassendes, gegenüber. Die Vergangenheit ist in und für uns ein Stück unseres Selbstes, unserer Identität geworden – und zunächst so hinzunehmen; die Zukunft ist uns nur ahnungsweise bekannt, aber sehr lebendig und noch beeinflussbar, gestaltbar.

In unserer zielhaft erfassten Zukunft liegt vielleicht das Wesentliche von uns, denn aus ihr heraus gestaltet der Mensch sich selbst in die Ge-

genwart, „seine Zeit“, hinein. Die Zeit läuft – so erlebt – nicht von der Vergangenheit in die Zukunft, sondern im Bereich unserer wesenhaften Selbstverwirklichung läuft sie von der Zukunft – Gegenwart bewirkend – in die Vergangenheit – und „schichtet“ sich in dieser auf, wird „Geschichte“ unseres Werdens.

Jeder, der planvoll handelt, versetzt sich in die Zukunft und bewirkt von dort aus sozusagen „netzplantechnisch“ die Gegenwart, seine Gegenwart. Die Zukunft ist insoweit schon immer in uns anwesend, sie gehört zu unserem Wesen, ist aber als solche noch nicht voll erfassbar, noch nicht fertig, noch nicht eindeutig fassbar, noch voller Hoffnung. Darin bemerken Sie eine Art Doppelnatur des menschlichen Ich: Da ist der Teil des Wesens, der Vergangenheit geworden, der fest ist und sich zum Beispiel Tricks angewöhnt hat auf allen Gebieten. Mit ihm setzt sich unser Zukunftswesen, unser besseres, werdendes Ich, ständig auseinander – mal unterliegend, mal obsiegend. Wenn Sie sich Goethes Faust vergegenwärtigen, wie er sich mit Wagner – seinem Gegenbild – auseinandersetzt, so spricht er von dieser Doppelnatur unseres Ichs:

*„Zwei Seelen wohnen ach in meiner Brust ...“*

Der Mensch kann also, wenn er den Weg – nicht immer angenehmer – Selbsterkenntnis beginnt, neben dem Alltags-Ich, dem gewordenen, in sich auch ein Zukunftswesen, ein erst noch werdendes Ich, dem er als seinem eigenen Ziel zustrebt, entdecken und aus dem heraus zielvolle, unternehmerische Wirksamkeit entwickeln. Die beiden Ich-Formen sind nicht auf den ersten Blick zu unterscheiden, es kostet Mühe, den Unterschied zu sehen und festzuhalten. Da haben es die Dichter leichter als wir Praktiker, weil man von ihnen nicht immer gleich genaue Nachweise und Beweise verlangt. Ihnen gesteht man zu, dass sie Sachverhalte intuitiv erfassen, in ein Bild verdichten und dies aussprechen. Dies lässt man – ohne allgemeine Verbindlichkeit freilich – auch als persönliche Wahrheit gelten.

Diese Tatsache, dass das eine vom anderen – das gewordene Ich vom erst werdenden – nicht so einfach zu unterscheiden ist, hat zum Beispiel Conrad Ferdinand Meyer bemerkt und in einem gleichnishaften Naturgedicht sehr schön beschrieben, welches am Ende auf die eigentliche Wesensfrage, die uns auch hier beschäftigt, zuführt. Er beschreibt ein Erlebnis, „Möwenflug“ nennt er es:

*„Möwen sah um einen Felsen kreisen  
ich in unermüdlich gleichen Gleisen,  
auf gespannter Schwinge schweben bleibend,  
eine schimmernd weiße Bahn beschreibend.  
Und zugleich, im tiefen Meeresspiegel,  
sah ich um dieselben Felsenspitzen  
eine helle Jagd gestreckter Flügel  
unermüdlich durch die Tiefe blitzen.  
Und der Spiegel hatte solche Klarheit,  
dass sich anders nicht die Flügel hoben,  
tief im Meer als hoch in Lüften droben,  
dass sich völlig glichen Trug und Wahrheit.  
Allgemach beschlich es mich, wie grauen  
Schein und Wesen so verwandt zu schauen,  
und ich fragte mich, am Strand verharrend,  
ins gespenstische Geflatter starrend:  
Und du selber? Bist du echt beflügelt –  
oder nur gemalt und abgespiegelt?  
Gaukelst du im Kreis mit Fabeldingen  
oder hast du Blut in deinen Schwingen?“*

Das war auch, wenn ich es richtig verstehe, die Frage, die Herr Dr. Sprenger gestern an Sie gestellt hat: Gaukelst du im Kreis mit Fabeldingen, benützt du Tricks – oder bist du echt, hast du Blut in deinen Schwingen?

Beginnt man von dieser Wesensebene des Menschen zu sprechen, dann verändern sich, wie wir sahen, manche Gesetzmäßigkeiten, die bisher so einfach, klar, einleuchtend erschienen. Man beginnt zu verstehen, dass sich an solchen Grenzerlebnissen eine Welt neuer Gesetzmäßigkeiten auszusprechen beginnt – nämlich die, wo die Ursache sich nicht ins Gegenteil mehr verkehrt, wenn sie zur Wirkung wird. Es ist zunächst eine notwendige Folge, dieses „Sich-ins-Gegenteil-Verkehren“: Man denkt sich etwas aus, probiert es – und: Ein-, zwei-, dreimal geht es gut; doch dann funktionieren die gut eingeübten Tricks auf einmal nicht mehr und man bewirkt plötzlich das Gegenteil von dem, was man bewirken wollte.

„Die Leute sind nicht richtig gestrickt, sind undankbar“, denkt man vielleicht zuerst und projiziert das Unerklärliche, den Fehler, die Unfall-Ursache zunächst in die Anderen hinein, bis man merkt, man muss sich mit sich

selbst beschäftigen, den Fehler bei sich selber suchen. Da wird's zumindest unangenehm; man fühlt sich gefordert, weicht zunächst aus. So ist der hier angesprochene Zusammenhang von Arbeit und Einkommen – verbunden mit der These, sie seien zu entkoppeln –, wohl auch so ein Reizthema für viele. Es versucht, aus diesem eben angesprochenen anderen Bereich heraus zu sagen, dass das, was für viele als ganz selbstverständlich gilt: dass man Arbeit bezahlt, dass Arbeit und Einkommen verkoppelt sein müssen, kein allgemeingültiges „Grundgesetz“ ist, ja, dass es schlicht falsch ist, nicht stimmt. Im Gegenteil, es wird demgegenüber geltend gemacht, die Sache sei – gerade umgekehrt – um so besser, je mehr man lernt, Regeln und Verfahren zu entwickeln, die diese beiden Dinge voneinander trennen. Sie sind ja wirklich unterschiedlich, wenn sie auch beide den Menschen in die gesellschaftlichen Zusammenhänge hereinstellen: die Arbeit leistend, das Einkommen empfangend.

Rudolf Steiner, der Begründer der Anthroposophie, hat die diesbezüglichen Zusammenhänge bereits im Jahre 1905/06 dargestellt. Er bezeichnete es als eine Art „soziales Hauptgesetz“<sup>2</sup> für eine gesunde Gestaltung, der sozialen Welt, dass man deren Zustände nur dann verbessern und „heilsam“ gestalten könne, wenn man eine Grundregel, die wie ein Gesetz wirkt, beachtet: Man muss zwei Dinge trennen lernen, die man gewöhnlich für „unzertrennlich“ hält: ein Einkommen erzielen und eine Arbeit leisten.

Herr Sprenger hat es gestern auf seine Art gesagt: Je mehr selbstbestimmte Menschen man im Unternehmen hat, die nicht darauf warten, ein „Lohnsignal“ von oben zu erhalten, sondern die selbstmotiviert, selber initiativ sind, desto besser läuft es, desto mehr Fruchtbare geschieht. Je mehr Menschen man hat, die nur soviel tun, wie sie glauben, Geld dafür zu erhalten, und die sofort aufhören, wenn sie für ihre Tätigkeit nichts mehr bezahlt bekommen, um so schlechter geht es. Verständlich: denn letztere sind „unselbständig“ tätig, fremd motiviert, hängen (psychisch) am Tropf, werden mit der Zeit „Tröpfe“.

Man kann den Zusammenhang verstehen. Dieses „Gesetz“ besagt nicht, wie man sich verhalten soll, enthält keine Anweisung, ist kein neues Motivationsprogramm, sondern beschreibt einen Zusammenhang, der

---

2 RUDOLF STEINER: Geisteswissenschaft und soziale Frage. GA 34.

notwendigerweise besteht, den man jedoch missachten und an dem man „vorbeihandeln“ kann. Was dann als Folge eintritt, nämlich: dass die sozialen Verhältnisse schwierig und – auch ökonomisch – schlechter werden, je mehr man Arbeit bezahlt, je mehr man meint, man müsse sich für die Interessen der so unselbständig Gewordenen (Gemachten?) einsetzen, je „sozialistischer“ man glaubt sein zu müssen – je „unsozialer“, selbstgerechter, „selbstversorgerhafter“, arbeitsteilungsfeindlicher wird das soziale Leben; das ist eine Gesetzmäßigkeit, der man nicht ausweichen kann.

Wenn man den Zusammenhang jedoch kennt, von der Gesetzmäßigkeit vorher weiß, muss man es nicht erst falsch machen und „Un-sinniges“ etwa erst noch „ausprobieren“. Tut man es trotzdem, sollte man sich wenigstens in die Lage versetzen, aus den Fehlern zu lernen, sie als solche zu erkennen, damit das Experiment wenigstens einen Sinn gehabt hat. Sonst wird man es voraussichtlich solange wiederholen, bis die Erkenntnis doch eingetreten ist.

Von dieser „Paradoxie“ des gesellschaftlichen Lebens werde ich jetzt mehr ökonomisch sachverhaltlich zu sprechen versuchen: Warum ist das eigentlich so? Können wir das – mit „Bordmitteln“ – nachvollziehen? Dazu möchte ich die folgenden Sachverhalte Schritt für Schritt vor Ihnen aufblättern, an denen der Zusammenhang vielleicht noch in anderer Weise deutlich werden kann.

Wenn wir im Wirtschaftsleben stehen, wissen wir, wie wir dort arbeitsteilig für den Konsum produzieren. Zwischen Produktion und Konsum entsteht eine Wertschöpfungsrichtung, ein Wertschöpfungsstrom, der überall beginnen kann und der zum Konsum hin fließt. Wer solche Sachverhalte etwa umsatzsteuerlich zu denken gewohnt ist, der weiß, dass und wie in jedem Unternehmen zunächst ein Wertschöpfungsbeitrag erarbeitet und dann an das nächste Unternehmen weitergegeben wird; wie dieses seinerseits zu der bezogenen Vorleistung seinen eigenen Wertschöpfungsbeitrag dazugibt usw. bis am Ende der Wertschöpfungskette eine konsumfähige Leistung erzielt worden ist.

Seit einiger Zeit entwickelt sich im Steuerwesen eine neue Bewusstseinsform gesamtwirtschaftlicher Art; man kann sie sich an der Mehrwertsteuer (Nettoumsatzsteuer) vergegenwärtigen. Die alte Brutto-Umsatzsteuer (Allphasensteuer) gibt es seit 1968 nicht mehr; die Mehrwertsteuer trägt zwar noch diesen Namen, weil sie geschichtlich aus einer Umsatzsteuer

entstanden ist. Wir haben aber heute in der Mehrwertsteuer eine wichtige Form der Konsumbesteuerung. Ihr Ziel ist es, den Übergang in den Endkonsum zu besteuern. Sie ist eine Steuer, die zum ersten Mal einen gesamtwirtschaftlich definierten Tatbestand, den Übergang einer arbeitsteilig erbrachten Leistung in den Endkonsum, zum Steueranknüpfungspunkt macht und nicht – wie die Einkommen- oder Körperschaftsteuer – nur auf gesellschaftliche Einzelwirtschaftsverhältnisse (den Steuerpflichtigen, das Unternehmen usw.) schaut, sondern immer fragt: Ist die Wertschöpfung gesamtwirtschaftlich, gesellschaftlich ans Ende angekommen: ja oder nein? Ist sie nicht am Ende: Vorsteuerabzug, Vorsteuererstattung, keine Steuererhebung! Ist sie am Ende: endgültige Steuererhebung.

Das heißt auch: Im ganzen, dem Konsum vorgelagerten Wertschöpfungsgeschehen wird nur zum Schein Umsatzsteuer erhoben, da dem nächsten Unternehmer (Abnehmer) in der Kette genau die Steuer erstattet wird, die der Vormann gezahlt hatte. Steuererhebung findet also im Bereich der unternehmerischen Wertschöpfungskette noch nicht statt. Das ganze heute praktizierte Verfahren hat mehr traditionelle Gründe, zum Beispiel die Steueraufkommenssicherung usw. Aber: Man könnte sich vom Ziel dieser Besteuerung her darauf beschränken, nur beim Konsum diese Steuer zu erheben.

Wenn wir uns das vergegenwärtigen, dann haben wir in denkender Anschauung den gesellschaftlichen Wertschöpfungsstrom vor uns, der die Leistungs- oder Wertschöpfungsbeiträge stufenweise weitergibt. Das heißt: Eine erste Wertschöpfung wird produziert in einem Unternehmen; sie wird einem zweiten, einem dritten, einem vierten, einem fünften weitergereicht und ergänzt. In der Abrechnung müssen in jedem Unternehmen der Kette alle Kosten, die entstehen, letztlich in Preisen vergütet werden; gelingt das nicht mehr, so ist das Unternehmen am Ende. Der Geldstrom (Umsatz) fließt also der Wertschöpfung entgegen und bewirkt die gesellschaftliche Abrechnung der jeweiligen Leistungen. Für uns kommt es im Folgenden darauf an, diesen Wertschöpfungsstrom auch einmal in der Gegenrichtung rückwärts, zu verfolgen, – so, wie das Geld fließt, um den hier gemeinten Zusammenhang noch besser zu verstehen.

Zunächst: Wir haben uns klargemacht, dass alle Lieferantenkosten letztlich im Preis der Ware (oder Leistung) verrechnet werden müssen. Weitere Wertschöpfungsbestandteile – ich vereinfache bewusst – sind die Einkom-

men der Mitarbeiter, dann die Steuern, welche aus dem Ertrag gezahlt werden müssen (nicht die Umsatzsteuer!) sowie die anteiligen Kosten der Investitionen (oder der Kapitalbildung). Es muss immer ein Teil der Wertschöpfung auch für die Regeneration des Unternehmens, für seine Investitionen eingesetzt werden.

Die in einem Unternehmen erarbeitete Wertschöpfung kann in ihm nicht ganz verbraucht oder in Einkommen umgewandelt werden; es muss auch – wir nennen das Investitionsfinanzierung – ein Teil bleiben für die Zukunft. Man kann auch sagen: Diese Entscheidung, die Wertschöpfung zu trennen in Einkommen einerseits und in den Kapitalbildungsanteil andererseits (nach Verrechnung der Lieferantenkosten und der Steuern) ist eine Entscheidung, wie sie beispielsweise ein Landwirt trifft, wenn er nach der Ernte die Verbrauchsquote trennt von der Saat für das kommende Jahr. Aus der gesamten Ernte – der Wertschöpfung – muss ein Teil als Saatgut, als Investition für die Zukunft reserviert werden. Dies ist eine erste, in jedem Unternehmen zu leistende Ertragsteilung. Diese Teilungsentscheidung hat es immer gegeben, an ihr kommen wir auch heute nicht vorbei. Mag unsere Gesellschaft so industriell verfasst sein, wie sie will: Das Prinzipielle ändert sich dadurch überhaupt nicht.

Erkennt man aber in der Wertschöpfung deren Hauptelemente: die Einkommensbildung einerseits und alle Sachkosten andererseits – worin ich hier vereinfachend die Vorleistung der Lieferanten einschließlich der Beschaffung von Investitionsgütern und das, was man nicht beeinflussen kann, rechne: die Steuern – so haben Sie als Hauptelemente Sachkosten und Einkommen in der Wertschöpfung. Immer lösen sich im Wertschöpfungsprozess aber die Sachkosten der nachfolgenden Stufen in Einkommensanteile der Vorstufen (und deren Sachkosten) an der Wertschöpfung auf, bis sich am Ende in der zurückverfolgten Wertschöpfungskette alles in Einkommen aufgelöst hat.

Wir erkennen: Alle Sachkosten sind (immer) Einkommen von Menschen in den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses. Und mit dem Leistungsbezug unseres Unternehmens, mit dessen Kosten, werden die Einkommen der Vorstufen im Wertschöpfungsstrom auf uns weitergewälzt. Die Preise (Geldbeträge), welche Sie Ihren Lieferanten zahlen, sind die Einkommen der Menschen in den Vorstufen dieses Prozesses, an dem Ihr Unternehmen an späterer Stelle „Mit-Glied“ ist. Einkommensbildung ist daher

das eigentliche Thema der Wirtschaft, sonst gibt es im Grunde gar kein Thema. Wirtschaften heißt somit: Organisation des Füreinandertätigseins von Menschen im arbeitsteiligen Weltwirtschafts- oder Wertschöpfungsgeschehen, Organisation der Einkommensbildung aller.

Wenn wir akzeptieren können, dass es sich im Wirtschaftsleben ganz überwiegend um das Thema der Einkommensbildung handelt, dann können Sie vielleicht auch die Bedeutung unseres Themas – die Entkoppelung von Arbeit und Einkommen – ermessen. Je mehr menschliche Initiative entfaltet wird im Wertschöpfungsprozess, je mehr beigetragen wird zur tatsächlichen Wertschöpfung (Leistung), desto mehr Ertrag wird am Ende erzielt, desto mehr gibt es letztlich in der Gesellschaft zu verteilen. Oder anders: Je mehr Leistung zurückgehalten wird, etwa mit der Vorstellung, ich erhalte sie nicht voll bezahlt, desto weniger Ergebnis ist am Ende da, desto mehr sinkt im Gesamtergebnis der gesellschaftliche Wohlstand; gesamtgesellschaftlich ist das eine Selbstverständlichkeit. Armut in der Gesellschaft ist dagegen eine Folge des Grundsatzes: Lieber nichts erzeugen, wenn es nicht – nach meinem Dafürhalten – richtig verteilt wird; dann verhungern wir lieber!

Verstehen Sie aber den Menschen als ein Wesen, das sich entwickelt und entfaltet in seiner Tätigkeit für Andere, verstehen Sie dieses eigentliche Ich-Wesen des Menschen, sein zukünftiges Ich, das, was er erst werden will : Er wird es dadurch, dass er tätig wird. Je mehr Tätigkeitsfelder er für sich findet, je mehr Herausforderungen und Tätigkeitsfelder die Gesellschaft ihm bietet, desto mehr Ich-Entwicklung findet statt. Je mehr dieses Geschehen begrenzt wird von außen – zum Beispiel durch Arbeitslosigkeit – oder von innen, weil der Einzelne sich sagt: Es lohnt nicht mehr tätig zu sein, ich begrenze meine Tätigkeit mangels angemessenem Lohn – desto mehr Verhinderung von möglicher Ich-Entwicklung, von personell-persönlicher Entwicklung des Einzelnen ist die Folge.

Es gibt da in jedem Menschen eine Sphäre seines Wesens, es gilt da für jeden eine Gesetzmäßigkeit seiner menschlichen Ich-Entwicklung, von der man nur richtig berichtet, wenn man – wie es das Neue Testament zum Beispiel tut – sagt:

„Geben ist seliger als Nehmen.“

Die meisten Menschen meinen, es sei anders. In Schwaben – und „Schwa-



ben“ ist sehr groß – soll der Satz gelten: „Mer kann nie g’nug heimbringen!“ – und die Schwaben handeln gelegentlich auch danach. Für die seelische Entfaltung des Menschen, für seine Ich-Entwicklung, ist es wichtig, zunächst tätig zu sein, ohne dies von vornherein davon abhängig zu machen, was er dafür bekommt. So versuchen wir, unsere Kinder zu erziehen: dass sie tätig sein wollen um der Tätigkeit, nicht um der Entlohnung willen; denn wer nur um der Entlohnung willen tätig ist, macht sich abhängig von dem, der ihn entlohnt.

Arbeitsbezahlung dagegen schafft Hierarchie. Es geht gar nicht anders – das heißt: Es geht doch anders. Und zwar wie und wo? Zwischen Selbständigen, zwischen Unternehmern! Unternehmer finden nämlich niemanden, mit dem sie einen Vertrag machen können darüber, welchen Lohn sie für ihre Arbeit erhalten, sondern sie werden zunächst einmal initiativ tätig und warten ab, was dabei herauskommt. Sie gehen ins Risiko. Wenn es mehrere gemeinsam so machen, treffen sie eine gesellschaftsrechtliche Vereinbarung, einen Gesellschaftsvertrag. Selbständige, die sich selber Ziele setzen, arbeiten auch deshalb zusammen, weil sie feststellen, dass andere die gleichen Ziele haben wie sie selber, dass man gemeinsam besser vorankommt; mit ihnen „gesellen“ sie sich. Dabei stellen sie die „Schnittmenge“ ihrer individuellen, selbständigen Initiative fest und beschreiben diese Gemeinsamkeit als Vertrag.

Der Jurist nennt das vielleicht auch eine „Satzung“. Satzungszwecke beschreiben, was mehrere Menschen gemeinsam wollen: Ihr Unternehmensziel und die Regeln, die sie sich für dessen Verfolgung geben: welchen Beitrag der Einzelne leistet und wie er am Ertrag – so erzielt – beteiligt wird. So ist ja überhaupt unser Gesellschaftsrecht, etwa auf dem Gebiet der Personengesellschaft, entstanden, und so entsteht auch das Recht der Körperschaften. Unternehmer arbeiten gemeinsam an einem Ziel, sie „erzielen“ Ertrag, und sie haben Regeln, wie sie ihn unter sich aufteilen, wie jeder seinen Wertschöpfungsanteil – als Einkommen oder Kapitalanteil – erhält. Preise, die zwischen Unternehmen über die Abrechnung von Leistungen vereinbart werden, beschreiben letztlich über die mit dieser Preisbildung vorgenommene Relationsbildung (Teilung) der gesellschaftlichen Wertschöpfung die Lebenslagen der Menschen in den jeweiligen Stufen (Unternehmen) des Wertschöpfungsprozesses. Der Preis zwischen zwei Unternehmen bildet die Relation – er ist eine Hieroglyphe, ein Zeichen dafür – zwischen der Lebenslage der Menschen in

den Vorstufen des Wertschöpfungsstromes zur Lebenslage der (anderen) Menschen in den nachfolgenden Stufen dieses Stromes – bis hin zum Konsum, zum Endkonsumenten.

Der Preis ist insoweit nichts anderes als ein Mittel zur Vorstrukturierung der Einkommensbildung, und zwar der danach „feintariert“, im Unternehmen selbst als weiterer Ertragsteilungsstufe vorzunehmenden endgültigen Einkommenszumessung jeweils für die Gruppe der Menschen in diesem Unternehmen. Denn aus der Preisbildung für Waren oder Leistungen bildet sich der Umsatz dieses Unternehmens, und durch dessen Umsatz entsteht und begrenzt sich die Fähigkeit eines Unternehmens, Einkommen für die in ihm tätigen Menschen zu bilden. Das Rechtsverhältnis, das Sie zu ihren nichtselbständigen Mitarbeitern haben, indem Sie deren Arbeit bezahlen, macht diese im Grunde zu Lieferanten. Als Lieferant hat der Mitarbeiter sogar eine „bevorrechtigte“ Forderung im Konkurs; Unternehmer hingegen haften als Mitgesellschafter auch für den Verlust des Unternehmens, verlieren unter Umständen alles – und können nicht einfach ihrer „Firma“ zum Quartalsende kündigen. Sie können nur die gemeinsam vereinbarte Zusammenarbeit auflösen, müssen das Unternehmen dann aber noch liquidieren. Solche Verpflichtungen gibt es im Arbeitsrecht nicht.

Auf den Unterschied der gesellschaftsrechtlichen und der arbeitsrechtlichen Regelung der Zusammenarbeit können wir auch noch in folgender Weise hinblicken. Wir haben zwei Formen, mit denen wir das Unternehmen heute beschreiben: die handels- oder gesellschaftsrechtliche Form und die der sozialen Einheit des „Betriebes“, die das Betriebsverfassungsgesetz zum Beispiel ins Auge fasst. Von Letzterem werden die Mitarbeiter als Menschen gesehen, die mit dem „Betrieb“ des Unternehmens etwas zu tun haben. Das Gesellschaftsrecht hat allerdings die Mitarbeiter in der Regel aus dem Blick verloren; sie sind „irgendwo unten“, sind rechtlich Lieferanten ihrer Arbeitskraft, erhalten „dafür“ – das heißt nach dem Maß ihrer Arbeitsleistung – ihren „Lohn“. Arbeits- (Betriebsverfassungs-) und Gesellschaftsrecht müssen einander angenähert werden. Das Erstere bewegt sich längst auf das Letztere zu. Die Unternehmer aber trennen bereits, wie wir gesehen haben, Arbeit und Einkommen, sie verkoppeln es nicht. Sie trennen es vielmehr voneinander, haben Regeln dafür, wie sie einerseits leisten und andererseits im Erfolgsfalle am Ertrag partizipieren.

Worum geht es uns daher bei diesem Thema „Entkoppelung von Arbeit und Einkommen“? Im Grunde genommen darum, wie man Verhältnisse schafft, in denen das Arbeitsrecht schrittweise überwunden wird, in denen es langsam gesellschaftsrechtliche Formen annimmt. Die Einkommenszuweisung muss – in Zukunft bewusst – immer wertschöpfungsbezogener werden. Derartiges beginnt ja auch bereits: mit den entsprechenden Forderungen der Industrieverbände nach „wertschöpfungsbezogener Lohn- und Gehaltsfindung“, mit Orientierung der Einkommensbildung am gemeinsam erwirtschafteten Ertrag, mit Entwicklung aller Arten und Formen von Gewinn- und Vermögensbeteiligungsverfahren. Man muss bei dieser allerdings die Spreu vom Weizen trennen können.

Wenn man menschlich und gesellschaftlich sinnvoll handeln will, muss man dafür sorgen, dass soziale Verhältnisse entstehen, unter denen Menschen ihre Tätigkeit möglichst voll entfalten können – das hängt mit dem „Werde-Ich“ jedes Menschen zusammen und verlangt in der Zukunft immer deutlicher sein Recht. In der Arbeitswissenschaft wird heute thematisiert, wie „gesellschaftsrechtliche Elemente im Arbeitsrecht“ (Adomeit) entwickelt werden können – oder schon entwickelt worden sind.<sup>3</sup> Es sollte auch bewusstes Selbstverständnis der zusammenarbeitenden Menschen im Unternehmen werden, dass Arbeit und Einkommen entkoppelt werden müssen, denn das bringt gesellschaftlich insgesamt mehr Ertrag und wird zu sinnvolleren, menschlicheren Formen der Zusammenarbeit führen im Unternehmen. Denn dies entspricht den Wesensgesetzmäßigkeiten des Menschen; wir müssen uns üben, beobachtungsfähig dafür zu werden und danach sachgerecht zu handeln.

Fichte etwa beginnt in seiner „Wissenschaftslehre“, solche Beobachtungsformen für das Ich-Wesen des Menschen – er gilt ja als der große „Ich-Philosoph“ – zu beschreiben, er nennt das „intellektuelle Anschauung“. Das ist etwas, was man als sich entwickelnde Bewusstseinsfähigkeit in den Blick nehmen sollte: Wie man das, was noch nicht ist, denken kann, wie man dafür Aufmerksamkeit entwickelt: Aufmerksamkeit für das Werden-Ich des Menschen, nicht für das Gewordene allein (das können wir einigermassen). Und wir müssen uns darauf konzentrieren, wie man die gesellschaftlichen Verhältnisse der Gegenwart so gestaltet, dass sie Initiative (Ich-Entwick-

---

<sup>3</sup> K. ADOMEIT: Gesellschaftsrechtliche Elemente im Arbeitsverhältnis. In: Juristische Arbeitsblätter. 1988, S. 173 ff. (Heft 4).

lung) fördern. Das werdende Ich des Menschen wird gefördert, indem Sie es fordern. Jedoch nicht „von oben herab“, sondern: als Gleicher unter Gleichen. Das schließt Führung nicht aus, wenn sie akzeptiert oder gar gesucht wird, wenn sie helfender Art ist. Wir werden auf das Wesen des Anderen, auf unseren wahren Schicksalsbezug zu ihm erst aufmerksam, wenn wir uns davon trennen können zu meinen, wir könnten seine Arbeit bezahlen. Die Arbeit eines Menschen entspringt aus seinem verborgenen Wesen, sie ist letztlich unbezahlbar.

Wir können nur sagen: Wir arbeiten zusammen und erwirtschaften gemeinsam einen Ertrag. Das muss grundsätzlich nach den Regeln des Gesellschaftsrechts – nach allen Seiten – erfolgen. Machen Sie die Ertragsteilung zum Thema: Dann beginnen Sie, Arbeit und Einkommen zu entkoppeln. Je mehr Sie diese beiden verkoppeln, desto mehr beschränken Sie den Einzelnen auf das Bewusstsein, er sei nur für sich verantwortlich, er habe nur mit sich selbst zu tun. Sie machen ihn gesellschaftlich zum Selbstversorger, zu einer überholten Figur, die in der arbeitsteiligen Wirtschaft ein atavistisches Element, ein Kontrathema ist. Sie schließen ihn von der geforderten Entwicklung aus; sie fördern ihre Mitarbeiter nicht. Sie müssen sie vielmehr zu Beteiligten – zum Teilhaber und Teilgeber – an dem Prozess der gemeinsamen Werterstellung, des gemeinsamen Arbeitslebens machen.

Das wäre der Impuls in dieser Sache, der von der Zeit gefordert wird. Demjenigen, der in den bisherigen Denkweisen bleibt, wird das (vielleicht) lächerlich erscheinen. Für den, der versucht zu verstehen, wie die Entwicklungslinien laufen, kann es aber sehr vernünftig sein und Ansatzpunkte bieten, eine sinnvolle soziale Welt unter uns Menschen miteinander zu entwickeln. Auf Dauer wird die Oberhand behalten, wer entwicklungsrecht handelt.

## 7 Anspruch und Zuspruch

### Rentensicherheit und soziales Hauptgesetz\*

#### Rentensicherheit und Geburtenrückgang

Die mitteleuropäische Gesellschaft der Gegenwart – etwa in der Bundesrepublik Deutschland – ist in wirtschaftlicher Hinsicht von Paradoxien gekennzeichnet: Sie ist Überfluss- und Mangelgesellschaft zugleich. Sie ist *Überflussgesellschaft* und kommt mit diesem Überfluss nur schwer zurecht: Milchsee, Butterberg, Wein- und Weizenschwemme, das heißt landwirtschaftliche Produktion, die keinen Abnehmer erreicht, und ähnliches kennzeichnen sie in dieser Hinsicht. Um den Bauern ein Einkommen zu garantieren, das sie in der Industriegesellschaft als politisch verlässliche Gruppe bei Laune hält und nicht politisch „abdriften“ lässt, lassen wir die Landwirtschaft produzieren, ohne zu wissen, wie ihre Produkte in gesellschaftlich vorausbedachter, sinnvoller Weise mögliche Abnehmer erreichen können. Wenn die Butter lange genug gelagert hat, muss man sie im Wege des Notverkaufes nach dem Osten abschieben, wo sie den westlichen Markt nicht stören soll. Was am Ende eintritt, hätte man sich am Anfang nicht vornehmen dürfen: Die Voraussage wäre skandalös gewesen. Das vorhersehbare Ergebnis, das am Ende in die Welt nicht passt, wird – zunächst in Kühl- oder Lagerhäuser und aus unserem Bewusstsein – verdrängt. Neben der abnehmerlosen landwirtschaftlichen Überproduktion haben wir noch eine andere: die Rüstung. Sie wird von den Abnehmern nicht bestellt und bezahlt. Diese ahnen entweder nichts von ihr oder fürchten sich vor ihr. Am günstigsten ist auf diesem Industriesektor noch, wenn der Überfluss wieder verschrottet wird, bevor man ihn braucht. Nur zur Demonstration der Stärke – und zur Erhaltung von Arbeitsplätzen – ist der Überfluss nötig, heißt es. Jedenfalls Überfluss auch hier.

Gleichzeitig sind wir aber auch *Mangelgesellschaft*. Bei den festen Summen, die für landwirtschaftliche und militärische Überproduktionen gebraucht werden, führen auch vorübergehende wirtschaftliche Stagnationen oder Rezessionen zu mangelnden Staatseinnahmen, die dann durch finanzielle Kür-

---

\* Erschienen in: Das soziale Hauptgesetz. Sozialwissenschaftliches Forum, Band I. Hrsg. STEFAN LEBER. Stuttgart 1986, S. 181 ff – auch: DIE DREI 3/1986, S. 188ff.

zungen auf dem Gebiete von Bildung, Erziehung, sozialer Arbeit und sozialer Verpflichtungen ausgeglichen werden müssen. Es muss gespart werden. Man muss die Orte suchen, wo dies am ehesten zumutbar ist; man findet sie auch. Das Geldsparen setzt sich im Menschensparen fort: Zurückgeschraubte Dienstleistungen im Sozialbereich, durch Rationalisierung eingesparte Arbeitsplätze setzen Menschen frei. Unter punktueller Betrachtungsweise ist das Sparen in den zu klein gedachten Verantwortungsbereichen geglückt. Hinter den angedeuteten Mangelproblemen unserer Gesellschaft erscheinen dunkle Riesen: die Hungerkatastrophen, wirtschaftliche Ausbeutung und Raubbau an der Natur in der Dritten Welt; Waldsterben bei uns. Wir kommen als Gesellschaft weder nach der Seite des Überflusses noch nach der Seite des Mangels mit unseren Problemen zurecht.

Wir sind desorientiert; es fehlt uns der Durchblick. Weil es am Zielbewusstsein fehlt, setzen wir auch nicht unsere volle Kraft ein: Damit die Arbeitslosigkeit in Grenzen bleibt und nicht noch mehr Arbeitsplätze vernichtet werden, soll der technische Fortschritt begrenzt werden. Würde er nicht eine bessere Versorgung möglich machen? Einerseits ja, andererseits nein. Ja, weil mehr Produkte vorhanden sein können, wenn zur menschlichen Arbeit noch Roboter und Maschinen hinzukommen, um bei der Gütererzeugung zu helfen. Nein, weil wir nicht wissen, wie wir die erzielten Erlöse und Gewinne in Einkommen umsetzen können, damit das Erzeugte auch gekauft werden kann; schließlich kann man es ja nicht verschenken! Wir sind bei der Frage der Bezahlung der Arbeit angelangt, für die die überkommenen Instrumente und Grundsätze nicht mehr tauglich sind, weil uns die überlieferte Form der Verbindung von Arbeit und Einkommen ins Leere führt: Die Arbeit geht uns aus; die Einkommen fehlen, um die Mehrprodukte kaufen zu können; wir verhungern in der Fülle (Faust 11, Vers 11 462). Die hier zu erwähnenden Fakten haben der Verfasser und andere in dem Buch „Arbeitslosigkeit – Ursachen und Auswege“ behandelt, es darf daher hier auf diese Darstellungen Bezug genommen und verwiesen werden.<sup>1</sup>

Ein Punkt aber wäre hinzuzufügen. Als wenn all das Geschilderte nicht genügen würde, kommt neues Unglück auf uns zu. Wir haben eine Bevölkerungsentwicklung zu verzeichnen, die es in dieser Art bisher noch nie gegeben hat. Es gab in der Vergangenheit Kriege, Seuchen, Naturkatastrophen. Sie haben dazu geführt, dass in ganzen Gebieten die Bevölkerung ausstarb oder ab-

---

<sup>1</sup> STEFAN LEBER, u. a.: Arbeitslosigkeit. Stuttgart 1984.

nahm: Junge *und* Alte; sie haben dazu geführt, dass die männliche Bevölkerung in Kriegen dezimiert wurde; noch nie aber hat es das Faktum gegeben, dass praktisch innerhalb weniger Jahre durch einen ganz ungewöhnlichen Geburtenrückgang sich die nachwachsende Generation im Ganzen plötzlich verkleinerte. Zunächst wurde dies als Befreiung der Frauen von unwürdigem Hausfrauen- und Familiendasein gefeiert; dann wurden die Kindergärten leer, danach die Schulen; jetzt werden die Lehrer, die zuvor ausgebildet wurden, nicht mehr eingestellt, weil es viel weniger Schüler zu unterrichten gibt. Der Schülerberg hat sich in einen Studentenberg verwandelt; in wenigen Jahren wird aus der *Überlast* der Ausbildungssituation, aus der Überlast der Universitäten eine *Übernachfrage* nach jungen Arbeitskräften, eine Suche nach studier- und fortbildungswilligen Menschen werden, die das Daseinsrecht der Institutionen „belegen“ müssen. Unerwartete Wandlungen, Häufung der Probleme an immer neuen Stellen. Und dies alles geschieht in einer Zeit, in der die Lebenserwartung der Menschen deutlich gestiegen ist: Die Jungen werden weniger, die Alten werden (relativ) mehr und älter. Werden die wenigen Jungen die vielen (künftigen) Alten, die wir sind oder werden, auch ernähren und versorgen können? Wohl, werden wir sagen, denn wir leben ja in einer Überflussesgesellschaft! Die Steigerung der Leistungsfähigkeit unseres Produktionsapparates, die Steigerung der Leistungsfähigkeit unserer Landwirtschaft gibt das doch alles her und kann in wenigen Jahren bei gleichmäßigem oder gar beschleunigtem technischem Fortschritt sogar noch viel mehr leisten! Güter- und leistungsmäßig müsste die Versorgung sicherzustellen sein. Beruhigend? Nicht ganz; denn: Wie sollen wir das alles finanzieren? Können wir den jungen, dann arbeitenden Menschen so hohe Abzüge von ihrem Arbeitseinkommen machen, dass sich daraus das Renteneinkommen der Alten finanzieren lässt? Hinter jedem jungen und arbeitenden Menschen steht dann ein alter und will mitversorgt werden. Das jeweils Erarbeitete gehört aber doch den Jungen! Kann man ihnen zumuten, von ihrem „schwer verdienten Geld“ soviel abzugeben, dass davon alle Alten miterhalten werden können? Sollen die Jungen denn alles herschenken? Werden sie dann überhaupt noch zur Arbeit bereit sein oder wird der Arbeitsunwille so groß, dass man sich dem Leistungsprozess entzieht, weil dieser „nichts bringt?“. Ist dann das Nichtstun – bei garantiertem Mindesteinkommen möglichst – nicht viel sinnvoller, wenn die Arbeit so sehr „bestraft“ wird? – Aber die Alten haben ja schließlich gute Rechte, einwandfrei erworbene Ansprüche! Haben sie nicht ein Arbeitsleben lang selbst von ihrem Arbeitseinkommen, wenn die Sätze auch niedriger waren, abgegeben und die damals Alten dadurch mit unterhalten? Kann man ihnen ihre Rechte nehmen? Die grauen Panther

werden kommen und sich wehren! Es droht ein Krieg der Generationen. Die Sorgen der Jungen um ihr schwer verdientes Arbeitseinkommen, die Sorgen der Alten um ihre erworbenen Ansprüche führen zu schwer überbrückbaren Gegensätzen. Frau Sorge – bei Goethe in Faust II – hatte recht: Wir „verhungern in der Fülle“. Woher kommt diese Paradoxie des Mangels im Überfluss, die Paradoxie der Versorgungsschwierigkeiten im Lande des Produktionsüberschusses? Es ist eigentlich einfach zu sehen: aus dem Grundsatz der Bezahlung der Arbeit. Er verwirrt den Blick auf die Fakten. Er führt uns zu der Meinung, dass das Erarbeitete den Arbeitend-Tätigen allein gehöre und dass es ungerecht sei, ihnen einen Mehrwert wegzunehmen. Er kommt von der Meinung, dass die Alten ja durch ihre Arbeit und die Versicherung, die sie davon bezahlt haben, nun einen *Anspruch* haben aus früheren Tagen. Nachdem, was sie früher getan und verdient und „geklebt“ haben, sollen sie jetzt ihr Alters-einkommen beziehen. Die Verwirrung kommt von der Meinung, dass das Ziel der Arbeitenden sei und sein müsse, durch Arbeit – und ergänzend auf Kosten anderer – es zu was zu bringen, reich zu werden, jemand zu sein, das heißt dem alten schwäbischen Grundsatz zu genügen: „Mer ka nie g’nug heimbringe“. Dies wurde Grundsatz und Maßstab sozialen Handelns und der Einrichtungen; wir kleben an unseren Ansprüchen.

Wird dieser Grundsatz bei der aufgezeigten Bevölkerungsentwicklung von den Jungen nun *gleichzeitig* geltend gemacht, so geht die Rechnung nicht auf. Denn es wird übersehen, dass die Alten bisher nur scheinbar nach dem Maße dessen ihr Alterseinkommen erhielten, was sie früher verdient hatten. Denn in Wirklichkeit handelte es sich immer schon um eine *Umlage* bei der Einkommenszumessung, bei der Einkommensverteilung, durch die gegenwärtig verfügbares Einkommen auf nicht mehr Arbeitende, auf die Alten, übertragen wurde, so dass sie in ihrer jeweiligen Lebensgegenwart die erforderlichen (realen) Existenzmittel erwerben konnten. Die Illusion, man würde dadurch oder aufgrund dessen, was man früher in die Versicherung eingezahlt hatte, versorgt sein, lebte nur im Bewusstsein vieler Beteiligten. Den Eingeweihten war seit langem klar, dass es sich nur noch um ein Umlagesystem der Rentenfinanzierung handelte mit geringfügigen, manchmal beängstigend zur Neige gehenden Zwischenerträgen, genannt „Rücklagen“. Bei zunehmender Zahl von Erwerbstätigen, bei wachsender Wirtschaft ging diese Finanzierungsform einigermaßen auf. Sie kommt aber auf der Basis dieses Denkansatzes in erhebliche Schwierigkeiten, wenn zur Rentenfinanzierung von Arbeitseinkommen der Tätigen die  *Hälfte* und nicht mehr ein *Fünftel* gebraucht wird. Die Beitragssätze müssten aus dem gegen-



wärtigen System heraus so enorm steigen, dass sich die Tätigen dagegen zu wehren beginnen; oder es müssten die Rentenleistungen so deutlich absinken, dass sich die Alten ungerecht behandelt fühlen. Im alten System – das heißt im Sinne eingeübten Verhaltens, ohne Verständigung über ein *ganz anderes* Konzept – läuft die Sache auf Konfliktlagen, auf *Unfinanzierbarkeit* der *Alterseinkommen*, auf „Rentenbetrug“ usw. hinaus. Unter dieser Voraussetzung müssen unsere Renten als weitgehend ungesichert gelten.

Anders könnte die Sache nur werden, wenn wir andere Grundsätze entwickeln würden, wenn wir uns zu Folgendem bekennen könnten:

- meine Arbeit dient – de facto – den Anderen;
- ich lebe – de facto – von den Arbeitsfrüchten anderer Menschen;
- die arbeitsteilige Weltwirtschaft lässt dieses Faktum immer stärker hervortreten: Unser steigender Wohlstand bedeutet gleichzeitig immer größere Abhängigkeit von der Arbeit und den Arbeitsfrüchten anderer;
- je mehr wir diese Tatsache auch als Sachorientierung ernst nehmen, je mehr wir das „Faktische als Theorie“ (Goethe) anerkennen und bejahen können, je mehr wir unsere Arbeitsantriebe aus den Interessen der Anderen entwickeln lernen, desto größer müsste der Wohlstand einer Gesellschaft güter- und leistungsmäßig werden; desto mehr muss auch zu verteilen sein; desto besser kann auch für den Einzelnen gesorgt werden.

Mit anderen Worten: Je mehr mein Arbeitsertrag ganz den Anderen zugute kommt und ich auf eine noch zu findende Weise von der Sozialität erhalten werde, desto besser lässt sich ein Ausgleich zwischen Versorgungsbedarf und Produktionsergebnis (Produktionsüberschuss) erzielen, desto eher kann der faktische Überfluss unserer Gesellschaft auch genutzt werden. In unserer jetzigen Lage sind wir dagegen „wie ein Tier auf dürrer Heide von einem bösen Geist im Kreis herumgeführt und rings umher liegt schöne grüne Weide“ (Faust I, Vers 1833). Wir haben uns damit den sozialgesetzmäßigen Zusammenhang vergegenwärtigt, der von Rudolf Steiner als *soziales Hauptgesetz* bezeichnet worden ist.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> RUDOLF STEINER: Geisteswissenschaft und soziale Frage. In: Luzifer-Gnosis, GA 34, Dornach 1960.

In unserem jetzigen Bewusstsein von und für Rentensicherheit lebt das Bewusstsein des Anspruches aufgrund vergangener Tätigkeit, lebt das Bewusstsein vom Einzelmenschen als sozialem Atom: Wer viel zurückgelegt hat, hat auch viel zum Aufzehren („Hamster-Theorie“ der Alterssicherung). So hat der liebe Gott es den Hamster im Wechsel zwischen Sommer und Winter gelehrt, so haben wir es uns für die Menschenwelt mit Hilfe des Geldes und der Altersversicherung ebenfalls zurechtgelegt. Die Anspruchsform der Alterssicherung, die Bewusstseinsform der Rentenversicherung geht jedoch bei der heutigen demografischen Bevölkerungsentwicklung nicht auf. Die Rücklagen der Rentenversicherung sind keine volkswirtschaftliche güter- oder leistungsmäßige Realität; sie sind reiner Rechenvorgang und in der Weise der Illusion, die dieser erweckt hat, nicht erfüllbar. Dagegen kann eigentlich kein Zweifel bestehen, dass die Versorgungsleistung an sich – güter- und leistungsmäßig – erbracht werden kann, weil die Produktivität unserer wirtschaftlichen Sozialverfassung eher zur Überproduktion als zum Gegenteil neigt und der technische Fortschritt Weiteres an Produktivität erwarten lässt, wenn nur das Rad der arbeitenden und produzierenden Wirtschaft in Schwung gehalten wird, wenn die Arbeitswilligen sich wirklich an der Produktion auch beteiligen können, die derzeit von der Mitwirkung ausgeschlossen werden, weil unsere Spielregeln der Einkommenszumessung für ihre Beteiligung nicht ausreichen.

Es wird also deutlich, dass wir nicht verhungern müssten, wenn wir ein neues Konzept entwickeln könnten, wie wir den Zusammenhang der arbeitsteiligen Wirtschaft in Schwung halten und, die vorhandenen Möglichkeiten nutzend, die Existenzmittel so verteilen, dass alle versorgt sind und zugleich auch alle mitarbeiten können. In der Lösung dieser Frage müssen wir selbst ein Ziel sehen, das sich begründen und erreichen lässt, wenn wir jeden Menschen als ein auf einer Lebensreise, auf einem Entwicklungsweg sich befindendes geistiges Wesen anerkennen können, dessen Mitarbeit – oder auch nur: dessen Existenz als Menschen – wir brauchen und auf den wir nicht verzichten wollen und können.

Das soziale Hauptgesetz legt für diesen Lösungsweg nur die Gesetzmäßigkeit dar: Es sagt selbst nicht, was im Einzelnen zu tun ist und welche Formen richtig sind und welche falsch. Gut, dass es dies *nicht* tut! Es lässt uns frei. Es sagt lediglich, dass das Heil einer Gruppe von Menschen umso größer wird, je mehr sie zwei Dinge trennt: für die Anderen arbeiten und

ein Einkommen beziehen. Gerade weil es ein Gesetz ist, gibt es unendlich viele Möglichkeiten, es durch soziale Phantasie in Regeln von Menschengruppen, das heißt in Realitätsformen, umzusetzen – wie es unendlich viele Möglichkeiten gibt, unter Beachtung des Gesetzes der Schwerkraft Maschinen, Apparate und Fahrzeuge zu konstruieren; keines dieser Fahrzeuge oder Geräte ist falsch oder richtig: Es hat nur das Gesetz besser oder schlechter, so oder anders, berücksichtigt, eine elegantere oder weniger elegante Lösung im Rahmen der Gesetzmäßigkeit gefunden. Das soziale Hauptgesetz ist kein sozialer Imperativ. Es kann auf unendlich viele Weisen, in unendlich vielen Formen Berücksichtigung finden; ein Beispiel soll uns das vergegenwärtigen.

### **Das Zusprechverfahren der Pfarrer in der Christengemeinschaft – ein Beispiel**

In der Christengemeinschaft gab es vor einigen Jahren Anlass, das Verhältnis der Pfarrer, die bis dahin freiberuflich tätige, selbständige Pfarrer waren, zur Christengemeinschaft als sozialem Verband (Gemeinde, Körperschaft öffentlichen Rechts usw.) zu überdenken und neu zu gestalten. Das überkommene rechtliche Verständnis eines freiberuflich tätigen Pfarrers zu einer rechtlich sich unabhängig von ihm konstituierenden Gemeinde und die Ausgestaltung dieses Verhältnisses durch Honorarabreden usw. entsprach ersichtlich nicht dem Angestrebten. Der Pfarrer einer Gemeinde konnte eigentlich nicht rechtlich als außerhalb dieser Gemeinde stehend gedacht werden. In diesem Widerspruch steckte die Aufgabe. Die freiberufliche Tätigkeitsform war zunächst in der Gründungsphase der Christengemeinschaft aus einer damals unvermeidlichen Improvisationslage heraus geschaffen worden. Diese Improvisationsform sozialer Gestaltung hatte sich durch die Beeinträchtigungen der religiösen Arbeit im Dritten Reich (und durch das folgende Verbot der Christengemeinschaft) und nach dem Kriege schließlich in der erneuten Improvisationslage des Wiederaufbaues der Arbeit ungewöhnlich lange erhalten und eine ganze Gründergeneration von Pfarrern in ihrem Leben und Verhalten geprägt. Positiv daran war, dass die Einzelnen voll bereit waren, das Risiko ihrer Tätigkeit und ihrer wirtschaftlichen Versorgung zu tragen und im Ganzen abzuwarten, was sich als Existenzmöglichkeit aus der Opferbereitschaft der entstehenden Gemeinden ergab (die Christengemeinschaft erhebt, obwohl sie es könnte, bewusst keine Kirchensteuer). An Einkommensansprüche oder gar an

eine rechtliche Regelung der Altersversorgung war dabei kaum zu denken und ist auch kaum gedacht worden. Die Altersversorgung ging trotzdem auf, weil diese Pfarrer durch die von ihnen mit vollzogene Gemeindebildung lebendige soziale Beziehungen hatten, die es undenkbar erscheinen ließen, dass ein Pfarrer im Alter nicht versorgt wurde: nicht reichlich zwar, aber sozial akzeptabel. Die Pfarrer kamen auch kaum auf die Idee, aus der Arbeit auszuschneiden; ihre Arbeitsform konnte sich wandeln im Alter, aber sie begriffen sich immer als Tätige.

Dennoch wurde der Zustand des rechtlich neben der Gemeinde stehend gedachten Pfarrers als unangemessen empfunden; er warf auch faktische Probleme auf, indem die Bezüge der Pfarrer von den Gemeinden wegen der Selbständigkeit der Pfarrer zum Beispiel der Umsatzsteuer zu unterwerfen waren und diese Last sich mit zunehmender Bedeutung der Umsatzsteuer als Mehrwertsteuer zu kumulieren begann und weil andererseits die rechtlichen Formungen auf Seiten der Gemeinde immer deutlicher zu sozialen Gebilden von Gewicht heranwuchsen. Von Bundesland zu Bundesland erhielt die Christengemeinschaft die Anerkennung als Körperschaft des öffentlichen Rechts und regelte ihre eigenen Angelegenheiten in diesem Rahmen in dem grundgesetzlich geschützten und erforderlichen Ausmaß. Die Pfarrerschaft wirkte zwar durch ihre Vertreter in den Organen der Körperschaften mit; ihr eigentliches Wirken war aber wie verdeckt, es war nicht direkt anschaulich in den gemeindlich organisierten Körperschaften. Das war ein Unding. Es musste darauf gesonnen werden, wie die Pfarrerschaft rechtlich eindeutig und sozial verständlich in die inzwischen entstandenen Körperschaften der Christengemeinschaft integriert werden konnte.

Aus diesem Grunde wurde das Konzept entwickelt, die Pfarrerschaft der Christengemeinschaft als ein Organ der Körperschaft öffentlichen Rechts in diese selbst einzugliedern und in der Form der *binnenrechtlichen* Ausgestaltung des Körperschaftsrechtes alle für die Berufsausübung erforderlichen Rechte und Möglichkeiten im Wege der rechtlichen Binnenregelung zu gestalten. So ist auch verfahren worden; die Pfarrerschaft ist seit dem 1. 1. 1982 überall Organ der Körperschaft.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. die ausführlichere Schilderung in den „Mitteilungen der Christengemeinschaft“ zu Michaeli 1982 mit dem Beitrag des VERFASSERS: „Einkommensgestaltung und Rechtsstellung der Pfarrer in der Christengemeinschaft im Rahmen der neuen Körperschaftsverfassung.“

Bei dieser Integration sollte aber das alte Element der Eigenverantwortlichkeit und der unternehmerischen Selbstverantwortung auch in wirtschaftlicher Hinsicht beibehalten werden. Zugleich sollte die Einkommensregelung voll, das heißt einschließlich der Einkommensregelung im Alter, in die Verantwortung der Christengemeinschaft übernommen werden, ohne dass man hierzu auf traditionelle Versicherungsformen der Gesellschaft in Form der Rentenversicherung usw. zurückgreifen wollte. Das Rentenversicherungsrecht sieht derartiges für Körperschaften öffentlichen Rechts auch vor, wenn die getroffene Regelung erkennen lässt, dass die betreffende Körperschaft die wirtschaftliche Verantwortung für die zu ihr Gehörigen voll übernimmt und diese nicht am Ende der öffentlichen Hand wieder zur Versorgung zurück überweist. Rechtlich formuliert heißt das: Sie musste eine beamtenrechtlichen Grundsätzen „entsprechende“ Altersversorgung aufweisen.

Das schien zunächst ein Hindernis zu sein, denn genau das wollte man ja nicht: beamtenmäßige Rechte, Sicherungen und Ansprüche begründen. Bei näherem Hinsehen zeigte sich dann aber, dass das alte Beamtenrecht im Hinblick auf die Versorgung der Beamten eigentlich seit langem sehr vernünftige Grundsätze enthält: Es bezahlt nämlich nicht die Arbeit oder die Leistung, sondern gewährt demjenigen, der eine bestimmte Aufgabe, eine Pflicht übernimmt, eine angemessene Versorgung. Darum wird zum Beispiel das Beamtengehalt am Monatsanfang, nicht am Monatsende gezahlt: Es soll keine Vergütung für die während des Monats geleisteten Dienste sein; es wird vielmehr zur Verfügung gestellt, damit der Betreffende in die Lage kommt, seine Aufgabe auch bei einer ausreichenden Existenzsicherung ausfüllen zu können. Vom Ansatz her werden daher im Beamtenrecht, in der Beamtenversorgung die zwei Dinge: eine Arbeit leisten und ein Einkommen beziehen, grundsätzlich getrennt. Dieser Grundansatz des Beamtenrechtes ist nur leider allmählich im Bewusstsein der Beteiligten weitgehend verlorengegangen, und man hält es heute eher für „modern“, Leistungsgesichtspunkte in die „Beamtenbezahlung“ hereinzunehmen, eine leistungsgerechte Vergütung als Fortschritt einzuführen. Gesellschaftlich gesehen sind derartige Neuerungen jedoch in Wahrheit soziale Rückfahrkarten. Das Beamtenrecht ist in gewissem Sinne besser als sein Ruf. Es muss nur erneut durchdacht und neu ge-griffen werden. Dann lässt sich womöglich auf seiner Basis auch Neues gestalten.

Diese Aufhellung machte es möglich, für die Pfarrer in der Christengemeinschaft folgendes Konzept zu entwickeln und zu realisieren:

- die Pfarrerschaft erhält eine organschaftliche Stellung in der Körperschaft des öffentlichen Rechts;
- sie organisiert in eigener Verantwortung eine Einkommenszumessung nach Maßgabe der ihr zur Verfügung stehenden Mittel bedarfsorientiert an den Lebens- und Aufgabenverhältnissen der einzelnen Pfarrer und ihrer Familien durch Zuspruch des Einkommens; der einzelne Pfarrer hat keinen so oder so bemessenen Anspruch;
- dieses Zuspruchsverfahren (kein Anspruchsverfahren) gilt von der Weihe bis zur Bahre, das heißt es schließt die Einkommenszusprechung im Alter voll mit ein (einschließlich einer Einkommensregelung für zu unterhaltende Hinterbliebene), kennt keinen Unterschied der Einkommenszumessung nach dem Maßstab geleisteter Arbeit.

Das fand Zustimmung sowohl in der Christengemeinschaft als auch bei den die Rechtsaufsicht führenden Behörden, so dass der Christengemeinschaft die eigenverantwortliche Regelung der Einkommensbildung im Alter überlassen, das heißt die Pfarrer der Christengemeinschaft von der Rentenversicherung befreit wurden. Praktisch wird die Sache so gehandhabt, dass den einzelnen zumeist örtlichen Konventen der Pfarrerschaft ein Gesamtbetrag für die Einkommensbildung der Pfarrer aus den Gegebenheiten und dem wirtschaftlichen Aufkommen der Gemeinden zur Verfügung gestellt wird, und dass diese sich untereinander im Rahmen des Verfügbaren und im Hinblick auf das aus den jeweiligen Lebens- und Aufgabensituationen heraus Nötige ein Einkommen zusprechen. Der einzelne Pfarrer hat also nicht einen Anspruch nach diesem oder jenem Tarif, nach diesen oder jenen äußeren Merkmalen, nach diesen oder jenen Leistungsergebnissen usw. Es muss vielmehr von den unmittelbar Beteiligten ständig neu ein Konsens über Art und Höhe der Einkommenszumessung im Konvent gefunden werden, auf die kein bestimmter Anspruch besteht. Jeder Konvent ist frei, entsprechende Regeln unter sich für die Einkommenszumessung zu entwickeln und auch wieder zu verändern. Es gibt keine Regelung von oben. Im Rahmen des Vorhandenen und des Möglichen besteht volle Selbstverantwortung und Selbstverwaltung der Betroffenen. Nicht ein Merkmal der Leistung oder des Arbeitseinsatzes entscheidet über das Einkommen, nicht

ein selbst geltend gemachter Bedarf; sondern: die Beurteilung des Bedarfes des Einzelnen durch die Kollegen in vergleichbarer Lebens- und Aufgabenstellung, die ihrerseits ebenfalls von einem solchen Urteil abhängen. Ein Anspruch besteht nicht; die Einkommensgestaltung erfolgt durch das Zusprechen aus der im Rahmen der Christengemeinschaft organisierten Sozialität.

Das alles ist ein Anfang; aber er ist gemacht. Er kann sich entwickeln und kann über die Pfarrer in der Christengemeinschaft hinaus auch die Mitarbeiter der Gemeinden und vielleicht diese selbst in Zukunft erfassen, wenn das von den Beteiligten gewollt wird und die Formen dafür selbst entwickelt werden. Vielleicht gibt es noch Hindernisse aus dem gesellschaftlichen Umfeld zu beseitigen – und das wird dann Zeit erfordern. Alle sozialen Formen sind aber einmal daraus entstanden, dass Menschen bestimmte Auffassungen von ihrer Aufgabe, von ihrem gemeinschaftlichen Leben und dessen sozialen Formen hatten. Ist es sachgerecht und wird es ernsthaft gewollt, so setzt es sich im Laufe der Zeit auch durch und findet früher oder später die erforderliche Anerkennung.

Das Beispiel ist sicher nicht kopierbar. An anderen Orten muss von anderen Menschen wieder anderes originär entwickelt werden. Aber es ist ein Beispiel dafür, wie in einer konkreten sozialen Situation für einen konkreten Rahmen und für konkrete Menschen eine Lösung aus dem Bewusstsein der sozialen Gesetzmäßigkeit gefunden werden kann, die im sozialen Hauptgesetz ihren Ausdruck gefunden hat. Und dass hier *dieser* Weg gefunden wurde, kann zu der Hoffnung berechtigen, dass an anderer Stelle ein *anderer* Weg aus dem gleichen Geiste, unter Beachtung der gleichen Gesetzmäßigkeit gefunden wird. Wesentlich ist für uns alle, dass es ein Beispiel dafür ist, dass das Einkommen sich aus dem ergibt, was verfügbar ist, und dass die Regeln des Zusprechens sich an diesem orientieren dürfen und müssen: Kam es nicht darauf auch gerade im Großen an? Lässt sich nicht aus diesem Geiste auch ein Weg in den auf uns zukommenden Problemen der Rentensicherung, der Einkommensgestaltung im Alter in unserer Gesellschaft im Großen finden?

## Das Zuspreehverfahren als gesellschaftlicher Lösungsansatz zur Einkommensgestaltung im Alter?

Einkommensgestaltung und Alterssicherung müssen in Zukunft aus einem Denkansatz gelöst werden. Die Trennung zwischen *Arbeitseinkommen* und *Alterseinkommen* beruhte ja nur auf dem Grundsatz der Arbeitsbezahlung, der für die Erwerbszeit ein „vertretbares“ Prinzip zu haben glaubte und dieses Prinzip über die Anspruchs konstruktion im Versicherungswege auf das Alterseinkommen ausdehnte, obwohl man dort eben „eigentlich“ nichts mehr „verdient“, weil man nicht mehr tätig ist. Wir arbeiten für die Anderen, die Anderen arbeiten für uns. Wir arbeiten, sobald wir uns als Menschen dafür durch Lernen fähig gemacht haben und uns als Menschen durch die Arbeit in den Menschheitszusammenhang aktiv hereinstellen können; die Arbeitsfrüchte kommen den Anderen zugute. Diese handeln ebenso – und wir leben selbst von ihren Arbeitsfrüchten. Wir haben bisher nur rechenhaft so getan, als wenn jeder für sich selbst arbeiten würde, als wenn jeder „sein Geld“ verdienen würde (und es „aufessen“ könnte), obwohl es de facto nie stimmte und auch nicht möglich war und immer weniger möglich sein wird, wenn wir nicht in ganz primitive naturalwirtschaftliche Zustände der Gesellschaft zurückfallen wollen. Das zureichende Bewusstsein der tatsächlichen Realitäten wird in Zukunft zum Prüfstein; ein Mindestbewusstsein des Realen wird zum „Preis des Fortschritts“; die Zeit des sozialen Träumens geht zu Ende. Das Missverständnis, das unzureichende Bewusstsein, lag bisher darin, dass wir meinten, für unsere Tätigkeit eine Gegenleistung aushandeln zu müssen, mit unserer Tätigkeit einen Anspruch zu erwerben. Was stattfand, war lediglich: Austausch der Arbeitsfrüchte. Dieser Austausch der Arbeitsergebnisse, der Arbeitsfrüchte wird auch weiter stattfinden. Er wird auch durch eine angemessene Preisgestaltung, das heißt mit geldlichem Ausdruck, stattfinden – das ist an sich nicht schädlich. Es muss nur mit der Preisbildung eine assoziative Bewusstseinsbildung, eine soziale Beurteilung der Relation der Lebenskreise und Lebensleistungen der Einzelmenschen und Menschengruppen untereinander stattfinden: Das ist die Form der assoziativen Wirtschaft, dass alle Menschen versorgungsmäßig in das Wirtschaftsleben eingegliedert sind und sich ihrerseits arbeitsmäßig in den Produktionsprozess eingliedern werden. Assoziatives Bewusstsein – das schafft den gesellschaftlichen Rahmen, das ist mit „Brüderlichkeit im Wirtschaftsleben“ gemeint.



In dieser assoziativen Wirtschaftsgestaltung liegt das gleiche Element, das zuvor als Zusprechverfahren geschildert wurde. Diesem Verfahren liegt die Beurteilung der Lebenslage des Einzelnen durch die mit ihm verbundenen Anderen zugrunde, eine Regelung zur Teilung des Verfügbaren, zur Teilung des gemeinschaftlichen Arbeitsertrages. Dieses Teilungsverfahren lässt sich auch in Formen vorstellen, die wir aus dem Gesellschaftsrecht als „Gewinnverteilungsregeln“ kennen; das Zusprechverfahren ist nur eine bewusstere, menschlichere Ausgestaltungsform des Vorganges. Jede Ertragsverteilung, Gewinnverteilung geht aber davon aus, dass nur Verfügbares verteilt werden kann, dass rechenmäßige, theoretische Ansprüche auf nicht Vorhandenes und nicht Bereitgestelltes keinen Sinn ergeben, sondern bestenfalls Konflikte heraufbeschwören.<sup>4</sup> Insofern kann am Zusprechverfahren der gesellschaftliche Kunstgriff deutlich werden, den wir in der Zukunft insbesondere bei der Frage der Einkommenszumessung im Alter benötigen: Auch dort können wir uns nur an dem jeweils in der Gegenwart leistungsmäßig Vorhandenen orientieren und dieses an die jeweils lebenden Menschen so verteilen, dass alle versorgt sind und im Leben und gemeinsamen Wirken einen Sinn erblicken. Das Leben der Alten und ihr Beitrag zur gesellschaftlichen Bewusstseinsbildung ist wichtig, weil dieser Beitrag aus dem Erfahrenen hervorgeht und übersehen kann, wie manches an Lebensvorgängen und Prozessen ausgeht, das von Jüngeren, noch nicht so Erfahrenen ganz anders eingeschätzt wird. Das Leben der Jüngeren und ihr Beitrag ist wichtig, weil sie die Kraft haben, die Lebenstatsachen konkret zu gestalten und zu leisten, was andere brauchen; sie wachsen selber an dem, was sie für andere tun. Ihre Lebensleistung für andere ist ihr Individualitätszuwachs, ihr Individualitätsgewinn. Und schließlich: Was wäre eine Welt ohne Kinder, ohne ihren Lerneifer, ohne ihre Lebenserwartung, ohne ihr unvoreingenommenes, spielerisches, unerfahrenes Infragestellen alles Bisherigen? Wie sollte Neues werden in der Welt ohne sie? Aus einer Welt ohne Kinder wäre die Sinnerfüllung auch für die Alten geschwunden; wir sprechen ihnen Einkommen zu, wir versorgen sie auf die allerverschiedenste Weise, aber *auf jeden Fall* (Kinderzulage zum „Arbeitseinkommen“, Kindergeld, notfalls Sozialhilfe) mit, weil wir sie lieben, weil wir sie erwartet haben, weil wir mit ihnen für die Zukunft rechnen, weil wir uns über sie freuen. Geht das nicht auch für die Erwachsenen, geht das nicht

---

<sup>4</sup> Im Rentenbegriff liegt im Übrigen – insoweit er sich an der tatsächlichen Lebenszeit orientiert, die sich ja nicht nach der Größe der erarbeiteten Ansprüche richtete – bereits diese Orientierung am Tatsächlichen.

auch für die Alten? Wir werden uns diesen Fragen noch in diesem Jahrhundert stellen müssen.

Je mehr wir die Gegenwartsprobleme bedenken und die Zukunftsprobleme herankommen sehen auf dem Gebiete der Einkommensgestaltung, der Altersversorgung, der Rentensicherheit, desto mehr wird uns deutlich, mit welcher Zielsicherheit Rudolf Steiner am Anfang dieses Jahrhunderts die Denkansätze entwickelt hat, die wir nun, zum Jahrhundertende, in den großen Fragen unserer Gesellschaft brauchen werden. Er hat nicht nur die Gedanken allgemein entwickelt, die hier nötig sind, sondern er hat auch mit einer gewissen Hoffnung hingeschaut auf Menschen und Menschengruppen, die dazu fähig sind, in diesem Sinne in der Gesellschaft etwas zu bewirken. Er spricht davon, „dass in einzelnen Fällen größere Menschengemeinschaften eine besondere Anlage dazu besitzen, mit ihrer Hilfe in der angedeuteten Richtung einen größeren Erfolg auf einmal zu erzielen. Es gibt auch jetzt schon bestimmte Menschengemeinschaften, in deren Anlagen sich dergleichen vorbereitet. Sie werden es möglich machen, dass mit ihrer Hilfe die Menschheit gleichsam einen Ruck, einen Sprung in sozialer Entwicklung vollbringt ... Und es gibt ja auch Mittel, größere Menschenmassen zu einem solchen Sprung, der wohl gar in absehbarer Zeit gemacht werden kann, vorzubereiten“.<sup>5</sup>

Aus anthroposophischer Sicht haben wir also in zwei Richtungen zu blicken: auf die Fragen und Probleme, die sich aus dem Menschheitsleben stellen – die Rentensicherheit war hier unser Beispiel – auf der einen Seite und zum anderen auf die Menschengruppen, die dazu veranlagt sind, „in der angedeuteten Richtung einen größeren Erfolg auf einmal zu erzielen“. Von den Problemen können wir uns unschwer überzeugen; finden wir aber auch die Menschen und Menschengruppen, die auf die Lösung dieser Fragen vorbereitet sind, die zu ihrer Lösung „veranlagt“ sind? Wo wären sie zu finden? Sind sie (wieder) da? Wo haben sie sich diese Veranlagung erworben? Wo haben sie sich, wo sind sie vorbereitet worden?

– In den gemeinschaftlichen Lebensformen des Urchristentums, von denen die Apostelgeschichte berichtet?

---

5 RUDOLF STEINER: Geisteswissenschaft und soziale Frage, a. a. O.

- In den Ketzerbewegungen des Mittelalters, die dem kirchlichen Pomp gegenüber das einfache, evangelische Leben gemeinschaftlich leben wollten (Beispiel: Waldenser)?
- Bei den Tempelrittern, die persönliche Armut und Entwicklung eines in der damaligen Zeit menschheitlichen Geldwesens verbinden konnten?
- In den mittelalterlichen Bettelorden, etwa der Franziskaner und Dominikaner, die – auf die „ketzerischen“ Herausforderungen eingehend – ein Leben lang übten, sich von allen Ansprüchen zu trennen und von dem zu leben, was ihnen von der Sozialität schenkweise zugesprochen wurde?
- Von den Menschen, die in der übersinnlichen Welt geistig belehrt und auf ihre Aufgaben in diesem Jahrhundert vorbereitet wurden?

Ob wir sie erkennen, wenn wir in dieser Gegenwart um uns blicken oder wenn wir in anderer Weise geistig nachforschen? Die geistigen Grundlagen jedenfalls für die erkennbaren Aufgaben sind – in langen Zeiträumen – entwickelt. Die Ereignisse des Jahrhunderts beginnen deutlicher, dringlicher nach Lösungsansätzen zu rufen.



## 8 Steuerreform im Zeitalter der Globalisierung\*

Am 11. Februar dieses Jahres fand im renommierten „Wirtschafts-Club Rhein-Main“ in Frankfurt anlässlich einer gut besuchten Veranstaltung ein Podiumsgespräch unter breiter Einbeziehung der Teilnehmer statt. Die drei Podiumsreferenten waren: der Mannheimer Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Dr. Benediktus Hardorp, der Heidelberger Finanzwissenschaftler Prof. Dr. Manfred Rose und der frühere kroatische Finanzminister (heute Bankpräsident) Bozo Prka. Prof. Rose und Minister Prka hatten vor sechs Jahren in Kroatien – unter fördernder Mitwirkung der deutschen Finanzverwaltung – ein neues, *konsumbasiertes Steuersystem* erfolgreich eingeführt. Es liegen sehr positive Erfahrungen daraus vor, über die berichtet wurde<sup>1</sup>.

Wir können an dieser Stelle nur das einleitende Grundsatzreferat von Dr. Hardorp über „Offene und verdeckte Steuerlasten im Bewusstsein der Gesellschaft“, das für eine anthroposophisch interessierte Leserschaft von Bedeutung sein kann, wiedergeben. Es greift unter anderem Anregungen Rudolf Steiners zur *Ausgaben- oder Konsumsteuer* auf. Prof. Rose stellte sein Konzept einer „zinsbereinigten (marktorientierten) Einkommensteuer, die in Ergänzung einer 22%igen Mehrwertsteuer in Kroatien eingeführt wurde, vor. Beide Steuern haben sich in Kroatien als konsumbasiertes Steuersystem bewährt. Präsident Prka berichtete sodann konkreter von dem administrativ einfachen und aufkommensmäßig befriedigenden kroatischen Steuersystem, das Kapital und Beschäftigung ins Land zieht, und zu einem bemerkenswerten Wiederaufbau und Wirtschaftswachstum in diesem Lande seit 1992 geführt hat.

Das Referat von Dr. Hardorp haben wir an dieser Stelle bewusst in der unmittelbareren Form der mündlichen Rede belassen. Es will insbesondere die Bedeutung des gesellschaftlichen Bewusstseins von den tatsächlichen Steuerlasten – den offenen wie den verdeckten – ansprechen und damit das Veränderungspotential dieses Bewusstseins zur Schubkraft der gegenwärtigen Steuerreformdebatte machen. Es hatte folgenden Wortlaut:

---

\* Erschienen in: DIE DREI 3/1999, S. 45ff und Sonderdruck.  
1 FAZ vom 13.02.99, S. 16.

Sehr verehrte Anwesende,

es ist „Weiberfastnacht“ heute – und das ist ein guter Tag für unser Thema; man ist geneigt, dem einen oder anderen, der sein Thema auf dem Gebiete der Besteuerung – an dessen Bedeutung gemessen – etwas leichtfertig behandelt, an die Krawatte zu gehen! In diesem Sinne wollen wir Ihnen heute von diesem Tische aus deutlich machen:

- welche zentrale Bedeutung das *gesellschaftliche Bewusstsein* von der Steuererhebung für das Selbstverständnis dieser Gesellschaft hat,
- wie man mit einem *klaren Konzept* auf diesem Felde auch aus der verworrenen Gegenwartslage Richtung Zukunft sinnvolle Schritte machen kann,
- und wie dies in *Kroatien* schon ein Stück besser als bei uns gelungen ist.

Mein Part in diesem Dreiklang ist der erste Ton: die Bedeutung des gesellschaftlichen Bewusstseins für die Steuererhebung. Auch dies kann im hier verfügbaren Rahmen nur an einem Beispiel verdeutlicht werden: dem Bewusstsein unserer Gesellschaft davon, wer die realen Steuerlasten denn am Ende – und in welcher Höhe – trägt.

Die alte Nationalökonomie hat hierzu bekanntlich den Grundsatz aufgestellt, ein gutes Steuersystem, eine gute Steuer, solle möglichst unmerklich erhoben werden, die Betroffenen sollen wenig oder nichts von ihr merken (wissen?). Damit ist gewissermaßen ein Besteuerungsprinzip der Täuschung aufgestellt – eine Täuschung freilich, die man für gerechtfertigt hält, weil sie ja vom Staat verantwortet wird. Bei dieser angestrebten Unmerklichkeit der Steuer ist es, wie Sie wissen, in der Folge nicht geblieben, sie ist vielmehr im Laufe der Zeit sehr merklich geworden, so merklich, dass inzwischen manches Unternehmen schon aus steuerlichen Gründen seine Produktion ins Ausland verlagert oder seinen Firmensitz dorthin verlegt hat – und damit die Zuständigkeit für die Gewinnbesteuerung. Der deutsche Fiskus schaut hinterher – und im Inland wird nach „Schlupflöchern“ im Steuerzaun gesucht. Wir sind inzwischen durch das Merklichwerden des unmerklich Gemeinten als Volkswirtschaft in einen globalen Wettbewerb der Steuersysteme hereingekommen, der die Bundesrepublik als steuerlich nachteiligen Standort mit zu hohen Steuerlasten für seine Unternehmen

ausweist. Sie wissen das, ich brauche es hier nicht im Einzelnen zu belegen<sup>2</sup>. Unsere Finanzminister – ob sie Waigel oder Lafontaine heißen, spielt dabei keine Rolle – reisen in die Nachbarländer und wollen bei ihren Kollegen dort erreichen, dass diese ihre eigenen Standortvorteile (uns gegenüber) aufgeben, deutsche Unternehmen und inländische Beschäftigung nicht mehr zu sich – ins Ausland – abwerben oder wenigstens die verlagerten Einkünfte ins Inland zum Zwecke der Besteuerung melden. Wir dürfen zweifeln, dass das sehr gut klappen wird, denn die wirtschaftliche Welt ist längst ein System global kommunizierender und vernetzter Röhren und der Hase des Fiskus hetzt dem Swinegel hoffnungslos hinterher!

Ist das darin zum Ausdruck kommende Konzept – „Helft uns, es wie bisher zu machen“ – denn überhaupt sinnvoll? Muss man, wenn man die Steuerlasten in Europa (oder darüber hinaus) überhaupt harmonisieren will, überall die gleiche Höhe der Steuer für alle Unternehmen sicherstellen – oder sind nicht möglichst niedrige direkte Steuern als Harmonisierungsziel wesentlich besser geeignet? Werden deshalb derzeit nicht die Falschen von unseren Finanzministern zur Ordnung gerufen, schwimmen wir mit dem alten Konzept nicht gegen den Strom, wenn wir das deutsche Steuersystem – gewissermaßen über eine Art „Amtshilfe“ vom Ausland – absichern wollen? Wir müssen offenbar unser Besteuerungskonzept grundsätzlich überdenken. Ich will die Sachverhalte, die dazu Anlass geben, mit einigen einfachen Gedanken verdeutlichen.

Wenn wir auf das reale, global sich gestaltende Wirtschaftsgeschehen – unter Außerachtlassung seiner sich verselbständigenden Finanzwelt zunächst – blicken, auf das weltweite Füreinandertätigsein der Menschen, das wir Wirtschaft nennen, so fällt unser Blick zunächst auf den durch Einsatz von Arbeit und Kapital entstehenden Wertschöpfungs- oder Leistungsstrom der Gesellschaft, in dem Menschen gemeinsam Werte schaffen und sie – von Stufe zu Stufe in ihrem Wert steigend – zum Konsum führen. Alle wirtschaftliche Wertschöpfung muss auf diesem Wege irgendwann ihr Konsumziel erreichen – oder sie war keine. In diese, in selbständige Unternehmenseinheiten gegliederte Wertschöpfungskette

---

<sup>2</sup> Vgl. vom VERFASSER: Vom Wettbewerb der Steuersysteme global – und was daraus zu lernen ist. GOETHEANUM 33/1997, S. 425 ff; oder: Mehrwertsteuer und Steuerharmonisierung im gemeinsamen Markt. BETRIEBSBERATER 5/1967, S. 173 ff.

greift nun die Steuer ein und beansprucht Teile der so geschaffenen Werte als Finanzierungsbeitrag für die Allgemeinheit, für den Staat. Die Unternehmen zahlen. Sie verrechnen danach allerdings die gezahlten Steuern in die Kosten ihrer Wertschöpfung; sie müssen es auch tun, wenn sie auf Dauer bestehen wollen. Die bezahlten Steuern kommen auf diese Weise – auch über unsere Landesgrenzen – als „Transportgut“ höherer Art und damit als Wertschöpfungsbestandteil im Preis der Güter und Leistungen beim Konsumenten an.

Bei der Mehrwertsteuer, die wirtschaftlich ja erst auf der letzten Stufe des Wertschöpfungsprozesses erhoben wird (die Steuerlast der Vorstufen wird bei ihr ja über den Vorsteuerabzug wieder aufgehoben), kennt der Konsument die Last, den Anteil dieser Steuer am Endpreis der Waren oder Leistungen oder er kann sie kennen: 7 %, 16 % – oder andere Belastungssätze in anderen Ländern – sind es. Er sieht dagegen nicht die im Preis der Ware verdeckt weiter gewälzten Steuerlasten, die als Ertrags-, Vermögens- oder sonstige -Steuern zuvor in die Wertschöpfungsabrechnung eingegangen sind. Er zahlt und trägt aber beide Steuerlasten: die offenen und die verdeckten. Die verdeckten hält er für ein Ergebnis wirtschaftlicher, vielleicht marktwirtschaftlicher Preisbildung; die offenen führt er auf die staatliche Steuerfestsetzung zurück. Wir tragen durch dieses Verfahren beim Import auch die ausländische Steuerlast mit und wir berechnen umgekehrt dem ausländischen Kunden so die hier erhobenen Steuern.

Dem zuvor geschilderten Wertschöpfungs- oder Leistungsstrom fließt der gesellschaftliche Geldstrom entgegen; er macht den Wertschöpfungsstrom für uns messbar, bewertbar, abrechenbar. Geldmittel der Abnehmer fließen als Umsatzgrößen den leistenden Unternehmen zu; aus den dadurch entstehenden Wertschöpfungsanteilen der Unternehmen werden die Geldeinkommen der dort tätigen Menschen gebildet, die ihnen zum Konsum – auch zum Sparen oder Investieren – zur Verfügung stehen. Der zu den privaten Haushalten fließende Einkommensstrom wird nun ebenfalls steuerlich – durch den Lohnsteuerabzug zum Beispiel – belastet und reduziert die Kaufkraft bevor sie kaufen kann oder genauer: Es wird diese Kaufkraft insoweit schon vor dem privaten Konsum von den Bürgern auf den Staat umgelenkt. Anstelle der privaten Einkommensempfänger kann nun – dem Maße der Steuererhebung entsprechend – der Staat für seine Ziele Nachfrage entwickeln.



Im Marktgeschehen treffen sich daher die durch die vorherige Steuererhebung im Unternehmensbereich – im Wertschöpfungsgeschehen – preislich aufgeblähten Leistungsergebnisse einerseits, die in den Preisen dieser Leistungen dem Konsumenten abgerechnet werden, mit der durch Steuererhebung reduzierten Kaufkraft der privaten Haushalte andererseits. Jede Steuererhebung wirkt also auf dem einen oder anderen Wege auf den Konsum, jede Steuererhebung fordert, wie Prof. Rose gerne sagt, einen Konsumverzicht, einen Konsumrücktritt der privaten Haushalte zugunsten der öffentlichen Hand<sup>3</sup>, besser: zugunsten der Aufträge, die wir dieser öffentlichen Hand zur Regelung unserer gemeinsamen Angelegenheiten als Bürger gegeben haben. Allerdings: Erkennbar und verständlich werden das Ausmaß der Steuererhebung und die wirklichen Belastungsorte (Steuerträger) nicht; kaum jemand blickt durch.

Das Ganze ist, bei Lichte betrachtet, ja ein Teilungsvorgang zwischen dem Staat und seinen Bürgern. Staat und Bürger teilen sich, indem Steuern erhoben werden, die zuvor erarbeitete Wertschöpfung, den „Kuchen“. Der Staat erhält seinen An-„teil“. So unübersichtlich und vielfältig oder sogar sinnwidrig die Steuer im Einzelnen auch sein mag: Sie bewirkt gesamthaft diesen Teilungsvorgang – im Zeitalter der Globalität zunehmend unter Einbeziehung des Auslandes. Dies wird den am Markt- und Sozialgeschehen Beteiligten aber nicht voll bewusst, weil der Großteil der Steuern „versteckt“ auf die Konsumenten abgewälzt wird, nur ein kleiner Teil – wie die Mehrwertsteuer, vielleicht noch die Mineralölsteuer (man kann es bei den Tankstellen oft lesen) – wird für ihn erkennbar. Einen sinnvollen Zusammenhang von Preis und Teilung als bewusst gehandhabtes Instrument ordnungspolitischen Handelns vermag der Verbraucher jedoch nicht zu erkennen; er kann an ihm auch nicht mitgestalten. Es wird ihm nicht bewusst, dass dieses Teilungsverhältnis ja einen Sinn hat: die von uns selbst als öffentliche oder gemeinschaftliche Aufgaben definierten Zwecke auch zu finanzieren. Er erlebt die Steuern ausschließlich als Last, der er ausweichen möchte; er erlebt nicht, dass Steuererhebung auch ihm selbst dient. Die „Unmerklichkeit“ der Steuererhebung führt zum Steuerwiderstand; das System führt sich damit auf Dauer ad absurdum.

---

<sup>3</sup> Vgl. MANFRED ROSE: Plädoyer für ein konsumbasiertes Steuersystem. In: M. ROSE (Hrsg.): Konsumorientierte Neuordnung des Steuersystems. Berlin–Heidelberg 1991, S. 7 ff. – Dort auch GÖTZ WERNER: Zur Konsumbesteuerung aus unternehmerischer Sicht, S. 3 ff, oder BENEDIKTUS HARDORP: Konsumsteuer und Gesellschaft, S. 85 ff.

Die Idee eines konsumorientierten Steuersystems will angesichts des angesprochenen Durcheinanders der Maßnahmen und Prinzipien auf diesem Felde, angesichts der faktischen Verschleierung des Sinn- und Wirkungszusammenhangs der Steuererhebung Licht in das Dunkel bringen; sie will die verdeckten Steuerlasten zu offenen machen; sie will das soziale Geschehen erkennbar und damit demokratisch beurteilbar wie gestaltbar machen<sup>4</sup>. Das auf diese Weise entstehende Steuersystem wird dann so gerecht sein, wie die Menschen es sind, die es schaffen bzw. wie die sind, die es im Folgenden erneuern. Denn sie können sehen, was sie bewirken; sie werden für ihr Handeln verantwortlich. Ich kann an dieser Stelle nicht näher ausführen, wie das im Einzelnen möglich wird; es kann auf sehr vielen Wegen erreicht werden.

Ich möchte dagegen von mir aus noch deutlich machen, dass dies zu einer Art Neuorientierung aller Werte im Steuerwesen und damit für die Gesellschaft führen wird, die dieses Thema anfasst<sup>5</sup>. – Denn man kann aus dem dargestellten Sachzusammenhang im Grunde ablesen, dass es wenig sinnvoll ist, im Unternehmensbereich Steuern zu erheben und sie anschließend in den Preisen der Wertschöpfung wieder an die Verbraucher abzurechnen<sup>6</sup>. Das bedeutet nicht, dass zukünftig keine Steuern mehr erhoben werden sollen; es bedeutet lediglich: Sie sollten offen erhoben werden und zwar dort, wo sie wirken: beim Konsum. Deswegen ist eine konsumorientierte Besteuerung erforderlich. Die Steuerlasten – alle – sollen dem Bewusstsein der Gesellschaft zugänglich gemacht werden.

Wir haben ein *Jahrhundertbeispiel* dafür vor 30 Jahren miteinander umgesetzt: die *Mehrwertsteuerreform*. Diese bedeutete in wirtschaftlicher Hinsicht, dass die Besteuerung, die bisher verdeckt in den einzelnen Wertschöpfungsstufen (Unternehmen) des Leistungsstromes stattgefunden hatte, durch den Vorsteuerabzug aus diesen Wertschöpfungsstufen herausgenommen und die Steuererhebung auf diesem Felde ganz an das Ende der gesellschaftlichen Wertschöpfung, das heißt auf den Konsumpunkt, gelegt wurde. Das war die Lehre der Umsatzsteuerreform 1968 – und sie ist es noch! Es ist nicht nur ihre Lehre, es war auch ihr deutlich erklärtes Ziel: Denn die damalige Steuerreform war so gemeint: Sie sollte

---

<sup>4</sup> Wie Anmerkung 2.

<sup>5</sup> Vgl. RUDOLF STEINER: Soziale Zukunft (Vortrag vom 25.10.1919). Bern 1950, oder BENEDIKTUS HARDORP: Anthroposophie und Steuerreform, DIE DREI 9/1988.

<sup>6</sup> Wie Anmerkung 1.

nicht verzerrend auf den Wettbewerb einwirken, sie sollte wirtschaftliche Leistungen marktgerecht miteinander austauschbar machen, sie sollte wettbewerbsneutral sein. Wir müssen heute nur mit dem gesamten Steuersystem machen, was wir mit der Umsatzsteuer damals schon gemacht haben – dann haben wir die Lehre Mehrwertsteuerreform erst voll verstanden. Wir müssen den Schritt von der Besteuerung des reinen Geldeinkommens (und Geldvermögens) zur Besteuerung des echten Realeinkommens, dem individuellen Verbrauch, tun.

So einfach das zu begreifen scheint, so schwer wird dennoch seine Umsetzung sein. Der Übergang wirtschaftlicher Leistungen in den Konsum – das Realeinkommen – muss Ort der Steuererhebung werden. Dies kann steuertechnisch auf dem Wege der Umsatz- oder der (konsumbasierten) Einkommensteuer erfolgen. Nicht die Technik der Steuererhebung ist entscheidend, sondern das Bewusstsein von deren Lasttragung und von ihrem Ziel: der gesellschaftlichen *Teilung* der Wertschöpfung zwischen Staat und Bürgern. Wir erreichen zudem etwas ganz Entscheidendes dabei in dem Maße, in dem wir in der Richtung einer konsumorientierten Besteuerung voranschreiten: Wir verbessern – gerade in der globalen Vernetzung – den Standort Deutschland; pointierend formuliert: Wir machen das Land, in dem dies stattfindet, zur „Steuerose“. Wir exportieren dort nämlich mit der Wertschöpfung nicht mehr die Steuerlasten des betreffenden Landes verdeckt zum Abnehmer und in das Ausland; wir machen vielmehr umgekehrt Industrie und Handel des Landes, das seine Steuererhebung offen auf das Ende der Wertschöpfung, auf den Konsum, verlagert, wettbewerbsfähiger im globalen Umfang. Wir ziehen damit Beschäftigung und Kapital ins Land – soweit jedenfalls, wie wir sie durch falsche Steuererhebungsmaßnahmen bisher aus dem Inland ins Ausland vertrieben haben. Der Wettbewerb unter steuerentlasteter Preisbildung führt zu marktwirtschaftlich richtiger Allokation der Produktivkräfte. Wenn Beschäftigung im Lande ist, so wird dort auch konsumiert, weil die Beschäftigten nicht (allein) von Luft und Liebe leben. Wenn einige von Ihnen ihre Ersparnisse mit ins Ausland nehmen und dort im Urlaub oder am Lebensabend konsumieren, so bestellen Sie einen Großteil ihres Konsums erfahrungsgemäß in dem Land, aus dem sie stammen. Oder es treten andere – im Austauschwege – an Ihre Stelle. Das wirtschaftliche Leben ist immer global vernetzt und gleicht seine Positionen langfristig aus.

Lassen Sie mich zusammenfassen:

- Ich habe von der Konsumorientierung unseres Steuersystems und dem Weg dorthin, nicht von einer Alleinsteuern, gesprochen;
- die Konsumsteueridee ist auf diesem Wege der Polarstern, der die Richtung angibt, die uns das Navigieren – auch „gegen den Wind“ – erst ermöglicht; das Ziel kann freilich nicht in wenigen Schritten erreicht werden;
- die Konsumbesteuerung macht, soweit sie erreicht wird, die demokratische Gestaltung, die Selbstfindung einer Gesellschaft, erst möglich, erlaubt ihr soziale Identifikation;
- sie erweist sich im Wettbewerb der Steuersysteme als eine Steuererhebungsmethode, die Beschäftigung im Lande lässt oder sogar in das Land zieht; sie wird diese jedenfalls nicht aus steuerlichen Gründen aus dem Lande vertreiben;
- sie zieht aus dem gleichen Grunde Kapital und Investitionen ins Land, weil Gewinnergebnisse hier niedriger besteuert werden (Tendenz „Null“) als in anderen Ländern.

Die Entwicklung wird daher zwangsläufig in diese Richtung führen. Wir machen insoweit keine Hypothesen, wir sagen nur, was kommt. Richten wir uns beizeiten darauf ein!

## 9 Konsumsteuer und Gesellschaft

Zum erforderlichen steuersystematischen Bewusstseinswandel\*

### Steuererhebung als Selbstreflexionsform des gesellschaftlichen Lebens

Will man sich die Bedeutung einer *künftigen, vielen wünschenswert erscheinenden Konsumsteuererhebung*, welche dieser Kongress sich zum Thema genommen hat, und ihre denkbare Wirkung auf das Leben unserer Gesellschaft vor das Bewusstsein rücken, will man also den dazu erforderlichen steuersystematischen Bewusstseinswandel vor sein Bewusstsein rufen, so tut man gut daran, sich zunächst zu vergegenwärtigen, dass ja jede Form von Steuererhebung ein – wie auch immer zu bewertendes – *Bewusstseinsverhältnis* der Gesellschaft zu sich selbst herstellt und darstellt. Jede Steuererhebung in jeder denkbaren Form bedeutet ein Stück Selbstreflexion von Gesellschaft; alle vorfindbaren Steuererhebungsformen stellen solche – oft aus lange vergangener Zeit stammenden – Selbstreflexionsleistungen der Gesellschaft dar, mit denen diese sich Instrumente für die Bewältigung ihres eigenen gesellschaftlichen Lebens, für die Regelung des Verhältnisses des Individuums zu diesem Gesamt der Gesellschaft schafft.

Als Ausdruck solcher gesellschaftlicher Bewusstseinschritte können wir auch die Geschichte der Steuererhebung begreifen. Sie hat schon in der Vergangenheit viele Wandlungen und Entwicklungen durchgemacht, so dass der heute erforderliche Bewusstseinschritt, der gegenwärtig wohl nötige steuersystematische Bewusstseinswandel nur ein weiterer Schritt auf diesem Wege – und sicher nicht der letzte – sein kann. Indem wir versuchen, uns diese bewusstseinsgeschichtliche Seite der Steuererhebung zu vergegenwärtigen, beginnen wir zugleich, uns für den von der Gesellschaft der Gegenwart zu leistenden Schritt den nötigen Überblick zu schaffen. Dieser ist nämlich für die Lösung unserer Aufgabe unabdingbar, weil wir uns sonst in der Abhandlung steuertechnischer Einzelheiten verlieren würden; deren Erörterung und Lösung kann aber erst einen Sinn aus einem solchen Überblick, aus einem erkennbaren Ziel, erhalten. Ein solcher Überblick kann naturgemäß nur skizzenhaft gegeben werden; er sollte deswegen auch nur als solcher genommen werden.

---

\* Erschienen in: Konsumorientierte Neuordnung des Steuersystems. Hrsg. M. ROSE, Heidelberg 1991, S. 85 ff (B-01-13).

Denn wir haben mit dem Thema dieses Kongresses – einer konsumorientierten Neuordnung des Steuersystems – mehr als nur steuertechnische Einzelfragen zu klären. Unsere Sorge als Finanz- und Gesellschaftswissenschaftler kann nicht Vorderhand sein, wie wir dem Staate – unmerklich möglichst, einfach und elegant – Einnahmen verschaffen und diese steigern können; unsere Sorge muss vielmehr sein, wie diese zweifellos notwendige Steuererhebung in eine Form gebracht wird, die der heutigen Menschheitsgesellschaft in ihren nationalen und kontinentalen Gliederungen in Staaten und Staatengemeinschaft dienlich – und nicht hinderlich – ist. Allzu leicht geht ja von der Wegnahme verfügbarer Güter und Werte – bei den Bürgern für den Staat – Hinderung und Lähmung des gesellschaftlichen Lebens für die genannten *beiden* Pole des gesellschaftlichen Ganzen aus. Wenn dies vielleicht auch in gewissem Umfang hingenommen werden muss, so muss doch das Hauptaugenmerk der Finanzwissenschaft darauf gerichtet sein (oder werden), wie das Leben des Einzelnen in der Gesellschaft, wie das Verhältnis dieses Lebens zum Ganzen, wie das Leben des Ganzen zu seinen Gliedern sich möglichst sinnvoll aufeinander abstimmen und auch einrichten lässt. Wenn die Konsumbesteuerung einen erforderlichen Schritt in der Entwicklung der Steuererhebung darstellen soll, so muss sie ihre Rechtfertigung vor allem aus den damit angesprochenen gesellschaftlichen Sachverhalten und Zusammenhängen erhalten. Wir wollen uns daher im Folgenden der *gesellschaftlichen Vernetzung* einer solchen Steuererhebungsform in ihren wesentlichen Grundzügen zuwenden.

Es geschieht dies aus der Sicht eines mit der Praxis der unternehmerischen Steuerberatung, mit der Sicht der Betroffenen also, ein Berufsleben lang verbundenen steuerlichen Beraters, den die Frage, immer wieder beschäftigt hat, wie dieser besondere Aspekt des gesellschaftlichen Lebens – die Steuererhebung – in dessen Gesamtlebensbezüge einzuordnen ist und welche Ergänzungen dies auf anderen Gebieten des gesellschaftlichen Lebens fordert, wie Durchschaubarkeit der Lebensbereiche hergestellt und damit seine Akzeptanz bei den betroffenen Bürgern möglich werden kann. Im Zuge dieser Befassung ist ihm die Notwendigkeit einer Konsumorientierung des Steuersystems deutlich geworden. Zugleich haben ihn wenig bekannte, aber grundsätzliche Hinweise Rudolf Steiners aus dem Jahre 1919 zu den Fragen der Steuererhebung<sup>1</sup> – und dessen anthroposophischer Wissenschaftsansatz

---

<sup>1</sup> Vgl. STEINER (1950), S. 63 ff.

auf den Weg geführt, der für die genannten Zusammenhänge des gesellschaftlichen Lebens vielleicht hilfreich sein kann.

Weder mit dem einen noch mit dem anderen so gemachten Hinweis wird damit hier ein besonderer Anspruch erhoben. Der Leser soll lediglich auf den Erfahrungshintergrund des Verfassers und auf seine geistigen Quellen – wissenschaftlichem Brauche gemäß – hingewiesen sein. Das Vorgebrachte soll nur durch sich selbst überzeugen. Von vorangehenden Stadien dieses Weges und von der dabei geleisteten Auseinandersetzung mit der Sache zeugen im übrigen eine Reihe von Veröffentlichungen, auf die verwiesen sei.<sup>2</sup> An dieser Stelle soll nur deren Quintessenz im Hinblick auf die angesprochenen gesamtgesellschaftlichen Bezüge der Steuererhebung ins Auge gefasst und – in großen Linien – dargestellt werden.

### **Entwicklungsschritte der Steuererhebung: indirekte und direkte Steuern**

Wenn wir uns das volle Gewicht des fälligen Entwicklungsschrittes zur Konsumbesteuerung hin und den dafür erforderlichen steuersystematischen Bewusstseinswandel vergegenwärtigen wollen, so müssen wir diesen heute geforderten Schritt gegen die vorausgegangenen, zurückliegenden Schritte abheben und uns zugleich damit das bewusstseinsgeschichtliche Erbe verdeutlichen, das uns verblieben ist und das es neu zu formen gilt. Im hier gegebenen Zusammenhang kann das nur in allerknappster Form geschehen – aber doch so deutlich, dass die Entwicklungslinien hervortreten können.

In weiter zurückliegenden geschichtlichen Zeiten war die Gesellschaft in der Regel wie selbstverständlich hierarchisch verfasst. Der völkischen oder staatlichen Führung wurden zugleich geistige Würden oder vergleichbare Akzidenzien zugebilligt, die sich noch bis in die für uns erinnerbare geschichtliche Gegenwart als „Gottesgnadentum“ monarchischer Repräsentanten und in ähnlichen Relikten erhalten haben. Diesem Anspruch hat in früheren Zeiten sicher auch ein Stück akzeptierbare Realität entsprochen: Die äußeren Re-

---

<sup>2</sup> Vgl. HARDORP (1967), S. 173 ff., (1972), S. 30 ff., (1984), S.639 ff., (1985), (1986 b), S. 168 ff., (1988a), S. 61 ff., (1988 b), S. 726 ff.

präsentanten völkischer oder staatlicher Macht waren bis in geschichtliche Zeiten hinein mit den sozialen Lebensgeheimnissen vertraute Menschen, die durch besondere geistige Wege und Lebenserprobungen den sie hervorhebenden geistigen Überblick erworben hatten. Dies machte sie geeignet, Identitätselement oder Identitätssort sozialer Verbände zu sein.

Solche Qualitäten werden den heutigen Repräsentanten staatlicher Gewalt nur noch bedingt zuerkannt. Denkt man sich aber in Zeiten zurück, in denen solche Rollen die nötige gesellschaftliche Akzeptanz fanden, so kann man auch in der hierarchischen Herrschaftsverfassung jener Tage eine gesellschaftliche Selbstreflexionsform erkennen, in der sich das gesellschaftliche Allgemeine repräsentierte. Die Zugriffe solcher Herrschaftsformen auf die materiellen Ressourcen – als erste Formen der Steuererhebung – wurden daher in der Regel gebilligt – auch wenn dem naturgemäß im Einzelfall (erheblicher) Widerstand entgegengesetzt wurde. Die staatliche Macht wurde dennoch als ausreichend legitimiert erlebt und ihre steuerlichen Zugriffe wurden daher hingenommen. Diese hierarchische Herrschaftsform greift unmittelbar zu, wo sich dafür geeignete Ressourcen der Gesellschaft zeigen. Diese findet man in *Aufwandsdemonstrationen* des Einzelnen oder in solcher von Gruppen. An solchen Aufwandsdemonstrationen wird ein entsprechender Anteil gefordert: So kann man die im Zugriff wenig differenzierende Besteuerungsform der indirekten Steuer verstehen. Sie muss sich an äußere Gegebenheiten halten (die Größe des Grundbesitzes zum Beispiel, die Zahl der Fenster zur Straßenfront, die Menge der erzeugten Güter, das Ausmaß der Ernte bis zum Hubraum des Automobils) und diese Merkmale zum Anknüpfungspunkt für ihre Steuererhebung machen. Diese Form der Steuererhebung kann auch nicht fragen, welche wirtschaftliche Leistungskraft sich im Einzelnen in solchen Aufwandsdemonstrationen zeigt, ob dabei mit Gewinn oder Verlust gearbeitet wird. Für differenziertere Bewertungen fehlt es an Anknüpfungspunkten (zum Beispiel Rechnungslegungsformen). Die Leistungskraft wird einfach vermutet; es wird auf das sich Zeigende, auf die Aufwandsdemonstration, unmittelbar zugegriffen.

Ein neuer Entwicklungsschritt der Besteuerung wird möglich, wenn das gesellschaftliche Leben es (dem Staat) – durch die inzwischen erworbene und ausreichend verbreitete Kulturtechnik der Buchführung – möglich macht, die Summe der wirtschaftlichen Vorgänge eines Einzelsubjektes in eine *individuelle wirtschaftliche Gesamtwertung* einzubeziehen. Die Besteuerung begibt sich nun einen Schritt mehr und bewusster in die wirtschaftlichen



Prozesse hinein und vollzieht deren Abrechnung als Gewinn oder Verlust mit, indem es das Ergebnis des Wirtschaftens – den kaufmännischen Erfolg – zum Anknüpfungspunkt der Steuererhebung macht. Jetzt bildet sich eine Bewusstseinsform aus, die den Einzelnen mit seiner Lage (Erfolg oder Misserfolg) im Verhältnis zum Staat sieht und ihn von daher zu messen versucht. In dem sich dabei ausbildenden veränderten Maßbewusstsein haben wir gewissermaßen die Bewusstseinslage der aufgeklärten Monarchie vor uns, die sich fragt, wie sie ihre Untertanen denn gerechterweise besteuern soll, was sie ihnen an Opfer zumuten kann. Das Ausmaß der staatlichen Haushaltserfordernisse wird dabei kaum hinterfragt und als nicht der öffentlichen Kontrolle unterliegend angesehen.

Diese Kontrolle entwickelt sich aber mit den Anfängen der parlamentarischen Mitwirkung gerade an diesem Vorgang: an der Regelung der Besteuerung als öffentlicher Angelegenheit. Die Einkommensteuer, die Gewerbesteuer – alle Ertragsteuerformen – und ergänzend die Vermögensteuer (als Ertragskontrollsteuer) werden zur neuen staatlichen Zugriffsform, werden zur Steuererhebungsform für die einzelnen Wirtschaftssubjekte. Bei ihnen wird in der nun entwickelten steuerlichen Veranlagung ihrer Verhältnisse die an der Aufwandsdemonstration allein nicht erkennbare *wirtschaftliche Leistungsfähigkeit* dieser Einzelwirtschaft – in Gewinn und Vermögen – zum Anknüpfungspunkt der Steuererhebung gemacht. Voraussetzung hierzu ist die buchführungsmäßige Darstellung von Erfolg und Vermögen – und sie ist jetzt auch möglich. Die *direkte* Besteuerungsform entsteht in dieser Bewusstseinslage; sie wird als deutlicher Fortschritt gegenüber allen vorausgegangenen indirekten Besteuerungsformen erlebt – auch wenn letztere noch neben den neuen und „zeitgerechten“ Formen der Besteuerung weiterexistieren und sich sogar noch weiterentwickeln. Man hat jetzt aber das Bewusstsein, dass man die Einzelsubjekte nach deren Leistungsfähigkeit besteuern soll und besteuern kann. Man dünkt sich dem Ziel einer „leistungsgerechten“ Besteuerung nahe.

An Sinn- und Zweckhaftigkeit gerade dieser Besteuerungsform(en) sind allerdings in der Gegenwart Zweifel entstanden, weil das wissenschaftliche und gesellschaftliche Bewusstsein *gesamtwirtschaftliche* Zusammenhänge zu erfassen beginnt und sich mit ihnen auseinandersetzt. Wie wirkt eine Besteuerungsform denn im Zyklus der Konjunktorentwicklung? Wie wirkt eine Besteuerungsform auf das wirtschaftliche Wachstum, auf die gesellschaftliche Beschäftigung? Stellt sie nicht die Unternehmen und Wirt-

schaftssubjekte, die in ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit zurückfallen und (zeitweise) keine Gewinne erzielen oder gar Verluste machen, von der Besteuerung vorübergehend oder ganz frei, obwohl diese doch gesellschaftliche Ressourcen in Anspruch nehmen? Und werden nicht gerade die Wirtschaftssubjekte und Unternehmen, die neu in die wirtschaftliche Arena treten und – auch aus gesamtgesellschaftlichen Perspektiven heraus – eher der Förderung ihrer eigenen Anfangskapitalbildung bedürfen, in dieser Entwicklung sofort durch eine ungewöhnlich hohe und belastende Steuererhebung in ihrer meist recht guten Rentabilität beschnitten? Ist es nicht gesamtwirtschaftlich unsinnig, die jungen, kapitalbildekräftigen Initiativen in ihrer Entwicklung durch Auferlegung der vollen Ertragsteuerlast gleich beim Start zu bremsen – und die alten und ermattenden (renditelosen) Initiativen von dieser Last freizustellen? Liegt darin nicht – entwicklungs­mäßig gedacht – eine gesamtgesellschaftliche Kapitalfehlleitung? Lähmt dies nicht gerade das Wachstum und fördert es nicht den Schlendrian? Sind die Instrumente dieser Besteuerungsform – Anhebung oder Senkung der Steuersätze für die Gewinn- oder Vermögensbesteuerung, Zulassung periodenweise wechselnder erhöhter oder verminderter Abschreibungen usw. – nicht zu umständlich, zu langsam wirkend, ein reines „stop and go“ für die Wirtschaftsentwicklung? All das sei hier nur angesprochen, um damit anzudeuten, dass mit den neuen, gesamtgesellschaftlichen Fragestellungen der bisher erreichte Fortschritt zugleich wieder fragwürdig wird. Die Frage nach Sinn und Wirkung (scheinbar) steuerlicher Einzel­fallgerechtigkeit im Gesamtwirtschaftsrahmen deutet auf einen erneuten Bewusstseinswandel hin.<sup>3</sup>

### **Der neue Schritt: Verständnis von Steuer als Teilungsverfahren für die gesamtgesellschaftliche Wertschöpfung – Steuererhebung am Ende des Wertschöpfungsprozesses**

Positiv kündigt sich der angesprochene Bewusstseinswandel – fast wie unbeabsichtigt, aber mit überraschender Selbstverständlichkeit – in der Entwicklung einer Steuerform an, die für viele Ertragsteuerbefürworter wie ein Rückschritt in die Stufe der indirekten Besteuerung erscheint: der Umsatzsteuer in der Form der Mehrwertsteuer. Diese in alten steu-

---

<sup>3</sup> Diese Entwicklungen werden in TIMM (1987), POLLAK (1987) und FOLKERS (1987) geschildert, insbesondere im Beitrag des Letzteren.

erlichen Kleidern einhergehende neue Steuerform darf natürlich nicht überschätzt und als einziger Ausdruck dieses gesellschaftlichen Bewusstseinschrittes verstanden werden – sie ist aber ein gutes Beispiel, an dem Entscheidendes deutlich werden kann. Denn erstmals knüpft eine wichtige Steuer an einen *gesamtwirtschaftlich definierten Tatbestand* an: an das *Ende der arbeitsteiligen, gesellschaftlichen Wertschöpfung*. Diese ist zuvor (in der Regel) in einem langen arbeitsteiligen Verfahren von Unternehmen zu Unternehmen, in der „Wertschöpfungskette“ (Unternehmerkette), in dem volkswirtschaftlichen „Wertschöpfungsstrom“ zustande gekommen.

Die umsatzsteuerliche Abrechnungsform folgt diesem Entstehen der Wertschöpfung – auch in möglichen negativen Zwischenschritten – Schritt für Schritt im Wertschöpfungsstrom zwischen Produktion und Verbrauch, zwischen gesellschaftlicher Wertentstehung und Wertvernichtung. Formal erfasst die Umsatzsteuer dabei zunächst den jeweils hinzukommenden Wertschöpfungsschritt und dessen Ausmaß (daher „Mehrwert“-Steuer); ihr Besteuerungsziel ist aber das Ende des Wertschöpfungsprozesses. Zeigt sich daher anhand der Verwendung empfangener Vorleistungen, dass der Wertschöpfungsprozess in der arbeitsteiligen Wertschöpfungskette der Unternehmen doch fortgesetzt wird, so wird die gesamte Steuerlast der bis dahin entstandenen Wertschöpfung im Wege des Vorsteuerabzuges für das nachfolgende Unternehmen wieder aufgehoben. Die abschnittsweise Steuerhebung dieser Steuerform hat also nur mit der *Sicherung* des Steueraufkommens, nicht mit dessen *Besteuerungsziel* zu tun. Dieses liegt eindeutig darin, bei Beendigung der Wertschöpfung den vorgesehenen Anteil der öffentlichen Hand für letztere aus den Gegenleistungen der Verbraucher, aus deren Konsumausgaben, abzuzweigen. Der Fiskus fragt gleichsam bei jedem Umsatz: „Ist das Ende der Wertschöpfung erreicht oder nicht?“ – und je nachdem erhält er ein Steueraufkommen oder er erstattet die irrtümlich (zu früh) erhobene Steuer im Wege des Vorsteuerabzuges. Die Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses – oder dieser selbst – sollen ja steuerfrei bleiben.

Diese qualitativ neue Form – das Abstellen auf ein gesamtgesellschaftlich definiertes Faktum „Ende der Wertschöpfung“ – hat die Umsatzsteuer erst mit der Reform zur Mehrwertsteuer angenommen. Die alte Bruttoumsatzsteuer hatte nämlich noch eine ganz andere wirtschaftliche Wirkung, weil sie sich unterschiedlich – je nach Anzahl und Ausmaß der Wertschöp-

fungsstufen und der auf diesen angewandten Steuersätze – bis zum Ende des Wertschöpfungsprozesses aufkumulierte, ohne dass diese Kumulationswirkung ausreichend übersehbar war oder von der öffentlichen Hand gesteuert werden konnte. Sie war auch – ihrem Wesen nach – eine echte (alte) indirekte Steuer. Das hatte seinerzeit erkennbar wettbewerbsschädigende, konzentrationsfördernde Folgen, weil die Steuerlast mit jeder (wirtschaftlich unter Umständen sehr sinnvollen) Verlängerung der Unternehmerkette zunahm oder sich umgekehrt mit zunehmender Produktionstiefe des Einzelunternehmens (wettbewerbsfeindlich) abschwächte. Denn die jeweils erhobene Steuer musste ja in die Kosten des jeweiligen Unternehmens und damit in die Preisbildung eingehen, ohne dass man den auf diese Weise bereits abgezweigten Anteil der öffentlichen Hand an der erst entstehenden gesellschaftlichen Wertschöpfung in seinem Ausmaß abschätzen konnte.

Die Umsatzsteuerreform von der alten Allphasenbruttoumsatzsteuer zur neuen Nettoumsatzsteuer (Mehrwertsteuer) hat dagegen bewirkt, dass die Folgen der Umsatzsteuererhebung aus den Gestaltungsformen des Wertschöpfungsprozesses wirtschaftlich ganz verschwunden und an dessen Ende verlagert worden sind. Der Endkonsument kann heute grundsätzlich wissen, welche Umsatzsteuerlast auf der Art seines jeweiligen Konsums (Verbrauchsweges) liegt – auch wenn unterschiedliche Umsatzsteuersätze für einzelne (unterschiedliche) Verbrauchswege erhoben werden. Er kennt damit – für diese Steuerart – den Anteil der öffentlichen Hand an der Gesamtwertschöpfung und kann diese Steuererhebung als *gesellschaftliches Teilungsverfahren für diese Wertschöpfung* beurteilen lernen.

Für die am Wertschöpfungsprozess beteiligten Unternehmen dagegen spielt die Umsatzsteuererhebung grundsätzlich keine Rolle mehr, da sie ja innerhalb des Wertschöpfungsprozesses erstattet, das heißt jeweils wieder aufgehoben wird; sie rechnen daher zu Preisen ohne Umsatzsteuer untereinander ab und kalkulieren ohne diese. Erst der letzte Unternehmer in der Wertschöpfungskette zieht den vorgesehenen Umsatzsteueranteil an der Wertschöpfung für den Fiskus (als „ehrenamtlicher“ Steuereinnahmer) ein und führt ihn an diesen ab. Damit werden durch diesen Besteuerungsvorgang letztlich die Konsumausgaben des Endverbrauchers erfasst und auch, wenn er hinsieht, für diesen erkennbar belastet: soweit und sofern er (noch) kauft.

Die Mehrwertsteuer hat in den letzten Jahrzehnten einen erstaunlichen „Siegesszug“ durch die Länder Europas (auch der übrigen Welt) gemacht – und er dauert wohl noch an. Erklärt sich dies nicht dadurch, dass sich diese Steuerform – national wie international – mit ihren Wirkungen aus der Produktionsverfassung der Wirtschaft weitest möglich heraushält und nur den Endkonsum trifft: dort, wo er stattfindet? Das ist im internationalen Wandel sehr zweckmäßig: Ob eine Ware im Inland oder Ausland produziert worden ist, spielt nun keine Rolle mehr; die früher zu bedenkenden Wirkungen der Steuererhebung über die Grenze entfallen – weil entweder die Exportleistungen umsatzsteuerfrei sind oder sich ein Vorsteuerabzug über die Grenze entwickelt.<sup>4</sup> Der *Bestimmungsort* und der *Verbrauchsweg* entscheiden allein über die Höhe der Steuerlast für die betreffende Wertschöpfung, die sich in einer Ware oder Dienstleistung konkretisiert. Die Umsatzsteuer ist auf diese Weise international wettbewerbsneutral geworden; sie nimmt keinen Einfluss mehr auf Art und Form der Arbeitsteilung zwischen Unternehmen – gleichgültig, wo diese ihren Standort haben. Auch die Rechtsform der Unternehmen spielt für diese Steuerform keine Rolle mehr. Ein Konzernunternehmen kann in rechtliche Einzelunternehmen aufgegliedert sein, wie es will: Über das Institut der Organschaft (Unternehmenseinheit) wird das von der wirtschaftlichen Willensbildung her einheitliche Unternehmen als solches behandelt und eine mehrstufige Steuererhebung im Konzern unterbunden. Die Steuererhebung ist einfach geworden; die Steuerberatungsaufgaben – auch zur „Lückenfindung“ – nehmen ab. Warum auch nicht?

Könnte, was sich hier bei einer einzelnen Steuerart abgespielt hat, ein *Lehrstück für das gesamte Steuersystem* sein? Wäre es nicht sinnvoll, wenn auch diejenigen Steuern, die heute noch – wie früher die alte Allphasenbruttoumsatzsteuer – in den Preis der Waren mit eingehen (müssen), die im Preis der Waren über die Grenze mitexportiert werden, ebenso aus dem Wertschöpfungsprozess herausgenommen und mit ihrer Erhebung an das Ende des gesellschaftlichen Wertschöpfungsprozesses verlegt werden, wie dies bei der Umsatzsteuer für eine Steuerart schon geschehen ist? Diese Frage wird mit einer „konsumorientierten Neuordnung des Steuersystems“ zugleich deutlich. Auf ein solches Ziel – gleichgültig, mit welcher steuerlichen Erhebungstechnik gearbeitet und wie

---

4 Zu den neuerlichen Diskussionen zu diesem Punkt vgl. FORST (1989), S. 73ff.

viele Steuerformen eingesetzt werden – hebt die neue Thematisierung der Verbrauchsbesteuerung letztlich ab.

Sie fasst damit im Grunde genommen ins Auge, die Steuererhebung auch der Form nach dem anzugleichen, was sie der Sache nach sowieso ist: eine Einschränkung des persönlichen Verbrauchs (der Bürger) zugunsten des Bedarfs der öffentlichen Hand.<sup>5</sup> *Steuererhebung* bedeutet *immer*, zwischen dem privaten Konsum der Bürger und dem Bedarf der öffentlichen Hand ein *Teilungsverhältnis an der Gesamtwertschöpfung* zu schaffen. Nur wird dieses Verhältnis deswegen gesellschaftlich oft nicht anschaulich und für Bürger und Öffentlichkeit nicht bewusst, weil die Steuererhebung bereits in den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses stattfindet und – wie eine Art steuerlicher Umweltverschmutzung – in verdeckter Form und für das Bewusstsein der Beteiligten in kaum bekannter Höhe in den Wertschöpfungsprozess eingeht. Dies hat zur Folge, dass sich die gesellschaftliche Arbeitsteilung nicht, wie sie es sollte, nach wirtschaftlichen Gegebenheiten, sondern (teilweise) stattdessen nach steuerlichen Standortvorteilen richtet, was im Ergebnis eine rationelle Wertschöpfung erschwert. Form und Ausmaß des Teilungsverhältnisses zwischen Bürgern und Staat an der gesellschaftlichen Wertschöpfung werden undeutlich, obwohl jede Steuererhebung – wie schon deutlich wurde – ja nur den Sinn und die Folge haben kann, den Anteil der öffentlichen Hand an der Gesamtwertschöpfung zu regeln. Je deutlicher dies – auch durch die Art der Steuererhebung – wird, umso besser ist es für die gesellschaftliche Akzeptanz der Besteuerung.

Ein Konsumsteuersystem würde diesen (gegebenen) gesellschaftlichen Sachverhalt auch in der Steuererhebungsform zum Ausdruck bringen und damit Form und Inhalt der Steuererhebung „harmonisieren“. Die Steuer wäre nicht mehr eine der *vorgegebenen Bedingungen* im gesellschaftlichen Wertschöpfungsprozess, sondern eine gesellschaftlich *gestaltbare Folge* am Ende dieses Prozesses. Steuererhebung bedeutet: gesamtgesellschaftliche Regelung eines (unvermeidbaren) Teilungsverfahrens an dieser gesellschaftlichen Wertschöpfung insgesamt. Ein Steuersystem, das die tatsächlichen Verhältnisse durchsichtig macht und für das Bewusstsein der Gesellschaft offenlegt, ermöglicht dieser Verständnis für sie und – demzufolge – Mitwirkung an ihr. Das Urteil der Bürger wird möglich und

---

<sup>5</sup> Dieser Grundgedanke ist von M. ROSE mehrfach herausgearbeitet worden; zusammenfassend in ROSE (1987 a), S. 869 ff. oder auch (in Thesenform) in ROSE (1987 b).

kann damit auch wirksam werden; die Bürger eines Staates können die Steuererhebung für ihren Staat als eine notwendige Angelegenheit des gesellschaftlichen Lebens und zugleich als Ergebnis ihres eigenen urteilenden Mitwirkens verstehen lernen. Steuererhebung kann für den Bürger akzeptabel werden.

In diesem Wandel liegt der fällige bewusstseinsgeschichtliche und steuersystematische Schritt, den die gesellschaftlichen Verhältnisse der Gegenwart fordern, damit das Steuersystem insgesamt wieder zu einem bewusst gehandhabten Element der gesellschaftlichen Selbstregulierung, der gesellschaftlichen Selbstreflexion und Selbstfindung werden kann. Diese – erreichbare – Steuererhebungsform ist mit der Konsumbesteuerung gemeint, für die es sicherlich unterschiedliche Steuererhebungstechniken geben kann. Die einführende Anknüpfung an die bekannte Form und Erhebungstechnik der Umsatzsteuer liegt in der Gegenwart nahe, weil sich diese Steuerform gerade in den letzten Jahrzehnten international durchgesetzt und große Akzeptanz gefunden hat.<sup>6</sup> Andere Steuererhebungsformen – etwa eine Lebenseinkommensbesteuerung<sup>7</sup> usw. – könnten gleiche oder ähnliche Wirkungen haben und insofern im Rahmen des Gesamtzieles einer Konsumbesteuerung ebenfalls in Betracht gezogen werden. Die Diskussion darüber kommt ja gerade erst in Gang; ihre Richtung und ihr Ergebnis kann und sollte zunächst abgewartet werden. Entscheidend ist, dass die Wirkung der Steuererhebung aus dem Wertschöpfungsstrom verschwindet, dass gesellschaftliche Wertschöpfung ohne steuerliche Bedingungen und Anreize zustande kommt und dass die Steuererhebung in den Bereich der durchschaubaren Selbstregulierungsformen der Gesellschaft gehört und gerechnet wird, um deren soziale Akzeptanz zu ermöglichen.

### **Folgen der Konsumbesteuerung für den Bereich des wirtschaftlichen Lebens**

Wenn wir für Zwecke dieser Darstellung hier einmal unterstellen, es wäre eine solche Veränderung der Steuererhebung, das heißt eine Verlagerung der Steuererhebung von den Ertrags-, Vermögens- und Verkehrssteuern

---

<sup>6</sup> Hierauf weist FOLKERS (1987, S. 194 f.) insbesondere hin.

<sup>7</sup> Vgl. MITSCHKE (1985), (1986, S. 461 ff.), (1987) und „KRONBERGER KREIS“ (1989).

(insbesondere Erbschafts- und andere Vermögenstransfersteuern) in einem langfristigen Generationenprozess – aber mit klarem Ziel – möglich, so wird rasch einsehbar, welche bisher bestehenden Hauptprobleme der Besteuerung auf diesem Wege gelöst werden könnten: Die Steuererhebung würde national und international *wettbewerbsneutral*, sie würde auch *unternehmensformneutral*, der *Kapitaltransfer* zwischen Unternehmungen usw. wäre steuerlich unbelastet; unser ganzes *Gemeinnützigkeitsrecht*, dessen mittelalterliche „Standes-Philosophie“ („Zweiter Stand“) und dessen zweifelhafte Abgrenzungsformen wären *überflüssig*.<sup>8</sup> Doch mit der Klärung dieser Fragen werden sogleich neue Problemgebiete deutlich, mit denen wir uns in der Folge befassen müssen. Der Vorteil, der in der Beseitigung der zuvor genannten steuerlichen „Nebenkriegsschauplätze“ liegt, würde zugleich eine *neue große Aufgabe* vor die Gesellschaft hinstellen, die ebenso wie die der Steuererhebungsform(en) zu den großen Selbstreflexionsproblemen der Gesellschaft gehört: die gesellschaftliche Bedeutung der *Kapitalbildung*.

Diese Kapitalbildung wird ja, wenn die Besteuerung – wie geschildert – aus den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses herausgelöst wird und sich an dessen Ende verlagert, von der Besteuerung nicht mehr erfasst. Denn Kapitalbildung bedeutet ja vom Sachverhalt her grundsätzlich: Rückversetzung von bereits geschaffenen, aber dem Verbrauch noch nicht zugeführten Werten im Wertschöpfungsprozess und Nutzung als Produktionsmittel, als Investition. Anders formuliert: Produktionsmittelbildung bedeutet immer Umwidmung, Umwendung von im Wertschöpfungsprozess gebildeten Werten von der unmittelbaren Richtung auf den Konsum hin in die „Gegenrichtung“ oder in die neue Nutzungsform des Arbeits- und Produktionsmittels. Letzteres verzehrt sich im Regelfall im weiteren Wertschöpfungsprozess, es erreicht also – bei „normalem“ Produktionsverlauf und eingetretener Konsumbesteuerung – als solches die Steuerschwelle des Endkonsums nicht mehr. Sinnvolle (investive) Kapitalbildung setzt zwar voraus, dass sich die Summe der konsumfähigen Werte letztlich (mit entsprechender Zeitverzögerung) insgesamt erhöht – sonst „rechnet“ sich die Investition nicht. Der Kapitalbildungsprozess selbst – rechtlich: die Bildung von Eigentum an Produktionsmitteln – bleibt aber unbesteuert.

---

<sup>8</sup> Vgl. SCHMIDT (1986); zum Gemeinnützigkeitsrecht auch HARDORP (1986 a), S. 2341ff..



Ist das sinnvoll, ist das sozial verträglich? Hier müssen wir uns auf die Standardantwort beschränken: Das kommt darauf an. Einerseits ist es für das Wachstum und für die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung sicherlich sinnvoll, wenn die notwendige Kapitalbildung erleichtert und nicht erschwert wird. Denn ist sie produktiv angesetzt, das heißt handelt es sich überhaupt um eine solche, so fruktifiziert sie den Wertschöpfungsprozess, indem sie das Ausmaß der letztlich konsumfähigen Werte, das heißt den Wohlstand der Gesellschaft, erhöht. Die öffentliche Hand brauchte sich in dieser Hinsicht, das heißt wegen der Höhe ihres eigenen Steueranteils, keine Sorgen zu machen, wenn sie erst am Endergebnis der Wertschöpfung, an den konsumfähigen Werten partizipiert: Deren Menge wird ja nicht kleiner, sondern größer, wenn erfolgreich investiert wird. Der Staat erhält also auf jeden Fall seinen Anteil, der im demokratischen Konsensverfahren für ihn vorgesehen ist oder festgesetzt wird.

Führt diese steuerliche Freistellung der Kapitalbildung aber nicht zu einer neuen „Machtballung“ im Bereich des Wirtschaftslebens, handelt es sich da nicht um eine „soziale Rückfahrkarte“ ins 19. Jahrhundert? Die Frage nach der Besteuerung der Kapitalbildung lässt sich natürlich nicht dadurch beantworten, dass man die Kapitalbildung zunächst erschwert und dies mit der Geste versieht: „Seht hin – wir treffen auch die Unternehmer (als Kapitaleigner)“. So kann man nur denken, wenn man die Unternehmer als gesellschaftliche Partei, nicht als notwendige (unverzichtbare) Mitgestalter des gesellschaftlichen Lebens erlebt. Denn wenn ihr gesellschaftlicher Gestaltungsauftrag sinnvoll ist, muss man ihnen auch die Mittel für den ihnen erteilten (gebilligten?) Auftrag zur Verfügung stellen; man muss nur auch die Richtigen, die für diese Aufgaben Fähigen, finden. In den hierfür auszubildenden Verfahren liegen die eigentlichen Probleme unserer Gegenwartsgesellschaft auf diesem Felde. Erbschaft und Familienbindung kann in Zukunft nicht mehr als Ausweis gesellschaftlich erforderlicher Führungs- oder Unternehmerqualitäten gelten. Denn Fähigkeiten haben immer nur individuelle Persönlichkeiten – und solche Fähigkeiten müssen demgemäß auch individuell festgestellt werden. Wer kann dies, wer soll dies tun?

Die heutige Gestaltung dieses gesellschaftlich neuralgischen Punktes (Regelung der Unternehmensnachfolge), des darin liegenden Kapitaltransfers von alten auf junge unternehmerische Initiativen bzw. die darin liegende Regelung des Zugangs zu den Produktionsmitteln für unternehmerisch befähigte Kräfte durch die Erbschaftsbesteuerung ist im Grunde gesell-

schaftlicher Schwachsinn. Denn die bei solchen Übergängen – faktisch für die Nachfolger – festgesetzten Steuern vermindern durch den Kapitalentzug im Unternehmen Basis und Beitrag der nachfolgenden Unternehmergeneration und lassen deren Einsatz nicht im gesellschaftlich möglichen Umfange wirksam werden. Beim Kapitaltransfer ist gesellschaftliche Qualitätsbeurteilung unternehmerischer (individueller) Qualitäten gefragt, nicht der Nebel einer – vom rationalen Gehalt her gesehen – Scheinmaßnahme (wie der Erbschaftsteuer). Die Gesellschaft schädigt sich mit solcher gesellschaftlich unreflektierten Steuererhebung selbst. Der an dieser Stelle womöglich unterdrückte Beitrag neuer unternehmerischer Initiative hätte nämlich das gesellschaftliche Leben voranbringen und zusätzliche Werte schaffen können. Jede Besteuerung der Kapitalbildung – in welcher Weise auch immer (Ertrags- oder Erbschaftssteuer) – ist unsinnig, wenn dadurch ein möglicher (geforderter) unternehmerischer Leistungsbeitrag und unternehmerische Initiativen gehindert oder unterdrückt werden. Sind solche Kräfte in dieser Lage aber nicht vorhanden, so ist die Erbschaftsteuerbelastung kein Mittel, sie zu finden, und eher zu gering. Denn Unfähigkeit sollte gesellschaftlich nicht gefördert werden. Die Gesellschaft braucht Verfahren, die den einen Fall (der Fähigkeit) vom anderen (der Unfähigkeit) unterscheiden; sie braucht keine Vernebelung der Fragestellung. Objektiv brauchbare unternehmerische Qualitäten werden nicht dadurch besser und wirksamer, dass man ihnen die Instrumente ihres Wirkens vorenthält; objektiv unbrauchbare sollte man besser gar nicht erst zulassen.

Allerdings muss man fragen: Sind solche unternehmerischen Kräfte sich auch in ausreichendem Maße ihres gesellschaftlichen Auftrages bewusst und verwechseln sie nicht die Verfügungskompetenz, die man ihnen im Hinblick auf ihren unternehmerischen Beitrag im Wertschöpfungsprozess übertragen hat, mit sich selbst als bürgerlichen Individuen (Konsumenten)? Die Erleichterung der Kapitalbildung, die notwendige Folge der angesprochenen Änderung der Steuererhebungsform wäre, und die von ihr begünstigten Unternehmen müssten sich der Sozialverpflichtung und Sozialbindung des von ihnen (treuhänderisch) verantworteten Kapitals bewusst sein. Denn die mit einer Konsumsteuererhebung verbundene Erleichterung der Kapitalbildung wird sozial nur dann akzeptabel und umsetzbar werden, wenn unsere Gesellschaft eine *Differenzierung der Eigentumsformen für das Eigentum an Produktionsmitteln* einerseits und für das *konsumfähige Privateigentum* andererseits vorsieht. Das Eigentum an Produktionsmitteln muss *aufgabengebunden* sein und bleiben und im

Unternehmensverantwortungsbereich aufgabenbezogen übertragen und in einer diesem Ziele Rechnung tragenden Form „vererbt“ werden: Wenn ein Unternehmer seine Leitungsaufgaben aufgibt, so muss für ihn ein Nachfolger („Erbe“) eingesetzt werden, der diese Unternehmeraufgabe nach ihm als Unternehmer – das heißt treuhänderisch für die Gesellschaft – verwaltet.

Eigentum an Produktionsmitteln hat der Sache nach *Lehenscharakter*, ist aufgabenbezogen. Unsere Gesellschaft hatte in früheren Jahrhunderten dafür – und für die damaligen Aufgaben- und Zeitverhältnisse – entsprechende, brauchbare Rechtsformen entwickelt. Die moderne Gesellschaft muss für die unternehmerischen Aufgaben und die Aufgaben des Kapitaltransfers ebenfalls lehensartige, aufgabenbezogene Eigentumsformen entwickeln, die sich vom persönlichen Eigentum im Privatbereich (des persönlichen Konsums) unterscheiden müssen. Diese (rechtsgestaltende) Aufgabe wird zumindest deutlich.<sup>9</sup> Unser gegenwärtiger Eigentumsbegriff ist gesellschaftlich nur für den persönlichen (Konsum-)Bereich ausreichend entwickelt und für diesen geeignet. Alle Eigentumsformen im Unternehmensbereich, die den zu engen Privateigentumsbegriff hier zugrunde legen, werden daher von anderen Rechtsformen, die den Umgang mit dem Eigentum regeln und binden, überlagert und verändert: von Gewerbeordnungsvorschriften, von Betriebsverfassungsbestimmungen etwa und von ähnlichen Rechtsregeln. In ihnen bildet sich ein Stück der verfassungsrechtlich ja vorgesehenen sozialen Eigentumsverpflichtungen (Art. 14 Grundgesetz) aus. Dieser Prozess bedarf der Beschleunigung und der bewussten Durchdringung; der Wandel des Bewusstseins für Steuererhebung als gesellschaftlicher Selbstreflexionsform – und andere gute Gründe – fordert dies.

### **Der Beitrag der Konsumbesteuerung zum Rechtsfrieden auf nationaler und internationaler Ebene**

Wenn man sich die Wirkung voraus zu vergegenwärtigen versucht, die eine allgemeine Konsumbesteuerung – nicht nur in der Bundesrepublik Deutschland oder den Ländern der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft,

---

<sup>9</sup> Es muss zulässig sein, diese Aufgabenstellung zunächst nur zu benennen, ohne sie im gleichen Atemzuge (voreilig) mitzulösen; sie muss aber erkannt werden.

sondern über die Welt hin, für das gesellschaftliche Leben haben kann (oder wird), so kann man sich dies – über das bisher Dargestellte hinaus – an vier Einzelthemen deutlich machen, die hier stellvertretend für weitere stehen mögen:

- am Problem der *nationalen Haushaltsautonomie* bei Einbindung der Einzelstaaten in kontinentale Staatenzusammenschlüsse mit föderativem Charakter,
- an der Frage der *internationalen Steuerharmonisierung* im Hinblick auf die Schaffung übernationaler Binnenmarktverhältnisse, (A)
- an der Möglichkeit, eine Konsumbesteuerung sozial gerecht – zum Beispiel nach Leistungsfähigkeitskriterien – zu erheben (B) und
- an deren Auswirkung auf die *Rechnungslegung* für Gesellschaftsrecht und Öffentlichkeit. (C)

Da die beiden ersten Fragen stark ineinander greifen, sollen sie hier gemeinsam behandelt werden.

#### **A. Nationale Haushaltsautonomie und internationale Steuerharmonisierung**

Steuererhebung ist in erster Linie zunächst ein nationales Problem, weil sie auf den unterschiedlich gewachsenen nationalen Kulturen, auf dem unterschiedlichen Verständnis der Nationen für das, was ureigene Angelegenheit ihrer Bürger einerseits und was Angelegenheit ihres Staates für sie andererseits sein soll, aufbauen muss. Dem Wirtschaftsleben sind nationale Grenzen dagegen seinem Wesen nach fremd; es interessiert sich nur für zwei Dinge: wofür es auf der einen Seite Bedarf gibt und wie es auf der anderen Seite am besten für diesen produzieren kann, wie Absatzwege erschlossen und gestaltet werden können. Nationale Grenzziehungen mit allen ihren Folgen sind – aus wirtschaftlicher Sicht – immer Ärgernis und Störung. Aus diesen Gegenläufigkeiten von Staat und Wirtschaft folgt, dass sich der Staat mit seiner Steuererhebung aus dem Bereich der wirtschaftlichen Wertschöpfung, aus ihrer Produktionsverfassung möglichst

---

<sup>10</sup> Vgl. HARDORP (1967) und (1986 b), in denen dieser Zusammenhang im Einzelnen dargestellt worden ist.

ganz heraushalten sollte, weil er mit ihr eher hindernd und lähmend auf die wirtschaftliche Produktivität und den Wirtschaftsverkehr wirken wird. Dieser Grundanforderung entspricht die Konsumbesteuerung, weil sie die Steuererhebung an das Ende des Wertschöpfungsprozesses verlegt und so dem Staat aus dem jeweils erzeugten Wertschöpfungsergebnis im Wege eines gesellschaftlichen Teilungsverfahrens den ihm demokratisch zuerkannten Teil zukommen lässt. Die Konsumbesteuerung verhält sich dadurch neutral gegenüber der wirtschaftlichen Wertschöpfung und lässt diese aus ihren eigenen Bedingungen so optimal wie möglich zustande kommen; jedenfalls enthält sie sich deren Störung durch steuerliche Eingriffe. Sie ist wettbewerbsneutral im besten Verständnis und vergrößert so im Ergebnis das Wohlfahrtspotential und damit auch die „Steuerkraft“ der Gesellschaft.

Eine Störung der wirtschaftlichen Prozesse und Verhältnisse geht dagegen immer von denjenigen Steuerarten aus, die – nach welchem Grundsatz auch immer – im Wertschöpfungsprozess selbst erhoben werden. Denn sie gehen in diesen Prozess ein, werden in der Regel weitergewälzt und verstellen damit den Blick auf die ausschließlich wirtschaftlichen Komponenten der Preisbildung, weil sie ein „fremdes“ (nicht wirtschaftliches) Kostenelement in die Preisbildungsprozesse hereinbringen und den Wertschöpfungsstrom gewissermaßen im Ausmaß der weitergewälzten Steuerbelastung schon auf den Vorstufen des Wirtschaftsprozesses „verunreinigen“ und ihn im Hinblick auf die soziale Durchschaubarkeit verdunkeln („verschmutzen“).

Man hat diese Steuererhebung auf den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses auch „Steuern nach dem Prinzip des Ursprungslandes“ (Kostensteuern) genannt, um damit deren Einfluss auf den internationalen Wertaustausch – den „Handel über die Grenzen“ – zu charakterisieren. Die „Kostensteuern“ in diesem Sinne schaffen überhaupt erst das *Problem der Steuerharmonisierung* auf internationaler Ebene, weil sie die Steuerlast des Produktionslandes der Tendenz nach als Preisbestandteil (der Waren- und Dienstleistungen) in das Gebiet des Bestimmungslandes weiterwälzen. Das Harmonisierungsproblem besteht dabei einerseits in dem *unterschiedlichen Ausmaß dieser Steuerüberwälzung*, das (verdeckt) in den Waren-

---

11 Der britische Schatzkanzler Nigel Lawson scheint hier – für sein Land – eine realitätsge-  
rechtere Sicht zu haben; vgl. FORST (1989), S. 75.

und Dienstleistungspreisen steckt, und – zum andern – im möglichen *steuerlichen Doppelzugriff* zweier Staaten auf das weltweit oder in seinem Hoheitsgebiet angefallene Nominaleinkommen (in allen hierfür denkbaren Erscheinungsformen). Das Problem des steuerlichen Doppelzugriffs kann dabei für unsere Zwecke (durch Doppelbesteuerungsabkommen) als letztlich noch lösbar (oder gar gelöst) angesehen werden; das Problem des verdeckten „Steuerexports“ bleibt dagegen bestehen. Würde es nur Steuern nach dem „Prinzip des Bestimmungslandes“ (Konsumsteuern) geben, so entfielen das Problem der internationalen Steuerharmonisierung überhaupt (und damit zugleich der ganze Regelungsaufwand internationaler Doppelbesteuerungsabkommen). Denn wenn ausschließlich der *Konsum* – und dieser nur am Bestimmungsort (Verbrauchsort) – besteuert wird, so bedarf es (mangels Steuerüberwälzung) keiner Maßnahmen zur Steuerharmonisierung und (mangels direkter Besteuerungsformen) keiner Doppelbesteuerungsabkommen zur Vermeidung solcher steuerlichen Doppelerfassungen. Jeder Staat regelt dann das Ausmaß der Steuererhebung nach seinen Rechtsregeln und in seinen Verhältnissen – und zwar in *gleicher* Weise für Produkte, die in *seinem* Gebiet und für Produkte, die im Gebiet *anderer* Staaten erzeugt worden sind.

Dies – und nur dieses – entspricht dem Wirtschaftsstil der Gegenwart, der auf internationale Arbeitsteilung und internationale Wertschöpfungsverhältnisse angelegt ist. Was die Bürger eines Landes für sich selbst als Konsumwerte aus dieser über Landesgrenzen hinweg erzeugten gesamtgesellschaftlichen Wertschöpfung entnehmen, das macht der einzelne Staat bei der Konsumbesteuerung zum Gegenstand seines Steuerzugriffs, für den er seine eigenen Maßstäbe (Belastungshöhen) festlegt. Wie andere Staaten die gleiche Frage regeln, kann diesen überlassen bleiben. Eine Konsumbesteuerung vermeidet daher schon von ihrem Ansatz her jeden (steuerlichen) Streit auf internationalem Gebiete. Sie ermöglicht aber erstaunlicherweise gerade damit – trotz der Entwicklung zu übernationalen Staatenverbänden – eine *nationale Haushaltsautonomie* jedes einzelnen der föderativ verbundenen Einzelstaaten und entschärft insoweit die internationalen Beziehungen. Jede Steuererhebung in den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses macht dagegen, wenn sie Wettbewerbsneutralität anstreben will, die allergrößten Anstrengungen zur „Parallelisierung“ zumindest der Steuerlast für den Waren- und Leistungsexport nötig – und läuft damit letztlich einem unerreichbaren Ziel nach. Sie kann ihr Ziel nicht erreichen, weil eine solche Parallelisierung sich der Regulierung

und Administration entzieht. Denn kein Staat kann die wirtschaftliche Kumulation der Steuerlast in den Waren- und Leistungspreisen übersehen oder zuverlässig regeln. Jede Steuererhebung in den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses wirkt aber *belastend* auf die Exportleistungen eines Landes; umgekehrt wirkt die Belastungsenthaltung für die im Ausland erzeugten Güter und Leistungen (fehlende Vorbelastung an der Grenze) *fördernd* auf deren Import; sie schwächt mit beidem die eigene nationale Wirtschaftskraft und kommt damit einer *ungewollten Zollpolitik* mit negativem Vorzeichen gleich, weil sie das eigene Land schädigt, statt es zu schützen. Die Konsumbesteuerung weist dagegen solche Mängel nicht auf.

Nun kann man allerdings auf dem Gebiete der Steuerharmonisierung einen *Kardinalfehler* begehen, wenn man die Möglichkeiten zur nationalen Haushaltsökonomie, die die Konsumbesteuerung (international) schafft, durch eine technisch verkehrt ausgestaltete Steuerharmonisierung zunichte macht.<sup>10</sup> Das soll offenbar gegenwärtig in der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft geschehen, weil man meint, man müsse mit der Steuerharmonisierung auf dem Gebiet der *Mehrwertsteuer* als einer international geregelten Form der Besteuerung *beginnen*. Damit zeigt man, dass man den geschichtlichen Schritt, den die Konsumbesteuerung darstellt, und das mit ihr anzustrebende Ziel nicht verstanden hat – oder insgeheim hegemoniale Zustände zum Beispiel in der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (als neuem „heiligen römischen Reich europäischer Nationen“) herstellen möchte.

Denn die Steuerharmonisierung ist, wie gezeigt wurde, ein ausschließliches Problem der Steuerarten, die im Preis der Waren und Leistungen über Landesgrenzen hinweg überwältzt werden (Ursprungssteuern). Für diese Steuern besteht ein Harmonisierungsbedarf: am besten bei Null, denn dann wäre das Problem erledigt. Statt das Problem aber bei *den* Steuerarten aufzugreifen, bei denen es tatsächlich vorliegt, beginnt man unsinnigerweise, die Mehrwertsteuer (hinsichtlich ihrer Steuersätze) in Europa zu harmonisieren. Für diese besteht ein Harmonisierungsproblem bei Licht besehen aber nicht! Man erzielt damit, soweit diese unsinnige Harmonisierung dennoch umgesetzt wird, die Wirkung, dass man sich gerade auf dem Gebiet (der Bestimmungslandbesteuerung) die *Freiheit* zur nationalen Haushaltsautonomie verbaut, auf dem eine solche nationale Haushaltsautonomie ohne Schaden für die internationalen wirt-

schaftlichen Beziehungen *möglich* wäre. Auf dem Gebiet der Ursprungssteuern wäre eine wirtschaftlich relevante Steuerharmonisierung nicht einmal mit einer völligen „Parallelisierung“ dieser Steuern erreichbar, weil der verdeckte Steueranteil an der Wertschöpfung (per Grenze) doch immer verschieden hoch sein wird. Regelungstechnisch läuft man mit solchen Maßnahmen einem Phantom nach; man kämpft gegen Windmühlenflügel. Insgesamt führt dieser Weg zudem zu einheitsstaatlichen, zentralistischen Zuständen in der Europäischen Gemeinschaft – statt zu föderalistischen Verhältnissen ihrer Nationalstaaten untereinander.

Die immer wieder vorgebrachte Begründung für den eingeschlagenen (unsinnigen) Weg der Steuerharmonisierung ist, dass das Problem des *steuerlichen Grenzausgleiches* von vielen Menschen als störend empfunden wird.<sup>11</sup> Die gegenwärtig praktizierte Entlastung des Exports von der Belastung mit Mehrwertsteuer und die damit korrespondierende Belastung des Imports durch eine entsprechende Einfuhrumsatzsteuer macht allerdings administrative Maßnahmen an den Grenzen nötig. Staaten haben aber nun einmal Grenzen – sonst gäbe es sie nicht. Die Steuererhebung ist eben ein Element des einzelnen Staates zur Sicherung eines Anteils der gesellschaftlichen Wertschöpfung seines Landes – gemessen am privaten Verbrauch – für seine demokratisch legitimierte Zwecke. Dieser Steuerzugriff muss deswegen auch an den Staatsgrenzen haltmachen und darf sie nicht (verdeckt) im Wege des „Steuerexportes“ überschreiten. Solange man staatliche Autonomie bejaht und aufrechterhalten will, solange wird es auch Grenzprobleme der Besteuerung an den Staatsgrenzen geben (müssen). Regelungsziel kann an dieser Stelle nur sein, die wirtschaftlichen Wertschöpfungsverhältnisse international von jedem Steuereinfluss freizuhalten und erst das Wertschöpfungsergebnis in dem Staat, in dem es genutzt wird, dem Steuerzugriff zu öffnen. In der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft ist man derzeit leider dabei, im Hinblick auf die Steuerharmonisierung das Pferd am Schwanz aufzuzäumen, indem man mit der Steuerharmonisierung dort beginnt, wo sie am wenigsten nötig ist (unter Umständen sogar ganz unterbleiben kann): bei der Mehrwertsteuer – während man sie dort nicht angeht, wo sie gelöst werden muss: bei den Steuern nach dem Prinzip des Ursprungslandes (den direkten Steuern im Wesentlichen). Man huldigt damit der alten Forderung: „Wasch mir den Pelz und mach' mich nicht nass!“ – aber man löst dafür auch die anstehenden Probleme Europas nicht.



## B. Zur Frage der sozialgerechten Besteuerung

Ein weiteres großes Problem jeder Besteuerung ist das ihrer *Sozialgerechtigkeit*. Hier hat sich, weil man die Konsumbesteuerung wenig auf ihre diesbezügliche Gestaltungsmöglichkeiten hin durchdacht hat, das Gerücht verbreitet, eine Konsumbesteuerung würde vor allem „die Armen treffen“, weil diese Steuer nicht leistungsgerecht zu gestalten sei. Die Möglichkeit, eine leistungsgerechte Steuererhebung zu realisieren, wird dagegen den Ertrags- und Ursprungssteuern zuerkannt. Das genaue Gegenteil ist allerdings richtig und möglich. Man muss nur die in der Sache liegenden Möglichkeiten auch ergreifen.

Die folgende Überlegung kann das deutlich machen. Hinsichtlich der leistungsgerechten Erhebung von Ertragssteuern kann man zunächst gerne zugestehen, dass es Fälle geben kann, wo die Steuererhebung so erfolgt (und ihre wirtschaftliche Wirkung dem auch entspricht), wie man sich das bei der Konstruktion von Steuergesetzen und Steuertarifen vorgestellt hatte. Der Einkommensbegriff unseres Steuerrechts erfasst aber unterschiedslos das Konsum- wie das (investive) Unternehmereinkommen, besser: es unterscheidet nicht zwischen gesellschaftlichen Verbrauchs- und Kapitalbildungstatbeständen. Das (alte) Ertragsteuerrecht bietet dann zwar einige Hintertüren für eine unterschiedliche Behandlung beider Sachverhalte in der Differenzierung der verschiedenen Einkunftsarten und in der Gestaltung der jeweiligen Bemessungsgrundlagen – das heilt aber letztlich seinen Grundmangel nicht.

Denn in dem Maße, in dem es sich um eine Einkommens- oder Ertragsbesteuerung im Unternehmensbereich – und zwar in den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses – handelt, muss das betroffene Unternehmen versuchen, die gezahlte Steuerlast weiterzuwälzen. Soweit ihm dies gelingt, ist die Wirkung der „leistungsgerechten“ Steuererhebung durchkreuzt und aufgehoben. Denn in diesem Maße wird die Steuer nun vom „unbekannten Verbraucher“ getragen. Pointiert formuliert heißt dies: Nur dort, wo die Einkommensbesteuerung im Konsumbereich erhoben wird, kann auch ihre tatsächliche Wirkung mit ihrer geplanten Zielsetzung übereinstimmen; oder anders gewendet: im Konsumbereich kann sogar die Einkommensteuer leistungsgerecht erhoben werden! Wird sie dagegen in den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses erhoben, so wird dies der Tendenz nach zu einer Abwälzung der theoretisch erdachten und dementsprechend erhobenen Steuerlast (einschließlich der damit verbundenen

„Steuergerechtigkeit“) führen. Noch deutlicher formuliert: *Nur soweit eine Einkommenbesteuerung zugleich Konsumbesteuerung ist, ist sie sozial gestaltbar*; soweit sie dies nicht ist, klaffen die Gerechtigkeitsabwägungen im Steueransatz und die tatsächliche gesellschaftliche Steuerwirkung auseinander; die Steuer wird schlicht weitergewälzt bis sie (endlich) einen Konsumenten trifft, das heißt bis sie im Ergebnis doch Konsumbesteuerung wird. Wenn sie aber auf diesem Wege (ungewollt) doch Konsumsteuer wird, so hat sie doch einen entscheidenden Nachteil: Sie ist hinsichtlich ihrer Leistungsgerechtigkeit nicht mehr kontrollierbar. Gesamtwirtschaftlich ist jede Besteuerung – auch wenn dies nicht gesehen wird – ihrer Wirkung nach sowieso (unkontrollierte) Konsumbesteuerung; sie ist es – oft genug – auch im Einzelfall: Wenn eine Abwälzung nicht gelingt oder nicht möglich ist. Wer also eine kontrollierbare *leistungsgerechte Besteuerung* will, muss sie *auf dem Gebiet der Konsumbesteuerung verwirklichen* – anderenfalls ist er ein Träumer, der zwischen seiner guten Absicht und der mit der tatsächlichen (Einkommens-) Besteuerung erzielten Wirkung nicht unterscheiden kann.

Es kann hier nicht der Ort sein, verschiedene Denkansätze einer leistungsgerechten Besteuerung auf dem Gebiet der Konsumbesteuerung im Einzelnen aufzuzeigen. Das wird die Phantasie und den Ehrgeiz ganzer Generationen von Finanzwissenschaftlern und Staatsdienern noch beschäftigen müssen. Es ist aber leicht zu sagen, wo man ansetzen kann, wenn man dieses Ziel erreichen oder sich ihm nähern will: Man muss sein Augenmerk darauf lenken, wieweit der mögliche Konsum des Einzelnen durch die Steuererhebung eingeschränkt und sein Lebensraum von ihr tangiert wird. Man muss ins Auge fassen, was der Einzelne „nach Steuern“ (real) noch an konsumierbaren Werten übrig behält, wie sich sein *Realeinkommen* – nicht sein nur „vorläufiges“ geldliches Nominaleinkommen – stellt.<sup>12</sup> Die wahre Leistungsfähigkeit des Einzelnen muss man daran messen, was er an Leistungen der Gesellschaft für sich persönlich, das heißt für seinen persönlichen Konsum (einschließlich der von ihm zu versorgenden Angehörigen) beansprucht. Die Tatsache, dass er ein hohes *Nominaleinkommen* hat, welches er nicht für seinen persönlichen Verbrauch verwertet, sollte *noch nicht* Anknüpfungspunkt der Steuer sein. Denn mit seinem Konsumverzicht

---

<sup>12</sup> Dieser Gedanke geht schon auf HOBBS (1651) zurück (zitiert nach FOLKERS, 1987, S. 105 ff.) und auf MILL (1871). Er wurde neuerlich auch von HORN (1970), S. 146 ff. dargestellt.

ermöglicht er bei sich selbst oder an anderen Orten der Gesellschaft die Finanzierung von Investitionen, die Finanzierung von Produktionsumwegen. Das ist aber der Sache nach ein Beitrag für die Entfaltung der gesellschaftlichen Produktivkräfte. Solange ein Geldeinkommensbezieher dies tut, sollte er auch steuerlich ungeschoren bleiben. Aber irgendwann, vielleicht wenn die Produkte aus den von ihm mitfinanzierten Produktionsumwegen konsumreif geworden sind, wird auch er konsumieren. Zu diesem Zeitpunkt sollte er dann auch seinen Beitrag zum Bedarf der öffentlichen Hand in Form einer Steuer nach dem Ausmaß seines persönlichen Konsums zahlen. Unsere Gesellschaft muss die persönliche *Leistungsentnahme* aus dem gesellschaftlichen Wertschöpfungsprozess, nicht den individuellen *Leistungsbeitrag* zu diesem – auch wenn er schon im Geldeinkommen honoriert wird – besteuern. Gesamtwirtschaftlich gesehen bedeutet ein Geldeinkommen ja lediglich einen (noch unverwirklichten) Konsumanspruch (eine „Konsumvormerkung“ wie die „Auflassungsvormerkung“ nach Abschluss eines Grundstückskaufvertrages).

Für eine solche Besteuerung kann man den Ansatzpunkt der unterschiedlichen persönlichen Verbrauchswege wählen. Man besteuert dann den Grundlebensbedarf niedrig und den gehobenen Konsum entsprechend höher.<sup>13</sup> Das würde sich – einer der denkbaren Ansätze – über eine Umsatzbesteuerung mit konsumwegbezogenen, gestaffelten Steuersätzen ermöglichen lassen; viele Länder kennen solche Differenzierungen bereits (in unterschiedlichem Umfang). Man kann eine solche Steuer auch nach dem Ausmaß der einem Bürger in seiner Lebenszeit insgesamt zur Verfügung stehenden (in Anspruch genommenen?) Konsumausgabenquote bemessen (Lebenseinkommensbesteuerung usw.).<sup>14</sup> In letzterem Fall würde man sich mehr der herkömmlichen Technik der Einkommensbesteuerung bedienen, im anderen Fall mehr derjenigen der Umsatzbesteuerung. Vielleicht lassen sich auch noch andere Steuertechniken finden, mit denen das Ausmaß des persönlichen Konsums im hier ins Auge gefassten Sinne getroffen werden kann. Für den Zustand der Gesellschaft insgesamt ist nicht die Steuertechnik, sondern das sachgerechte wirtschaftliche Ergebnis entscheidend. Zu diesem führen mit Sicherheit verschiedene Wege.

---

<sup>13</sup> So kann man grundsätzlich die Differenzierung der Umsatzsteuersätze – Regelumsatzsteuer und ermäßigter Satz in der BRD zum Beispiel – verstehen.

<sup>14</sup> Vgl. MITSCHKE (1985), (1986), (1987) und KRONBERGER KREIS (1989).

### C. Konsumsteuer und Rechnungslegung

Als Letztes soll schließlich noch der Bereich der *Rechnungslegung* von Unternehmen angesprochen werden, die heute durch die Steuererhebung, die an das Gewinn- oder Verlustergebnis des Unternehmens anknüpft, ständig verfälscht wird. Welche Kunststücke der Rechnungslegung müssen nicht erdacht und erbracht werden, um das Besteuerungsergebnis im Unternehmensinteresse niedrig und das Kapital im Betrieb zu halten! Wer auf diesem Gebiet beruflich tätig ist, kennt die Bandbreite solcher (legalen) Bemühungen.

Sie haben aber das bedauerliche Nebenergebnis, dass auch der Ertrag eines Unternehmens nicht in vollständiger Form für die am Unternehmen selbst Beteiligten deutlich wird. So werden auch nicht alle Elemente der vereinbarten oder vorgesehenen Gewinn- oder Ertragsteilung, die zum Wesen des Gesellschaftsrechtes gehören, unter den Beteiligten offengelegt. Zugleich wird eine negative Kameraderie der Unternehmensbeteiligten zu Lasten des Staates gefördert: denn jeder versteht ja, dass man „Steuern sparen“ muss – bis zu dem Extrem gelegentlich, dass man auch selber nichts mehr verdient oder erhält. Wie anders sähe die Welt auf diesem Gebiet aus, wenn andere Verständigungsformen zwischen Unternehmensbeteiligten (Gesellschaftern und Mitarbeitern) würden Platz greifen können, wenn der verfälschende steuerliche Einfluss auf die Rechnungslegung entschärft werden könnte oder ganz verschwinden würde! Die heutige Steuererhebungsform der Ertragsbesteuerung hat dazu geführt, dass der Fiskus faktischer, aber ungeliebter Mitgesellschafter aller Unternehmen geworden ist. Gegen diesen ungebetenen und ungeliebten Dritten im Unternehmen verbündet man sich in allen erdenklichen Formen. Welcher Wandel würde hier eintreten, wenn man den Staat als ungebetenen Mitgesellschafter nicht mehr bei den Unternehmensentscheidungen mit am Tisch hätte, sondern wenn die Steuererhebung aus dem Unternehmensbereich der Wirtschaft ganz entfernt und an das Ende der gesellschaftlichen Wertschöpfung verlagert wäre? Eine ungeahnte Versachlichung aller Probleme würde eintreten. Der rechtliche Friede zwischen Gesellschaftern, Mitarbeitern und den Finanzbehörden gewönne.

### Die Entbindung gesellschaftlicher Initiativkräfte

Das allerwichtigste Moment vielleicht, das wir im Zusammenhang unseres Themas – der Vernetzung der Konsumbesteuerung mit dem gesellschaftli-

chen Leben insgesamt – zu behandeln haben, ist die Wirkung, die von der gegenwärtigen Ertragsbesteuerung auf die *Entfaltung der individuellen Initiativkräfte* in den Menschen unserer Gesellschaft ausgeht bzw. der Wegfall einer Lähmung, die bei der schrittweisen Verlagerung der Steuererhebung von der Ertrags- zur Konsumbesteuerung, bei der Entfernung der Steuererhebung aus den Vorstufen des Wertschöpfungsstromes eintritt. Beklagt sich unsere Gesellschaft heute zurecht über die lähmenden Wirkungen des bestehenden Steuersystems, wenn sie von der Verlagerung von Produktionsorten in das Ausland, von Schattenwirtschaft im Inland, vom Erlebnis der Fruchtlosigkeit des individuellen Arbeitseinsatzes (weil jedes Arbeitsmehrergebnis sogleich überdurchschnittlich besteuert wird), eingehend spricht, so hätte sie im Maße des Übergangs zur geforderten Konsumbesteuerung über solche Erscheinungen weit weniger oder nicht mehr zu klagen.

Denn der *Kardinalfehler* unseres heutigen Steuersystems ist, dass die Besteuerung zu stark an geldliche Zuflüsse – als nominales Zwischenäquivalent („Depot“) für spätere faktische Gegenleistungen – anknüpft und die Geldform der Einkommensbildung (als solches Zwischenäquivalent) zu sehr in den Vordergrund schiebt. Der Empfang einer geldlichen (vorläufigen) Gegenleistung ist ja nur eine Art Verbuchungsakt („Vormerkung“) des Wirtschaftssystems, mit dem es festhält, wer noch keine faktische Gegenleistung für seinen Leistungsbeitrag erhalten und daher noch Anspruch auf einen solchen Ausgleich hat. Geldbesitz, Geldvermögen drücken insoweit gerade den Stand der noch nicht abgerechneten materialen Leistungen der Gesellschaft aus. Es hat jemand geleistet, ihm fehlt noch die Gegenleistung: dies wird durch den Geldbesitz vermerkt. Der Bürger, der schon beim Empfang einer geldlichen Gegenleistung seine Steuer entrichten soll, empfindet das so, dass der Staat sich mit seinem Steuerzugriff in der „Verbraucherschlange“ vor ihn selbst mit seinem Konsumanspruch drängt. Das verdrießt. Der Bürger fühlt sich folglich dazu motiviert, sich der geldlichen Abrechnungsform der Gesellschaft immer wieder und immer mehr (womöglich ganz) zu entziehen und seine Gegenleistung außerhalb des leicht steuerbaren geldlichen Abrechnungssystems zu erhalten: in Naturalbezügen aller Art, durch Leistungsaustausch ohne geldliche Abrechnungsformen; Schwarzarbeit und Schattenwirtschaft entstehen auf diese Weise und aus diesem Grunde. Dagegen ist die Beitragsleistung zur Erhaltung des Gemeinwesens in Form der Steuerzahlung für den Einzelnen faktisch viel akzeptabler, wenn sie zugleich und am Maßstab seines

eigenen persönlichen Leistungsbezuges aus der Gesellschaft, den er sehr konkret vor Augen hat, erfolgt.

Unsere Gesellschaft besteuert nämlich, wie bereits dargelegt, mit der Erfassung des Geldflusses schon den *Leistungsbeitrag* des Einzelnen zur erst entstehenden gesellschaftlichen Wertschöpfung, nicht – wie die Konsumsteuer – seine Leistungsentnahme aus der abgeschlossenen, vollendeten gesellschaftlichen Wertschöpfung. Sie wirkt damit lähmend auf die Entfaltung des individuellen Leistungsbeitrages: Sie mindert damit (ungewollt) zugleich den gesellschaftlichen Wohlstand. Die Konsumbesteuerung dagegen, die zunächst die Entfaltung des Leistungsbeitrages unbesteuert zustande kommen lässt, führt auch durch ihre Handhabung schon zum Bewusstsein von der (tatsächlichen) Teilung des gesamtgesellschaftlichen Leistungsergebnisses zwischen dem einzelnen Bürger und der öffentlichen Hand. An dem Lebenspunkt, an dem der Einzelne selber etwas für sich empfängt, das heißt gesellschaftliche Leistungen in Anspruch nimmt, ist er viel aufgeschlossener dafür, dass auch andere, die für die Ordnung des gesellschaftlichen Lebens und für dessen Sicherheit tätig sind, die dafür erforderlichen Mittel und den ihnen dafür gebührenden Anteil an der gesellschaftlichen Wertschöpfung erhalten. Er ist bereitwilliger zu teilen. Die Besteuerung des Leistungsbeitrages ist dagegen eine Art „Knospenfrevel“ an der Entfaltung der gesellschaftlichen Initiativkräfte der Bürger. Die Steuer fällt wie eine Art von Nachtfrost über die sich gerade entfaltenden Initiativkräfte her. Ist dagegen die Wertschöpfung zustande gekommen, ist Erntezeit und das Ausmaß der Ernte zu übersehen, so ist die Teilung des gesellschaftlichen Leistungsergebnisses ein verständlicher Akt. Sie mindert nicht mehr die Entfaltung von Initiative, sondern entscheidet lediglich über deren Früchte im Sinne einer gerechten Aufteilung zwischen Bürgern und Staat.

Die hier geschilderte Entfaltung der gesellschaftlichen Initiativkräfte (im Hinblick auf die von ihnen ausgehende Vermehrung des gesellschaftlichen Wohlstandes insgesamt) wurde zuvor schon bei der Freistellung der Kapitalbildung von der Besteuerung in anderer Weise geschildert. Sie erscheint mit der eben vorgenommenen Blickerweiterung in den noch allgemeineren *Grundsatz der Initiativförderung in der Gesellschaft* einbezogen, von der sie letztlich nur Teil, wenn auch ein wesentlicher, ist.

## Konsumbesteuerung als fälliger Beitrag zur gesellschaftlichen Selbstfindung

Blicken wir am Ende unseres Beitrages auf dessen Ausgangspunkt zurück, so hat uns der Gedankengang im Laufe seiner Entfaltung wieder zur Ausgangsidee der gesellschaftlichen Selbstreflexion, der gesellschaftlichen Selbstfindung in den Formen des von der Gesellschaft selbst hervorgebrachten Steuerwesens geführt. Das Steuerwesen ist ein Teil der Formen, durch die und mit denen die Gesellschaft ihr Verhältnis zu sich selbst finden und gestalten kann. Das Steuerwesen insgesamt hat den Charakter eines institutionalisierten gesellschaftlichen Bewusstseins-elementes, eines Elementes, das Deutlichkeit, Überschaubarkeit und damit Akzeptanz in das gesellschaftliche Leben hereinbringen soll. Das gesellschaftliche Leben muss sich in gegliederten Gruppen der Völker und Regionen entfalten, die ihrerseits wiederum die Lebensgrundlage für die individuelle Entwicklung des einzelnen Menschen darstellen und darin ihren Sinn finden.

Unser bisheriges Steuersystem, das zu sehr auf die geldliche Zwischenform des Leistungsbeitrages des Einzelnen zur gesamtgesellschaftlichen Wertschöpfung abhob, trägt unter den heutigen Gegebenheiten weltweiter Arbeitsteilung zu wenig zu dieser gesellschaftlichen Selbstfindung bei, weil es die gegebenen Realitäten der faktischen Konsumbesteuerung verkennt und stattdessen überlebte Bewusstseinsformen gesellschaftlicher Selbstreflexion als Steuerwesen in eine Gegenwart tradiert, die tragfähigerer und demokratischerer – das heißt neuer – Elemente für diese Selbstfindung bedarf. Besteuerung ist eben immer Einschränkung des persönlichen Konsums und damit Verbrauchsbesteuerung: Das Steuersystem im Ganzen muss diese Realität zeigen. Steuererhebung bedeutet: einen Teil der gesellschaftlichen Wertschöpfung dem Staat zuzuordnen; das Steuerwesen muss diese Realität bewusst und damit demokratischen Beteiligungsverfahren der Bürger zugänglich machen. Die Gesellschaft der Gegenwart erlebt sich nicht mehr so, dass diese Gesellschaft als solche wichtiger ist als der Einzelne; vielmehr wird heute umgekehrt im Ausmaß des Entfaltungsraumes der einzelnen Individualität in der Gesellschaft der Maßstab für die Menschlichkeit des Gemeinwesens selber gesehen.<sup>15</sup>

---

15 Steiner nennt dies ein „soziologisches Grundgesetz“. Vgl. STEINER (1898), S. 180 ff.

Das Steuerwesen darf daher die Initiativentfaltung des Einzelnen nicht lähmen, wenn es nicht deren Sinn beeinträchtigen und die wesentlichen Produktivkräfte der Gesellschaft zunichte machen will. In der Beachtung dieser Elemente, die in der Gegenwart durch eine Konsumbesteuerung sachgerecht zu gestalten sind, liegt der heute geforderte Beitrag des Steuerwesens zur Selbstfindung der Gesellschaft. Die Erkenntnis dieses Zusammenhanges und seine Verwirklichung bedeuten: den für die Gesellschaft der Gegenwart erforderlichen steuersystematischen Bewusstseinswandel mit herbeiführen zu helfen.

Fassen wir zusammen: Das Steuerwesen der modernen Gesellschaft hat mit der Mehrwertsteuer erstmals eine Steuer entwickelt, die nicht mehr an Einzeltatsachen oder an Einzelwirtschaftsphänomene (des Unternehmens usw.) anschließt, sondern die einen gesamtgesellschaftlich definierten Sachverhalt zum Anknüpfungspunkt der Steuer macht. Sie fragt: Ist die Wertschöpfung beendet oder noch nicht? Sie will den privaten Endverbrauch nach Beendigung der arbeitsteiligen gesellschaftlichen Wertschöpfung erfassen. In der Umsatzsteuerreform (von der alten Bruttoumsatzsteuer zur Nettoumsatzsteuer in Form der Mehrwertsteuer) ist – wie in einem Jahrhundertzeichen – deutlich geworden, worauf es grundsätzlich für das Steuerwesen unserer Gesellschaft ankommt: auf die Verlagerung der Steuererhebung an das Ende des Wertschöpfungsprozesses, auf die Befreiung des Wertschöpfungsprozesses von allen Steuererhebungsmängeln und -formen. Für die Gestaltung des Steuerwesens bedeutet dies: *Die gesamte Steuererhebung muss aus dem Wertschöpfungsstrom der Gesellschaft verschwinden und an dessen Ende verlegt werden.* Die Konsumbesteuerung vollzieht dies.

Sie ist *wettbewerbsneutral* – auch über die Grenzen. Sie ist *unternehmensformneutral* und belastet nicht den Kapitaltransfer. Sie bewirkt Erleichterung und *Freistellung der Kapitalbildung* von der Besteuerungslast. Sie ermöglicht *nationale Haushaltsautonomie* für die Einzelstaaten eines Staatenverbundes (zum Beispiel EG) und entschärft (oder löst) das Problem der *Steuerharmonisierung* zwischen ihnen. Sie befreit die *wirtschaftliche Rechnungslegung* der Unternehmen von den Verfälschungstendenzen der gegenwärtigen Steuererhebung für diese Rechnungslegung und lässt (erstmal) eine wirkliche *Besteuerung nach der Leistungsfähigkeit* zu. Sie fordert die *Sozialbindung* des Kapitals in der Entwicklung angemessener Eigentumsformen für das Eigentum an Produktionsmitteln, die den



– gesellschaftlich gesehen – treuhänderischen Charakter der Verwaltung dieser Mittel beachtet. Sie fördert die *Demokratisierung* der Gesellschaft, weil sie das Bewusstwerden der Gesellschaft in den Formen ihres Steuerwesens durchschaubar gestaltet und damit zur *Sozialakzeptanz* des Staates und seines Steuerwesens beiträgt. Die Konsumbesteuerung führt dadurch zu einer neuen Bewusstseinsbildung der Gesellschaft für sich selbst, das heißt zu ihrer eigenen *Selbstfindung* in ihren institutionalisierten Bewusstseins-elementen (wie dem Steuerwesen). Die so durchschaubar werden-den Lebensformen der Gesellschaft fördern die individuelle Lebensentfal-tung ihrer Bürger; damit nimmt auch der gesellschaftliche Wohlstand – des Einzelnen wie des Ganzen – tendenziell zu.

## Literatur

- FOLKERS, C. (1987), Wandlungen der Verbrauchsbesteuerung. In: K. HÄUSER (Hrsg.), Wandlungen der Besteuerung, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 160, S. 89-102.
- FORST, C. (1989), Zum Stand der Umsatzsteuerharmonisierung in der EG, UR, S. 73-76.
- HARDORP, B. (1967), Mehrwertsteuer und Steuerharmonisierung im Gemeinsamen Markt, Betriebsberater, S. 173-177.
- HARDORP, B. (1972), Siegeszug der Mehrwertsteuer in Europa?, Österreichisches Kuratorium für Wirtschaftlichkeit.
- HARDORP, B. (1984), Verbrauchsbesteuerung als Orientierungspunkt der Steuerpolitik? In: Wirtschaftsprüfung, S. 639-645.
- HARDORP, B. (1985), Systemwandel im Steuerrecht? In: Betriebsberater, Heft 30, Beilage 13.
- HARDORP, B. (1986 a), Die steuerliche Förderung gemeinnütziger Zwecke – ein negatives Steuerrecht? In: Betriebsberater, S. 2341-2344.
- HARDORP, B. (1986 b), Vom Wesen der Umsatzsteuer und deren innerem Formwiderspruch – eine Warnung vor falsch angelegter Steuerharmonisierung. UR, S. 168-171.
- HARDORP, B. (1988 a), Leistungsbeitrag oder Leistungsentnahme: Was ist zu besteuern? In: Bausteine.
- HARDORP, B. (1988 b), Anthroposophie und Steuerreform. In: DIE DREI.
- HOBBS, T. (1651), Leviathan or, the Matter, Forme, Power of a Commonwealth Ecclesiastical and Civil, London.
- HÄUSER, K. (1987) (Hrsg.), Wandlungen der Besteuerung. In: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 160.
- HORN, M. (1970), Mehrwertsteuer – die tragende Steuer eines künftigen Steuersystems? In: Steuer und Wirtschaft, S. 146-166.
- KRONBERGER KREIS (1989), Reform der Unternehmensbesteuerung. Schriftenreihe: Band 18.
- MILL, J.S. (1871/1921), Principles of Political Economy / Grundsätze der politischen Ökonomie, Übersetzung W. Gehrig, 2. Bd, Jena.
- MITSCHE, J. (1985), Steuer- und Transferordnung aus einem Guß, Baden-Baden.
- MITSCHE, J. (1986), Umriss einer integrierten Neuordnung von direkten Steuern und Sozialtransfers. In: Wirtschaftsdienst, S. 461-67.
- MITSCHE, J. (1987), Steuerreform: Probleme an der Wurzel. In: Wirtschaftswoche.

- POLLAK, H. (1987), Gibt es einen Wandel in der Einkommensteuer? In: K. HÄUSER (Hrsg.), Wandlungen der Besteuerung, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 160, S. 59-88.
- ROSE, M. (1987 a), Plädoyer für eine konsumorientierte Steuerreform. In: R. HENN (Hrsg.), Technologie, Wachstum und Beschäftigung, Festschrift für Lothar Späth, Berlin, Heidelberg, London, S. 869-883.
- ROSE, M. (1987 b), Plädoyer für eine Konsumorientierung bei der Reform des Steuersystems. In: Volkswirtschaftliche Korrespondenz der Adolf-Weber-Stiftung, Heft 2.
- SCHMIDT, K. (1986), Reform der Unternehmensbesteuerung, Berlin, Heidelberg.
- STEINER, R. (1898), Gesammelte Aufsätze zur Kultur- und Zeitgeschichte, Dornach, GA 31.
- STEINER, R. (1950), Soziale Zukunft, Bern.
- TIMM, H. (1987), Wandlungen der Besteuerung seit dem vorigen Jahrhundert. In: K. HÄUSER (Hrsg.), Wandlungen der Besteuerung. In: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 160, S. 11-58.

## 10 Steuern reformieren heißt, neu teilen lernen!

Benediktus Hardorp im Gespräch mit Doris Kleinau-Metzler\*

Benediktus Hardorp, geboren 1928, Dr. rer. pol., ist als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in Mannheim tätig und war bzw. ist Mitglied in verschiedenen berufsständischen Gremien und Fachausschüssen. Aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit für Unternehmen aller Art verfügt er über einen reichen Erfahrungsschatz auf wirtschaftlichem Felde. Er sieht die Notwendigkeit, einen Umbau unseres Steuersystems von der Ertrags- zur Konsumbesteuerung voranzutreiben, um die wirtschaftliche Initiative der Menschen zu stärken und zugleich die steuerlichen Standortbedingungen der BRD zu verbessern.

**Doris Kleinau-Metzler:** Die Themen Arbeitslosigkeit und die hohen, eventuell weiter steigende Abzüge vom Arbeitslohn durch Steuern und Krankenkassen- und Rentenbeiträge beschäftigen Politik und Medien. Selbst junge Menschen blicken voll Sorgen in die Zukunft. Wie sehen Sie, Herr Hardorp, die derzeitige wirtschaftliche Situation?

**Benediktus Hardorp:** Es besteht kein Grund zur Sorge, wenn man nicht nur klagt, sondern auch die Chancen der Lage nutzt. Unsere gesellschaftliche Situation macht deutlich, dass wir infolge der großen Veränderungen im Altersaufbau unserer Bevölkerung auf allen Feldern neu teilen lernen müssen. Das zeigt sich einerseits in der Steuerpolitik, aber natürlich auch in den Fragen unserer Altersvorsorge. Es geht das Schreckgespenst um, dass wir die Lasten der Alterseinkommen bald nicht mehr tragen können, weil hinter jedem Tätigen ein Rentner stehen wird. Es wird leider zu oft übersehen, dass gleichzeitig mit der Zunahme alter Menschen auch unsere Produktivität aufgrund des technischen Fortschritts so stark gewachsen ist, dass die zukünftig erforderlichen Renten durchaus tragbar und zu finanzieren sind. Wir haben gegenwärtig mindestens die achtfache Produktivität wie in der Nachkriegszeit; die Unternehmen könnten leicht noch mehr erzeugen – sie haben eher die Sorge, ob sie genug Absatz für ihre Mehrproduktion finden würden.

---

\* Erschienen in: Magazin a-tempo 9/2003 (C-03-42).

**DKM:** Welche Rolle spielt die Produktivität bei der wirtschaftlichen Entwicklung des Steuersystems?

**Hardorp:** Die Steuer kann Produktivität und Werteflüsse belasten oder erleichtern; sie ist letztlich ein Teilungsverhältnis über die gesellschaftliche Wertschöpfung. Mit der Besteuerung entscheiden wir, wie viel wir von der gesellschaftlichen Wertschöpfung für öffentliche Aufgaben bereitstellen und wie viel in der Verfügung der Bürger bleibt. Der Ausdruck „Steuersystem“ ist eigentlich eine Übertreibung, denn unser gegenwärtiges „System“ ist eher ein „Wildwuchs“. Wenn man heute auf die Wirkung der Besteuerung unter Globalisierungsbedingungen blickt, so muss man zwei Gruppen unterscheiden: Die Steuern, die auf den Inlandskonsum wirken einerseits – und die Steuern, die wir in Leistungspreisen auf unsere ausländischen Abnehmer abzuwälzen versuchen andererseits. Zur ersten Gruppe, die auf den Inlandskonsum wirkt, gehört vor allem die Mehrwertsteuer (MWSt). Diese Steuer erfasst formal jede Produktionsstufe; durch die Technik des Vorsteuerabzugs bleibt die Wertschöpfung in der Unternehmenskette aber bis zum Konsum unbesteuert. Erst der inländische Konsument, der „Endabnehmer“, trägt letztlich die Steuerlast von zum Beispiel 7 oder 16 % MWSt.

Die andere große Gruppe von Steuern sind die Steuern, die im Wertschöpfungsprozess der Unternehmen erhoben und sogleich wieder in deren Preisen weiterverrechnet werden – die Gewerbesteuer der Unternehmen zum Beispiel, die Körperschaftssteuer, bei Personengesellschaften die Einkommensteuer auf Unternehmererträge.

**DKM:** Welche Bedeutung hat die Ausfuhr von Waren, der Export, für die Wirtschaft Deutschlands?

**Hardorp:** Deutschland ist in hohem Maße in die Weltwirtschaft integriert. Um die deutschen Produkte auf dem Weltmarkt konkurrenzfähig zu halten, müssen die Preise auf dem Weltmarkt mit den dortigen Konkurrenzpreisen Schritt halten können. Das ist zum Beispiel ein Grund dafür, warum ein sozialdemokratischer Bundeskanzler die Ertragssteuern der Unternehmen, die Körperschaftssteuer, schrittweise von 53 auf 25 % zu senken bereit ist. Die Leistungsfähigkeit der deutschen Industrie auf dem Weltmarkt steht nämlich auf dem Spiel – und zugleich die Verhinderung der Abwanderung von Produktion und Unternehmen ins Ausland.

Unternehmen sind eben ihrem Wesen nach „steuerfrei“. Sie sollen mit

möglichst geringen Aufwendungen gute Erträge erzielen – das ist ihre Aufgabe. Wenn man ihnen künstliche Kosten wie Steuern auferlegt, macht man es ihnen schwer, denn sie müssen diese Kosten ihrerseits wieder an ihre Abnehmer verrechnen. Aufgrund der Exportorientierung unserer Wirtschaft ist es wichtig zu sehen, dass wir mit unseren Wertschöpfungsleistungen auch unsere Unternehmenssteuern über unsere Grenzen exportieren. Jedes Land sollte aber selbst entscheiden, welche Infrastruktur an öffentlichen Leistungen es haben will – die aber müssen seine Bürger dann auch selbst bezahlen, und nicht ihre ausländischen Abnehmer dafür heranzuziehen versuchen.

**DKM:** Also sollen Unternehmen, selbst wenn sie vielleicht hohe Gewinne machen, keine Steuern mehr bezahlen?

**Hardorp:** Wir müssen uns klar machen, dass wir als Verbraucher die Steuern, die im Unternehmensbereich erhoben werden, postwendend wieder im Preis der Waren zurückbekommen – jede Steuer im Unternehmensbereich muss weiterberechnet werden und wirkt daher wie ein Bumerang auf den Konsum. Der Konsument zahlt bei dem bisherigen Verfahren diese Steuern in einem Ausmaß, das er nicht kennt. Unternehmen und Unternehmer brauchen aber Gewinne „nach Steuern“, um ihre Unternehmen zu finanzieren und in diese zu investieren. Gewinne zeigen die Wachstumsfähigkeit der Wirtschaft eines Landes; sie sind deren Entwicklungsraum. Das wird oft verdeckt durch den Umstand, dass das Verbrauchs- wie das Investitionseinkommen der Unternehmer in unseren Statistiken unterschiedslos als „Unternehmergewinn“ bezeichnet wird. Eigentlich weiß jeder Bauer: Ein Teil seiner Ernte ist zum Verbrauchen da und ein anderer Teil der Ernte muss Saatgut werden (Investition). Unternehmer müssen nicht nur ihr persönliches Einkommen erwirtschaften, sondern vor allem ihre Investitionen finanzieren.

**DKM:** Wie steht es aber mit der Erbschaftssteuer? Ist die sozial gerechtfertigt, obwohl hinter dem Erbe in der Regel keine eigene Leistung steht?

**Hardorp:** Das verhält sich, wenn Erbschaftssteuern zum Beispiel im Unternehmensbereich erhoben werden, letztlich genau wie mit den anderen Unternehmenssteuern – sie müssen im Laufe der Zeit im Preis der Leistungen weitergegeben werden. Bei der Erbschaftssteuer auf Unternehmensanteile (im Falle eines Generationenwechsels) kann es sein, dass Unternehmen

verkauft werden müssen, um die Steuern entrichten zu können. Die Frage dabei ist: Wird es dadurch besser, wird das Unternehmen danach besser geführt – oder löffeln in diesem letztlich die Beschäftigten die Suppe der steuerlichen Mehrkosten aus der Erbschaftsbesteuerung durch „Einsparungen“ aus?

Die Grundfrage ist, ob diese Erben Unternehmensanteile überhaupt als persönlichen Besitz hätten erben sollen – das ist aber eine Frage der Rechtsordnung und nicht allein der Besteuerung. In Artikel 14 der Verfassung der Bundesrepublik steht, „Eigentum verpflichtet“. Das hat bisher kaum Folgen gehabt. Es wäre aber verfassungsrechtlich durchaus zulässig, hier Entsprechendes zu regeln: Müssen Unternehmen immer persönlicher (privater) Besitz von Menschen sein? Unternehmen sind Verantwortungseigentum, das man eigentlich nur für die Zeit halten sollte, wo man die damit verbundene Verantwortung auch tragen kann. Heute gehen Unternehmen zunehmend in die Stiftungsform; dann gehört der Besitz niemand persönlich.

**DKM:** Wenn aber keine Unternehmenssteuer, keine Erbschaftssteuern, keine Gewerbesteuern, keine Einkommenssteuern mehr anfallen – und auch keine Lohnsteuer –, wie sollen dann die notwendigen Ausgaben des Staates bezahlt werden?

**Hardorp:** Wie bisher: aus der Belastung des Konsums – nur offen, das heißt bewusst gehandhabt. Zwei Drittel des Steueraufkommens in der Bundesrepublik Deutschland stammen derzeit bereits aus Mehrwertsteuer (Verbrauchsbesteuerung) oder Lohnsteuer (die als Konsum einschränkende Kaufkraftabschöpfung wirkt). Was wir vom Staat an Leistungen erwarten, müssen wir natürlich auch bezahlen wollen – auch wenn es oft als Last empfunden wird. Auch Bund, Länder und Gemeinden müssen untereinander neu teilen lernen – wie die ganze Gesellschaft derzeit zum Beispiel in der Rentenfrage, das heißt bei Zumessung der Alterseinkommen.

Eine Umstellung des Steuersystems auf eine Verbrauchsbesteuerung – sie ist übrigens schon 1919 von Rudolf Steiner vorgeschlagen worden – würde zur Transparenz der Steuerlast und zur Entbürokratisierung des Besteuerungsverfahrens beitragen und Leistungsreserven bei den Menschen wecken. Wir müssen nur mit dem ganzen Steuersystem machen, was wir 1968 schon mit der Umsatzsteuer gemacht haben: die Unternehmerkette steuerfrei lassen! – Im Übrigen: Steuerliche Regelungen zur Gemeinnützigkeit, zu Spenden und zu Schenkungen würden ganz überflüssig. Auch die „Schwarzarbeit“ würde verschwinden.

**DKM:** Müsste aber die Mehrwertsteuer nicht viel höher sein, wenn alle Gemeinwesenaufgaben über sie finanziert würden?

**Hardorp:** Sicher brauchte man an dieser Stelle ein höheres Aufkommen – was aber nicht heißt, dass wir insgesamt mehr Steuern zahlen, wie ich vorher an dem Bumerang-Effekt der Unternehmenssteuern deutlich gemacht habe. Zudem könnten wir die Verbrauchsbesteuerung selbst sozial gerechter gestalten: Entweder kann man dies durch verschieden hohe Umsatzsteuersätze auf unterschiedliche Verbrauchsgüter oder -wege lösen, wie das ja schon im ermäßigten Steuersatz auf Lebensmittel oder Grundbedarfsbedarf angelegt ist, höhere Steuersätze dagegen auf den gehobenen Bedarf, noch höhere vielleicht auf „Luxusbedarf“. Die andere Möglichkeit zu sozial abgestufter Belastung zu kommen, wären Steuer-Rückerstattungen (Transferleistungen) für diejenigen, denen man aus sozialen Gründen etwas zuwenden will. Auch das ist ja im Gange (Zusammenlegung Sozial- oder Arbeitslosenhilfe zum Beispiel).

**DKM:** Also eine Art Grundeinkommen für sozial Schwache und Erwerbslose?

**Hardorp:** Ja für Schwache oder für alle: je nachdem wie sich die Gesellschaft entscheidet.

Früher hat man die Verhältnisse, auch die wirtschaftlichen, eher statisch gesehen, heute fragt man, wo eine Produktion (Wertschöpfung) beginnt und zu wem sie – als Konsum – führt. Man denkt zunehmend in Prozessen. Das ist auch weltwirtschaftlich so – ohne die globalisierten Prozesse der Wertschöpfung und des Geldes könnten wir nicht so hochtechnisiert produzieren, hätten wir für Massenprodukte keine entsprechenden Absatzmärkte, hätten wir nicht unseren Wohlstand. Man braucht nur auf die Ursprungszertifikate seiner eigenen Kleidung oder nach dem Herstellungsland der Turnschuhe, in denen man joggt, zu schauen, die aus Taiwan, China oder Südafrika zum Beispiel kommen.

Wir haben die Globalisierung seit langem erstrebt, aber wir beherrschen sie sozial noch nicht. Wir haben heute alle Realbeziehungen zu Menschen in allen Weltteilen, ohne dass wir diese Menschen kennen. Dieses „Kennen“ könnte jedoch noch sehr viel bewusster gehandhabt werden durch assoziative Wirtschaftsformen, wie Rudolf Steiner sie nach dem ersten Weltkrieg angeregt hat: In solchen Assoziationen würde der sinnvolle weltweite Austausch unserer Leistungen geregelt. Anfänge davon sind zum

Beispiel in Weltwirtschaftskonferenzen, in Klimakonferenzen, aber auch in der Tätigkeit von Konsum- und Verbraucherschutzverbänden zu sehen. „Wirtschaft“ ist nämlich letztlich nichts anderes als die Organisation des Füreinander-Tätig-Seins der Menschen. Selbstversorgung wird zur Randerscheinung des modernen Wirtschaftslebens. Wir leben immer mehr von den Leistungen Anderer. Wir leisten real immer mehr für Andere – immer weniger für uns selbst.



# 11 Ausgaben- statt Einkommensteuer

Zum Finanzierungsverständnis des Grundeinkommens\*

## Die neuartige Fragestellung Rudolf Steiners 1919

Zu Beginn meines Studiums der Wirtschaftswissenschaften (1951) hat mich eine radikale, aber für mich nicht sogleich voll verständliche Aussage Rudolf Steiners – im Anschluss an einen Dreigliederungsvortrag<sup>1</sup> – zum Erstaunen und zum Nachdenken herausgefordert. Die Formulierung schien allem direkt entgegenzulaufen, was man bisher über eine sinnvolle und gerechte Besteuerung – zumeist im Sinne der traditionellen Einkommensteuer – gedacht hatte und noch weithin bis heute zu denken pflegt. Rudolf Steiner wurde da gefragt, wie denn das *Steuerwesen*, die Steuererhebung, im dreigliedrigen Sozialen Organismus künftig aussehen werde. Seine lapidare Antwort war: *weg von der Einkommensteuer, hin zur Ausgabenbesteuerung!* Wie war das zu denken, wie war das gemeint? Das galt es zu klären! Ich begann Schritt für Schritt damit. Der Weg, der sich so ergab, führte in ein neues, wie ich meine realitätsgerechteres Anschauen der sozialen Welt als bisher – insbesondere eben auf dem Felde des Steuerwesens.

Es ist eine lebenslange Beschäftigung mit dem Thema daraus geworden. Aufgetürmtes Theoriegestrüpp musste gelichtet und beiseite geräumt werden; der Leitstern auf dem Wege sollte dabei die wissenschaftliche Grundmaxime Goethes sein: *Das Höchste wäre zu erkennen, dass alles Faktische schon Theorie ist.* Es wurde immer deutlicher, dass mit der *inhaltlichen* Aussage Steiners – und der *Methode* Goethes – etwas höchst Einfaches, Sinnvolles, Erreichbares gemeint war und sich zu erschließen begann. So hat mich dies Thema auch in meinem Beruf und darüber hinaus in das beratende Mitwirken auf manchem Felde der Steuerpolitik in Deutschland geführt. Es hat mein Leben wesentlich bestimmt. Wie aber ist dieser Weg – *weg von der Einkommen-, hin zu der Ausgabenbesteuerung* – konkret zu denken? Dies soll hier in knapper Form nachgezeichnet werden.

---

\* Referatmanuskript für den Tagungsband anlässlich der Michaeli-Tagung 2006 am GOETHEANUM, Dornach (C-03-56).

<sup>1</sup> Am 25.10.1919 in Zürich, vgl. GA 332a („Soziale Zukunft“).

## Die globalisierte Wirtschaft – ein weltweites Füreinandertätigsein

Die von uns allen in den letzten Jahrhunderten angestrebte, in den letzten Jahrzehnten in mancher Beziehung auch erreichte Welt- oder Menschheitswirtschaft der Gegenwart hat zu einem weltweiten Füreinandertätigsein der Menschen und Nationen – und zu unserem westlichen Wohlstand – geführt. Wenn wir uns manchen Erscheinungen der eingetretenen Entwicklung nicht voll gewachsen fühlen, sie unzureichend durchschauen und handhaben, benennen wir sie ängstigend oft mit dem Wort „Globalisierung“. Der Fakt ist jedoch: Fast jeder von uns hat in der Gegenwart reale Leistungsbeziehungen zu Menschen in aller Welt, ohne dass er diese Menschen kennt und ohne dass diese ihn kennen. Wir liefern aus Europa und Nordamerika Industrieprodukte höchster Technologie in die fernsten Enden der Welt; wir beziehen dafür Waren und Leistungen von dort; wir sehen aber kaum das konkrete Leben der Menschen in und hinter diesem Geschehen. Das meiste von diesem Leben verbirgt sich unserem Bewusstsein, wenn wir es genauer fassen wollen. Wir kennen zwar in geldlich-grauen Bewusstseinsformen das Grundsätzliche unserer gegenseitigen Leistungsbeziehungen, wir haben aber keinen Eindruck und kein Urteil darüber, wie unsere Tätigkeit konkret auf Leben und Lebensformen von Menschen in diesen anderen Teilen der Welt wirkt – und sie haben es umgekehrt nicht von uns. So geht es uns – hier wie dort – ähnlich. Unser Bewusstsein hinkt hinter den Tatsachen und unserem Handeln her! Tatsächlich geht ein Strom von Leistungen von uns zu anderen Menschen in fernen Ländern und ein gleichartiger kommt – als Antwort – von dort zu uns zurück. Der dem *Leistungsstrom* jeweils entgegenlaufende *Geldstrom* macht uns unsere gegenseitigen Realbeziehungen wenigstens anfänglich fassbar, das heißt er macht sie *abrechenbar*. Der Geldstrom macht den jeweiligen Stand des Leistungsaustausches zwischen Leistungserbringern einerseits und Leistungsempfängern andererseits – wir sind immer zugleich beides! – *auch* ohne differenziertes Urteil über die Lebenslage der jeweils Anderen wenigstens in grober Form sichtbar. Nur ganz undeutlich ganz von Ferne hören wir von der Armut und Not in anderen Weltteilen. Unser westlicher Wohlstand scheint uns „normal“ und selbstverständlich zu sein; die Lebensumstände in anderen Bereichen der Welt sind offenbar durch „Marktgesetze“ oder durch andere wirtschaftlich „objektive“ Zwänge bedingt oder sie rühren von Mächten her, die sich unserem Zugriff entziehen. Sie scheinen nicht änderbar für uns zu sein; wir empfinden zunächst keine Verantwortung für sie!

Die von allen Nationen überall in der Welt notwendigerweise praktizierte Erhebung von Steuern wirkt in all dies Geschehen drängend oder hemmend herein. Dies ist aber in Ursache, Sinn und Wirkung wenig nachvollziehbar und verständlich für uns. Fördern oder hindern die Besteuerungseingriffe den weltweiten Leistungsaustausch, der uns doch gut zu sein scheint? Sind sie ein notwendiges Übel, dem wir – wo immer möglich – ausweichen? Können wir die Formen dieser Besteuerung gar als Ausdruck einer menschheitlichen Bewusstseinsentwicklung – und wenn ja: welcher? – verstehen? Knapp gesagt: Wir könnten es. Wir haben da zunächst die ganz alten, aber auch heute noch gebräuchlichen Besteuerungsformen, die eine wirtschaftliche Aufwandsdemonstration (die Zahl der Fenster eines Hauses zum Beispiel, das Hubraumvolumen unseres KfZ-Motors und dergleichen mehr) ins Auge fassen und die wir so zum Ausgangspunkt unserer Besteuerung nehmen. Wir nennen sie indirekte Steuern. – Zu diesen haben sich im Laufe der Geschichte in dem Maße, in dem wir wirtschaftliche Vorgänge begrifflich in Aufwand und Ertrag, in Vermögen und Schulden zu fassen und zu verstehen gelernt haben, die direkten Steuern gesellt, die den wirtschaftlichen Erfolg des einzelnen Unternehmens, des einzelnen Kaufmanns zu Grunde legen und diesen mit den Formen der modernen doppelten Buchführung erfassen. Hat das Unternehmen Ertrag und Gewinn, so wird daraus ein Steuergegenstand gemacht; die Ertragssteuern (Einkommen-, Gewerbe-, Körperschaftsteuer usw.) entstehen so. Ob der Gewinn einer bestimmten Unternehmensstufe in der ganzen Kette des gesellschaftlichen Wertschöpfungsgeschehens auch in den nachfolgenden Stufen Gewinn (oder Verlust) bedeutet, spielt für diese (direkte) Besteuerung keine Rolle; das Bewusstsein des Fiskus und der Beteiligten erstreckt sich nicht soweit, es sieht die Menschen verbindende ganze Wertschöpfungskette noch nicht. Jedes Unternehmen scheint für sich – und nur für sich – verantwortlich.

Ganz anders ist es bei der Umsatzsteuer – heute in der Form der Mehrwertsteuer. Sie hat sich aus Gründen der Wettbewerbsneutralität des Steuerwesens und zur Abwehr von unternehmerischen Konzentrationsentwicklungen aus dem Wertschöpfungsgeschehen zwischen Naturgrundlage und Konsum ganz zurückgezogen – und will das unternehmerische Geschehen gerade nicht mehr „steuern“. Sie wird deswegen erst ganz am Ende der wirtschaftlichen Wertschöpfungskette – beim Übergang eines konsumreifen Gutes oder einer konsumreifen Leistung aus dem Werte erzeugenden Bereich in den privaten Verbrauch (oder Besitz) – erhoben.

Diese Steuer wartet, bis ein Gut, eine Leistung, das konsumierbare Brot „reif“ geworden ist und dem menschlichen Bedarf dienen kann – und besteuert nicht schon den „Teig“, das unfertige Produkt oder die halbfertige Leistung. Technisch geschieht dies trotz Besteuerung jedes Umsatzes in der Unternehmerkette durch den Vorsteuerabzug, das heißt durch die Erstattung der auf der Vorstufe erhobenen Umsatzsteuern auf der jeweils nachfolgenden Stufe bis zum endgültigen Übergang einer Leistung in den privaten Konsum. Bei diesem Umsatz gibt es keinen Vorsteuerabzug mehr (für den Konsumenten). Bei ihm kommt infolgedessen zum ersten Mal im ganzen Wertschöpfungsverlauf ein Steueraufkommen für den Staat aus einer Leistung auf.

Damit ist die Mehrwertsteuer eine ganz neue Art der Steuererhebung, die nicht mehr auf eine bloße Aufwandsdemonstration, nicht mehr auf den begrenzten Erfolg eines Einzelnen oder eines Unternehmens (wie die Körperschafts-, Einkommens- und Gewerbesteuer zum Beispiel) abstellt, sondern darauf, dass eine Wertschöpfung weltwirtschaftlich zum Ende gekommen ist – gleichgültig, in welchem Teil der Erde dieser Wertschöpfungsprozess begann und an welcher Stelle er schließlich zu Ende kommt. Die Mehrwertsteuer besteuert dadurch keine im Ergebnis verlustbringende Tätigkeit; sie besteuert auch die Investitionstätigkeit der Unternehmen (die Schaffung von Wertschöpfungsinstrumenten und „Arbeitsplätzen“) nicht. Sie ist eine Besteuerungsform, die nicht auf den Leistungsbeitrag – die Arbeit der Menschen und ihren Erfindungsgeist – zum Wertschöpfungsgeschehen, sondern auf die Leistungsentnahme aus dem Wertschöpfungsgeschehen durch den Konsumenten, der über ein geldliches Einkommen verfügt, abstellt. Sie ist im Zeitalter der zunehmenden außenwirtschaftlichen Bezüge, des weltweiten Leistungsaustausches und der Arbeitsteilung auch wettbewerbsneutral, obwohl sie die für die öffentliche Hand erforderlichen Mittel, wie jede Besteuerung dies tut, aus dem Wertschöpfungsvorgang letztlich entnimmt. Es ist damit eine für das Zeitalter der Weltwirtschaft geeignete Erhebungsform.

### **Nationale Autonomie in der globalisierten Welt?**

In einer modernen Welt mit weltwirtschaftlicher Arbeitsteilung und weltwirtschaftlichem Leistungsaustausch über die ganze Erde hin wünschen wir uns dennoch eine jeweils differenzierte *nationale* und *kulturelle Au-*

*tonomie* für die Völker. Ihr finanzieller Ausdruck müssen letztlich unterschiedliche nationale Haushalte (oder Steueraufkommen) in Relation zum jeweiligen Volkseinkommen sein. Jedes Volk, jeder kulturell unterscheidbare und Autonomie beanspruchende Raum, muss für sich bestimmen können, was er unter seiner Kultur verstehen und dafür auch aufwenden will. Jedes Volk muss entscheiden, welcher *Anteil* der national verfügbaren Wertschöpfung *für öffentliche Zwecke* bereitgestellt werden und welcher andere Anteil in der Hand der Bürger bleiben soll. Denn in den Anforderungen nationaler und kultureller Art – in deren wirtschaftlich-finanziellen Abschattung – kommen diese ja zum Ausdruck. In ihnen wird deutlich, was die jeweiligen Völker für ihr eigenes Zusammenleben, für ihre Identität einsetzen wollen. Hierüber müssen auch nur die betroffenen Angehörigen der entsprechenden Volksgemeinschaften entscheiden; andere Völker dürfen dies dafür bei und für sich entscheiden. Nur so kann es auf Dauer friedlich in der globalisierten Welt zugehen.

Werden Steuern unter solchen Umständen in Form der *Aufwands- oder Ertragssteuern* – der ersten oder zweiten der geschilderten Besteuerungsform – erhoben, so erzeugen sie notwendiger Weise *Kosten* für den von ihnen ausgehenden, grenzüberschreitenden Wertschöpfungsstrom. *Steuern* sind ja in der unternehmensweisen Haushaltsrechnung *Kosten*, die in die Preise ihrer Leistungen eingehen und so letztlich zu den Abnehmern weitergewälzt werden. Anders ausgedrückt: Sie müssen aus dem jeweiligen Umsatz der Unternehmen finanziert werden. *Steuern* sind insoweit *immer schon Konsumsteuern*, weil sie offen oder verdeckt an den Endabnehmer weiterberechnet (an ihn weitergewälzt) werden (müssen). Es geht – bei Lichte besehen – nicht anders. Ein Unternehmen, das die Abwälzung der ihm auferlegten Steuerlasten nicht mehr zustande bringt, geht, wie wir wissen, über kurz oder lang unter.

Wenn wir also im Zeitalter des *globalisierten* Leistungsaustausches ein nationales Haushaltsaufkommen ohne Schaden für den weltwirtschaftlichen Wettbewerb erheben wollen, so müssen wir die gesellschaftliche *Leistungserbringung*, die stets für andere erfolgt, *von der Besteuerung freistellen* und stattdessen den Leistungsbezug, den individuellen Konsum im Inland, *besteuern*. Das ist letztlich der ökonomische Kern der zunächst nicht sogleich verständlichen Aussage Steiners im Jahre 1919 gewesen: *weg von der Ertrags- und Einkommensteuer, hin zur Ausgaben- oder Konsumbesteuerung*. Eine internationale Harmonisierung der (direkten)

Steuern, die als Kosten in die Wertschöpfungsabrechnung eingehen, eine Parallelisierung oder „Gleichregulierung“ dieser Lasten – internationale Abkommen versuchen dies immer wieder – ist faktisch nicht möglich<sup>2</sup>; da schlüpft man gegebenenfalls lieber durch die „Schlupflöcher“, die „gütige“ Gesetzgeber für die Steuerpflichtigen geöffnet haben! Eine Steuererhebung, die ausschließlich auf den *inländischen Verbrauch*, auf den inländischen Leistungsbezug der privaten Haushalte abstellt, stört dagegen die weltwirtschaftlichen, die außenwirtschaftlichen Beziehungen der Wirtschaftssubjekte, da sie erst am Ende im Inland zugreift, nicht – ihr kann man (legal) auch kaum ausweichen<sup>3</sup>. Wir können in Zukunft immer weniger – wie heute – erwarten, dass die Kosten der jeweils *inländischen Infrastruktur*, die Kosten der nationalen Identität (die unterschiedlichen öffentlichen Ausgaben), vom *ausländischen Abnehmer* getragen oder mitgetragen werden sollen. Die internationale Fairness verbietet dies. Die Last der eigenen öffentlichen Aufgaben – die Kosten eines jeden staatlichen Autonomieraumes – muss und soll die jeweilige nationale Einheit selbst tragen. Autonomie und national differenzierte Staatshaushalte sind aber bei der Konsumbesteuerung – und *nur bei ihr* – auf einen Nenner zu bringen.

### Die Ausgabensteuer beseitigt Leistungshindernisse

Die Ausgabenbesteuerung oder die Besteuerung des Konsums nach dem Prinzip des „Bestimmungslandes“ einer Leistung, nach ihrem Ziel (nicht nach dem Prinzip des Herkunfts- oder „Ursprungslandes“) – befreit die Wertschöpfungserstellung vom Einfluss der bestehenden, für den Wettbewerb nachteiligen indirekten oder direkten Besteuerung. Alle von den Unternehmen erhobenen Lasten müssen von diesen stets in die Kosten des jeweiligen wirtschaftlichen Leistungsprozesses und dessen Preisstellung eingerechnet werden. Nur wenn sie die *private Kaufkraft vor dem Konsum* abschöpfen – wie bei der Erbschaftsteuer, der Vermögensteuer,

---

<sup>2</sup> Das war schon eine Kernaussage meines Aufsatzes über „Mehrwertsteuer und Steuerharmonisierung im Gemeinsamen Markt“, *BETRIEBSBERATER* 1967, S. 167 ff., in deren Entstehungsjahr. Sie ist in einer langen Reihe von nachfolgenden Veröffentlichungen nach weiteren Gesichtspunkten erörtert und „durchdekliniert“ worden; diese sind einsehbar im Internet unter [www.hardorp-schriften.de](http://www.hardorp-schriften.de).

<sup>3</sup> Von Konsumeinkäufen hinter der Grenze, die – wie früher die „Butterfahrten“ auf hoher See – mehr ein Freizeitvergnügen darstellen und weltwirtschaftlich nicht entscheidend sind, sehen wir hier ab.

der Einkommensteuer auf geldliche Einkünfte (aus Vermögen zum Beispiel) usw. – gehen diese Steuern nicht in die Preise der Unternehmensleistungen ein. Dennoch wirken sie durch die Kaufkraftabschöpfung auf den Konsum. Über die weggesteuerte Kaufkraft verfügt jetzt der Staat. – Die Ausgabensteuer ist wirtschaftlich eine „geduldige“ Steuer. Sie wartet, bis eine Wertschöpfung konsumreif zustande gekommen ist; sie greift nicht schon vorher – wie dies die Unternehmenssteuern sonst tun – „aufblähend“ in die Preisbildung der Wertschöpfungsleistungen ein. Diese anderen Steuern haben den Konsum definitionsgemäß nicht im Auge, obwohl sie auf ihn wirken. Die Mehrwertsteuer wartet dagegen „den richtigen Moment“ ab; sie fragt auf jeder Stufe des Wertschöpfungsprozesses, ob eine *Wertschöpfung an ihr Ende* gekommen ist, *dann Steuerzugriff*, oder ob dies *noch nicht* der Fall ist, *dann: Erstattung* der eventuell zuvor erhobenen Umsatzsteuer (die Erstattung anderer Unternehmenssteuern erfolgt dagegen „wirtschaftslenkend“-politisch, insgesamt jedoch systemwidrig durch „Subventionen“).<sup>4</sup>

Der Prozess der heute fälligen – und im Gang befindlichen – Umstellung unseres Steuersystems von der Einnahmen-(Einkünfte-)Seite der Bürger auf deren *Ausgabenseite* – die Verwendung ihrer Geldeinnahmen – (Konsumsteuer) ist keine theoretische Forderung, sondern macht deutlich, was gegenwärtig in der Bundesrepublik Deutschland faktisch, wenn auch zumeist unverstanden, längst geschieht. Man erkennt dies zum Beispiel daran, dass gegenwärtig (zum 1. Januar 2007) die *Mehrwertsteuer* von der deutschen Bundesregierung *erhöht* und gleichzeitig die *Unternehmensteuern gesenkt* werden; andere Länder – die skandinavischen zum Beispiel – haben diesen Weg schon früher beschritten. Dies sollte aber konzeptionell, das heißt sich gegenseitig *ausgleichend*, gedacht werden, um den Schritt auch verstehbar und akzeptabel zu machen. Andernfalls muss man sogleich – wie mit einem Echo – mit der populistischen Frage rechnen: Werden damit die Reichen nicht immer reicher und die Armen immer ärmer? Wer so argumentiert, hat nicht begriffen, dass die Kategorien von „arm“ und „reich“ nur im Konsumbereich einen Sinn ergeben, nicht dagegen im Unternehmensbereich, wo es um eine effektive, kostengünstige Produktion geht.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Man denke nur an das „Stop and go“ steuerlicher Aufbau- und Investitionsförderung mit nachfolgenden Abwrack- oder Stilllegungsprämien (oder „Sonderabschreibungspolitik“).

<sup>5</sup> Vgl. vom VERFASSEN: „Arm und reich – und die Steuergerechtigkeit.“ In: GOETHEANUM 23/02, S. 431 ff.

Denn *Unternehmen* sind – im Hinblick auf ihre Zielsetzung – nicht *arm* oder *reich*, sondern lediglich *zureichend* oder *unzureichend mit Finanzmitteln ausgerüstet*. Sie sind ihrem Wesen nach *eben steuerfrei*, weil sie, wie zuvor dargelegt, ihre Steuerkostenlast auf die Endverbraucher abwälzen müssen, wenn sie auf Dauer bestehen wollen. Alle Steuern, die im Unternehmensbereich erhoben werden, werden am Ende an den letzten Abnehmer oder Konsumenten der weltwirtschaftlichen Leistungserbringung abgerechnet, der sie im Produkt- oder Leistungspreis schließlich trägt.<sup>6</sup> Der Konsument kann im Grunde nur entscheiden, ob er den hier vorliegenden Fakt – die Höhe der Steuerlast in den Preisen der Produkte – wissen will oder nicht; ändern kann er es nicht. Er gleicht, wenn er sich gegen die Einsicht sperrt, einem Sisyphus, der ständig neue Anstrengungen unternimmt, um den alten, für ihn selbst unleidlichen Zustand (seines Bewusstseins) stets wieder herzustellen. Wir müssen ihm daher helfen zu begreifen, was geschieht, weil wir selbst sonst als Gemeinschaft unter dem Nichtverstehen solcher Uneinsichtiger leiden werden. Die eingetretene Entwicklung von der Ertrags- zur Ausgaben- oder Konsumbesteuerung ist nicht aufzuhalten, noch auf Dauer zu leugnen, weil das Gewicht der Tatsachen dies erzwingt. Mit unserer These zur Steuererhebungsumstellung beschreiben wir daher nur, was in Wirklichkeit längst geschieht. Kluge Politiker haben das auch begriffen; sie haben meist nur Sorge, dass sie ihr Wissen nicht früher preisgeben, als ihre Wähler das mitvollziehen und goutieren.

### **Jede Besteuerung ist ein gesellschaftliches Teilungsverfahren – immer!**

Für die Vorstellungsbildung zur Finanzierung eines *bedingungslosen Grundeinkommens* ist es von entscheidender Bedeutung, die *Besteuerung* insgesamt als *Teilungsverfahren der gesellschaftlichen Wertschöpfung* zu begreifen. Tut man dies nicht, so wird man stets verführt, die gegenwärtig (und künftig) stattfindende Anhebung der Mehrwertsteuer als eine Erhöhung der volkswirtschaftlichen Steuerlast oder Staatsquote misszuverstehen und nicht den methodisch erforderlichen Systemwechsel der Besteuerung darin zu erkennen. Man denkt dann: Die Mehrwertsteuer wird erhöht, die Steuersatzerhöhung dieser Steuer wird auf die Preise aufgeschlagen – also zahlen

---

<sup>6</sup> Vgl. meinen Aufsatz „Steuererhebung im Zeitalter der Globalisierung“. In: DIE DREI 3/1999, S. 45 ff.



wir sie, also ist es doch so, wie wir immer schon dachten! Zu dieser schlichten – aber falschen – Denkfigur wird man immer kommen, wenn man sich die Frage der Finanzierung des *Ganzen*, die Frage der *Steuerwirkung*, am *Einzelfall* vergegenwärtigen will, wenn man diesen nicht als Beispiel für das Ganze nimmt. Sieht man die Sache dagegen gesamtwirtschaftlich (auf nationaler Basis zunächst), so wird leicht verstehbar, dass die Umstellung der Besteuerung von der Ertrags- zur Konsumbesteuerung die *Steuerlastquote*, die auf dem Volkseinkommen insgesamt liegt, *keineswegs* durch diese Umstellung *erhöhen* muss. Das Ganze sollte und könnte vielmehr, wenn es richtig „gesteuert“ wird, durchaus aufkommensneutral erfolgen.

Es bleibt dann allerdings die Frage, wie der Umstellungsprozess, der stets die „Schnäppchenjäger“ (oder „Gewinnmitnehmer“) aktiviert, so gestaltet werden kann, dass die Letzteren – und ihr Handeln – bekannt werden. Das mögen solche „Rumpelstielzchen“ nämlich gar nicht; für sie ist es „geschäftsschädigend“! Die Verdeutlichung der unvermeidlichen *Kostenwirkung* der Unternehmenssteuern und die befreiende Wirkung der *Entlastung* von ihnen, die bei ihrem Wegfall (Senkung) eintritt, bedürfen der medienwirksamen öffentlichen Begleitung und des Verständnisses. Denn: Bleibt die Staatsquote an der gesellschaftlichen Wertschöpfung (oder am Volkseinkommen) gleich, so muss ein geschultes und aufgeklärtes Bewusstsein die Preis- und Wertschöpfungswirkungen – das *Preisniveau* im Ganzen – *stabil* halten können, wenn, wie gesagt, die Staatsquote nicht erhöht wird. Bei den volkswirtschaftlich wesentlichen Wertschöpfungsvorgängen großer Unternehmen wird schon der *Wettbewerb* und die ergänzende (gesetzliche) Pflicht zur *Offenlegung* der wirtschaftlichen Verhältnisse (Publizität der Rechnungslegung) für eine Weitergabe der durch Unternehmenssteuersenkungen erzielten Kostenvorteile der Steuerrücknahmen führen. Steuern sind ja nur *einer* von vielen Kostenfaktoren der Unternehmen; diese sind es gewohnt, mit Kostenveränderungen unternehmerisch umzugehen. Wer gegen die *Mehrwertsteuer* (Konsumsteuer) mit dem platten Argument einer Preis- oder Lastenerhöhung, die im Ergebnis durch die Senkung von Unternehmenssteuern wieder aufgehoben wird, polemisiert oder die Frage stellt, wie denn das *Grundeinkommen zusätzlich* zu den bestehenden Sozialtransferleistungen von derzeit rd. 800 Mrd. € p. a. zu finanzieren sei, der zeigt nur, dass er die Besteuerung als gesellschaftliches Teilungsverfahren, den *methodischen Systemwandel* der Steuererhebung und die bürgerschaftliche Intention des Grundeinkommens *nicht verstanden hat* oder sie *nicht will*. Es geht hier letztlich nicht um die Frage des *Könnens*, sondern um eine solche

Frage des *Wollens*. In diesem Punkte sollten wir uns das Fichte'sche Wort zu Herzen nehmen: „Der Mensch kann, was er soll – und wenn er sagt, er kann es nicht, dann will er nicht“. So ist es nämlich.

## Die öffentlichen Finanzen und das Gemeinwesen erfahren

Die öffentlichen Finanzen, wir bezeichnen sie hier, um es noch einmal zu sagen, zusammenfassend als „Staatsquote“, gliedern sich gegenwärtig in den Teil der *Steuern* im herkömmlichen Sinne und in den anderen der *gesetzlich verpflichtenden Sozialabgaben* (Transferleistungen). Beiden kann der Bürger in der Regel (legal) nicht ausweichen. Die Grenze zwischen dem einen und dem anderen ist aber in der Praxis längst fließend geworden, weil die Sozialsysteme durch die demografische Entwicklung zwangsläufig defizitär geworden sind und aus dem allgemeinen Steueraufkommen zunehmend aufgefüllt werden müssen. Stellen wir unser Steuerwesen auf die Konsumbesteuerung um und wollen wir ein Grundeinkommen bedingungsloser Art finanzieren, so muss dieses *Grundeinkommen steuerfinanziert* sein. Ein verfassungsmäßig gesicherter *bürgerrechtlicher Anspruch* kann sich nur *gegen die öffentliche Hand* richten. Es liegt daher – nicht nur aus diesem Grunde – nahe, beide (gesetzlichen) Finanzierungswege zu *einem* systematisch schlüssig gedachten „breiten“ Wege zusammenfassen.

Diese Entwicklung ist, wie aufgezeigt, in der Bundesrepublik Deutschland faktisch im Gange. Die Sozialsysteme werden bereits heute zunehmend steuerfinanziert. Diese Entwicklung (zum Beispiel im gesetzlich geregelten Gesundheitswesen) wird gerade gegenwärtig auch im politischen Raum gefordert. Denken wir die begonnene Entwicklung konsequent zu Ende, so sollten wir die beiden bisher (scheinbar) getrennt verlaufenden Finanzierungswege der Steuererhebung und der gesetzlichen Sozialabgaben, denen die betroffenen Bürger nicht ausweichen können (bestenfalls die Unternehmen können es – insbesondere außerhalb der deutschen Grenzen), infolgedessen *zusammenlegen*. Das würde heißen: Die gesetzlich verpflichtenden Sozialtransfersysteme werden formal in die Besteuerung – die Erhebung der „Staatsquote“ – mit einbezogen.<sup>7</sup> Zur Finanzierung des Grundeinkommens und ggfs. weiterer verbleibender Transferleistungen entsteht dann diese

---

<sup>7</sup> Die Zusammenfassung bedeutet keine Erhöhung der Last, sie wird im Gegenteil Synergieeffekte (Verwaltungs-, Kostensenkungen) erbringen.

eine einheitliche „Staats- oder Finanzierungsquote“ der Bürger für ihr Gemeinwesen. Denn die Finanzierung *aller* öffentlichen Leistungen einschließlich des bürgerschaftlichen Teilhaberechtes, das sich wirtschaftlich als Grundeinkommen darstellt, hat letztlich immer den Charakter einer *Erstattung* zuvor vom Staat *erhobener Steuern* (oder Abgaben) einerseits oder andererseits der Erbringung von Realleistungen gemeinwirtschaftlicher Art (Schulwesen, Gerichtsbarkeit, Sicherheit usw.). Insoweit ist es durchaus richtig, wenn dieser Vorgang etwas unvollkommen (weil begrifflich meist nur auf eine Steuerart bezogen) als „negative Einkommensteuer“ (negative Steuererhebung = Erstattung) bezeichnet wird. Alle öffentlichen Leistungen einschließlich des gesetzlich geregelten Sozialtransfers, sind letztlich „negative Steuern“. Was sollten sie sonst auch sein? – Wird die öffentliche Hand zum Beispiel ausschließlich aus der Konsumbesteuerung finanziert, so macht dies naturgemäß auch neue Konsensverfahren zur Zuteilung des Steueraufkommens auf die Steuergläubiger (Bund, Länder und Gemeinden) im Bereich der öffentlichen Hand notwendig. Letzteres wird im Übrigen bei den sogenannten „Gemeinschaftssteuern“ des Bundes und der Länder schon heute bereichsweise („übungsweise“) angewandt.

Insgesamt wird so der Gesamtfinanzierungsvorgang unseres Gemeinwesens als Teilungsverfahren für das Volkseinkommen durchschaubar und für die Bürger verständlich. Denn die Bürger treten durch jede Art von Besteuerung einen Teil der von ihnen erarbeiteten gesellschaftlichen Wertschöpfung für Zwecke der – ebenfalls von ihnen bestimmten – öffentlichen Aufgaben an den Staat ab; *sie beauftragen* damit *ihre öffentliche Hand*, diejenigen gesamtheitlichen gesellschaftlichen Zwecke zu verfolgen und zu verwirklichen, die die Bürger vom Staat – nicht der Staat von den Bürgern! – erwarten. Das öffentliche *Steuerwesen* ist letztlich ein *bürger-schaftliches Gestaltungsinstrument*, keine Form von „erlaubtem Raub“ – wie man dies in der scholastischen Philosophie wohl noch gesehen hat. In der demokratischen Festlegung der öffentlichen Aufgaben erfahren wir letztlich das Wesen unserer Gemeinschaft, gestalten wir die nationale und kulturelle Eigenverfassung, bereiten wir die „soziale Leiblichkeit“ unserer spirituellen Identität. Wir erfahren unsere kulturelle Mission im menschheitlichen Zusammenhang.

Auch auf den Einzelnen und seine individuelle Entwicklung wirkt eine solche Veränderung des Steuerwesens, wenn dieses, wie hier umrissen, aus einem Guss gestaltet wird, in wesentlicher und lebensbestimmender

Weise zurück. Denn die Konsumbesteuerung fragt – auch den „egozentrierten“ – Bürger nicht mehr, wie die alte Ertrags- oder Einkommensteuer das tat: *Wo hast du dein Geld verdient?* (Echo: Muss ich denn wirklich alles angeben?) Sie fragt vielmehr: *Wo willst du hin im Leben?* – du zeigst es durch die Art, wie du dein *Geld aus gibst*, wofür du es *einsetzt*. Das sind deine wirklichen Lebens- und Tatenziele! Das Steuerwesen regt damit zugleich eine sinnvolle Lebensorientierung an. Die Geldeinnahmen des Einzelnen sind, wenn es gut geht, die Folge seiner früheren Leistungstaten oder Lebensumstände; ihm steht nach dem gesellschaftlichen Konsens für seine Leistung vielleicht noch eine Gegenleistung zu. Solange er diese nicht in Anspruch genommen hat, haben wir einen gesellschaftlichen „Schweben-“ oder „Zwischenzustand“, den wir *Geld* nennen.<sup>8</sup> Dieser oder dieses vermittelt die beiden genannten Leistungen zu einem realen Ergebnis. Dieser soziale Zwischen- oder Beziehungszustand wird im Gelde dokumentiert (Münze, Noten, Giralgeld usw.). Geld ist ein sozialer „Zwischenraum“ zwischen früheren Leistungen und späterer Gegenleistung. Soziale Realität wird aus diesem Schwebezustand durch das *Ausgeben* des Geldes. Durch das vorgängige *Geldeinnehmen* wird der Schwebezustand erzeugt. Das Lebensziel, zu dem der Geldbesitz führen kann oder soll, ist gleichsam noch „latent“, ist ein noch unstabiler, keimhafter Zustand, der auf eine nachfolgende Realität – einen „break down“ – zustrebt. Die Einkommensteuer fragte den Bürger in diesem Geschehen hinsichtlich seines Geldeinkommens: *Wo kommst du her?* Die Konsumbesteuerung fragt den Menschen umgekehrt: *Wo gehst du hin, wo siehst du deine Zukunft, wo findest du deine Ziele?*<sup>9</sup> Wer nach seinen *Zielen* gefragt wird, antwortet anders als der, der nach seinen *Einnahmequellen* in der Vergangenheit gefragt wird. Jeder Steuerberater kennt das; jeder Seelsorger könnte es kennen.

### Wie lernen wir, das Denkbare zur sozialen Realität zu gestalten?

So wie wir hier über ein neues, durchgreifendes Verständnis des Steuerwesens im Zusammenhang mit der individuellen Entwicklung des Menschen gesprochen haben, wird zugleich deutlich, dass wir das Steuerwesen über seinen unmittelbaren Zweck hinaus vor allem als ein *Selbstfindungssystem*

---

<sup>8</sup> Vgl. das Buch des VERFASSERS: „Elemente einer Neubestimmung des Geldes und ihre Bedeutung für die Finanzwirtschaft der Unternehmung“, Heidelberg 1972

<sup>9</sup> Vgl. vom VERFASSER: „Das Steuerwesen auf dem Hintergrund der inneren Entwicklung des Menschen“. In: GOETHEANUM Nr. 20/21 vom 13.05.2005, S. 5 ff.

der menschlichen Gesellschaft in ihren jeweiligen nationalen Gruppen be- greifen müssen. In ihm gestalten wir unsere Welt. Nicht weil wir das heute neu herbeiführen wollen, sondern weil es immer schon, wenn auch oft un- verstanden, so war, ist und sein wird. Alle gesellschaftlichen Formen, die von Menschen geschaffen wurden, wirken unvermeidlich wieder auf sie zurück; jede individuelle Entwicklung des Menschen bringt umgekehrt am Ende ihrerseits neue soziale Beziehungen und soziale Formen hervor. Kein Mensch kann oder will für sich selbst leben. Eine Besteuerungsform wie die Konsumbesteuerung ist *initiativfördernd* für den Einzelnen in der menschlichen Gesellschaft; sie weckt dessen Interesse am anderen Men- schen, während die Ertragsbesteuerung – man kann es an jedem jungen Unternehmen beobachten – in der Regel hemmend auf die Entfaltung der unternehmerischen Initiative wirkt.

Eine Konsumbesteuerung macht dabei eine die Unterscheidung der Motive der Menschen in *gewerbliche* (eigennützige) und andere, die wir *gemein- nützig* (altruistisch) nennen, überflüssig, weil sich ja in der Seele jedes Men- schen entscheidet, ob er eine Tat eigennützig oder uneigennützig erbringt; *für andere* ist sie in unserer heutigen arbeitsteiligen Welt in *beiden* Fällen bestimmt. Man sieht es einem Tun nicht unbedingt von außen an, welche Motive jeweils das wirksame Handeln tragen. Auf dem Gebiete der (steuer- lichen) Gemeinnützigkeit gibt es heute zwangsläufig viel „Scheinheiligkeit“, die von der Besteuerungstechnik der alten Einkommens- oder Ertragsbe- steuerung mitbewirkt wird. Im Zeitalter der Konsumbesteuerung werden wir aber kein Gemeinnützigkeitsrecht mehr brauchen, weil die *Leistungsentfal- tung* in keinem Falle mehr besteuert wird und die notwendige Besteuerung erst dann erfolgt, wenn eine Geldeinnahme – aufgrund einer Leistung, eines ererbten Vermögens oder aufgrund einer Zuwendung zum Beispiel – zu einer *Konsumausgabe* führt. Erst dort entscheidet sich, was der Staat als Anteil für die Wahrnehmung seiner öffentlichen Aufgaben für die Bürger aus dem gesellschaftlichen Teilungsverfahren der Besteuerung erhält. Das steuerrechtliche Feld ist damit in Hinblick auf die heute von ihm ausgehen- den moralischen Gefährdungen wesentlich entschärft; das Problem der abgabenrechtlichen und lohnsteuerlichen „Schwarzarbeit“ verschwindet ganz. Nur der letzte Unternehmer in der Wertschöpfungskette, der mit seiner Umsatzsteuererklärung zugleich die (Real-)Einkommensteuererklärung der Bürger abgibt, bleibt dem Finanzamt erhalten und wie bisher verpflichtet.

Wie setzen wir das alles um? Wir müssen die Menschen und ihr Verständnis für das Dargestellte gewinnen! Damit kann jeder Leser dieser Zeilen gleich heute – wie an jedem anderen Tage – beginnen. Keine Macht der Welt kann uns daran hindern – außer unser unzureichender eigener Überzeugungswille. Es kann also gehen.

## 12 Finanzielle Aspekte eines bedingungslosen Grundeinkommens\*

### Thesen zum Thema

1. Ein bedingungsloses Grundeinkommen muss ein verfassungsrechtlich gesichertes *Bürgerrecht* sein; der Anspruch daraus kann sich daher nur gegen die öffentliche Hand richten. Das Grundeinkommen muss daher *steuerfinanziert* sein. Die Frage ist: Soll dies über die herkömmliche Einkommen- und Ertragsbesteuerung oder über die Mehrwertsteuer (Konsumsteueransatz) umgesetzt werden?
2. Zunächst bedeutet dieser Schritt, dass die heute mehr versicherungartig aufgefassten – aber aufgrund gesetzlicher Regelungen wie Steuern abzuführenden – *Beiträge* für den erforderlichen *Sozialtransfer in die Steuererhebung einbezogen* werden sollten. Es entsteht damit eine einheitliche „*Staatsquote*“ an der gesellschaftlichen Wertschöpfung. Dies ist *bereits heute* faktisch durch die Defizittragungspflicht des Staates für die von ihm geschaffene Sozialversicherung („Bundeszuschüsse“ in der BRD zum Beispiel) funktionell vorgebildet. Das öffentliche Bewusstsein hat den Tatbestand aber noch nicht genügend nachvollzogen.
3. Die „*Selbstversorgungs*“-*Begründung* der gesetzlich geregelten (zwangswweisen) Sozial- „Versicherung“ auf Altersrente, Arbeitslosen- und Krankengeld („mein Beitrag schafft meinen Anspruch“) ist finanziell durch die gesellschaftlichen Entwicklungen (langfristiges Schrumpfen der Bemessungsgrundlage) *obsolet* geworden. Das darauf beruhende System ist dadurch angesichts des demografischen Wandels (aufgabenlose *Ersatzleistung* für die wegfallenden Einkommen aus bezahlter Erwerbsarbeit) auf Dauer nicht haltbar („20:80-Gesellschaft“). Das Problem bleibt: Die Anzahl der Beitragszahler nimmt ab (und damit die Einnahmen), die Summe der Zahlungsverpflichtungen für nötige und erwartete Leistungen steigt (weiter). Der Systemansatz ist – im Hinblick auf die zu erfüllende Aufgabe – untauglich. Er spricht die *Initiativseite* der Menschen, deren Mitwirkungsintention – und damit ihre Würde – nicht an.

---

\* 24 Thesen für eine Konferenz im Europäischen Parlament am 03.07.2007 in Brüssel.

4. *Altersvorsorge* inklusive des Unterhalts Nichterwerbstätiger (Kinder, Kranke, Auszubildende, Studierende usw.) beruht realiter immer auf *Teilhabe* an der gesellschaftlichen Wertschöpfung (Grundsatz der Solidarität). Diese Tatsache kann sinnvoll (und faktisch, das heißt realitäts-gerecht) nur durch *Umlageverfahren* abgebildet werden. Die jeweils in der Wertschöpfung tätig Beteiligten erhalten (finanzieren) stets das *soziale Ganze*: das heißt sich selbst und alle übrigen zu Versorgenden (zum Teil mit versicherungstechnisch gedachten egozentrischen Irritationen). Daran kann sich leistungsseitig-real nichts ändern.
  
5. Das gegenwärtig für Vorsorgefragen als „modern“ gepriesene *Kapitaldeckungsprinzip* („Eigenverantwortung“) ist *gesamtgesellschaftlich* für die Lösung der Altersversorgungsfrage *ungeeignet*, weil es *nur finanztheoretisch* – nicht aber leistungsmäßig-real – konzipiert ist und die gesellschaftliche Realität nicht abbilden kann. Dies tut das real gedachte Umlageverfahren, nicht die Kapitaldeckung. Diese lässt die Problematik der Geldanlage (mit ihren Gefahren) nicht erkennen.<sup>1</sup> Eine kapitalgedeckte Rente kann *nur* – in gesellschaftlich beschränktem Umfang – als individuelle (selbstversorgerisch gedachte) *Ergänzungslösung* in Betracht kommen.
  
6. Das *Umlageverfahren* entspricht dagegen stets dem real Möglichen und ist auch deswegen keine Überbeanspruchung der Folgegenerationen (das heißt sozial *gerecht*), weil die *Leistungsfähigkeit* unserer heute gegebenen gesellschaftlichen Produktionsverfassung (aufgrund ihrer investiven Basis) dies der nachfolgenden Generation als „Erbe“ hinterlässt. Die so ererbte Produktivität ist keineswegs auf die gegenwärtig im Wertschöpfungsprozess tätigen Menschen allein zurückzuführen, sondern beruht faktisch in weitem Umfang auf den *kreativen Leistungen vorausgegangener Generationen*. Diese wirken im gegenwärtig vorhandenen Fähigkeitspotenzial unserer Gesellschaft ertragbringend fort. Das gegenwärtige Versorgungsproblem besteht gerade nicht in dem *Mangel* an Gütern und Dienstleistungen oder an der Fähigkeit, sie herzustellen, sondern vielmehr darin, einerseits dieses Potenzial zu nutzen und andererseits eine sinnvolle gesellschaftliche *Teilhabe* an seinen Früchten zu ermöglichen.

---

<sup>1</sup> Man könnte hier auf das Neue Testament Bezug nehmen (Lukas XII, 16-28).



7. Anders gewendet: Wir *schränken* gegenwärtig die *Produktion von Gütern und Dienstleistungen* künstlich *ein* (vernichten eventuell vorhandene noch leistungsfähige Kapazitäten), weil wir uns nicht darüber verständigen können, wem der mögliche (verhinderte) Ertrag aus ihnen – aus der weithin zurückgestauten Kapazität – zugemessen werden soll. Dieses entbindbare Potential kann zur Erbringung von frei gewählter Zukunftsarbeit (Familien-, Kultur- und Sozialarbeit) genutzt werden. Die hier gemeinte Initiativ- und Produktivitätsentfaltung scheint unter dem heute herrschenden *Einkommensgrundsatz der Arbeitsbezahlung* nicht finanzierbar zu sein, bricht sich aber dennoch Bahn. Bezahlte Lohnerwerbsarbeit tritt, da auf diesem Felde wenig geeignet, demgegenüber zurück. Die heute gegebene *Paradoxie*, dass wir mögliche Leistungen deswegen *unterlassen*, weil wir nicht *teilen* können, muss aufgehoben werden. Wir nutzen anderenfalls unsere Fähigkeiten schlecht oder gar nicht und erzeugen das Unglück, unter dem wir leiden, selbst. Das Grundeinkommen kann den Weg weisen.
8. Würde eine *Grundteilhabe* als Bürgerrecht für die nicht an der Erzeugung der gesellschaftlichen Wertschöpfung unmittelbar beteiligten Menschen verfassungsrechtlich über die *Steuererhebung* sichergestellt, kämen wir aus dem finanziellen Dilemma der gegenwärtigen schrumpfenden *Beitragsfinanzierung* unserer Sozialtransfersysteme heraus. Wir würden an ihrer Stelle eine mitwachsende Bemessungsgrundlage (den Konsum) schaffen.
9. Der *realökonomische Vorgang* der Versorgung aller nicht unmittelbar an der Wertschöpfung tätig Beteiligten aus dieser hat schon immer das entsprechende *Zurücktreten* (oder Zurückdrängen) der *Konsumansprüche* der Tätigen *zugunsten einer Teilhabe* der zur Zeit „noch nicht“ oder „nicht mehr“ Tätigen an der gegebenen Wertschöpfung bedeutet. Dies gesellschaftliche *Teilungsverfahren* findet – zumeist unbemerkt – schon immer in jeder Art von Besteuerung heute statt.
10. Die *Besteuerung* ist also ein solches *Teilungsverfahren* für die gesellschaftliche Wertschöpfung. Sie teilt den Teil dieser Wertschöpfung, der den öffentlichen *Aufgaben* dienen wird, von dem anderen Teil, der in der *unmittelbaren Verfügung der Bürger* verbleibt. Die Mehrwertsteuer (als Konsumsteuer verstanden) bildet dies für das öffentliche Bewusstsein auch verfahrensmäßig *erkennbar* – und damit demokratisch

gestaltbar – ab. Diese Tatsache stärkt die bürgerschaftliche Mitwirkung der Menschen im Staat. Die Mehrwertsteuer ist daher zur Finanzierung des bedingungslosen Grundeinkommens wie geschaffen.

11. Die Mehrwertsteuer lässt, wie wir wissen, den *Wertschöpfungsprozess* der leistenden Unternehmen in allen Vorstufen dieses Prozesses *unbesteuert*. Sie verpflichtet lediglich den *letzten Unternehmer* in der Wertschöpfungskette, den für die gesetzlich festgelegten öffentlichen Aufgaben erforderlichen Anteil an der gesellschaftlichen Wertschöpfung *von den Verbrauchern* – nach dem Ausmaß ihrer *Inanspruchnahme* dieser Wertschöpfung (das heißt nach deren Verbrauchsausgaben) – *einzubehalten* und für diese Aufgaben verfügbar zu machen. Dieser (steuerliche) Anteil an den Einnahmen des letzten Unternehmers in der Wertschöpfungskette ist von diesem Unternehmer an die öffentlichen Kassen (Finanzämter) *abzuführen*. Eine persönliche Einkommensteuererklärung der Bürger erübrigt sich.
12. Beim *Export* inländischer Leistungen an ausländische Abnehmer entfällt diese Erhebung (und Abführung) der Konsumsteuer. Das hat immense Folgen: In dem Maße, in dem ein Land seine Besteuerung von der *leistungshemmenden Einkommens- oder Ertragsbesteuerung* auf die *Initiative fördernde Konsumbesteuerung* umstellt (wie es gegenwärtig in meist unverständenen Schritten geschieht), wird es mit seinen Leistungen auf dem *Weltmarkt wettbewerbsfähiger*, weil die *wettbewerbschädlichen verdeckten Kostenfolgen der Ertragsbesteuerung* (Unternehmenssteuern) aus der Abrechnung grenzüberschreitender Wertschöpfungsleistungen der Unternehmen (bei deren Preisbildung) im Wertschöpfungsstrom *verschwinden*.
13. Umgekehrt wird die ins jeweilige Inland *importierte* ausländische *Wertschöpfung* mit der im Inland geltenden – dann im Zweifel höheren – Mehrwertsteuer in den inländischen Markt eingeführt (Einfuhrumsatzsteuer). Sie wird damit in *gleichem* Maße wie die inländische Wertschöpfung steuerlich *belastet*. Das erhöht letztlich die Fairness der globalen Weltwirtschaft. Nur die Bürger des (jeweiligen) Inlandes zahlen und tragen die Infrastruktur ihres Landes auf diese Weise selbst; der ausländische Abnehmer muss keinen Beitrag mehr zu ihr geben.

14. Die Mehrwertsteuer ist die *erste Steuerform*, die einen *weltwirtschaftlich* definierten *Steuertatbestand* zeigt. Sie stellt ihrem Wesen nach weder eine *indirekte* noch *direkte* Steuer dar, sondern hat den *individuellen Verbrauch* – die *Leistungsentnahme* der Bürger aus der Wertschöpfung, nicht die geldliche Spiegelung ihres *Leistungsbeitrages* – im Auge. Sie besteuert damit das *Realeinkommen*, nicht die geldlichen *Nominaleinkünfte*; bei ihr fallen Steuerzahlung und Steuertragung – im Gegensatz zur Einkommens- und Ertragsbesteuerung – zusammen. Die auf die Realentnahmen erhobene Konsumsteuer ist auch nicht abwälzbar – wie das bei der Nominalbesteuerung im Wertschöpfungsprozess grundsätzlich der Fall sein kann<sup>2</sup>.
15. Sie ist auch – durch differenzierte Steuersätze auf unterschiedliche Verbrauchswege – *real progressiv gestaltbar*. Sie kann den *Grundlebensbedarf niedrig* (bis Null bei vollem Vorsteuerabzug) besteuern und den *gehobenen* (bis Luxus-) *Bedarf mit steigenden Steuersätzen* belegen (im ermäßigten Steuersatz der Umsatzsteuer ist dies angelegt). Ihre Belastungswirkung ist, weil wir die Verbrauchswege der Leistungen in den Endverbrauch (wenigstens gesamthaft) kennen, *sozial* (besser als die realen Wirkungen der Einkommensteuer) *abschätzbar* (kontrollierbar).
16. Die Mehrwertsteuer belastet zudem nicht die Investitionen – und entlastet damit die Kapitalkosten der Wertschöpfung. Sie ist – in ihrer Aufkommenswirkung – zugleich *inflationneutral* und mit vergleichsweise geringem administrativem Aufwand jederzeit änderbar<sup>3</sup>. Sie kann sich veränderten Haushaltslagen (Bedürfnissen) der öffentlichen Hand rasch – ohne langen (unter Umständen mehrjährigen) „Bremsweg“ wie bei der Ertragsbesteuerung – anpassen, ohne den internationalen Wettbewerb dadurch zu stören, weil sie stets nur den *inländischen Verbrauch* – gleichgültig ob inländischer oder ausländischer Herkunft – erfasst. Jede *Doppelbesteuerungsproblematik*, die ausschließlich der nominalen Ertragsbesteuerung anhaftet, *entfällt*.

---

<sup>2</sup> „Ausgaben- statt Einkommensteuer“. In: PAUL MACKAY / ULRICH RÖSCH (Hg.) Grundeinkommen für jeden Menschen, Dornach 2007. Diese Perspektive ergibt sich aus einer Anregung Rudolf Steiners aus dem Jahre 1919. Vgl. GA 332a.

<sup>3</sup> Vgl. „Verbrauchsbesteuerung als Orientierungspunkt der Steuerpolitik“. In: DIE WIRTSCHAFTS-PRÜFUNG Nr. 23/24/1984, S. 639 ff.

17. Die inländische Wertschöpfung (oder ihr Gegenwert) entgeht der (inländischen) Besteuerung letztlich auch nicht – weder durch Sparen, durch *Gewinntransfer* ins Ausland noch durch *Verbrauchsausgaben von Inländern im Ausland*. Denn *Sparen* (Geldanlage) bedeutet gesamtwirtschaftlich lediglich, dass an die Stelle eines konsumberechtigten Bürgers ein Unternehmen mit Kreditbedarf tritt, das – als Investor – *Einkommen für seine Mitarbeiter* (das heißt von *Verbrauchern* an anderer Stelle, meist in der Investitionsgüterindustrie) schafft. *Sparen* heißt insoweit: „*Umleitung*“ von *Kaufkraft* an andere Verbraucher für deren Konsum.
18. Der steuerfreie *Gewinntransfer* (nach Wegfall oder Senkung der Ertragsbesteuerung) von geldlichen Inlandsgewinnen ins Ausland entgeht letztlich ebenfalls nicht der Inlandsbesteuerung (des Konsums), weil der geldliche Gewinntransfer ökonomisch zunächst ein „schwebendes Geschäft“ bleibt. Der Gewinnerzielende hat ja noch keine reale Gegenleistung erhalten. Sein unerfüllter Anspruch harrt der Einlösung durch reale Leistungen des Inlandes. Gewinnansprüche (Guthaben) von Ausländern gegen das Inland stellen international lediglich *Forderungen gegen das Inland* dar – und treten notwendiger Weise in der Folge ökonomisch als Nachfrage von Auslandskäufern, die ihre „*Devisen*“ im Ausland erworben haben, wieder im Inland auf. Sie schaffen letztlich über diesen Umweg doch *inländische Nachfrage*, weil sich ihre Nachfrage zu verbrauchsorientierten *Einkommen* bei den Mitarbeitern des aus dem Inland leistenden Exportunternehmens wandelt. Die Verbrauchsausgaben dieser Mitarbeiter (und ihrer Angehörigen) unterliegen aber ihrerseits der inländischen Verbrauchsbesteuerung. Einziger *Sonderfall* wäre: Der ausländische Berechtigte macht seine Gegenleistungsforderung nicht geltend und *verzichtet* damit faktisch auf diese Forderung gegen das Inland (löst seine Gutschrift nicht ein). In diesem Falle liegt ökonomisch eine *Schenkung* durch Forderungsverzicht vor, die der Umsatzsteuer nicht unterliegt. Der inländische *Auslandstourist* (oder Altersrentner) ist im Übrigen nur ein weiterer *Unterfall* dieses Tatbestandes. Man muss nur in Geldkreisläufen zu denken beginnen.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Der Konsumkauf (Einkauf) eines Inländers im Ausland unterliegt dort der ausländischen Mehrwertsteuer bzw. der jeweiligen Besteuerung. Umgekehrt unterliegt der Konsumkauf eines Ausländers im Inland der inländischen Konsumbesteuerung – das ist sowohl plausibel als international gerecht! Es fließt aber der geldliche Gegenwert des Auslandskaufes – vielleicht über viele Zwischenstufen (selten direkt) wieder als Auslandsanfrage ins Inland.

19. Das Land, das die geschilderten Zusammenhänge und Tatsachen in seiner Steuerpolitik beherzigt, wird – solange andere Nationen bei der überholten Ertragsbesteuerung bleiben – international zur „Steuerose“; es wird ein *lohnender Investitionsstandort*; es zieht Kapital und Beschäftigung ins Inland; jedenfalls baut es die überflüssigen (selbstgeschaffenen) Wettbewerbshindernisse der Ertragsbesteuerung durch den Übergang zur Konsumbesteuerung ab. Anderen Ländern steht dieser Weg aber jederzeit offen.
20. International löst sich zugleich das Problem der *Steuerharmonisierung*, denn die *Wettbewerbsstörungen* der Ertragsbesteuerung (direkte Steuern), die wirtschaftlich eine solche Harmonisierung der Steuersysteme fordern, *entfallen*. Die Konsumbesteuerung bedarf, da nicht wettbewerbsstörend, international keiner solchen Harmonisierung. Die Konsumbesteuerung in der Form der Mehrwertsteuer ermöglicht vielmehr *unterschiedliche nationale Haushaltsaufkommen der Staaten*, das heißt *unterschiedliche Staatsquoten* der Länder, die dennoch den ökonomischen Wettbewerb unbehelligt lassen. Sie ist dadurch die geeignete Steuerform für ein „Europa der Vaterländer“. Die Ertragsbesteuerung hat dagegen tendenziell *zentralstaatliche Folgewirkungen*<sup>5</sup>.
21. Die *Finanzierungsbasis* eines national differenzierten bedingungslosen *Grundeinkommens* wird aus dem *Aufkommen der Mehrwertsteuer* zudem auf eine mit der jeweiligen ökonomischen Entwicklung (Verbrauchsausgaben) *mitwachsende*, von inflationären (oder deflationären) Entwicklungen unabhängige *breite Grundlage* gestellt<sup>6</sup>, die das „*Scheren-Dilemma*“ der heutigen *Sozialtransferfinanzierung* (Rückgang der Beitragsbemessungsgrundlage bei zunehmenden Leistungsanforderungen = Beitragssteigerung!) nicht mehr kennt. Eines der wichtigsten Probleme einer flexiblen wie *sicheren* Sozialsystemfinanzierung könnte so gelöst werden.
22. In dem Maße, in dem die nicht mehr gehemmte, sondern durch ein *Grundeinkommen* (unter Wegfall der administrativ aufwändigen

---

5 Beitrag des Verfassers „Mehrwertsteuer und Steuerharmonisierung im gemeinsamen Markt“. In: BETRIEBSBERATER 5/1967, S. 173, oder „Vom Wettbewerb der Steuersysteme global – und was daraus zu lernen ist“. In: GOETHEANUM 33/1997, S. 425 ff.

6 Wie Anm. 2.

„Schnüffelstaatverwaltung“) entbundene Initiativkraft zu *Wohlstandsgewinnen* der Gesellschaft führt (was erwartet werden darf)<sup>7</sup>, kann das Grundeinkommen von der heutigen ersten Ausgangsbasis schrittweise angehoben werden, sodass es von einer zunächst nur die Existenz sichernden Höhe zu einem *kulturellen Teilhabeinkommen* aufsteigt. Was hier möglich wird, kann nur die Erfahrung lehren; die aufgezeigte Entwicklungsrichtung ist aber davon unabhängig verständlich und einsehbar. „Alles, was leistbar ist, ist auch finanzierbar, wenn es gewollt wird“, hat Oskar von Nell-Breuning hierzu bemerkt. Leistungsreserven sind aber sowohl in stillgelegten Produktionskapazitäten wie in „stillgelegten“ arbeitslosen Menschen vorhanden.

23. Im Übrigen ist hinsichtlich der kostenmäßigen Wirkungen auf Export und Import zu beachten, dass die Gewährung eines bedingungslosen Grundeinkommens sich grundsätzlich in einer entsprechenden *Abnahme der „Arbeitskosten“* der Unternehmen niederschlagen wird, das heißt die gleichen Folgen wie die Steuererhebung auf die Konsumbesteuerung – Kostenentlastung des Exports – zeigt, ohne dass die individuellen Einkommen im Inland dadurch abnehmen.
24. Für alle Steuerreformschritte hat die *Umsatzsteuerreform* bei Einführung des Systems der Mehrwertsteuer *Vorbildcharakter*<sup>8</sup>. Bei deren Einführung in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts wurden die kostenwirksamen Folgen der Brutto-Umsatzbesteuerung aus den Vorstufen des Wertschöpfungsprozesses (Technik: Vorsteuerabzug) herausgenommen und die Steuerlast an dessen Ende gelegt. Das Gleiche muss heute mit allen übrigen Steuern – durch Umstellung auf die Konsumbesteuerung (oder: Einbezug in die Mehrwertsteuer) erfolgen! Das ist das Konzept! Nicht anders ist ja der gegenwärtige Prozess in der Bundesrepublik Deutschland – Absenkung von Unternehmenssteuern, Anhebung der Mehrwertsteuer von 16 auf 19 % zu Beginn 2007 – letztlich zu verstehen<sup>9</sup>. Er wird sich fortsetzen.

---

<sup>7</sup> Vgl. „Ein Initiative weckendes Steuerrecht“. In: GÖTZ WERNER/ANDRÉ Presse: „Grundeinkommen und Konsumsteuer“, Karlsruhe 2007, S. 96 ff. (Universitätsverlag).

<sup>8</sup> Vgl. „Siegesszug der Mehrwertsteuer in Europa?“ In: Österreichisches Kuratorium für Wirtschaftlichkeit, 1972, S. 30 ff.

<sup>9</sup> Dies gilt auch trotz anderweitiger Begründung durch die zuständige Finanzverwaltung. Anderslautende Begründungen dienen oft nur der politischen Selbstverteidigung.

## 13 Unternehmenswert und Eigentumsverfassung

Markt und Moral – sind Unternehmen handelbare Ware?\*

### Haben Unternehmen einen Wert?

Für viele Menschen gibt es in der heutigen Zeit genügend Anlässe zu fragen: Welchen Wert hat das Unternehmen eigentlich, in dem ich tätig bin oder für das ich mich interessiere? Die Frage kann für manchen existenziell werden; sie führt durch sich selbst zu der weiteren Frage nach dem *Wert der Beteiligung* an einem Unternehmen oder nach dem Wert von dessen Anteilszertifikaten (Aktien, GmbH-Anteile, Anleihen, Genussscheinen usw.). Denn der Bewertung von Wertpapieren oder Anteilen liegt im Normalfall der *Wert des ganzen Unternehmens* zugrunde. Die Frage nach dessen Wert erscheint daher wie selbstverständlich: Wer solche Anteile besitzt oder erwirbt, darf doch erfahren, was diese, wie man sagt, *wirklich wert* sind. Soll zum Beispiel ein Unternehmen (oder Anteile an ihm) erworben oder veräußert werden, so fragt man wie naturgemäß nach diesem Wert oder zumindest nach einem entsprechenden Wertfindungsverfahren.<sup>1</sup>

Eine solche Bewertung scheint auch in sozialer Hinsicht bedeutsam zu sein, weil man so vielleicht etwas über die soziale Stabilität unserer Gesellschaft und seiner Unternehmen in Erfahrung bringt. Wenn zum Beispiel – wie dies häufig geschieht – von der „Schere zwischen Arm und Reich“ gesprochen wird, die sich auftut oder schließt, käme es ja darauf an, von richtigen „validen“ Werten auszugehen. Aktienkurse sind dafür aber oft nicht aussagekräftig genug. Bei solchen Betrachtungen – und den Folgerungen daraus – geht man zwar in vielen Fällen der Einfachheit halber (und mangels genaueren Einblicks in die Rechnungslegung der Unternehmen selbst)

---

\* Zuerst erschienen unter dem Titel: „Mythos Unternehmenswert“ in: Goetheanum, Nr. 18/2007 und der herausgeschnittene Teil „Merkuraspekt“ unter dem Titel „Unternehmenshandel – Führungswechsel“ in: Goetheanum 19/2007.

<sup>1</sup> Über die heute üblichen Methoden der Unternehmensbewertung kann man sich in allen gängigen Varianten und Einzelheiten zum Beispiel bei CLAUDIO LODERER (Hrsg.): Handbuch der Bewertung, Zürich 2007 (4) unterrichten oder im Praxishandbuch der Unternehmensbewertung, Herne/Berlin 2005 (3), hrsg. von VOLKER H. PEEMÖLLER. Für den hiesigen Gedankenzusammenhang kommt es jedoch nicht so sehr auf diese – in der Praxis nötigen – Überlegungen an, sondern auf das Aufmerksamwerden auf die sozialen Bezüge und Ausstrahlungen dieser Thematik auf die wenig problematisierten Folgen für die Eigentumsverfassung – vor allem der westlichen Welt – an.

von den meist leicht feststellbaren *Börsenwerten* der Unternehmen aus. In ihnen soll ja der objektive „echte“ Unternehmenswert – die „Marktbewertung“ des Unternehmens – zutage treten. Dieser Wert kann natürlich im konkreten Fall durch allerlei spekulative Elemente nach oben „gejubelt“ oder „in den Keller“ gezogen werden, was dann zu beachten ist. Schließlich interessiert sich auch die zuständige Steuerverwaltung (der „Fiskus“) für den Wert eines Unternehmens oder seiner Anteile, wenn zum Beispiel bei Erbübergängen Erbschaftsteuer auf Basis dieses Wertes erhoben werden soll oder eine Vermögensbesteuerung vorzunehmen ist.

All dies führt immer wieder neu zu der Frage, was ist denn nun der richtige – oder für bestimmte Zwecke maßgebliche – Wert eines Unternehmens, der von dem bilanziell ausgewiesenen Eigenkapital eines Unternehmens (dem „Netto- oder Reinvermögen“) erheblich abweichen kann. Man greift bei einer Bewertung zwar zunächst sicherlich auf den Jahresabschluss des Unternehmens zu (oder auf eine Reihe solcher Jahresabschlüsse bzw. Planungsrechnungen). Mancherlei Einflüsse der Gegenwart – vom Steuerrecht bis zur internen Unternehmenspolitik (Ausschüttungsbereitschaft) – bewirken aber, dass man über die vorliegenden Bilanzwerte hinaus zu ergänzenden Bewertungsschritten kommt. Es gibt insofern keine objektive „eisenfeste“ Beantwortung der Frage nach dem „richtigen“ Unternehmenswert – es gibt im Wesentlichen nur Usancen und Handelsbräuche, mit denen man sich der gesuchten Größe nähert oder zu nähern glaubt. – Wäre damit nicht bereits alles klar? Oder müssen wir – auch angesichts einer ganzen „Bewertungswissenschaft“ – nicht dennoch fragen: *Wie kommt es eigentlich, dass man von einem Unternehmenswert sprechen kann? Wie wird die entsprechende Wertfindung begründet? Wie kommt sie zustande?*

### Die Wertquellen

Woraus also ergibt sich der Wert eines Unternehmens? Die Frage scheint im ersten Moment naiv zu sein. Dem Unternehmen gehört doch eine ganze Menge: seine Grundstücke, seine Gebäude, seine Maschinenanlagen, seine verschiedenen Rechte, sein Know-how, seine Vorräte, sein Geldvermögen usw. Wenn man vom Wert all dieser Aktiva das auf der Passiv-Seite der Bilanz verzeichnete Fremdkapital (die Schulden des Unternehmens) abzieht, so kommt man zum *Eigenkapital*, für das es mancherlei bilanzielle Einzelbezeichnungen (Agio, Kapitalrücklagen, Gewinnrücklagen usw.) gibt, deren Differenzierungen uns hier aber nicht interessieren



müssen. Es ist zunächst eine Menge Vermögen da und man hat lange Zeit bei der Unternehmensbewertung aus diesem Realvermögen heraus den „Substanzwert“ des Unternehmens als gesuchte Größe ermittelt. Die betriebswirtschaftliche Lehre und die Praxis sind aber in den letzten Jahrzehnten immer mehr vom Substanzwert abgerückt und zur Suche des sogenannten „Ertragswertes“ des Unternehmens übergegangen. Man sagt sich zurecht: Wenn das durch eine bestimmte Leistungs- oder Produktionsidee ursprünglich zusammengefügte („konfigurierte“) Unternehmensvermögen nicht mehr durch diese unternehmerische Idee und ihre Kraft in den handelnden Menschen zusammengehalten und prozesshaft belebt wird, so ist alles Vermögen, was sinnesweltmäßig tatsächlich in ihm vorhanden ist, eigentlich nur noch im „Ausverkauf“ durch „Ausschlachten“ der bisher bestehenden Ganzheit verwertbar. In einer solchen Lage reduziert sich dessen Wert in der Regel erheblich, wenn nicht besondere Unternehmensteile – Grundstücke zum Beispiel – durch die Auflösung des alten Unternehmensverbandes einen neuen „Wertaufschwung“ erleben. Ein Unternehmensvermögen, das seine produktive Idee verloren hat (zum Beispiel durch den Ausfall wichtiger Menschen oder durch den technischen Fortschritt in Konkurrenzunternehmen) und keinen Ertrag mehr zustande bringt, löst sich eben als Wirkenseinheit auf. Was keinen Ertrag liefert, so sieht es die Praxis, hat auch keinen *unternehmerischen* Wert mehr.

Woraus ist aber ein solcher *Ertragswert* unseres Unternehmens einmal entstanden und woraus entsteht er vielleicht auch heute noch? Die Frage ist dem Grunde nach einfach zu beantworten: *Ein Unternehmen* ist eben keineswegs nur eine Summe von („toten“) Vermögensgegenständen abzüglich seiner Schulden; es ist vielmehr ein geistig belebter, in Leistungsverfahren für Dritte sich niederschlagender *kreativer Prozess*. Dieser Prozess wird von den Menschen getragen, die zu dem *sozialen System Unternehmen* gehören, das sich im vorhandenen Vermögen abbildet (oder abschattet). Diese Menschen können Gesellschafter, Mitunternehmer, Gesellschafter oder durch Arbeitsvertrag Verpflichtete sein. Die soziale Gruppe – mit all ihren unterschiedlichen Formen der Zugehörigkeit zu ihr – kann sich dabei durch eine Vielzahl von rechtlichen Formen sozial ausdrücken. Gleichgültig aber, wie sich diese Zugehörigkeit rechtlich – durch ein Gesellschaftsverhältnis oder durch eine arbeitsrechtliche Bindung – darstellt, die Tatsache, dass diese Menschen *gemeinsam* den *Unternehmenserfolg herbeiführen*, macht das Unternehmen für die Gesellschaft, für die es Leistungen erbringt, zu einem wertvollen Glied von ihr. – Der dabei vom

Einzelunternehmen erzielter Ertrag wird nun als *Ausgangsgröße* für die Unternehmensbewertung genommen. Seine Quellen sind *Geist und Initiative* der am Unternehmen beteiligten Menschen. Durch sie wirkt die *Konfigurationskraft*, die das Unternehmen ertragreich und wertvoll macht. Ist *diese* Kraft den Herausforderungen der sozialen Umwelt gewachsen, so arbeitet das Unternehmen mit Erfolg, erzielt Gewinn und vergrößert so in der Regel seinen Handlungsspielraum; ist es dies nicht, so entstehen Verluste und der Handlungsspielraum schwindet. Gewinn und Verlust werden, wenn sie entstanden sind, bilanziell mit dem Kapital (als Bilanzierungsfeld des Unternehmenseigenen) verrechnet; sie erhöhen oder vermindern es. Der Unternehmensprozess steht also – wertmäßig gesehen – niemals still.

Im Unternehmen gibt es Menschen, die – formal in der Regel als *Gesellschafter – unternehmerisch* tätig (und/oder beteiligt) sind und dadurch ein Teilhaber-Anrecht auf einen *Gewinn* haben, und andere, die ihm durch Arbeitsvertrag verpflichtet sind, der sie zum Bezug eines vereinbarten *Einkommens* (Lohn oder Gehalt) berechtigt. Letzteres wird – im Unterschied zum Gewinnanteil der Gesellschafter – grundsätzlich im Voraus bestimmt und dem Unternehmen gegenüber als Aufwand verrechnet, von ihm als Drittschuld verstanden und wird so auch verbucht. Die Gesellschafter, denen das Unternehmen in ihrer Gesamtheit, wie man sagt, „gehört“, erhalten dagegen weder Lohn noch Gehalt; sie nehmen dafür am zu teilenden Ertrag, wie er aus der Rechnungslegung sich ergibt, teil – und beziehen so ein Teilhaber-Einkommen (eine „Dividende“). Sie dürfen diesen Anteil ganz oder teilweise entnehmen – wie sie es zuvor im Gesellschaftsvertrag miteinander ausgemacht haben. Einen Teil ihres Gewinnes müssen sie normalerweise im Unternehmen zur Stärkung von dessen Eigenkapitalbasis belassen. Die arbeitsvertraglich verpflichteten Arbeitnehmer werden dazu nicht befragt. Letztere kümmern sich allerdings darum, dass ihr „Einkommen aus nichtselbständiger Tätigkeit“ nicht zu gering ausfällt. Sie erleben sich dabei oft genug im Interessengegensatz zu den Gesellschaftern (Aktionären und sonstigen Beteiligten), die ihren Anteil als Gewinn zugerechnet erhalten. Gewinn wird, was nicht als Aufwand vom Ertrag abgezogen wird. So entsteht unter Umständen ein Konflikt zwischen diesen beiden Gruppen von Menschen, die trotz allem für das Gesamtleben des Unternehmens notwendig zusammenwirken müssen. Denn jeder Unternehmensertrag stammt aus leistungskräftigem Engagement *aller* Beteiligten am Unternehmensprozess.

## Zur Wertermittlung des Unternehmens

Die Frage nach der Unternehmenswertermittlung ist zuvor insoweit schon beantwortet worden, als Grundlage jeder solcher Ermittlung das Vorhandensein von Ertrag (Gewinn) in diesem Unternehmen ist. In den heute gebräuchlichen Verfahren der Unternehmensbewertung wird dieser aus den Jahresabschlüssen mehrerer zurückliegender Jahre (in der Regel sind es fünf) durch das Ausscheiden irregulärer Aufwands- oder Ertragselemente zu einem „nachhaltig“ zu *erzielenden Ertrag* bereinigt. In neuerer Zeit treten an die Stelle solcher effektiven vergangenen Werte oft auch die *Planungswerte* des Unternehmens, deren Brauchbarkeit an der Zuverlässigkeit vorausliegender (vergänger) Planungswerte abgeschätzt wird. Der so ermittelte „nachhaltige“ Ertrag, den man dem Unternehmen auch für die nächste Zukunft (oder dauerhaft) zutraut, wird nun *wie die Zahlung eines Zinses* auf eine zu errechnende fiktive Geldsumme angesehen, aus der dieser Ertrag wie ein Zins fließt. So ergibt sich – durch die rechnerische „Kapitalisierung“ des nachhaltigen Ertrages (als „Quasi-Zins“) – der gesuchte „hochgerechnete“ Unternehmenswert. Hat man diesen in einem ersten Durchgang „roh“ ermittelt, so bedenkt man ergänzend, ob man wegen besonderer Zukunftserwartungen oder entsprechender Gefährdungen weitere Zu- oder Abschläge auf den so gewonnenen Ausgangswert machen sollte (oder machen muss). Dabei werden unter Umständen auch externe Elemente (des Marktes, der politischen Verhältnisse usw.) in die Bewertung einbezogen. Diese „weichen“ Bewertungselemente nehmen natürlich auf den Zweck der vorgenommenen Bewertung – bewusst oder unbewusst – Rücksicht, sodass zum Beispiel eine Bewertung für die Zwecke von Steuererklärungen und daraus folgenden *Steuerzahlungen* in der Regel *niedriger* ausfällt als eine solche für Kapitalerhöhungs- oder Veräußerungszwecke. Bei Bewertungen für Zwecke von *Verkaufsverhandlungen* werden daher entsprechend höhere Wertergebnisse zu erwarten sein.

Auf die so noch einigermaßen nachvollziehbar ermittelte Wertgrundlage kommen nun vielleicht noch schwer fassbare Einflussgrößen – wie die Wettbewerbslage oder eine Zwangslage persönlicher oder sachlicher Art – hinzu, was den zunächst gefundenen Wert womöglich nochmals verändert. Der Wert kann dabei durch *Spekulationselemente* nach oben „gepusht“ oder auch nach unten „gedrückt“ werden, wenn es um den Erwerb eines Unternehmens im Ganzen oder um den Erwerb wesentlicher

Anteile an ihm geht. Da kommen in der Regel Machtpositionen („Paketzuschläge“), über die der Einzelne verfügt oder nicht verfügt, ins Spiel. Das Ganze wird zum Feld „professioneller“ *Bewertungsgutachter* – und insoweit für den Laien schwer verständlich.

### Wozu dient ein ermittelter Unternehmenswert?

Die mit der Überschrift gestellte Frage macht, wenn sie wahrheitsgemäß beantwortet wird, die Einstellung der Menschen zum Unternehmen deutlich. Fühlt sich ein einzelner Unternehmer oder eine (nicht zu große) Anzahl von Gesellschaftern dem Unternehmen und seiner Aufgabe dauerhaft verbunden, so machen sie eigentlich mit der Bewertung gar nichts; sie vermeiden sie sogar möglichst und nehmen sie nur in Ausnahmefällen – bei unvermeidlichen Außenanforderungen – vor. Für das normale Tagesgeschäft eines seine Aufgaben verfolgenden Unternehmens spielt der rechnerisch ermittelte Wert nämlich gar keine Rolle. Man kümmert sich auch nicht weiter um ihn, wenn er einem nicht – zum Beispiel für Steuererklärungszwecke usw. – abverlangt wird. Wozu auch! Ein unternehmerisch tätiger Mensch findet es im Übrigen ganz normal, dass das Unternehmen auf ihn *hört* – und die Gesellschaft toleriert dies, indem sie diesem Unternehmer, der das Unternehmen als Initiator zum Beispiel selbst ins Leben gerufen hat, auch zugesteht, dass es ihm „gehört“ (im Sinne des heutigen Eigentumsverständnisses). Er erlebt sich als mit dem Unternehmen im Grunde identisch und denkt überhaupt nicht daran, „sein“ Unternehmen, das er in seiner Selbstwahrnehmung selbst ist, von anderen „bewerten“ zu lassen. In dem Maße, in dem diese Identitätsbindung jedoch nachlässt oder ganz schwindet – nach einem Erbübergang oder bei Uneinigkeit im Gesellschafterkreis usw. – wird das Unternehmen und die Rechtsbeziehung zu ihm immer mehr als *persönlicher* (privater) *Besitz* erlebt, über den man auch nach persönlichem Gutdünken („privat“) verfügen möchte. Man beginnt dann zu überlegen, seinen Anteil – wie es das heutige Eigentumsrecht mit sich bringt – durch *Veräußerung* von sich zu trennen und dem Gegenwert, den man dabei erhält, in anderer Weise zu *nutzen* („anzulegen“).

Eine dritte Gruppe von – immer noch, besser: dennoch – Beteiligten sind schließlich diejenigen, die überhaupt keine menschliche Beziehung zu dem *sozialen System* des betreffenden Unternehmens mehr empfinden (geschweige denn eine Aufgabe in ihm sehen), sondern für die nur noch die persönliche Besitzgröße (Eigentumsgröße) eine Rolle spielt und für

die dieser Unternehmensbesitz schlicht eine *Ware* (oder Geldgröße) ist, mit der sie Handel treiben wollen und/oder die sie spekulativ verwenden – unter Umständen dabei das Unternehmen „ausschlachten“.<sup>2</sup> Sie erleben sich nicht mehr als Unternehmensangehörige, sondern als Anteilsbesitzer („Shareholder“), die nur noch vergleichen, wie viel Geld sie einerseits einmal für den Erwerb des Unternehmens oder eines Anteils an ihm ausgegeben haben und wie hoch andererseits der Geldstrom – tatsächlich oder als Erwartungsgröße – sein wird, der nun Jahr für Jahr (oder als Schlusssumme bei einer Veräußerung) zu ihnen aus dem Unternehmen fließt oder fließen soll. Sie sehen auf den „Shareholder-Value“. Solange sie Anteilseigner sind, ist für sie nur interessant, dass die *Ausschüttungskraft* des Unternehmens zunimmt. Dies geschieht zum Beispiel durch die Einsparung von überflüssigen, „unproduktiven“ Kostenfaktoren; das sind in der Regel die vom Roboter leistungsmäßig „überholten“ und damit nicht mehr als produktiv angesehenen Mitarbeiter. Diese werden entlassen – und der Aktienkurs (der den möglichen Erlös beim Verkauf der Anteile signalisieren soll) „profitiert“. Die Mitarbeiter dagegen fühlen sich – durch einen solchen „Eigentümerwechsel“ und insbesondere durch die folgende Trennung (Entlassung) – ganz schlicht „verkauft“, zur *Ware*, das heißt zu dem gemacht, wofür die Shareholder das Unternehmen schon immer gehalten haben. Es findet „Menschenhandel“ statt – nur nicht mehr in der schlichten Form einzelner Menschen (Leibeigene oder Sklaven), das wäre zu einfach, sondern mit Menschen, die in *soziale Systeme* wie Aktiengesellschaften usw. eingebunden sind, das heißt eleganter und „en gros“. Die einen werden in dieser Lage weggeschickt, die anderen müssen helfen, den neuen Eigentümern den „angelegten“ Kaufpreis durch Ertragssteigerungen ihres Unternehmens („Restrukturierungen“) „reinzuholen“.

Rechenökonomisch ist die Steigerung des Unternehmenswertes bei Entlassung einer großen Zahl von Mitarbeitern völlig logisch, denn der ausschüttbare Gewinn (und damit der Börsenwert) – in dieser Sicht das entscheidende Kriterium – steigt. Das gilt jedenfalls solange, wie das Unternehmen als *persönlich verwertbares Eigentum* der Gesellschafter (Aktionäre in der Regel) gesehen und behandelt wird. Moralische Ermahnungen der Betroffenen, man möge doch in dieser Lage an das Schicksal – die

---

2 Vgl. HELMUT SCHMIDT: Beaufsichtigt die neuen Großspekulanten! In: DIE ZEIT Nr. 6 vom 01.02.2007, S. 21.

Lebenslage – der Menschen denken, von denen sich das Unternehmen trennt, verhalten bei dieser Logik (nach kurzzeitiger Aufregung der in der Nähe befindlichen Politiker) im Winde. Ein Unternehmen hat einen *Wert*, weil es *verkäuflich* ist und damit wie eine Ware behandelt wird. Ist die Verkäuflichkeit beschränkt, weil eine Aktiengesellschaft zum Beispiel nicht an der Börse gehandelt wird, so sinkt der Wert unter Umständen, weil eine nur eingeschränkt handelbare Ware naturgemäß weniger Spekulationsspiele erlaubt. Wäre das Unternehmen dagegen vollständig unverkäuflich (weil es zum Beispiel Eigentümer hat, die nicht verkaufen), so kommt das Unternehmen für die soziale Umwelt als Handels- oder Wertgegenstand nicht mehr in Betracht. Dafür tritt dann sein gesellschaftlicher Wert umso deutlicher hervor. Wäre es aus Rechtsgründen *überhaupt unverkäuflich*, so hätte es auf dem „Markt“ auch *keinen Wert* mehr. Seine Bedeutung wird deswegen jedoch nicht abnehmen. Würde dies allgemein gelten, so wäre die Aktienbörse ihrer Spekulations- und Handelsfunktion beraubt. Es gäbe nichts mehr zu kaufen oder zu verkaufen. Es bliebe vielleicht die Finanzierungsfunktion (Emissionsfunktion), die Beschaffung von Geldmitteln für neue Unternehmen und/oder für (reale) Investitionen bestehen (übrig).

Wahrscheinlich gäbe es – bei prinzipieller Unverkäuflichkeit von Unternehmen oder der Anteile an ihnen – weiterhin übertragbare *Anleihen* an dem Unternehmen, die aber *kein Verwertungsrecht* am Unternehmen selbst beinhalten, sondern nur das Recht, zur vereinbarten Zeit die Rückzahlung der Anleihe, bzw. der vom Unternehmen aufgenommenen Schulden, zu verlangen. Ein solcher Vorgang der kreditgewährenden Unternehmensfinanzierung<sup>3</sup> ist ganz in Ordnung. Für die als Problem erkannte Neujustierung des Eigentumsrechtes gilt allerdings: *Soweit sind wir in der Gegenwart noch nicht*, aber wir sollten in Zukunft dahin kommen! Das *Eigentum* am Unternehmen sollte zu einer vom Geistesleben zu verwaltpenden *moralischen Instanz* werden, die eine *Aufgabe* zum Ausdruck bringt und *keinen persönlich* verwertbaren *Besitz* mehr darstellt (vgl. Art. 14 (2) GG: „Eigentum verpflichtet“).

---

<sup>3</sup> Die GLS/WELEDA-Fonds haben diesen Charakter – und sind so gemeint (vgl. vom VERFASSER: Geld ist ein soziales Gestaltungsmittel. In: WELEDA-Nachrichten Heft 211, Michaeli 1998, S. 13 ff.).

## Der Unternehmenskauf und seine Finanzierung

Spontan wird auf die Frage – braucht man Geld zum Unternehmenskauf? – wohl zu antworten geneigt sein: natürlich, den Kaufpreis, was denn sonst? Vordergründig ist die Frage also leicht mit „Ja“ zu beantworten. Wer allerdings mit der Bewertung von Unternehmen und den damit verbundenen Eigentumsübertragungen beruflich befasst ist und zum Beispiel bei Verhandlungen über den Erwerb einer Unternehmensbeteiligung oder eines ganzen Unternehmens als Gutachter oder Berater mitwirken soll, weiß, dass jeder Käufer eines Unternehmens sich vor dem Kauf, wenn er den geforderten Kaufpreis – gutachtlich gestützt oder nicht – bedenkt, überlegen wird, ob er denn dabei „auf seine Kosten“ kommt. Dies ist, wie man leicht nachvollziehen kann, nur dann der Fall, wenn der erwartbare nachhaltige Ertrag des Unternehmens die von ihm vorverauslagten Erwerbskosten in vertretbarer Zeit wieder „hereinbringt“ („return on investment“). Man muss also als Käufer im Moment des Kaufes vielleicht liquiditätsmäßig über die Kaufsumme – oder einen entsprechenden Kredit – verfügen können; man kann sich die erforderliche Kaufsumme aber auch bei Banken oder anderen Kapitalfonds „vorschießen“ lassen. Einfacher noch ist es, wenn das erwerbende Unternehmen eine Aktienkapitalerhöhung vornimmt und die neugeschaffenen eigenen Aktien, für die im Wesentlichen nur „Spesen“ (wie Druckkosten der neuen Aktienurkunden) usw. angefallen sind, gegen die Aktien des zu erwerbenden Unternehmens hingibt (eintauscht). Man bietet dann den Aktionären des zu erwerbenden Unternehmens eigene Aktien zu „günstigen“ Kursen gegen deren Aktien zum Tausch an. So benötigt man für die Einverleibung des anderen Unternehmens eigentlich kein „frisches Geld“ (keine neuen Eigenmittel) – nur die beim Erwerb anfallenden Gebühren und Beratungshonorare müssen aufgewendet werden.

Was wirklich geschieht beim Unternehmenskauf, das ist der Führungswechsel im Management, den man als neuer Eigentümer herbeiführen kann, das heißt die Neulegitimierung der Führung. – In Wirklichkeit geht es bei diesem Kauf um diese Neubesetzung oder Neuausrichtung der Führungspositionen – bei entsprechender Abfindung der alten Führung. Dies hat ja, wenn es gewollt wird, den beabsichtigten Kurswechsel der Unternehmenspolitik und die damit verbundene „Restrukturierung“ des bestehenden Unternehmensgefüges zur Folge. Die ganze Kaufveranstaltung (unter Umständen nur der Aktientausch) ist also im Grunde nichts anderes als eine tarnende Umschreibung für die Tatsache dieses Führungswechsels.

Für die damit in den Blick genommene neue Legitimationsinstanz eines Unternehmens (die neuen Eigentümer bzw. deren Organe) kommt es im Kern darauf an, die für die neue Aufgabenstellung befähigten Menschen zu finden und diese dann für die ihnen nun gestellte Aufgabe rechtlich zu legitimieren (zu berufen). Dabei ist das Erkennen der – vielleicht noch verborgenen – *Fähigkeiten* in den Führungskräften, die zur Verfügung stehen, von entscheidender Bedeutung – sonst schreibt das Unternehmen schnell „rote Zahlen“. Die für die Neuausrichtung erforderlichen Menschen und ihre Führungsfähigkeiten müssen jetzt „entdeckt“ werden. Das kann man nicht mehr dem Computer überlassen. Dazu bedarf es eines tieferdringenden Blickes in menschliche Schicksale und in die vielleicht erst wenig sichtbaren Potenziale der Fähigkeitsentwicklung bei den neu zu Berufenden. Es handelt sich insoweit um eine der Pädagogik nahestehende *geistige Aufgabe*, für die nur Menschen in Betracht kommen, die selber auf diesem Gebiete erfolgreich tätig sind oder dies vor nicht allzu langer Zeit waren. Weil dies so ist, sitzen in den Aufsichtsräten der großen, meist als Aktiengesellschaft rechtlich organisierten Unternehmungen Menschen, die in anderen Unternehmen entsprechende Leitungs- oder Aufsichtsfunktionen mit Erfolg wahrnehmen oder wahrgenommen haben. So kann man verstehen, dass Rudolf Steiner die *Kapitalverwaltung* – die Aufgabe der Führungszuteilung in Unternehmen – dem *Geistesleben* zurechnet. Das ist nämlich immer (auch heute schon) so, wenn es dabei auch keineswegs durchgängig optimal zugeht. *Aber: Die, die es machen, die sind's!* Die Essenz dieser Überlegung ist also: Man muss für den Erwerb und den damit verbundenen Führungswechsel von Unternehmen sicherlich viel können – aber Geld im Sinne von aufgehäuften Vermögen braucht man dafür eigentlich nicht! Geld aufhäufen ist Sache der Sparer; zu ihrem Spargeld muss man gegebenenfalls Zugang finden. Unsere Banken und andere „Finanzdienstleister“ betätigen sich hier.

### **Was bedeutet der Unternehmenskauf sozial?**

Wir kommen mit dieser Überlegung zum *sozialen Aspekt* der Unternehmenswertfindung und des daraus folgenden Unternehmenskaufes. Immanent ist die Frage aber bereits beantwortet: *Das Unternehmen ist ein soziales System* mit einer bestimmten, dem Nutzen anderer Menschen – der Kunden vor allem – verpflichteten Aufgabe. Es ist ein von einem unternehmerisch-geistigen Kraftstrom der Umständebewältigung getragener Prozess, der – Weltgegebenheiten konfigurierend – aus den beteiligten



Menschen und dem mit ihnen verbundenen Geistwirken hervorgeht.<sup>4</sup> Die im Unternehmen tätigen Menschen tragen diese Kräfte in sich oder ziehen sie an, indem sie Verfahren – in Lizenzrechtsform zum Beispiel – erwerben oder diese selbst entwickeln und/oder indem sie geeignete Menschen anwerben und ausbilden, das heißt Nichtsichtbares, ein bisher nicht zu Tage getretenes Fähigkeitspotenzial zur Wirksamkeit bringen. Diesem Geschehen ist die Unternehmensführung verpflichtet; an ihrem Gelingen als entscheidender Maßstab wird sie im Hinblick auf ihre Eignung zur Führung gemessen. Die Fähigkeit, durch allerlei wenig nachprüfbar Aussagen („Gerüchte“) die Anteile eines Unternehmens wertvoller zu machen („Fantasie in die Aktienkursentwicklung bringen“ nennt man dies), ist dagegen keine Führungsfähigkeit, sondern herkömmliche „Cleverness“ mit ungesundem Beigeschmack. Natürlich müssen Führungsfähigkeit und Führungskraft der leitenden unternehmerischen Menschen bedacht und überwacht werden, weil sich die Aufgabe des Unternehmens – angesichts neuer Herausforderungen der sozialen Welt – ändern kann und die Fähigkeiten der Menschen diesen Herausforderungen nicht mehr entsprechen. Es kann auch sein, dass andere natürliche Faktoren die Zeit der erfolgreichen Führung bisher Berufener als zu Ende gekommen erscheinen lassen. Die heutige Welt kennt viele dahingehende Verfahren, wenn die Begründung im Einzelfall vielleicht auch nicht immer auf den richtigen Kriterien beruht. Aber von der Ablösung von Führungskräften – auch von überraschenden – erfahren wir fast täglich. Die Regelung der Unternehmensführung muss eine Frage sein, die letztlich nicht von Geldgrößen bei Kauf oder Verkauf eines Unternehmens abhängen darf. Dafür ist ein Unternehmen als soziales System viel zu wichtig. Man darf es umgekehrt natürlich auch nicht als Ausruheplatz („Be-sitz“) missverstehen.

Unternehmer, die ihre Aufgabe in dem hier angesprochenen Sinne aus eigenem Erleben kennen, wissen, dass sie ihr Unternehmen von den Spielplätzen der Unternehmensbewertung und des Unternehmenshandels möglichst weit entfernt halten müssen. Sie wollen es oft auch vor den Risiken von Erbgängen im Familienbereich schützen. Was tun sie in solcher

---

<sup>4</sup> Davon spricht offenbar auch eine neue Sparte der Betriebswirtschaftslehre, wenn sie von der „Wissensbilanz“ redet, die die „Differenz zwischen Buchwert und Marktkapitalisierung“ erklären soll. Vgl. UTZ CLAASEN im Handelsblatt, Nr. 68 (Beilage Karriere & Management, S. 1) vom 5. bis 9. April – oder vom VERFASSER: Was ist Kapital? – Wie lernen wir es verstehen. In: DIE DREI 4/1997, S. 336.

Lage heute dafür? Sie versuchen zum Beispiel ein Familienunternehmen durch geeignete rechtliche Maßnahmen und durch das Erlebarmachen des unternehmerischen Aufgabenzusammenhanges für das Bewusstsein ihrer Mitgesellschafter und Mitarbeiter von jeglichem „Marktgeschehen“ des Unternehmens- oder Anteilshandels fernzuhalten. Unternehmen mit geschlossenem Gesellschafterkreis, die bei der Börsenaufsicht keine „Quartalsberichte“ abgeben müssen, können leichter langfristig wirksame strategische Unternehmensentscheidungen treffen, die kurzfristig vielleicht nicht sogleich Ertrag bringen – und von der Börse deshalb (noch) nicht honoriert werden. Sie müssen ihre Rechnungslegung dafür aber nicht schönfärben. Eine rechtliche Möglichkeit, die Unverkäuflichkeit des Unternehmens zu erreichen, ist für viele Unternehmer heute die Gründung einer *Stiftung* und/oder das Einbringen ihres Unternehmens (respektive aller Anteile an ihm) in eine solche. Eine Stiftung ist rechtlich eine mitgliederlose – nur dem Stiftungszweck verpflichtete – juristische Person. Ihr Vorteil liegt darin, dass ihre Anteile nicht von dritter Seite – womöglich „feindlich“ – übernommen werden können. Die Stiftung müsste sonst das Unternehmen, das sie verantwortet, schon selber verkaufen wollen – und dies müsste mit Stiftungssatzung und Stiftungsrecht vereinbar sein. Die Stiftungssatzungen schieben einem solchen Verkauf meist einen Riegel vor, der – angesichts der öffentlichen Kontrolle ihres Gebarens – nicht mit leichter Hand geöffnet werden kann. Es gibt sehr erfolgreich arbeitende Stiftungsunternehmen – zum Beispiel die Firmen Bosch, Thyssen, WALA und (etwas abgewandelt) auch die WELEDA.<sup>5</sup> Die Gründung von Stiftungsunternehmen hat durch mancherlei steuerrechtliche Erleichterungen auf diesem Felde (in Deutschland) in letzter Zeit erheblich zugenommen, ohne dass deren Umfang der Öffentlichkeit immer voll bekannt geworden ist. Unternehmer, die solche Stiftungen begründen, lieben selten das große Aufsehen. Sie wollen ihrem Unternehmen vielmehr einen dauerhaften Bestand sichern. Sie erleben ihr Unternehmen als ein von einem verbindenden (und verbindlichen) Initiativgeist getragenes soziales System der mittätigen Menschen, dem sie sich verpflichtet fühlen. Sie machen ihr Unternehmen *aufgabenbewusst*, aber hinsichtlich der Eigentumseinflüsse möglichst „marktunabhängig“. Die Unternehmen werden jedenfalls der Verkäuflichkeit entzogen. Der Nachteil solcher Stiftungen ist unter Umständen ihre Unbeweglichkeit im langfristigen Zeitablauf; sie bieten

---

<sup>5</sup> Bis jetzt war es jedenfalls bei der WELEDA so.

insoweit noch keine endgültige rechtliche Lösung der Frage einer lebendigen Unternehmenskontinuität; sie machen aber das hier liegende Problem erkennbar.

Was auf diesem Felde in der Gegenwart möglich ist, ist daher immer noch ein *Provisorium* im Vergleich zu dem, was man als Unternehmensrechtsform, die die Verkäuflichkeit vom Unternehmen im hergebrachten Sinne ausschließt, wird entwickeln müssen.<sup>6</sup> Das Eigentum des Unternehmens an seinem instrumentalen Vermögen („Funktionseigentum“) muss selbstverständlich erhalten bleiben. Das *Eigentum* am Unternehmen selbst muss durch dessen *Aufgabe* definiert und gestaltet sein und darf nicht als persönlich verwertbarer Besitz von Anteilseignern verstanden werden. Das ist wohl auch die Sicht Rudolf Steiners, die er in den Jahren 1918 bis 1923 mehrfach deutlich gemacht hat.<sup>7</sup> Natürlich ist ein Unternehmen keine Ewigkeitsinstitution; im Gegenteil: Es muss durch neu entfachte *Initiative* jederzeit – von innen heraus – stets neu begründbar sein und muss bei mangelnder Initiative oder bei mangelnder Fähigkeit zur Erfüllung der Unternehmensaufgabe auch wieder sterben (aufgelöst werden) können. Aber so wenig wie der *Grund und Boden*, der ja nicht von Menschen geschaffen wurde, *handelbare Ware* sein darf, so wenig die menschliche Arbeitskraft, in der sich biografisch eine menschliche Individualität ausdrückt, *Ware* auf dem „Arbeitsmarkt“ sein darf, so wenig dürfen *Unternehmen wie handelbare Ware*, die sie letztlich auch nicht sind, behandelt werden. Der weit verbreitete – eingebilddete – Grundsatz von der „Käuflichkeit der Welt“ macht heute Dinge zur *Ware*, die nicht im Wertschöpfungsstrom erzeugt und dadurch zum menschlichen Konsum bestimmt sind. Da gilt es, in Zukunft Grenzen einzuziehen. Praktisch bedeutet dies: Die Eigentumsverfassung des gesellschaftlichen Unternehmensbereiches – nicht die des persönlichen Konsumbereiches – ist neu zu strukturieren. „Eigentum verpflichtet“ – diese Formel des deutschen Grundgesetzes wäre für die Unternehmenssphäre mit Inhalt zu erfüllen und genauer zu fassen.

---

<sup>6</sup> Vgl. vom VERFASSER: Soziale Leiblichkeit menschlicher Gruppen. GOETHEANUM Nr. 42/2004, S. 4 ff., 43/2004, S. 8 ff., 45/2004, S. 8 ff. und 47/2004, S. 12 ff. (insbesondere Nr. 47).

<sup>7</sup> Vgl. RUDOLF STEINER: Soziale Ideen, Soziale Wirklichkeit, Soziale Praxis. GA 337a, S. 147 ff., S. 195 ff. oder: Die Kernpunkte der sozialen Frage, GA 23.

## Was kann geschehen?

Die damit angesprochene Problemstellung kann *für jeden Menschen anders* aussehen – und trotz solcher Unterschiede am Ende doch zusammenklagen. Der Einzelne könnte zum Beispiel bewusster mit seinen Ersparnissen, so er über solche verfügt, umgehen und sich insoweit fragen: *Was geschieht eigentlich mit ihnen*, solange ich sie nicht in Anspruch nehme? „Arbeiten“ sie irgendwo in einem Unternehmen oder einer Bank für mich? Denn er kann sich – auch ohne besondere Wirtschaftskenntnisse – sagen: Wenn ich einen Zins, eine Dividende oder eine vergleichbare Vergütung dafür erhalte und über derartige Ertragsanteile (und die Rückzahlung der Grundsumme meiner „Geldanlage“) für mich verfügen kann, so müssen „meine Gelder“ irgendwo einem Unternehmen geholfen haben, reale Leistungswerte zu erzeugen, von denen ich über den Zins zum Beispiel jetzt einen Anteil erhalte. Der betreffende Unternehmer muss doch offensichtlich die Kaufkraft meiner Ersparnisse für produktive Anlagen (Wertschöpfungsinstrumente) eingesetzt (ausgegeben!) haben und mir nun einen Anteil seiner Einnahmen (seines Ertrages) zuwenden. Mein hingegabenes Geld ist in einen Leistungsprozess hinein „gestorben“ – aber ich erhalte einen Anteil an der „neuen Ernte“. Ich beginne, mein Bewusstsein in die Richtung dieser Vorgänge auszuweiten und zu entwickeln.

Ein *Student* könnte sich sagen: Die Tatsache, dass ich in meinem Studium für mehrere Jahre von anderer Arbeit – durch wen auch immer – freigestellt werde und die Sozialität, die die erforderlichen Lehranstalten und meine Dozenten investitions- und einkommensmäßig bereithält, stellt mich doch schicksalsmäßig in einen konkreten sozialen Zusammenhang. Andere Menschen, die jetzt arbeitend tätig sind, ermöglichen mir durch ihre realen Leistungen mein jetziges Studium. Ich nehme mir vor, dafür selbst einmal etwas für diese Menschen oder für andere zu leisten, ohne dabei darauf zu schauen, dass ich dafür nachrechenbar oder maximal vergütet werde.<sup>8</sup> Mein Erfolg liegt im Wohlergehen der Gemeinschaft, in der ich Teil bin und von der ich lebe.

Wer im Leben schließlich zu *unternehmerischen Aufgaben* berufen wird – oder sich den Raum dafür schafft –, kann darauf achten, dass die Würde

---

<sup>8</sup> Vgl. RUDOLF STEINER: Nationalökonomischer Kurs, GA 340, 9. Vortrag.

der Menschen in dem Unternehmensprozess der Arbeit und der mit ihr verbundenen Einkommensbildung geachtet wird. Man kann zwar keine obsolet gewordenen, überlebten Arbeitsaufgaben („Arbeitsplätze“) auf Dauer erhalten wollen, aber man kann unter Umständen Sorge dafür tragen, dass Menschen, deren bisherige Arbeitsaufgabe wegfällt, neue Arbeitsaufgaben finden. Ein Grundeinkommen, das der Einzelne als Mindesteinkommen erhält, könnte als unbedingte Grundsicherung eine große Hilfe zur selbstbestimmten Neuorientierung sein.

Ein weiterer Verantwortungsbereich für unternehmerisch-initiativ tätige Menschen wird die *Sicherung rechtlich angemessener Formen* für die Führung von Unternehmen und die *Legitimation dazu aus Fähigkeitserkenntnis* sein. Das hierher Gehörige wurde zuvor schon dargestellt und soll nicht wiederholt werden: Unternehmen selbst sind, wenn man sie als soziale Systeme begreift, eben keine handelbaren Waren, sondern ihrerseits Werteschaffende soziale Gebilde, deren Führung dafür Fähigen auf Zeit zugeteilt wird, sodass diese Gelegenheit zum vollen Einsatz ihrer Begabung und Kraft für ihre Kunden (oder sonstige Adressaten) finden. Wo dafür geeignete Schutzgebilde – wie Stiftungen oder im Gemeinnützigkeitsbereich nach Art einer Treuhandschaft gehaltene Unternehmensanteile – geschaffen wurden, muss für deren Lebensfähigkeit gesorgt werden. Die WELEDA AG zum Beispiel hat in ihren mehrheitlich gemeinnützigen Anteilseignern solche rechtlichen Schutzinstrumente – und eine aus Mitgliedern der Anthroposophischen Gesellschaft bestehende, zuvorderst an der therapeutisch-pharmazeutischen Aufgabe orientierte Aktionärschaft. Letzteren ist die genannte Aufgabenstellung – hoffentlich dauerhaft! – wichtiger als eine persönliche Dividende und der womöglich spekulative Handel mit Anteilszertifikaten (Aktien) an „ihrem“ Unternehmen. Die Übertragung dieser Zertifikate ist daher an die Zustimmung des Unternehmens (durch den Verwaltungsrat) von Anfang an gebunden worden. Das sollte auch in der Gegenwart verstanden werden – und gewahrt bleiben.

Und ein Letztes: Alle Statistiken der Gegenwart über „arm“ und „reich“ usw., die in der Regel auf Unternehmensbewertungen und/oder Börsenkursen und dergleichen beruhen, sind im Grunde für das Erfassen der sozialen Dimension Makulatur und nur soweit und solange aussagefähig, wie Unternehmen in der heute üblichen Weise käuflich sind. Die Verteilung von „Reichtum“ und Armut kann man in sozial relevantem Sinne nicht aus ihnen – wie es doch täglich geschieht! – ablesen. Denn im *Wert-*

*schöpfungs- oder Produktivbereich* der Wirtschaft haben Werte eine ganz andere Bedeutung als im *Konsumbereich*: Die Ersteren zeigen, ob man *effektiv* mit diesen Werten (Anlagegüter, im Erzeugungsprozess befindliche Güter und Vorräte usw.) *umgehen* kann. Im Konsumbereich ist dagegen entscheidend, ob sie dem Verbraucher *nützlich* sind.<sup>9</sup> Erst im Konsumbereich kann man von „reich“ und „arm“ reden; im Produktionsbereich geht es um effektiven Umgang mit Wertschöpfungsinstrumenten.<sup>10</sup> In diesem Bereich ist der Unternehmenswert deswegen ein „Mythos“; wer in ihm von einem solchen Wert spricht, zeigt dadurch, wie er über den Umgang mit sozialen Systemen denkt.

<sup>9</sup> Wie Anm. 4 zum Beispiel S. 107 ff.

<sup>10</sup> Vgl. vom VERFASSER: Arm und reich – wie wenden wir das Blatt? In: GOETHEANUM Nr. 18/2002, S. 336 ff.

# Auswahl aus dem Schriftenverzeichnis Benediktus Hardorp\*

## I. Zum Thema „Konsum- oder Ausgabensteuersatz“

- 1) Mehrwertsteuer und Steuerharmonisierung im Gemeinsamen Markt. In: BETRIEBS-BERATER, 5/1967, S. 173 ff. (C 3.1)
- 2) Mehrwertsteuer in Deutschland – Erfahrungen und Probleme. In: ECHO, Brüssel, 9/1971, S. 16 ff. (C 3.10)
- 3) Steuersystem - Steuerreform - Steuerflucht. Was bringt die Entwicklung des Steuerrechts für den Unternehmer? In: DIE WIRTSCHAFT Nr. 7/71, S. 220 ff. (C 3.11)
- 4) Siegeszug der Mehrwertsteuer in Europa? In: Österreichisches Kuratorium für Wirtschaftlichkeit. 1972, S. 30 ff. (C 3.12)
- 5) Verbrauchsbesteuerung als Orientierungspunkt der Steuerpolitik? In: DIE WIRTSCHAFTSPRÜFUNG. Nr. 23/24, 01./15.12.1984, S. 639 ff. (C 3.13)
- 6) Systemwandel Im Steuerrecht? Umsatzsteuer und Gesellschaft. In: Beilage 13/1985 zu Heft 30/1985 in BETRIEBSBERATER (C 3.15.1)
- 7) Unser Steuerwesen muss von der Wurzel aus neu geordnet werden. In: DIE KOMMENDEN. 10/1986, S. 7 ff. (C 3.16)
- 8) Die steuerliche Förderung gemeinnütziger Zwecke - ein negatives Steuerrecht? In: BETRIEBS-BERATER, Heft 35/36, 20./30.12.1986, S. 2341 ff. (C 3.18)
- 9) Anthroposophie und Steuerreform. In: DIE DREI 9/1988, (Sonderdruck) Mitteilungen Freie Waldorfschule Marburg, Nr. 78, Michaeli 1988, S 3 ff. (C 3.19)
- 10) Leistungsbeitrag oder Leistungsentnahme: Was ist zu besteuern? Zur Kardinalfrage des Steuerwesens. In: BAUSTEINE. Heft 1/1988, S. 61 ff. (C 3.20)
- 11) Konsumsteuer und Gesellschaft. Zum erforderlichen steuersystematischen Bewusstseinswandel. In: Konsumorientierte Neuordnung des Steuersystems. Hrsg. M. Rose, Heidelberg 1991, S 85 ff. (B 1.13)
- 12) Konsumsteuer-Kongress. Gespräch zwischen Anthroposophie und Finanzwissenschaft? In: DIE DREI, Nov. 1989, S. 833 ff. (C 3.21)
- 13) Vom Wettbewerb der Steuersysteme global – und was daraus zu lernen ist. In: GOETHEANUM Nr. 33 vom 09.11.1997, S. 425 ff. (C 3.28)
- 14) STEUERERHEBUNG UND VERMÖGENSBILDUNG – Ihre Problematik auf dem Hintergrund des globalen Wettbewerbs der Steuersysteme. In: GOETHEANUM, Nr. 17, vom 26.04.1998, S. 238 ff. (C 3.29)
- 15) Steuerreform und ökologischer Steueransatz. In: DIE DREI 7-8/1998, S 124 ff. (C 3.30)

\* Das vollständige aktualisierte Schriftenverzeichnis ist im Internet unter [www.hardorpschriften.de](http://www.hardorpschriften.de) einsehbar; die meisten Titel können auch im Volltext heruntergeladen werden

- 16) Vom Wesen der Umsatzsteuer und deren innerem Formwiderspruch. In: Umsatzsteuer-  
schau Heft 7/86, S. 168 ff. (C 3.31)
- 17) Steuerreform im Zeitalter der Globalisierung. Die Bedeutung des gesellschaftlichen Be-  
wusstseins für die Steuererhebung. In: DREI 3/1999, S. 45 ff. und Sonderdruck. (C 3.35)  
– Im wesentlichen textgleich abgedruckt im Bericht zum Workshop der Klaus Tschira-  
Stiftung vom 04.02.2000
- 18) Steuerrecht und Gesellschaftsordnung – Können wir das Ruder herumwerfen? Zum  
Reformprozess im Steuerwesen. Referat auf einem Kolloquium der Sozialwissenschaftlichen  
Sektion am GOETHEANUM am 03.07.2000 in Dornach. In: DIE DREI 2/2001, S. 33 ff. (C 3.37)
- 19) Arm und reich - und die Steuergerechtigkeit. In: GOETHEANUM Nr. 23/2002, S. 431 ff. (C 3.38)
- 20) Arm und reich - wie wenden wir das Blatt? In: GOETHEANUM Nr. 18/2002, S. 336 ff. (C 3.39)
- 21) Wirtschaft und Geld im menschlichen Leben. In: GOETHEANUM Nr. 48/2002, S. 894 ff. (C 3.40)
- 22) Brauchen wir eine Reform des Reformierens? Reformanlässe und Reformwege im Steuer-  
rechts – zu den Aufgaben des 21. Jahrhunderts. In: Integriertes Steuer- und Sozialsystem,  
Hrsg. Manfred Rose, Heidelberg 2003, S. 38 ff. (C 3.41)
- 23) Steuern reformieren heißt neu teilen lernen. Interview, in: a tempo 9/2003 (C 3.42)
- 24) Gerechte Steuern – wo und wie muss man sie erheben? In: GOETHEANUM Nr. 41 vom  
21.01.2005, S. 8 f (C 3.44)
- 25) Das Steuerwesen auf dem Hintergrund der inneren Entwicklung des Menschen. In:  
GOETHEANUM Nr. 20/21 vom 13.05.2005, S. 5 ff. (C 3.46)
- 26) Arbeit, Einkommen, Besteuerung – Wir müssen unsere sozialen Einrichtungen neu justie-  
ren. In: GOETHEANUM Nr. 28 vom 08.07.2005, S. 3 f. (C 3.47)
- 27) Der Weg zum bedingungslosen Grundeinkommen. Text anlässlich des Symposions zum  
Grundeinkommen an der Universität Karlsruhe am 23./24.02.2006 (C 3.48) (Fassung vom  
17.10.2006)
- 28) Leitsätze zum steuerfinanzierten Grundeinkommen. Text anlässlich des Symposions zum  
Grundeinkommen an der Universität Karlsruhe am 23./24.02.2006 (C 3.49) (Fassung vom  
07.09.2006)
- 29) Ein Initiative weckendes Steuerrecht. Text/Vortrag anlässlich des Symposions zum Grundein-  
kommen an der Universität Karlsruhe am 23./24.02.2006 (C 3.50) (Fassung vom 07.09.2006)  
sowie sieben Folien/Grafiken dazu
- 30) Man muss radikal denken und schrittweise handeln. Interview, in: GLS-Bankspiegel 1/2006  
Heft 196 (März 2006), S. 8 ff. (C 3.51)
- 31) Grundeinkommen löst engagierte Diskussion aus (Leserfragen auf das Interview). In:  
GLS-Bankspiegel 2/2006 Heft 197 (Mai 2006) (C 3.52)
- 32) Das bedingungslose Grundeinkommen – ein Bürgerrecht. Soziale Grundlage menschlicher  
Freiheit. In: GOETHEANUM Nr. 42 vom 13.10.2006, S. 1 ff (C 3.53)
- 33) „Wir würden gewaltig reicher werden“ Interview von Prof. Götz Werner und Dr. Benedik-  
tus Hardorp zum Grundeinkommen. SPIEGEL-Online, 30.11.2005 (C 3.54)



- 34) „Als Unternehmer habe ich niemals einen Cent Steuern bezahlt!“ Interview von Prof. Götz Werner und Dr. Benediktus Hardorp zur Umstellung des Steuersystems. STEUERBERATER MAGAZIN, Heft Januar 2007, S. 10 ff. (C 3.55)
- 35) „Ausgaben- statt Einkommensteuer! – Zum Finanzierungsverständnis des Grundeinkommens.“ In: PAUL MACKAY / ULRICH RÖSCH (Hg.) Grundeinkommen für jeden Menschen, Dornach 2007 (C 3.56)
- 36) MYTHOS UNTERNEHMENSWERT – Wie bestimmt sich der Wert eines Unternehmens? Sind Unternehmen handelbare Ware? Langfassung eines Aufsatzes des gleichbenannten Aufsatzes in Nr. 18 und 19/2007 des GOETHEANUMS, der von der Redaktion gekürzt und dessen Kapitel 5 als weiterer Aufsatz mit dem Titel „Unternehmenshandel - Führungswechsel“ herausgetrennt wurde (C 3.57)
- 37) Finanzielle Aspekte eines bedingungslosen Grundeinkommens. 24 Thesen für eine Konferenz im Europäischen Parlament am 03.07.2007 in Brüssel

## II. Zum Thema „Arbeit und Einkommen“

- 1) Trennung von Arbeit und Einkommen. Anthroposophische Perspektiven zu einer zentralen Gegenwartsfrage. In: Arbeitslosigkeit, Stuttgart 1984, S. 65 ff. (B 1.3)
- 2) Anspruch und Zuspruch - Rentensicherheit und soziales Hauptgesetz. In: Das soziale Hauptgesetz. Sozialwissenschaftliches Forum, Band I. Hrsg. Stefan Leber. Stuttgart 1986, S. 181 ff. – auch: DIE DREI, 3/1986, S. 188 ff. (B 1.7)
- 3) Unternehmensbezogene Einkommensbildung, assoziative Preisbildung und soziales Hauptgesetz. In: Die wirtschaftlichen Assoziationen, Sozialwissenschaftliches Forum, Band II. Hrsg. Sozialwissenschaftliche Forschungsgesellschaft Stuttgart durch Herrn Stefan Leber. Stuttgart 1987, S. 212 ff. (B 1.9)
- 4) Preis, Einkommen, Steuer - anthroposophische Perspektiven zu Ökonomie und Ethik. In: Ökonomie und Ethik. Moral des Marktes oder Kritik der reinen ökonomischen Vernunft. Hrsg. Christian Matthiessen. Freiburg i. Br. 1990 (Hochschul-Verlag), S. 97 ff. (B 1.11)
- 5) Die Krise unseres Sozialsystems - eine Herausforderung an Anthroposophie und Bildungswesen. In: Der Weg in die Zukunft. Almanach des Verlages Freies Geistesleben. Stuttgart 1996, S. 123 ff. (B 1.18)
- 6) Unternehmen Schule – zum Zusammenhang von Wirtschaftlichkeit, Selbstverwaltung und pädagogischem Handeln. In: Autonomie der staatlichen Schule und freies Schulwesen. Sonderdruck Festschrift für J.P. Vogel. Berlin 1998, S. 175 ff. (B 1.20)
- 7) Soziale Gesten in der Finanzierung unserer Schulen. In: ERZIEHUNGSKUNST, 3/1983, S. 150 ff. (C 1.3)
- 8) Soziale Dreigliederung als Entwicklungsweg der menschlichen Individualität. In: ERZIEHUNGSKUNST, 2/1986, S. 3 ff. (C 1.4)

- 9) Arbeitslosigkeit als Anstoß zu gesellschaftlicher Neubesinnung. In: DIE KOMMENDEN, März 1986, S. 9 ff. (C 1.6)
- 10) Wie bezahlen wir unsere Mitarbeiter? In: Aus dem Leben des Schulvereins der Freien Waldorfschule Mannheim. August 1973. (C 2.2)
- 11) Studienfinanzierung - Einkommensbildung - Soziales Hauptgesetz. Referat auf der Geschäftsführertagung des Bundes der Freien Waldorfschulen. 1977. (C 2.3)
- 12) Altersvorsorge und Aufbaufinanzierung. Neue Gestaltungsaufgaben der Waldorfschulbewegung? In: ERZIEHUNGSKUNST, Heft 12/1995, S. 1316 ff. (C 2.39)
- 13) Ökonomie und spiritueller Auftrag der Waldorfschulen (gekürzte Fassung), In: ERZIEHUNGSKUNST 4/2000, S. 566 ff. (C 2.48)
- 14) Die Entkoppelung von Arbeit und Einkommen als Weg zu selbstmotivierter Arbeit. Naheliegende Perspektiven sozialer Standortbestimmung für Menschen mit Führungsaufgaben (überarbeitete Fassung eines Referats im MMM-Club München am 17.11.1992). 14.12.1992. (D 1.6)
- 15) Arbeit, Einkommen und Besteuerung – Wir müssen unsere sozialen Einrichtungen neu justieren. In: GOETHEANUM, Nr. 28 vom 08.07.2005, S. 3 f. (C 3.47)

### III. Zum Thema „Buchführung und Bilanzierung“

- 1) Die doppelte Buchführung: Zeitpunkt- und Zeitraum-Rechnung. In: Was ist Zeit? Hrsg. G. Kniebe. Stuttgart 1993 (Verlag Freies Geistesleben). (B 1.14)
- 2) Lebensorientierung durch Buchführung? Zum 500-Jahre-Jubiläum der doppelten Buchführung. In: Unternehmensführung - Wirtschaftsethik - Gesellschaftliche Evolution. Hrsg. Ekkehard Kappler und Tobias Scheytt. Gütersloh 1995 (Verlag Bertelsmann Stiftung), S. 281 ff. (B 1.15)
- 3) Das Eigenkapital im Spiegel der Bilanz. In: Bilanzierung und Besteuerung der Unternehmen. Festschrift für Herbert Brönnner. Stuttgart 2000, S. 109 ff. (B 1.23)
- 4) Die doppelte Buchführung als Schulungsinstrument der Bewußtseinsseele. In: GOETHEANUM, Heft 25, 15.06.1986, S. 185 ff. und Heft 26, 22.06.1986, S. 194 ff. (C 3.17)
- 5) Buchführung, Bilanzierung, Selbsterkenntnis. In: GOETHEANUM, Nr. 45, 05.11.1989, S. 391 ff. (C 3.22)
- 6) Buchführung - ein notwendiges Mittel allgemeiner Bildung? Ein Plädoyer für ihre Einführung in die Schule. In: ERZIEHUNGSKUNST 6/7/1993, S. 666 ff. (C 3.24)
- 7) Lebensorientierung durch Buchführung? In: DIE DREI. 12/1994, S. 1007 ff. (C 3.25)

#### IV. Zum Thema „Geld und Kapital“

- 1) Elemente einer Neubestimmung des Geldes und ihre Bedeutung für die Finanzwirtschaft der Unternehmung (Diss.). Freiburg i. Br. 1958, erw. Auflage Heidelberg 1971 (A 1.2)
- 2) Goethe und das Geld. In: PERSPEKTIVEN, Zeitschrift für Wissenschaft, Kultur und Praxis der Universität Witten/Herdecke, Nr. 28/März 1992, S. 36 ff. (C 1.4)
- 3) Geld und Gold - Wirtschaftliche Wertschöpfung und gesellschaftliche Sinnfindung im Geldwesen. In: GOETHEANUM Nr. 9/99, vom 28.02.99, S. 153 ff. (C 3.34)
- 4) Geld ist ein soziales Gestaltungsmittel. In: WELEDA-Nachrichten Heft 211, Michaeli 1998, S. 13 ff. (C 3.32)
- 5) Das Eigenkapital im Spiegel der Bilanz. In: Bilanzierung und Besteuerung der Unternehmen. Hrsg. Von Jens Poll. Festschrift für Herbert Brönnner. Stuttgart 2000, S. 109 ff. (B 1.23)
- 6) Was heißt „Altern des Geldes“? In: GOETHEANUM Nr. 23/24, vom 07./14.06.1981, S 183 ff. (C 1.02)
- 7) Lebensgesten der Zeitkultur, I, – Ware, Arbeit, Kapital als Lernfeld der Schule? ERZIEHUNGSKUNST 12/1998, S. 1376 ff. (C 2.44)
- 8) Was ist Kapital - wie lernen wir es verstehen? In: DIE DREI, 4/1997, S. 336 ff. (C 1.24)
- 9) Unternehmensverfassung und Bewusstsein – Hochschule als Konstitutionselement sozialer Gebilde. In: DIE DREI V/2000, S. 43 ff. (C 1.45)
- 10) Versuch einer beschreibenden Definition des Geldes
- 11) Kapitalverwaltung – eine Aufgabe des Geisteslebens. Zeitbedeutung und Gestaltungsansätze. In: Geisteswissenschaft und Gesellschaftsgestaltung, Hrsg. von Dr. K.-M. Dietz und W. Kiltbau, Dornach 1987, S. 73 ff. (B 1.8)
- 12) Das Kapital des Unternehmens und seine Bedeutung. In: EIGENTUM: Sozialwissenschaftliches Forum Band 5, Hrsg. von Stefan Leber, Stuttgart 2000, S. 211 ff. (B 1.21)

#### V. Zum Thema „Pädagogik und Schule“

- 1) Unternehmen Schule – zum Zusammenhang von Wirtschaftlichkeit, Selbstverwaltung und pädagogischem Handeln. In: Autonomie der staatlichen Schule und freies Schulwesen. Sonderdruck Festschrift für J.P. Vogel. Berlin 1998, S. 175 ff und in ev. Akademie in Kooperation mit der Breuninger Stiftung, 1996, S. 29 ff. (B 1.20)
- 2) Neue Maßstäbe in der staatlichen Finanzhilfe für Freie Schulen? (Überarbeitete Fassung des Beitrages in der Erstauflage). In: Zukunftsperspektiven der Freien Schulen, Hrsg. von Fr. Müller und Bernd Jeand'Heur, Berlin 1996 <sup>(2)</sup>, S 117 ff. (B 1.17)
- 3) Ersatzschule, Schulbauförderung, Wartefrist - bildungsökonomische Bemerkungen zu einer janusköpfigen Finanzhilferechtsprechung. In: Zukunftsperspektiven der Freien Schulen,

- Hrsg. von Fr. Müller und Bernd Jeand'Heur, Berlin 1996 <sup>(2)</sup>, S 253 ff. (B 1.16)
- 4) Soziale Gesten in der Finanzierung unserer Schulen. In: ERZIEHUNGSKUNST, 3/1983, S.150.ff. (C 1.3)
  - 5) Waldorfschule, anthroposophische Pädagogik und Indoktrination - zur Frage der Weltanschauungsschule. Schriftenreihe: Aus der Arbeit der Freien Hochschule für anthroposophische Pädagogik. Nr. 8. Mannheim Oktober 1989. (C 1.10)
  - 6) Muss man für die Waldorfschule Anthroposoph werden? In: ERZIEHUNGSKUNST 4/2000, S. 441 ff (C 2.49)
  - 7) Zeugnis geben in der Waldorfschule (Druckfehler: „Zeugnisse in der...“). In: Erziehungskunst 5/1998, S. 535 ff. (C 1.31)
  - 8) Jahreswende - Zeitbeginn: Woher kommt die Zeit?, In: ERZIEHUNGSKUNST 1/2001 (C 1.50)
  - 9) Der Gesamtjahresabschluss der deutschen Waldorfschulen: - was sagt er uns? - was lernen wir daraus? - was sagt er andern? In: Berichtsheft des Bundes der Freien Waldorfschulen. Advent 1981, S. 41 ff. (C 2.10)
  - 10) Bildung in der Gesellschaft. Zur bildungsökonomischen Arbeit in der Freien Hochschule für anthroposophischen Pädagogik. In: Festschrift zum 25jährigen Bestehen der Freien Hochschule für anthroposophische Pädagogik Mannheim (Oktober 2003) (C 2.51)
  - 11) Die Kostenrechnung Freier Schulen und ihre gesellschaftliche Bedeutung. Das Beispiel der Waldorfschulen. In: Recht der Jugend und des Bildungswesens, Nr. 3/1983, S. 208 ff.(C 2.15)
  - 12) Katholische Kinder in Waldorfschulen? Eine Stellungnahme zu der Warnung vor den Waldorfschulen durch die Arbeitsgemeinschaft der katholischen Verbände für Erziehung und Schule (AKVES). Schriftenreihe der Freien Hochschule für anthroposophische Pädagogik, Oktober 1988. (C 2.27)
  - 13) Waldorfschule, anthroposophische Pädagogik und Indoktrination - zur Frage der Weltanschauungsschule. Schriftenreihe: Aus der Arbeit der Freien Hochschule für anthroposophische Pädagogik. Nr. 8. Mannheim Oktober 1989. (C 1.10)
  - 14) Der Morgenspruch in der Waldorfschule. Blicklenkung der Schüler oder Indoktrination? In: ERZIEHUNGSKUNST, 10/1989 (C 1.12)
  - 15) Ein initiatives Schul- und Erziehungswesen? Wäre es möglich? - Ist es bezahlbar? In: Demokratie fängt in der Schule an. Hrsg. B. Engholm. Frankfurt 1985 (Eichborn), S.169 ff. (B 1.5)
  - 16) Beim Läuten der Glocken. In: ERZIEHUNGSKUNST, 8/1993, S. 802 ff. (C 1.18)

## VI. Zum Thema „Anthroposophie“

- 1) Anthroposophie und Dreigliederung. Das soziale Leben als Entwicklungsfeld der Seele. Stuttgart 1986 (Verlag Freies Geistesleben GmbH). (A 1.4)
- 2) Der Erkenntnisstil des Thomas von Aquin und die Methode der anthroposophischen Geis-

- teswissenschaft Rudolf Steiners. In: DIE DREI, Beiheft 1/Mai 1989. (C 1.11)
- 3) Die Kardinaltugenden bei Aristoteles und Thomas von Aquin und ihre Bezüge zu Waldorfpädagogik und anthroposophischem Schulungsweg. In: DIE DREI, Beiheft 2/November 1989 (C 1.13)
- 4) Weg-Sprüche menschlicher Selbstfindung. In: GOETHEANUM vom 15.12.1996, S. 441 ff. (C 1.23)

## VII. Andere Themen

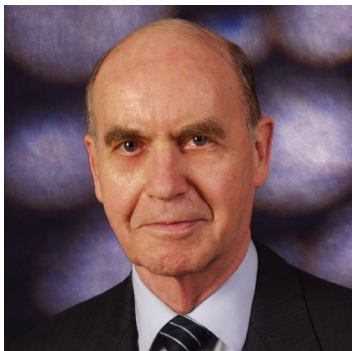
- 1) Anthroposophie und die sozialen Herausforderungen der Zeit. Fünf Aufsätze. Dornach 1994 (Verlag am Goetheanum). (A 1.7)
- 2) Elemente einer sozialen Baukunst. In: Der Mensch in der Gesellschaft. Hrsg. Stefan Leber. Stuttgart 1977, S 42 ff, auch in: Innovationen – wie kommt das Neue in die Unternehmung. Hrg. von E. Kappler und Th. Knoblauch, Gütersloh 1996, S. 153 ff. (B 1.2)
- 3) Führung ohne Hierarchie? In: Der Wirtschaftsprüfer als Unternehmensberater. Festschrift für WP / StB Dr. Max Horn zum 70. Geburtstag. Ulm 1974 (B 1.1)
- 4) Ware, Arbeit, Kapital – drei Grundphänomene wirtschaftlichen Lebens. In: Wissenschaft, Kunst, Religion. Festschrift für Manfred Krüger, Dornach 1998, S 96 ff, auch in: DIE DREI 11/98, S. 24 ff (B 1.19)
- 5) Soziale Leiblichkeit menschlicher Gruppen (C 1.63)
- Teil I: Die „zwölf Säulen des Ganzen“, in: GOETHEANUM 42/2004, S. 4 ff.
- Teil II: Die Werdeprozesse der Leibgestalt, in: GOETHEANUM 43/2004, S. 8 ff.
- Teil III: Außenbild und Rechtsgestalt, in: GOETHEANUM 45/2004, S. 8 ff.
- Teil IV: Innere Funktionsweisen sozialer Gebilde und soziale Erneuerung, in: GOETHEANUM 47/2004, S. 12 ff.
- 6) Albrecht Haushofer – zum 100. Geburtstag. In: ERZIEHUNGSKUNST, Nr. 7/8-2003, S. 875 ff (C 4.7)
- 7) Strukturelemente sozialen Bauens. In: DIE DREI, 7/8 1997, S. 735 ff. (C 1.25)

### Danksagung

Von der Idee zur Realisierung dieses Bandes bedurfte es der engagierten und intensiven Mitarbeit vieler. Insbesondere Herrn Peter Dellbrügger und Frau Dorothee León Cadenillas – beide IEP – sowie dem Team des Universitätsverlags Karlsruhe sei an dieser Stelle ein herzliches Wort des Dankes ausgesprochen.

Prof. Götz W. Werner  
Institutsleiter

## Der Autor



Dipl. Vw. Dr. rer. pol. Benediktus Hardorp, geb. 12.04.1928 in Bremen. Waldorfschule in Hamburg und Hannover, dort Abitur 1948. Studium der Wirtschaftswissenschaften in Freiburg im Breisgau, 1954 Diplom, 1958 Promotion („magna cum laude“) über das Thema „Elemente einer Neubestimmung des Geldes und ihre Bedeutung für die Finanzwirtschaft der Unternehmung“. Ausbildung zum Steuerberater und Wirtschaftsprüfer; seit 1964 in Heidelberg und Mannheim in eigener Praxis tätig. Seit 1996 Partner einer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft. Vorstandsmitglied der Steuerberaterkammern Stuttgart und Nordbaden (1968 bis 2003); zu gleicher Zeit Verwaltungsratsmitglied und langjährig Mitglied im Steuerfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer.

Ehrenamtlich Vorstandsmitglied und Mitbegründer der Freien Waldorfschule Mannheim, Vorstandsmitglied des Bundes der Freien Waldorfschulen (Stuttgart), der Freien Hochschule für anthroposophische Pädagogik in Mannheim bei deren Gründung. Leitung der bildungsökonomischen Arbeitsstelle der Freien Hochschule (mit unter anderem jährlicher Erstellung eines Gesamtjahresabschlusses für die derzeit rund 220 deutschen Waldorfschulen sowie dessen betriebswirtschaftlicher Auswertung) bis 2008. Über 250 Veröffentlichungen zur Geldtheorie, Bildungsökonomie, zum Recht der Freien Schulen, zum Steuerrecht (insbesondere Mehrwertsteuer und Steuerreform) – im Internet einsehbar unter [www.hardorpschriften.de](http://www.hardorpschriften.de). Lehrauftrag an der Universität Karlsruhe (Institut für Entrepreneurship) zum Steuerwesen.

*Das Heil einer Gesamtheit von zusammenarbeitenden Menschen ist um so größer; je weniger der einzelne die Erträgnisse seiner Leistungen für sich beansprucht, das heißt, je mehr er von diesen Erträgnissen an seine Mitarbeiter abgibt, und je mehr seine eigenen Bedürfnisse nicht aus seinen Leistungen, sondern aus den Leistungen der anderen befriedigt werden.*

Soziales Hauptgesetz von Rudolf Steiner





**Schriften des Interfakultativen  
Instituts für Entrepreneurship (IEP)  
der Universität Karlsruhe (TH)**



**Band 16**

*Die Welt schuldet keinem von uns einen  
Lebensunterhalt, aber wir alle schulden  
einander den Lebensunterhalt.*

Henry Ford

ISSN: 1614-9076

ISBN: 978-3-86644-250-4

---

[www.uvka.de](http://www.uvka.de)