Das nachhaltige Unternehmen

Für Unternehmen der kapitalistischen Marktwirtschaft sind Maßnahmen zur ökologischen Nachhaltigkeit lästige Pflichtübungen. Sie verzögern und bremsen vor allem immer dort, wo ihre Gewinne geschmälert werden. Deshalb braucht es eine neue Form Unternehmen, in deren DNA Nachhaltigkeit bereits eingeschrieben ist.

Was haben HeidelbergCement, RWE und BASF gemein? Sie sind die größten CO_2-Dreckschleudern der Nation (2023). Insgesamt sind **Unternehmen für rund 60 Prozent** des Ausstoßes an Treibhausgasen in Deutschland verantwortlich. Damit sind sie unter Zugzwang, möglichst schnell klimaneutral zu werden, konkret: rechnerisch („net zero“) und noch besser faktisch keine Treibhausgase mehr auszustoßen. Denn Deutschland will ja in toto bis 2045 klimaneutral werden, die Europäische Union bis 2050.

Die Politik hat dabei die Verantwortung für den Weg zur Klimaneutralität fast ausschließlich in die Hände der Unternehmen gelegt. Und diese winden sich. Kein Wunder. Vor ein paar Jahrzehnten konnten Unternehmen noch massenhaft CO_2 durch ihre Schornsteine pusten. Die Ökonomik verbuchte Umweltschäden als „externe Effekte“, als **Kosten, die der Allgemeinheit aufgebürdet** worden sind. Ein scheinbar ehernes Prinzip der kapitalistischen Marktwirtschaft: Gewinne verbleiben in den Unternehmen, Kosten werden bevorzugt „sozialisiert“.

In den 1970erJahren kamen die ersten Umweltgesetze und Sanktionen. Inzwischen versucht man immerhin, die Unternehmen mit Hilfe von marktkonformen Instrumenten wie dem Handel von **Luftverschmutzungsrechten** zu disziplinieren. Zudem hat sich die Sichtweise von Teilen der Gesellschaft auf Unternehmen verändert: Sie werden nicht mehr als reine

Organisationseinheiten wahrgenommen, die wirtschaftliche Transaktionen wie Produktion und Handel von Waren vornehmen. Sie sind auch als Akteure in der Gesellschaft unterwegs, für die nicht länger andere (oder keine) Regeln als für alle anderen Mitglieder der Gesellschaft gelten.

Bremsen, verhindern oder anpassen – wenn notwendig

Unternehmen haben auf diese politischen Trends der jüngeren Zeit mit zwei Strategien reagiert. Zum einen setzen sie ihre Lobbyisten ein, um **staatliche Regulierungen** für den Klimaschutz zu verhindern oder zumindest zu verwässern. Denn ein Mehr an Aufwand, das staatliche Auflagen oft mit sich bringen, bedeutet in der Regel ein Weniger an Gewinn. Nicht nur in der Klimapolitik, aber dort ganz besonders findet ein ewiges Stänkern und Sticheln statt, um staatliche Auflagen zu torpedieren – oft gehen diese Showdowns zugunsten der Industrie aus. Die Politik leistet hier eine Sisyphos-Arbeit.

Zum anderen haben sich die Unternehmen angepasst, oft aber nur äußerlich und nicht wirklich ernsthaft. So haben viele internationale Konzerne **Diversity-Programme** aufgelegt, die zum Beispiel die ethnische Vielfalt bei den Mitarbeitenden fördern sollen. Auf Druck der Trump-Administration haben viele in den USA tätige Großunternehmen (darunter auch deutsche) diese Programme jedoch flugs wieder beerdigt, um ja keine Geschäftseinbußen erleiden zu müssen. Ein Beispiel dafür, dass sich Unternehmen schnell dem Zeitgeist anpassen, um ihre Pfründe zu sichern. Ganz ähnlich beim Thema Nachhaltigkeit: Bis ca. 2020 noch ein ganz großes gesellschaftspolitisches Thema, bis zu diesem Zeitpunkt auch in den Konzernen *der* Triggerpunkt für einschlägige Maßnahmenpakete und somit für ein besseres **Image**. Und heute? Von nachhaltiger Nachhaltigkeit kaum noch eine Spur.

Der Rückschluss: Bei gefühlten 99,5 Prozent kapitalistisch organisierter Unternehmen steht alles, was den Gewinn schmälert und/oder zu geringerem Absatz führt, in einem

systemimmanenten Widerspruch zur ökologischen Nachhaltigkeit. Deshalb ist es **Zeit für eine neue Unternehmensform** – eine, bei der Nachhaltigkeit in die DNA des Unternehmens eingebrannt ist. Eine Variante ist die der BEcompany. Die eigentümerlose BEC darf zwar innerhalb gewisser Grenzen auch gewinnorientiert arbeiten. Die Gewinne werden hier aber nicht an private Investoren ausgeschüttet, sondern zum Teil an die Mitarbeitenden. Zum noch größeren Teil werden die Überschüsse aber wieder im Unternehmen investiert.

Dabei könnte der **Aufsichtsrat** festlegen, wie hoch der Mindestanteil ökologisch nachhaltiger Investitionen sein muss und wie klimafreundlich die Produkte des Unternehmens sein müssen. Und wenn sich der Vorstand dagegen wehrt? Und erst recht die Mitarbeitenden? Natürlich sind Debatten und damit auch Konflikte nicht ausgeschlossen. Der Aufsichtsrat des BEC zeichnet sich aber dadurch aus, dass in ihm alle relevanten **gesellschaftlichen Gruppen** vertreten sind. Und wenn, sagen wir mal, Vertreter von Greenpeace und der Deutschen Umwelthilfe im Aufsichtsrat sitzen, sollte der Kurs schon recht klarwerden.

> *Und wenn, sagen wir mal, Vertreter von Greenpeace und der Deutschen Umwelthilfe im Aufsichtsrat sitzen, sollte der Kurs schon recht klarwerden.*

Zudem bilanziert das BEC nicht nur seinen Umsatz, seinen Gewinn und andere finanzielle Kennzahlen. Die Jahresbilanz des Ausstoßes von Treibhausgases gehört mit gleichem Rang dazu. Dies gilt auch für die jährliche Sozial-Bilanz (Zufriedenheit der Mitarbeitenden, Einkommensspreizung etc.). Diese neue Form der Bilanzierung soll dafür sorgen, dass Unternehmen von der Öffentlichkeit ganzheitlicher wahrgenommen werden. Aber auch dafür, dass Unternehmen ein neues authentisches Selbstverständnis entwickeln, bei dem ökologische und soziale Nachhaltigkeit ganz natürlich neben dem rein betriebswirtschaftlichen Kalkül stehen.

© **The Economics Coach 2025** (Titelfoto: Spohonnawit / Depositphotos)