

Impulsreferat von Christian Hiß bei der Abschlusskonferenz von Quarta Vista am 30. März 2021 in Berlin

Sehr geehrter Herr Staatssekretär Böhning, sehr geehrter Herr Heinig, lieber Reiner, meine sehr verehrten Damen und Herren,

heute stellen wir Ihnen das Ergebnis des genauso ungewöhnlichen, wie großartigen Projektes *Quarta Vista Navigationssysteme für werteorientierte Unternehmen* vor.

Ich freue mich sehr über die überwältigende Resonanz auf die heutige Konferenz, sowohl auf Seiten der Beitragenden wie auch bei den Zuhörer*innen.

Wir alle am Projekt Beteiligten hoffen, dass diese Veranstaltung, im Sinne der vielfach beschworenen großen Transformation der Wirtschaft zu mehr Nachhaltigkeit, den Beginn eines neuen Zeitalters in der unternehmerischen Erfolgsrechnung und Berichterstattung markiert.

Vor gut vier Jahren wurde ich auf persönliche Empfehlung einer unserer Aktionärinnen zum *Round Table* der Innovationsabteilung von SAP zu *Future of Work* in Berlin eingeladen und konnte in einem 9 Minuten Pitch die Idee von *Richtig Rechnen – durch die Reform der Finanzbuchhaltung zur ökologisch-ökonomischen Wende* – vortragen.

Ich war schon einige Jahre zuvor, auf der Suche nach Karl Poppers Schwarzen Schwan im Regelwerk der betrieblichen Rechnungslegung und Berichterstattung, über die sokratisch-philosophische Hintertreppe in den Weltinnenraum des Kapitals eingestiegen und habe mich teils wissenschaftlich, teils praktisch mit der Krise der Finanzbuchhaltung auseinandergesetzt.

2006, als wir von Eichstetten am Kaiserstuhl aus, die erste Regionalwert AG Bürgeraktiengesellschaft im Raum Freiburg gegründet haben, verankerten wir im Geschäftszweck, dass die erbrachten sozialen und ökologischen Leistungen, transparent dargestellt und an die Aktionär*innen als eine Art Return on Investment berichtet werden müssen.

So konnte ich an jener Veranstaltung in Berlin wohl schon nachvollziehbar darlegen, dass die Erweiterung der klassischen Rechnungslegung eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der großen Transformation zu mehr nachhaltigem Wirtschaften spielt.

Und dass SAP als Weltmarktführerin für Softwarelösungen im betrieblichen Rechnungswesen die Eignung besitzt, mit Platon ausgedrückt, *das Besondere in das Allgemeine* zu übertragen.

Letztlich wird die Methode einer auf Nachhaltigkeitswerte erweiterten Erfolgsrechnung nur umgesetzt werden können, wenn die Unternehmen und dort vor allem die Finanzabteilungen, im Unternehmensalltag die methodisch-instrumentellen Vorlagen zur Verfügung haben, nach denen sie künftig buchen, bilanzieren und steuern können.

In zahlreichen Gesprächen wurden in der Folge Wege gesucht, wie und mit wem die Methode explorativ ausgearbeitet werden könnte. Die Beteiligten wissen, welche seltsamen Wendungen alles genommen hat, bis wir schließlich im November 2018 den Zuwendungsbescheid des fördernden Bundesministeriums für Arbeit und Soziales erhielten.

Tatsache ist, es war kein Selbstläufer, das Zustandekommen des Projektes ist letztlich dem persönlichen Einsatz weniger Menschen zu verdanken.

Dass das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, genauer die Initiative für Neue Qualität der Arbeit INQUA allen voran Herr Große-Jäger unserem Projektantrag das Vertrauen schenkte, war uns während der gesamten Laufzeit Ansporn dem formulierten Anspruch gerecht zu werden.

Es galt Experimentalpartner aus der Wirtschaft zu finden, die bereits wertorientiert arbeiten und mit der Projektfragestellung etwas anfangen konnten.

Mit Bodan GmbH, Bohlsener Mühle und Bingenheimer Saatgut AG fanden wir dankenswerter Weise Partner, die schon seit Jahrzehnten ihren Geschäftszweck, bzw. ihren Purpose auf mehr als die üblichen Unternehmensziele und Kennzahlen ausgeweitet hatten.

Die Zusammensetzung der Expertisepartner passte eher nicht in gewohnte Muster: SAP als Globalplayer in der Softwarebranche; mit Parmenides und Cognostics zwei Partner, die der Funktionalität des menschlichen Denkens nachgebaute Entscheidungsmatrizen zur Unternehmenssteuerung entwickeln und eine kleine Bürgeraktiengesellschaft, die sich vorgenommen hat, den Kapital- und Wohlstandsbegriff in der Land- und Ernährungswirtschaft zurecht zu rücken.

Alles in Allem eine durchaus gewagte soziale Konstruktion aus der im Laufe der 2,5 Jahre eine enorme geistige Produktivität entstand.

Wie Reiner Bildmayer, unser Head of Project immer zu sagen pflegt: Mit Quarta Vista haben wir den Durchstich geschafft, von einem qualitativen Werteverständnis nachhaltigen Wirtschaftens in das quantitative betriebliche Rechnungswesen.

Das Ergebnis hat Richtkraft und beschreibt heuristisch eine neue Axiomatik unternehmerischer Erfolgsmessung.

Es ist ein Vorschlag zur Lösung der Krise der Buchhaltung und Bilanzierung.

Worin besteht diese Krise?

So wie Buchhaltung und Erfolgsrechnung in den vergangenen Jahrzehnten praktiziert wurde, baut sie auf viel zu wenigen Zahlen, Daten und Informationen auf.

Wesentliche Leistungskennzahlen, die heute für die Vermessung von wirtschaftlichem Erfolg und für die Unternehmenssteuerung notwendig sind, werden nicht differenziert genug erfasst und dargestellt. Das gilt vornehmlich für Leistungskennzahlen aus der ökologischen und sozialen Performance.

Vor dem Hintergrund zunehmender Risiko-, Schadens- und Kosteneffekte haben vor etwa 30 Jahren einzelne Akteure begonnen, einen Nachhaltigkeitsbericht als Ergänzung zum gewöhnlichen Geschäftsbericht zu schreiben.

Das war im Grunde das Eingeständnis der Unvollständigkeit der gewöhnlichen Rechnungslegung. Um es erkenntnistheoretisch auszudrücken, die Antithese zur bestehenden Konstruktion der Erfolgsmessung war geboren.

Leider hat der Nachhaltigkeitsbericht bis heute nur prosaischen Wert. Am Ende, wenn es darauf ankommt zu entscheiden, ob ein Unternehmen gut oder schlecht wirtschaftet, hat der Nachhaltigkeitsbericht kaum einen Einfluss.

Dementsprechend hat der Nachhaltigkeitsbericht auch keine signifikante Auswirkung auf die Unternehmenspraxis. Nicht-nachhaltiges Wirtschaften ist nach wie vor gängig mit bedrohlichen Konsequenzen.

Der Risikobericht größerer Unternehmen geht zwar etwas tiefer auf die Sachlage ein, hat aber auch nur einen begrenzten Wert, zeigt er doch nur auf, welchen Risiken ein Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeitswerte ausgesetzt ist und vielleicht noch, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um die Risiken abzuwehren.

Er gibt aber nicht wieder, in welchem Maß das Unternehmen selbst Teil der Entstehung solcher Risiken ist.

Aus dieser Tatsache entsteht eine neue Bewegung zur erweiterten Erfolgsmessung. Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht über Initiativen zu ihrer Korrektur berichtet wird, sei es die True Cost Initiative, die Veröffentlichung des Berichtes des Sustainable Finance Beirates der Bundesregierung, die Value Balancing Alliance, die EU Taxonomie, die Gemeinwohlökonomie, der GRI - um nur einige zu nennen.

Hier knüpft Quarta Vista an, geht einen konsequenten Schritt weiter und führt die gewöhnliche Rechnungslegung und den Nachhaltigkeitsbericht zusammen.

Um es mit Hilfe der Evolutionsdialektik Heraklits und Hegels auszudrücken, wir führen These und Antithese in die Synthese. Wir verflechten sie miteinander.

Damit ist nicht lediglich die Ausweitung des Lageberichtes oder des Risikoberichtes gemeint, sondern wir fügen Leistungskennzahlen aus dem Spektrum der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen direkt in den Logos und in die DNA der Unternehmen ein.

Warum ist die Erweiterung der Rechnungslegung auf Nachhaltigkeitsziele so wichtig?

Man könnte ja sagen, die Abstraktion in Zahlen ist das Eine, die Realität einer sachgerechten Unternehmensführung ist das Andere.

Wir alle wissen, welche übermächtige Stellung das Zahlenwerk eines Unternehmens hat und über Erfolg und Misserfolg einer Unternehmung entscheidet.

Letztlich entscheidet immer die Zahl unter dem Strich der GuV und der Bilanz, egal ob beim Finanzinstitut, an der Börse oder bei allen anderen Anspruchsgruppen.

Ein Unternehmen, das glänzende Bilanzzahlen vorweist oder seine Produkte günstiger anbietet, wird gefeiert und gefördert, egal wie viel soziales und ökologisches Vermögen es vernichtet hat.

Unser konkretes Beispiel, an dem wir den Sachverhalt gerne darstellen ist die Bodenfruchtbarkeit:

Wird der Ackerboden genutzt, ohne etwas in die Erhaltung und den Aufbau seiner Fruchtbarkeit zu investieren, geht reales Betriebsvermögen in Form seiner dauerhaften Ertragsfähigkeit verloren. Es entstehen betriebswirtschaftliche Risiken, für die Rückstellungen gebildet werden müssten.

Wird aber Aufwand betrieben, um die natürliche Ressource Bodenfruchtbarkeit zu erhalten, entstehen Kosten, die eigentlich als Investition dem Betriebsvermögen zugeschrieben und aktiviert werden müssen.

Eine Logik, die uns bis heute nicht widerlegt werden konnte.

Nur Bodenfruchtbarkeit zählt, wie viele existenzielle weitere Vermögensarten nicht zum bilanziellen Anlagevermögen eines Betriebes, ein fataler Konstruktionsfehler, in dessen Konsequenz in den vergangenen Jahrzehnten bereits unvorstellbar große betriebswirtschaftliche und in der Folge volkswirtschaftliche Vermögen verloren gingen.

Betreibt ein Betrieb, aus Sorge um seine zukünftige Leistungsfähigkeit, trotzdem Aufwand für nachhaltiges Wirtschaften, entstehen Sach- und Personalkosten. Nach geltender Praxis werden diese in der Gewinn- und Verlustrechnung dem allgemeinen Aufwand zugeschrieben.

Der dadurch erhöhte allgemeine, nicht zurechenbare Aufwand signalisiert im Wettbewerb eine Ineffizienz. Wie Sie sicher wissen, bestraft der Markt Ineffizienzen unerbittlich. Das Unternehmen wird gezwungen solche Leistungen herunterzufahren.

Das Arglistige an diesem Mechanismus ist, dass im Dunkelraum der abstrahierenden Erfolgsrechnung versteckt, neue allozierende Ineffizienzen entstehen.

Diese zeigen sich zwar in der Betriebswirklichkeit, in dem die Bodenfruchtbarkeit und damit die Ertragsfähigkeit tatsächlich abnimmt, der Umstand wird aber von der zahlenbasierten betriebswirtschaftlichen Erfolgsrechnung nicht gespiegelt.

Das ist nur ein Beispiel für viele solcher, im Dunkelraum der betriebswirtschaftlichen Erfolgsrechnung versteckter Ineffizienzen und Risiken.

Heute zeigt sich, dass sie immer schneller und vehementer ans Licht drängen, in dem sie sich realisieren, allen voran im Klimawandel, der schwindenden Biodiversität und der mangelnden Resilienz in Krisenzeiten.

Die Annahmen, auf denen die Bewertung der wirtschaftlichen Performance aufbaut, sind überholt, sie stimmen nicht mehr mit der Realsituation überein.

Vor diesem Hintergrund haben wir einen Paradigmenwechsel in den Bemühungen um die Internalisierung externer Effekte eingeleitet - nicht mehr auf der Erfassung und der Berechnung der Auswirkung, also dem negativen und positiven Impact durch nicht-nachhaltiges, respektive nachhaltigem Wirtschaften liegt der Fokus, sondern auf der Erfassung und Bewertung von betrieblichen Leistungen und unterlassenen Leistungen für nachhaltiges Wirtschaften und deren Operationalisierung in der Rechnungslegung.

Damit ist ein zweiter wichtiger Sachverhalt unserer Methode verbunden. Wir schreiben nicht dem Gegenstand an sich, wie zum Beispiel dem Schmetterling, der Bodenfruchtbarkeit, dem Klima oder der Wasserqualität einen Geldwert zu, sondern den betrieblichen Leistungen zum Schutz und dem Erhalt der natürlichen und sozialen Güter und Vermögen.

Das bedeutet: Grundlage für die Bewertung ist der Aufwand, den ein Unternehmen für die Bereitstellung solcher Leistungen erbringt oder eben nicht erbringt.

Dieser Strategie sind wir in Quarta Vista gefolgt.

Wir wissen sehr wohl, dass der Aufwand dem Preis nicht gleichzusetzen ist. Aber wir haben mit dem Vorgehen die Grundlage geschaffen, dass die Leistungen durch die Erweiterung des Anlagevermögens einen betriebswirtschaftlichen Wert erhalten oder sie durch Marktmechanismen, das heißt durch Aushandlung unter den Marktteilnehmer*innen einen Preis erhalten und bezahlt werden können.

Vielen ersten Reaktionen zu Folge, würde dieses Verfahren an der Bereitschaft des Bezahlens eines Preises für die erbrachten Leistungen scheitern. Man schreibt der Regulatorik doch mehr Gewicht zu als der Freiwilligkeit des Marktes.

Ich bin hier anderer Auffassung und gehe davon aus, dass die kritische Masse an Bereitschaft in der Gesellschaft und der Wirtschaft mittlerweile vorhanden ist, um in die Umsetzung gehen zu können.

Die Voraussetzungen für die Bereitschaft des Bezahlens sind aber: der glaubwürdige Leistungsnachweis, die transparente Wertzuschreibung und die sachgerechte Zuordnung der Mittelverwendung in der Erfolgsrechnung.

Wenn diese Vorbedingungen gegeben sind, dann wird es genügend vernünftige Menschen und Unternehmen geben, die eine Vorreiterrolle übernehmen und Tatsachen schaffen.

Mit der *Regionalwert Leistungsrechnung* haben wir es für die Landwirtschaft bereits geschafft, eine Liste von 180 Leistungskennzahlen so aufzubereiten, dass es für jeden landwirtschaftlichen Betrieb in Deutschland über ein Tool möglich ist, seine individuellen Leistungen zur nachhaltigen Betriebsführung sichtbar zu machen und in Euro nachzuweisen. Damit haben wir die Vorbedingung für die Bezahlung dieser Leistungen durch die Konsumenten geschaffen.

In der Landwirtschaft gäbe es noch die spezielle Möglichkeit, die nachgewiesenen Leistungen für nachhaltige Betriebsführung über die Mittel der Gemeinsamen Agrarpolitik GAP zu bezahlen. Aber das müssen wir an anderer Stelle, außerhalb dieser Veranstaltung diskutieren.

Quarta Vista bezog sich nicht auf die Landwirtschaft, aber es ist kein Zufall, dass die, auf Nachhaltigkeitskennzahlen erweiterte, betriebliche Erfolgsmessung aus der Landwirtschaft heraus entwickelt wurde, ist doch hier das Spannungsfeld zwischen nachhaltigem Wirtschaften und dem ökonomischen Effizienzgebot besonders groß und folgenreich.

Kein Wirtschaftsbereich greift durch Nutzung natürlicher Ressourcen tiefer in den Naturhaushalt ein als die Landwirtschaft. Die Agrarkultur gilt als das ursprüngliche Ökonomische, des richtigen Haushaltens mit den vorhandenen Ressourcen.

Die Begriffe Ökonomie und Ökologie leiten sich aus Oikos ab. Mit Oikos wurde im antiken Griechenland das Haushalten in einer Hof- und Wirtschaftsgemeinschaft beschrieben. Die Wortwurzel von Kapital ist Caput, der Kopf und bezog sich nach dem etymologischen Wörterbuch auf die Köpfe der Rinderherden eines Besitzers im alten Rom.

Ich bin der Überzeugung, dass die gesamte Wirtschaft auch heute noch und in Zukunft an den Grundregeln einer nachhaltigen Agrarkultur Maß nehmen kann für das Wirtschaften im Wechselspiel mit den uns umgebenden Lebenswelten.

Mit unserem Vorschlag zur erweiterten Erfolgsrechnung sind wir kompatibel mit den bestehenden Logiken, Methoden und Instrumenten der Finanz- und der Marktwirtschaft. Wir brauchen im Grunde nicht einmal eine neue Regulatorik, denn unsere Axiomatik ist vereinbar mit den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung und guter kaufmännischer Praxis, wie sie im Handelsgesetzbuch beschrieben sind. Jedes Unternehmen ist per se verpflichtet, so zu wirtschaften, dass kein Vermögen verloren geht, um nichts anderes geht es uns.

Quarta Vista ist auch ohne Weiteres anschlussfähig an gewöhnliche Begrifflichkeiten, wie Profit, Gewinn und Verlust; an Kapital, Vermögen und Wohlstand, es werden lediglich die

Koordinaten der Erfolgsmessung ausgedehnt auf existentielle Faktoren nachhaltigen Wirtschaftens, des Wirtschaftens überhaupt.

Das Ergebnis von Quarta Vista hat auch etwas Befreiendes, denn nachhaltiges Wirtschaften kommt aus dem Status des gesellschaftspolitisch Appellativen in das unternehmerisch Logische.

Das ist das großartige Ergebnis dieses Projektes.

Dass wir in dem Projekt so weit gekommen sind, gibt mir ein Stück weit das Vertrauen in die Ökonomie als solche zurück - das Vertrauen, dass der ökonomische Imperativ an sich entwicklungsfähig ist und er die Eigenschaft besitzt, mit einer höheren Ordnung, der durch ihn selbst geschaffenen Wirklichkeit zu interagieren und seine Mechanik je nach Sachlage auf der Basis neuer Annahmen nachzujustieren.

In der Biologie schreiben wir diese Eigenschaft der Epigenetik zu, der kausalen Interaktion zwischen der genetischen Erbinformation eines Organismus und seinem Umraum. Ein spannender Vergleich, den wir heute leider nicht vertiefen können.

Ein kleiner Wehrmutstropfen bleibt für mich. Denn wir haben es in der kurzen Zeit nicht geschafft, die so notwendige erkenntnistheoretische Herleitung für die Methode und ihre existentialphilosophische Einbettung in den gesellschaftspolitischen Kontext zu erarbeiten, obwohl wir es uns am Anfang ja vorgenommen hatten, lieber Joachim und lieber Albrecht.

Vielleicht schließt sich dazu ja ein interdisziplinäres Folgeprojekt an, das würde ich mir wünschen.

Nichts ist so mächtig als eine Idee, deren Zeit gekommen ist – ich glaube, dieser Erkenntnissatz von Victor Hugo passt gut zu Quarta Vista, dem Symbol für ein wertorientiertes und zukunftsfähiges Wirtschaften.

In diesem Sinne wünsche ich uns eine aufschlussreiche Abschlusskonferenz und heute Nachmittag ertragreiche Debatten auf den Podien. Danke allen Beteiligten am Projekt selbst und an der heutigen Konferenz.