

Profit- oder Gemeinwohlorientierung? Grenzen nicht-kapitalistischer Unternehmensführung

Die Überführung von Schlüsselindustrien in Gemeineigentum war früher eine zentrale Forderung von SPD und Gewerkschaften. Seit dem Godesberger Programm der SPD von 1959 und dem Düsseldorfer Grundsatzprogramm des DGB von 1963 gilt jedoch die Ver-gesellschaftung der Produktionsmittel nicht mehr als Ziel an sich, sondern allenfalls als letztes Mittel, wenn anders die Ziele einer sozialen Demokratie nicht erreicht werden können.

Gleichwohl hält sich im linken politischen Spektrum hartnäckig die Idee einer anderen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung mit Unternehmensformen, deren Ziel nicht die Profitmaximierung, sondern die Förderung des Gemeinwohls ist. In diesem Beitrag soll anhand der Praxis öffentlicher und gemeinwirtschaftlicher Unternehmen sowie der Erfahrungen mit selbstverwalteten Betrieben geprüft werden, ob nicht-profitorientierte Unternehmen tatsächlich dem «Gemeinwohl» dienen und ihre geschäftspolitischen Entscheidungen «sozialer» sind. Er setzt den im vorigen Heft der perspektiven erschienenen Artikel «Den Kapitalismus überwinden?»¹ fort.

Was ist das «Gemeinwohl»?

Hier wird davon ausgegangen: Jeder Mensch hat eigene, spezifische Bedürfnisse,

die sich von denen anderer Menschen unterscheiden. Zwar haben alle die gleichen existenziellen physiologischen Grundbedürfnisse wie Essen, Trinken und Schlafen. Doch die Art und Weise, was und wie die Menschen essen und trinken, unterscheidet sie voneinander. Jeder hat seine eigenen Vorlieben, seinen eigenen Stil, seine eigene Meinung und seine ganz individuellen Erwartungen an das Leben. Unsere Gesellschaft ist ausgesprochen heterogen, sie ist pluralistisch.

Eine offene Gesellschaft erkennt die Pluralität der Meinungen und Interessen der Menschen an. Das «Gemeinwohl» wird deshalb nicht aus der Ideologie nur einer Partei abgeleitet und von der politischen Elite dieser Partei für alle verbindlich vorgegeben, wie in totalitären Regierungssystemen, sondern ergibt sich in der Demokratie aus einem oft langwierigen politischen Willensbildungsprozess, auf den alle gesellschaftlichen Kräfte Einfluss nehmen können. Gemeinwohl ist «Resultante im Kräfteparallelogramm gruppenmäßig bestimmter Sonderinteressen»². In diesem demokratischen Willensbildungsprozess entscheidet eine Gesellschaft u.a., von welchen Gütern und Dienstleistungen niemand ausgeschlossen werden soll, weil sie ein elemen-

1 Vgl. Hermann Adam: Den Kapitalismus überwinden? Plädoyer für eine nüchterne Strategie, in: *perspektivends*, Heft 1/2021, S. 99 f.

2 Ernst Fraenkel: *Die repräsentative und die plebiszitäre Komponente im demokratischen Verfassungsstaat*, in: ders. (Hrsg.): *Deutschland und die westlichen Demokratien*, Stuttgart 1968, S. 88.

tares Grundbedürfnis sind (= meritorische Güter). In Deutschland gehören dazu vor allem die Gesundheitsversorgung, Bildung und Wohnung.

Darüber hinaus bestimmt die jeweilige politische Mehrheit, welche und wie viele Infrastruktureinrichtungen (z. B. Schwimmbäder, Theater) und Dienstleistungen (z. B. Kitas, Personennahverkehr) bereitgestellt werden. Damit wird mehrheitlich entschieden, was im öffentlichen Interesse liegt und somit dem Gemeinwohl dient.

Die Versorgung mit den meisten nicht-meritorischen Gütern und Dienstleistungen wird der privaten Wirtschaft überlassen. Jeder kann im Rahmen seiner finanziellen Möglichkeiten für sich selbst entscheiden, wie er sein Leben gestaltet und welche von der Privatwirtschaft angebotenen Güter und Dienstleistungen er konsumieren will. Hier gilt der Grundsatz: Jeder weiß selbst, was für ihn am besten ist.

Bei der Versorgung mit meritorischen Gütern und Dienstleistungen spielen nicht-kapitalistische Unternehmensformen eine wichtige Rolle. Ihre Handlungsspielräume sollen in den nächsten Abschnitten analysiert werden.

Öffentliche Unternehmen – Cashcow oder Fass ohne Boden?

Unternehmen, die zu 100 Prozent oder zumindest mehrheitlich im Eigentum der öffentlichen Hand, also von Bund, Ländern oder Gemeinden sind, gelten als öffentliche Unternehmen. Beispiele sind die Deutsche Bahn AG oder die Bundesdruckerei, die beide zu 100 Prozent dem Bund gehören, das Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie eGmbH oder das ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung eG-

mbH, beides wissenschaftliche Forschungsinstitute des Landes Nordrhein-Westfalen, oder auf kommunaler Ebene das Deutsche Theater und die Stadtparkasse in München. Können staatliche Unternehmen sozialere Arbeitgeber und gleichzeitig qualitativ hochwertige und klimaneutrale Produkte preisgünstiger anbieten?

Zunächst muss unterschieden werden, um welche Art von öffentlichen Unternehmen es sich handelt und welche Aufgaben sie erfüllen sollen. Viele Unternehmen werden in staatlicher Trägerschaft geführt, um bestimmte Waren und Dienstleistungen bereitzustellen, die in der gesellschaftlich erwünschten Menge und zu sozial vertretbaren Preisen von privaten Unternehmen nicht angeboten werden. Typische Beispiele sind die Bahn und regionale Verkehrsbetriebe. Von ihnen wird erwartet, dass sie auch solche Strecken bedienen, bei denen die aufzuwendenden Kosten die Erlöse übersteigen. Das ist z. B. häufig auf Nebenstrecken der Fall oder auch bei Fahrten zu Randzeiten, etwa nach Mitternacht. Beide Male ist das Fahrgastaufkommen gering, ein Angebot im öffentlichen Nahverkehr wird aber gleichwohl von den politischen Instanzen als im öffentlichen Interesse liegend angesehen. Derartige staatliche Unternehmen – zu nennen wären beispielsweise auch Theater, Museen oder Schwimmbäder – sind von vornherein nicht auf Gewinn angelegt, sondern müssen dauerhaft aus der Staatskasse bezuschusst werden, weil die Erlöse die Kosten nicht decken.

Aber nicht alle öffentlichen Unternehmen sind Zuschussbetriebe. Manche arbeiten kostendeckend wie etwa Betriebe der Abfall- und Abwasserbeseitigung³, andere

3 Vgl. Holger Mühlenkamp: *Öffentliche Unternehmen. Eine Einführung unter Berücksichtigung be-*

wiederum wie die Sparkassen und die Landesbanken erwirtschaften (zumindest bis vor einigen Jahren⁴) regelmäßig Gewinne, die teilweise an die Eigentümer, die Kommunen bzw. die Länder, abgeführt werden und die öffentlichen Haushalte entlasten. Diese eher gewinnorientierte Geschäftspolitik von Sparkassen und Landesbanken sehen Landesregierungen und Bürgermeister parteiübergreifend durchaus gerne. Das gilt gleichermaßen für den Bund. SPD-Bundesfinanzminister Hans Apel lobte 1975 sogar die Bundesunternehmen, weil sie «eine höhere Rendite erzielen als die private Konkurrenz.»⁵

In den 2000er-Jahren war die Orientierung einiger Landesbanken am Gewinn sogar besonders ausgeprägt. So spekulierten einige Landesbanken mit genau den toxischen Wertpapieren, die nach dem Platzen der Immobilienblase in den USA massiv an Wert verloren. Die Kurseinbrüche hatten die weltweite Finanzmarktkrise 2008/09 ausgelöst und u.a. auch einige Landesbanken in eine Schiefelage gebracht.⁶ Es ist nicht auszuschließen, dass manche Landesregierungen, egal welcher politischer Couleur, ihre Landesbanken zu dieser geschäftspolitischen Ausrichtung in Unkenntnis der damit verbundenen Risiken⁷ sogar ermun-

triebswirtschaftlicher, volkswirtschaftlicher und rechtlicher Aspekte, München 1994, S. 9.

- 4 Die Sparkassen stehen seit einiger Zeit unter Druck, weil sie ihren Einlagensicherungsfonds aufstocken müssen und dafür die erzielten Gewinne verwenden.
- 5 Vgl. Artikel «Schön gemästet», in: *Der Spiegel* Nr. 46/1975.
- 6 Siehe z. B. für die WestLB Bruno Kessler: *Besonderheiten des deutschen Bankenmarktes, die Bedeutung der Landesbanken und die spezifischen Anforderungen der Wirtschaft*, Diss. Magdeburg 2020, S. 133 ff.
- 7 Es ist den Politikern allerdings zugute zu halten, dass mehrere Rating-Agenturen diesen Papieren den höchsten Sicherheitsgrad (Triple A) verliehen

tert haben. Es erschien zu verlockend, die eigene Landesbank als Cash-cow zu nutzen und deren Gewinne zur Sanierung der Landeshaushalte einzusetzen. Doch dieser Versuch ging gründlich schief. Einige Landesbanken wie z. B. die WestLB, hatten derart große Verluste eingefahren, dass sie abgewickelt werden mussten und inzwischen vom Markt verschwunden sind.

Wenn ein Unternehmen, egal ob staatlich oder privat, Gewinne abwerfen soll, muss das Management stets die Kosten im Auge zu behalten und sie so weit wie möglich senken. Deshalb kann auch ein staatliches Unternehmen nicht beliebig hohe Löhne und Gehälter zahlen, sonst hätte es höhere Kosten als die Mitbewerber am Markt, müsste höhere Preise verlangen und wäre über kurz oder lang nicht mehr wettbewerbsfähig. Ebenso wenig kann ein öffentliches Unternehmen, wenn es keine Gelder aus der Staatskasse bekommt, im Umweltschutz vorbildlich sein. Denn solange klimaneutrale Produktion höhere Kosten verursacht als umweltschädliches Verhalten, müssten die Preise der angebotenen Waren und Dienstleistungen angehoben werden. Das wiederum würde zu Absatzeinbußen führen, weil die sich weiterhin klimaschädlich verhaltenden Mitbewerber einen Wettbewerbsvorteil hätten.

Auch von ihren Zuschussbetrieben erwarten die öffentlichen Träger, dass sie sparsam wirtschaften, heißt: auf die Kosten

hatten, weil sie durch Immobilien abgesichert waren. Auch viele Experten hatten die Gefahren nicht erkannt. Andere Banken wie z. B. die Deutsche Bank hatten größere Rücklagen und konnten die Einbußen, allerdings zu Lasten ihrer Aktionäre, verkraften. Jedenfalls waren die Probleme einiger Landesbanken Wasser auf die Mühlen der Neoliberalen, die für das Missmanagement bei staatlichen Unternehmen jetzt ein eklatantes Beispiel anführen konnten.

achten, damit sich die aus Steuermitteln zu stopfenden Defizite in Grenzen halten. Folge: Wenn beispielsweise Fahrkartenautomaten langfristig kostengünstiger sind als Personal, das die Fahrkarten am Schalter verkauft, wird in diese Automaten investiert und Personal eingespart. Die Auflage, sparsam zu wirtschaften, zwingt die Leiter öffentlicher Unternehmen, bei ihren personalpolitischen Entscheidungen grundsätzlich die gleichen Kriterien anzulegen wie die Manager privater Unternehmen. Bei beiden geht es um das Ziel der Minimalkostenkombination: bei den öffentlichen Zuschussbetrieben sollen damit die Verluste minimiert, bei Privatunternehmen die Gewinne maximiert werden.

Alle Unternehmen in der Marktwirtschaft folgen diesem Prinzip der Minimalkostenkombination – auch öffentliche Unternehmen, es sei denn, der Träger (die öffentliche Hand) übernimmt aus übergeordneten gesellschaftspolitischen Gründen den Teil der Kosten, die nicht über Eintrittspreise, Gebühren oder Tickets hereingewirtschaftet werden. Was «gesellschaftspolitische Gründe» sind und welche Aufgaben die öffentlichen Unternehmen erfüllen sollen, was also letztlich «das Gemeinwohl» ist, entscheidet die politische Mehrheit in der jeweiligen Gebietskörperschaft. Beispiele: Wie hoch dürfen die Eintrittspreise für ein Schwimmbad, ein Museum, einen Zoo, ein Theater, eine Oper oder ein Konzert sein, damit möglichst viele Bürgerinnen und Bürger sich den Besuch auch leisten können? Wie hoch dürfen die Preise im öffentlichen Nahverkehr sein? Da nicht alles in beliebiger Menge und schon gar nicht zum Nulltarif angeboten werden kann, sind Prioritäten zu setzen und der jeweils gestiftete Nutzen und die unterschiedlichen Bedürfnisse der Menschen gegeneinander abzuwägen. Die

dabei zu treffenden politischen Entscheidungen (Opernhaus oder Schwimmbad?) sind in den meisten Fällen hart umkämpft, zumal die Interessen und Vorlieben in der Bevölkerung verschieden sind und die politischen Parteien je nach ihrer Wählerklientel unterschiedliche Prioritäten setzen.

Das in der Marktwirtschaft geltende Minimalkostenprinzip ist die Grundlage für ihre Effizienz. Denn es sorgt für einen sparsamen und effizienten Einsatz der volkswirtschaftlichen Ressourcen. Dadurch gelingt es, mit den vorhandenen volkswirtschaftlichen Ressourcen – den Rohstoffen, den Arbeitskräften, der Energie und den vorhandenen Maschinen – ein Maximum an Produktion zu erzielen und die Voraussetzung für einen materiellen Wohlstand breiter Bevölkerungsschichten zu schaffen. In Privatunternehmen bewirkt das Interesse der Eigentümer an hoher Rendite für das von ihnen investierte Kapital dafür, dass die Ressourcen effizient eingesetzt werden. Bei staatlichen Unternehmen sind es die nur begrenzt zur Verfügung stehenden Steuermittel und eine kritische Öffentlichkeit, die dafür sorgen, dass die öffentlichen Betriebe nicht zu einem Fass ohne Boden und Gelder und Ressourcen nicht verschwendet werden.

Irreführende Mehrwerttheorie

Die Sinnhaftigkeit der Minimalkostenkombination – sparsames Wirtschaften und verantwortungsvoller Umgang mit den Ressourcen – müsste eigentlich jedem einleuchten. Der Profit, zu dem es dabei kommt, ist eigentlich nur ein Nebenprodukt, nämlich das, was übrigbleibt, wenn die Minimalkostenkombination verwirklicht wird. Da diese Restgröße «Profit» im Kapitalismus aber allein ins Eigentum der Kapitaleigner über-

geht, obwohl auch die Arbeitnehmer zu seiner Entstehung beigetragen haben, bietet sie allen Kapitalismuskritikern eine ideologische Angriffsfläche.

Dazu hat sicher die Mehrwerttheorie von Karl Marx beigetragen. Im Kapitalismus – so die Marxsche Mehrwerttheorie – bekämen die Arbeiter nicht den vollen Ertrag ihrer Arbeit als Lohn ausbezahlt, sondern nur so viel, dass sie damit ihre Arbeitskraft reproduzieren können. Den Rest, den sogenannten Mehrwert, würden sich die Kapitalisten aneignen und damit die Arbeiter ausbeuten.

Eine Gegenüberstellung der Lohnsumme eines Unternehmens und seinen Erlösen aus dem Verkauf der erzeugten Waren scheint diesen angeblichen Ausbeutungsmechanismus auf den ersten Blick zu bestätigen. Die Summe aus ausgezahlten Löhnen und Gehältern eines Unternehmens ist sehr viel geringer als sein Umsatz. Wo bleibt der Rest?

Der bloße Vergleich von Lohnsumme und Umsatz lässt außer Acht, dass jedes Unternehmen neben den Löhnen auch noch andere Ausgaben bestreiten muss, um produzieren zu können. So braucht es insbesondere Vorprodukte, die es von anderen Unternehmen einkauft, um sie weiterzuverarbeiten. Die Ausgaben des Unternehmens A für den Einkauf von Vorprodukten, die das Unternehmen B herstellt, schlagen sich beim Unternehmen B als Umsatz nieder. Aus ihm werden ebenso Löhne und Gehälter sowie alle anderen Kosten bestritten, die bei einem Unternehmen anfallen. Es ist also keineswegs so, dass all das, was Unternehmen A von seinen Erlösen nicht in Form von Löhnen und Gehältern ausschüttet, den Kapitaleignern zufließt.

Des Weiteren braucht ein Unternehmen Maschinen und Büroausstattung, Werkshallen und Bürogebäude, Strom und sonstige Energie, diverse Versicherungen und vieles

andere mehr. Maschinen und Büroausstattung sowie Werkshallen und Bürogebäude – die Produktionsmittel – werden größtenteils über Kredite finanziert. Diese Kredite sind in Raten zu tilgen, und für sie sind Zinsen zu zahlen. Beides muss ein Unternehmen ebenfalls aus seinen Erlösen bestreiten. Nicht zu vergessen ist in diesem Zusammenhang: Maschinen und Büroausstattung nutzen sich mit der Zeit ab, ebenso Werkshallen und Gebäude. Eines Tages müssen die Maschinen und die Büroausstattung erneuert, die Büros, die Werkshallen und die Gebäude modernisiert und renoviert werden. Für diese Ausgaben müssen Unternehmen aus den Erlösen Rücklagen bilden.

Die zahlreichen weiteren Kosten, die in den Unternehmen neben den Löhnen und Gehältern anfallen, hat aber auch Marx gesehen.⁸ Er bezeichnete es als eine ökonomische Notwendigkeit (!), für den Ersatz der verbrauchten Produktionsmittel und für die Ausdehnung der Produktion sowie zur Absicherung gegen «Missfälle» und Störungen durch Naturereignisse Mittel aus dem gesellschaftlichen Gesamtprodukt, wie er den Umsatz nannte, abzuweigen. Außerdem

8 Vgl. zum Folgenden Karl Marx: *Randglossen zum Programm der Deutschen Arbeiterpartei von 1875* (Kritik des Gothaer Programms), London 1875, hier zitiert nach der Ausgabe der Vereinigung Internationaler Verlags-Anstalten (Frankes Verlag), Berlin-Leipzig 1922, S. 25. Bei diesen «Randglossen» handelt es sich um ein Manuskript, das Marx zusammen mit einem Begleitbrief an den Sozialdemokraten Wilhelm Bracke geschickt hat, der dem Allgemeinen Deutschen Arbeiterverein angehörte und seit 1872 Mitglied des Rates der Stadt Braunschweig war. Bracke sollte nach dem Willen von Marx die Randglossen lesen und anschließend u. a. an August Bebel und Wilhelm Liebknecht weiterleiten. Danach sollte die Schrift an ihn zurückgesandt werden. Friedrich Engels veröffentlichte die Kritik des Gothaer Programms erst 1891 nach Aufhebung des Sozialistengesetzes.

stünden als Verteilmasse für die Arbeiter nicht zur Verfügung

- die allgemeinen, nicht zur Produktion gehörenden Verwaltungskosten (in der heutigen Betriebswirtschaftslehre würde man sie overheads nennen);
- was zur gemeinschaftlichen Befriedigung von Bedürfnissen bestimmt ist wie Schulen, Gesundheitsvorrichtungen usw. (heute würde man es Steuern nennen, aus denen Infrastruktureinrichtungen und meritorische Güter finanziert werden);
- Kosten, die für einen Fonds für Arbeitsunfähige anfallen (heute würde man allgemein von Sozialabgaben sprechen).

Letztlich erklärte Marx damit: Der gesamte durch Arbeit geschaffene Wert kann nicht an die Arbeiter für deren Konsum ausgeschüttet werden. Vielmehr muss ein Teil davon für andere Zwecke abgezweigt werden. Nur der Rest, der dann noch übrigbleibt, wenn alle Kosten – auch die Kosten für das Fremdkapital (Zinsen) und das Eigenkapital (Dividenden für Aktionäre) einschließlich der Managergehälter und ihrer Boni – abgedeckt sind, stellt den Profit der Kapitalisten im eigentlichen Sinne dar. Es gibt somit sehr viel weniger zu verteilen, als viele annehmen.

In den folgenden Abschnitten soll analysiert werden, was das für die Praxis nicht primär profitorientierter Unternehmen bedeutet.

Gemeinwirtschaftliche Unternehmen der Gewerkschaften

Die Idee, Unternehmen zu schaffen, die nicht den Kapitaleignern und ihrer Rendite, sondern anderen Zielen verpflichtet sind, hat in der SPD eine lange Tradition.

Im Gothaer Programm von 1875 wurde die Errichtung von so vielen sozialistischen Produktivgenossenschaften unter der demokratischen Kontrolle des arbeitenden Volkes gefordert, dass eine sozialistische Organisation der Gesamtarbeit entsteht.⁹ Mit anderen Worten: Die Mehrheit der Unternehmen sollten Genossenschaften sein und ihre Wirtschaftsweise die gesamte Gesellschaft prägen.

Unternehmen können nicht ohne Rücksicht auf Kosten und Erlöse wirtschaften. Die Erlöse müssen mindestens kostendeckend sein, ansonsten entstehen auf Dauer Verluste, und es droht Konkurs. Der Spielraum für höhere Löhne zu Lasten von Gewinnen und/oder geringeren Vergütungen für das Management wird maßlos überschätzt. Auch gemeinnützige Unternehmen unterliegen den Zwängen des Wettbewerbs und müssen der Minimalkostenkombination möglichst nahekommen. In diesem Zusammenhang wird oft auf das vom deutschen Soziologen und Nationalökonom Franz Oppenheimer formulierte «Gesetz der Transformation» verwiesen: «Nur äußerst selten gelangt eine Produktivgenossenschaft zu Blüte. Wenn sie aber zu Blüte gelangt, hört sie auf, eine Produktivgenossenschaft zu sein.»¹⁰ Mit anderen Worten: Entweder passen sich gemeinnützige Unternehmen der kapitalistischen Wirt-

9 Vgl. Gothaer Programm, beschlossen auf dem Vereinigungskongress der Sozialdemokraten Deutschlands vom 22.–27. Mai 1875, Offenbach 1947, S. 87 (Ausgabe Bollwerk-Verlag Karl Drott).

10 Franz Oppenheimer: *Die Siedlungsgenossenschaft*, Leipzig 1896, S. 45, zitiert nach: Werner Kruck: Die gewerbliche Produktivgenossenschaft in Deutschland. Ein theoriegeschichtlicher Beitrag, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Bd. 43 (1993), S. 197 ff. Oppenheimers Satz war allerdings nicht auf Siedlungsgenossenschaften, sondern auf große Industrieunternehmen gemünzt.

schaftsweise, sprich der Minimalkostenkombination, an und existieren dann dauerhaft, oder sie gehen unter.

Das gilt auch für die Jahrzehntelange am Markt erfolgreich tätigen gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der Gewerkschaften.¹¹ Ihre Besonderheit lag darin, dass sie Marktlücken schlossen, Produkte für ärmere Bevölkerungsschichten anboten, die von kapitalistischen Unternehmen nicht angeboten wurden¹², und sich bei ihrer Tätigkeit auch teilweise auf ehrenamtliche Mitarbeiter stützen konnten.

So vertrieb die (Alte) Volksfürsorge millionenfach Lebens- und Sterbeversicherungen über kleine Summen. Die klassischen Versicherungsgesellschaften waren an diesem Geschäft nicht interessiert. Es war ihnen zu kleinteilig, die Kosten für die Akquise zu hoch. Die gewerkschaftseigene Volksfürsorge warb die meisten Kunden über ehrenamtliche Gewerkschafter vor Ort, die nicht nur die monatlichen Versicherungsprämien, sondern auch den Gewerkschaftsbeitrag kassierten – eine wichtige Aufgabe in der Zeit vor Einführung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs und des Lastschrift-

verfahrens. Auch das Beamtenheimstättenwerk, die vom DGB und dem Deutschen Beamtenbund gemeinsam betriebene Bauparkasse für Angehörige des Öffentlichen Dienstes, nutzte Vertrauensleute in den öffentlichen Dienststellen für die Anwerbung neuer Kunden. Mit Einführung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs und des Generationswechsels zu jüngeren Gewerkschaftern, die weniger bereit waren, sich auch für die Gewerkschaftsunternehmen zu engagieren, verlor die Volksfürsorge allmählich diesen Wettbewerbsvorteil.

Die Bank für Gemeinwirtschaft (BfG) war die Hausbank der Gewerkschaften und der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen. Sie kümmerte sich im Bankgeschäft vor allem um Angebote für Kleinsparer. Mit dem Kapital-Sparbuch, der Sparschuldverschreibung und dem Kapital-Sparbrief schuf sie neue Sparformen, die höher verzinst wurden als das normale Sparbuch. Diese Sparformen sollten Arbeitnehmer an festverzinsliche Wertpapiere heranführen.¹³

Die DGB-eigene Wohnungsbaugesellschaft Neue Heimat war nach dem Zweiten Weltkrieg die größte Wohnungsbaugesellschaft in der alten Bundesrepublik und hatte erheblichen Anteil an den 18 Millionen neuen Wohnungen, die von 1950 bis 1982 neu gebaut worden sind. Davon waren über sieben Millionen (rund 40 Prozent) Sozialwohnungen. Ohne die Neue Heimat wäre es nicht möglich gewesen, die Wohnungsnot in der Nachkriegszeit so schnell zu beseitigen und vor allem für ein so breites Angebot an bezahlbaren Wohnungen zu sorgen. In den 1970er-Jahren geriet die Neue Heimat zunehmend in die Kritik, weil

11 Vgl. zum folgenden Walter Hirche: *Die Wirtschaftsunternehmen der Gewerkschaften*, Düsseldorf und Wien 1966. Zur Theorie der Gemeinwirtschaft siehe das Buch des langjährigen HDS-Mitglieds Achim von Loesch: *Die gemeinwirtschaftliche Unternehmung. Vom antikapitalistischen Ordnungsprinzip zum marktwirtschaftlichen Regulativ*, Köln 1977. Kritisch-wohlwollend aus dem Gewerkschaftslager zur Praxis der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen Kurt Hirche: *Der Koloss wankt? Die Gewerkschaftsunternehmen zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, Düsseldorf und Wien 1984.

12 Zu den Aufgaben und Zielen gemeinwirtschaftlicher Unternehmen sowie verschiedenen Begriffen von «Gemeinwohl» siehe Theo Thiemeyer: Zur Theorie der Gemeinwirtschaft in der Wirtschaftswissenschaft, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Heft 3/1972, S. 129 ff.

13 Vgl. Bank für Gemeinwirtschaft (Hrsg.): *Materialien Gemeinwirtschaft. Fragen und Antworten*, Frankfurt a. M. 1976, S. 111.

die Mieten in Neubauten kaum noch von denen in älteren Wohnungen privater Vermieter abwichen. Es zeigte sich: Auch gemeinnützige Unternehmen können sich nicht von der allgemeinen Entwicklung auf einem Markt abkoppeln. Ein gewerkschaftseigenes Unternehmen muss genauso die für den Bau von Wohnungen erforderlichen Vorleistungen am Markt einkaufen wie das Grundstück, Baumaterialien und Handwerkerleistungen und die dafür geforderten Preise und Löhne bezahlen. So schlug sich die allgemeine Preis- und Kostenentwicklung im Bausektor auch in steigenden Mieten für Wohnungen der Neuen Heimat nieder.

Die Konsumgenossenschaften, die Teil der Arbeiterbewegung waren, aber nicht den Gewerkschaften, sondern den Mitgliedern (Genossen) der örtlichen Genossenschaft gehörten, hatten damals wie die Volksfürsorge ein innovatives Geschäftsmodell. Anders als die kleinen Lebensmittelgeschäfte («Tante-Emma-Läden») kauften sie ihre Waren über die allen Konsumgenossenschaften gemeinsam gehörende GEG (Großeinkaufsgesellschaft) ein und gaben die ihr eingeräumten Mengenrabatte an die örtlichen Konsumgenossenschaften weiter. Die Genossenschaftsmitglieder erhielten zudem vier Prozent Rückvergütung auf ihre Einkäufe, was als eine Art Verzinsung des Genossenschaftsanteils anzusehen war. Die zu Beginn der 1960er-Jahre entstandenen neuen großen Einzelhandelsketten kopierten nicht nur dieses Geschäftsmodell, sondern führten auch Rabattmarkensysteme ein. Dadurch verschwand der ursprüngliche Wettbewerbsvorteil der Konsumgenossenschaften, und die Mitgliedschaft in einer Konsumgenossenschaft war nicht mehr attraktiv, zumal das Ladennetz der anderen Einzelhandelsketten immer dichter wurde und das des Konsums ausdünnte.

Insgesamt haben die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen in einer bestimmten historischen Situation wichtige Korrektur- und Ergänzungsfunktionen erfüllt. Ihre Verdienste sollten deshalb bei einer geschichtlichen Betrachtung der Arbeiterbewegung und ihrer Unternehmen nicht vergessen werden. Fest steht aber auch: Diese Unternehmen haben innerhalb des kapitalistischen Systems und seiner Mechanismen gewirkt und konnten ihn (und wollten ihn auch nicht!) überwinden. Ihr Ende in den 1980er-Jahren war für die Gewerkschaften kein Ruhmesblatt. Eine Mischung aus der Fehleinschätzung des Wohnungsmarktes und die Enthüllung persönlicher Bereicherung des Spitzenmanagers der Neuen Heimat durch den *Spiegel*¹⁴ führte zum wirtschaftlichen Zusammenbruch des Unternehmens, der einen Dominoeffekt auslöste und nach und nach auch die anderen gemeinwirtschaftlichen Unternehmen erfasste.

Damit bestätigte sich, was zu öffentlichen, genossenschaftlichen und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen immer wieder betont wird: Es ist nicht möglich, ein Unternehmen, das am Markt dauerhaft bestehen soll, grundsätzlich anders als nach privatkapitalistischen Prinzipien zu führen, selbst dann nicht, wenn Gewinnmaximierung nicht im Vordergrund steht. Ein Unternehmen kann keine Wohlfahrtseinrichtung sein. Es kann gesellschaftspolitische Ziele dauerhaft nur dann verfolgen, wenn es staatlich subventioniert wird. Selbst wenn das Management nur aus sozial und ökologisch denkenden Menschen bestehen würde, müssten sie darauf achten, dass die

14 Vgl. *Der Spiegel*, Heft 6/1982 (Titelgeschichte: Neue Heimat: Die dunklen Geschäfte von Albert Vietor und Genossen).

Kosten nicht die Erlöse übersteigen. Das sah schon Marx so! Im Vorwort zur ersten Auflage von *Das Kapital* nimmt er die Kapitalisten geradezu in Schutz: «Weniger als jeder andere kann mein Standpunkt, der die Entwicklung der ökonomischen Gesellschaftsformation als einen naturgeschichtlichen Prozess auffasst, den Einzelnen verantwortlich machen für Verhältnisse, deren Geschöpf er social bleibt, so sehr er sich auch subjektiv über sie erheben mag.»¹⁵

Faszination Arbeiterselbstverwaltung

Von Arbeitern selbstverwaltete Betriebe üben auf viele junge Linksintellektuelle eine große Faszination aus. Aber seit über 100 Jahren ist ihre Problematik bekannt: Auch selbstverwaltete, den jeweiligen Arbeitnehmern gehörende Unternehmen, in denen die Arbeitnehmer selbst und kein gegenüber den Kapitaleignern verantwortliches Management die wirtschaftlichen Entscheidungen treffen, handeln nicht im Allgemeininteresse, sondern folgen eher betriebsegoistischen Motiven.

So ist kaum zu erwarten, dass etwa die Arbeitnehmer in einem Rüstungsbetrieb, wäre er selbstverwaltet, beschließen würden, aus pazifistischen Motiven die Produktion einzustellen und sich arbeitslos zu melden. Auch Arbeitnehmer in den Zulieferbetrieben der Automobilbranche setzen sich

nicht aus Umweltgründen für das Ende des Verbrennungsmotors ein: Denn E-Autos benötigen die zugelieferten Teile, die sie produzieren, nicht mehr, dieser Bereich der Automobilindustrie wird somit in Zukunft überflüssig. Es ist unrealistisch, von Menschen zu erwarten, dass sie primär an das Gemeinwohl denken und sich den eigenen Ast, auf dem sie sitzen und der augenblicklich ihre Existenzgrundlage bildet, aus idealistischen Motiven absägen.¹⁶

Als Vorbild für Arbeiterselbstverwaltung galt in den 1970er-Jahren großen Teilen des linken Spektrums das System im alten Jugoslawien. Dort wurde 1950 in den Unternehmen ein derartiges System eingeführt. Gleichzeitig bestand aber das Einparteiensystem, die Herrschaft des Bundes der Kommunisten Jugoslawiens, weiter, sodass Jugoslawien nicht als politische Demokratie nach westlichem Muster bezeichnet werden kann. Auch die Wirtschaftsordnung war

16 Vgl. Hans G. Nutzinger: Die Überlebensfähigkeit von Produktivgenossenschaften, in: Volker Teichert (Hrsg.): *Alternativen zur Erwerbsarbeit?* Opladen 1988, S. 205 ff. – Neuerdings wieder Gisela Notz: *Theorien alternativen Wirtschaftens. Fenster in eine andere Welt*, Stuttgart 2011. – Eine Ausnahme bildete die Belegschaft des britische Luftfahrtkonzerns «Lucas Aerospace», der u.a. das Kampfflugzeug Tornado ausrüstete. Als Mitte der 1970er-Jahre die Labour-Regierung den Verteidigungshaushalt kürzte und Massenentlassungen drohten, entwickelten die gewerkschaftlichen Vertrauensleute des Lucas-Konzerns einen Alternativplan, der statt der Produktion von Rüstungsgütern die Herstellung sozial nützlicher Waren vorsah. Der Plan brauchte jedoch nicht umgesetzt zu werden: Unter der Thatcher-Regierung konnte sich der Rüstungskonzern vor Aufträgen nicht mehr retten. Siehe im einzelnen Mike Cooley: *Produkte für das Leben statt Waffen für den Tod. Arbeitnehmerstrategien für eine andere Produktion. Das Beispiel Lucas Aerospace*, Reinbek bei Hamburg 1982. Der Verfasser des Buches war Chefkonstrukteur bei Lukas Aerospace, wurde 1981 entlassen und erhielt im selben Jahr den Alternativen Nobelpreis.

15 Karl Marx: *Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie*. Erster Band, Buch I: Der Produktionsprozess des Kapitals, Hamburg 1867, S. XI (Vorwort). Interessant auch die Feststellung im Kommunistischen Manifest «Das Bedürfnis nach einem stets ausgedehnteren Absatz für ihre Produkte jagt die Bourgeoisie über die ganze Erdkugel», hier zitiert nach der Ausgabe des Phönix-Verlags, Hamburg 1946, S. 37. Hier wurde bereits 1848 treffend die Globalisierung beschrieben.

keine Marktwirtschaft im westlichen Sinne. Es gab eine zentrale Wirtschaftsplanung¹⁷ kombiniert mit marktwirtschaftlichen Elementen wie freier Preisbildung und miteinander konkurrierenden vergesellschafteten Betrieben. Dieses Mischsystem wurde deshalb in der Wissenschaft als sozialistische Marktwirtschaft bezeichnet.¹⁸

Die Arbeiterselbstverwaltung sollte folgenden Prinzipien folgen¹⁹:

- alle Mitglieder einer Selbstverwaltungseinheit (= eines Betriebes) sollten gleichberechtigt an den Entscheidungen teilnehmen,
- die erzielten Einkommen sollten nach einem demokratisch vereinbarten Schlüssel verteilt werden,
- die Produktionsmittel sollten nicht Eigentum der Arbeitnehmer sein, sondern vom jugoslawischen Staat (dem Kapitaleigner) gegen Verzinsung genutzt werden,
- der Arbeitsplatz sollte von den Arbeitnehmern frei gewählt werden können,
- die Selbstverwaltungseinheiten/Betriebe sollten das Ziel verfolgen, ihr Einkommen zu maximieren.

17 Die Zentrale Planungskommission nach sowjetischem Muster wurde 1953 abgeschafft und durch ein kleines Bundesplanungsinstitut ohne Weisungsbefugnis ersetzt.

18 Vgl. Helmut Leipold: Wirtschaftspolitische Konzeptionen sozialistischer Marktwirtschaften, in: Dieter Cassell (Hrsg.): *Wirtschaftspolitik im Systemvergleich. Konzeptionen und Praxis der Wirtschaftspolitik in kapitalistischen und sozialistischen Wirtschaftssystemen*, München 1984, S. 69 ff.

19 Vgl. Gerhard Leithäuser, Art. Arbeiterselbstverwaltung, in: Thomas Meyer u. a. (Hrsg.): *Lexikon des Sozialismus*, Köln 1986, S. 51 ff. – Paul Kevenhörster: Zwischen Etatismus und Selbstverwaltung. Management und Arbeiterschaft in jugoslawischen Unternehmen, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Beilage zur Wochenzeitung *Das Parlament* Nr. 45/1971.

Organisatorisch bestand die Arbeiterselbstverwaltung aus dem Arbeitskollektiv, einem Verwaltungsausschuss und einem Direktor. Das Arbeitskollektiv umfasste die aus allen im Unternehmen bzw. in derselben Arbeitsorganisation tätigen Arbeiter. Es war gewissermaßen die Basis der Arbeiterselbstverwaltung. Das Arbeitskollektiv wählte für zwei Jahre einen aus mindestens 15 Mitgliedern bestehenden Arbeiterrat, wobei jedes Jahr die Hälfte neu zu wählen war und niemand zweimal hintereinander gewählt werden durfte. Er tagte für das Arbeitskollektiv öffentlich. Der Arbeiterrat wiederum wählte aus dem Arbeitskollektiv einen Verwaltungsausschuss. Meist waren es Arbeiterratsmitglieder. An der Spitze der Unternehmen stand ein Direktor, dessen Stelle von einer paritätisch besetzten Kommission (drei vom Arbeiterrat, drei von der Gemeinerversammlung ernannt) öffentlich ausgeschrieben wurde. Die Kommission schlug einen oder auch mehrere Bewerber vor, einer musste vom Arbeiterrat für vier Jahre gewählt werden. Eine Wiederwahl war möglich, sodass hier keine Rotation angestrebt wurde. Jeder konnte von dem Gremium, das ihn gewählt hatte, auch vorzeitig wieder abgewählt werden. Insoweit galt also das Prinzip des Rätessystems.²⁰

Aufgabe des Arbeiterrates war es, über alle grundlegenden Fragen der Geschäftspolitik und der Organisation des Unternehmens zu entscheiden, insbesondere die Produktions-, Investitions- und Finanzierungspläne auszuarbeiten sowie das Nettoeinkommen des Unternehmens zu verteilen.

20 Zum Rätessystem und seiner Problematik siehe Udo Bernbach (Hrsg.): *Theorie und Praxis der direkten Demokratie. Texte und Materialien zur Rätediskussion*, Opladen 1973 und Paul Kevenhörster: *Das Rätessystem als Instrument zur Kontrolle wirtschaftlicher und politischer Macht*, Opladen 1974.

Dem Verwaltungsausschuss oblag die Führung der Geschäfte im Rahmen der vom Arbeiterrat festgelegten Richtlinien, der Direktor hatte die Entscheidungen von Arbeiter- und Verwaltungsausschuss umzusetzen.

Die Praxis der Arbeiter selbstverwaltung war jedoch ernüchternd. So interessierte sich der überwiegende Teil der Arbeiter gar nicht für die Selbstverwaltung. Nach einer Umfrage in 111 slowenischen Industrie- und Bergbaubetrieben interessierten sich 72 Prozent vorwiegend für die Entwicklung ihrer persönlichen Einkommen, 61 Prozent für das Unternehmensergebnis (an dem sie beteiligt wurden), 40 Prozent für die Sozialleistungen und nur fünf Prozent für die Arbeit der Selbstverwaltungsorgane.²¹ Auf die Frage, welches Organ für die Arbeit und Entwicklung des Unternehmens am meisten verantwortlich sein soll, antworteten bei einer Repräsentativerhebung in 23 jugoslawischen Unternehmen 69,2 Prozent «das Führungspersonal», und nur 20 Prozent sahen die Selbstverwaltungsorgane in der Verantwortung.²² Zudem waren die Arbeiterräte einseitig zusammengesetzt und keineswegs ein Abbild der Belegschaft. Gering Qualifizierte und Arbeiter waren unterrepräsentiert, Angestellte mit guter Ausbildung überrepräsentiert.²³ Das belegt das

Desinteresse, aber auch die Überforderung breiter Teile der Belegschaften.

Bei der Verteilung des zu maximierenden Produzenteneinkommens²⁴ eines Betriebes mussten die Selbstverwaltungsorgane, ob sie wollten oder nicht, den Erkenntnissen folgen, zu denen Karl Marx bereits in seiner Kritik des Gothaer Programms der SPD gelangt war und die er als wirtschaftliche Notwendigkeit bezeichnet hatte. Nicht das gesamte erwirtschaftete Einkommen (= der Umsatz) eines Betriebes ist verteilbar, sondern es müssen vorher eine ganze Reihe von Posten abgezweigt werden. Gudrun Lemän hat ein Schema aufgezeichnet, wie sich die persönlichen Nettoeinkommen eines Arbeitnehmers in einem selbstverwalteten jugoslawischen Betrieb errechnet (siehe Tabelle 1).

Sieht man von den etwas anderen Begrifflichkeiten ab, könnte dieses Schema durchaus auch in einem Lehrbuch der Betriebswirtschaftslehre kapitalistischer Länder stehen. Auch in Jugoslawien gab es Kreditzinsen, also Entgelte für geliehenes Geld. Das sind Kapitaleinkommen oder auch «arbeitslose Einkommen», d. h. Einkommen, die ohne Arbeitsleistung erzielt und von Sozialisten stets heftig kritisiert werden. Und es mussten erhebliche Beträge für den Ersatz verschlissener Produktionsmittel (Ersatzinvestitionen) und für Erweiterungsinvestitionen (Nettoinvestitionen) abgezweigt und Rücklagen für Unvorhergesehenes gebildet werden. Laut Lemän blieben 1966 vom Gesamtertrag nur gut 10 Prozent übrig, die als persönliche Nettoeinkommen an die Arbeit-

duktionsverhältnisse in Jugoslawien, in: *Leviathan*, Heft 2/1981, S. 247 f. (Fußnote 8).

24 Als Produzenten gelten im sozialistischen Sprachgebrauch diejenigen, die die durch Arbeit Werte schaffen, also die Arbeitnehmer.

21 Vgl. Paul Kevenhörster: *Das Rätssystem als Instrument zur Kontrolle wirtschaftlicher und politischer Macht*, Opladen 1974, S. 53.

22 Vgl. Mitja Kamusic: *Economic Efficiency and Workers Self-Management*, in: Marius Josef Broekmeyer (Hrsg.), *Yugoslav Worker's Selfmanagement*, Dordrecht 1970, S. 100 ff.

23 Vgl. Herwig Roggemann: *Das Modell der Arbeiter selbstverwaltung in Jugoslawien*, Frankfurt a.M. 1970, S. 119. Zahlen zur Überrepräsentation der qualifizierten Angestellten im Vergleich zu den Arbeitern nennt auch Hans Georg Conert: *Sozialistische Marktwirtschaft und gesellschaftliche Selbstverwaltung: Eigenart und Wandlungen der Pro-*

Tabelle 1 Schema der Einkommensverteilung in Jugoslawien

Gesamtertrag (Umsatz)
./. Amortisation ¹
./. Materialkosten ²
= Einkommen
./. Verzinsung des Geschäftsfonds ³
./. Mitgliedsbeiträge
./. Versicherungsprämien
./. Kreditzinsen
./. Umsatzsteuer
./. Fonds der Unternehmung ⁴
./. Gemeinschaftlicher Unternehmensfonds ⁵
= persönliches Bruttoeinkommen
./. Beiträge zur Sozialversicherung
./. Beiträge an die Budgets ⁶
./. Wohnungsbaubeitrag
= persönliches Nettoeinkommen

- 1 Was ein Unternehmen zurücklegen muss, um kaputte Maschinen zu ersetzen = Abschreibungen
- 2 Was ein Unternehmen von anderen Unternehmen einkauft und selbst weiter verarbeitet = Wareneinkauf
- 3 Geschäftsfonds = Gelder, die zur Finanzierung des Anlage- und Umlaufvermögens dienen
- 4 Mittel zur Erweiterung der materiellen Arbeitsgrundlage = für Nettoinvestitionen, d. h. Erweiterung des Produktionsmittelbestandes
- 5 Rücklagen für Unvorhergesehenes = 10 Prozent des Umlaufvermögens
- 6 Mittel für den gemeinsamen Verbrauch, z. B. öffentlicher Dienst, Bildungswesen.

Quelle: Gudrun Lemän: *Ungelöste Probleme im jugoslawischen System der Arbeiterselbstverwaltung*, Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien Nr. 37, Köln 1969, S. 63.

nehmer ausgeschüttet werden konnten.²⁵ Alles andere musste für die in Tabelle 1 aufgelisteten Posten bereitgestellt werden. Fazit: Auch wenn es in einem Wirtschaftssystem wie dem in Jugoslawien keine hochbezahlten, den Kapitaleignern verpflichtete und mit Boni belohnte Manager gab und die Arbeitnehmer selbst über die Verteilung

des Erwirtschafteten bestimmen konnten, blieb für die Löhne und Gehälter im Vergleich zu den anderen Posten relativ wenig übrig. Wo soll also der Vorteil der Arbeiterselbstverwaltung liegen?

Konzipiert war die Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien als basisdemokratisch organisierte Wirtschaft, in der die Arbeiter nicht mehr fremdbestimmt werden, sondern selbst über die Produktion und ihre Arbeitsbedingungen entscheiden. Die Realität entsprach diesen hohen Erwartungen in keiner Weise. Bei zentralen wirtschaftlichen Ent-

25 Vgl. Gudrun Lemän: *Ungelöste Probleme im jugoslawischen System der Arbeiterselbstverwaltung*, Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien Nr. 37, Köln 1969, S. 73.

scheidungen wurden die Arbeiterräte in aller Regel vor vollendete Tatsachen gestellt. Das Management hatte gegenüber den einfachen Mitgliedern des Arbeiterrates einen Wissens- und Informationsvorsprung, meldete sich in den Sitzungen häufiger zu Wort und konnte durch in Auftrag gegebene Gutachten den Arbeiterrat beeinflussen. Das geringe Wissen der Arbeiterräte über betriebswirtschaftliche Funktionszusammenhänge machte es den Managern leicht, ihre Vorstellungen durchzusetzen. Formal hatten zwar die Arbeiterräte die Macht. In der Praxis verweigerten sie aber nur selten ihre Zustimmung zu den Vorlagen des Direktors und des Verwaltungsausschusses, sondern hakten sie ab.

Die Bewertung in wissenschaftlichen Studien zur Arbeiterselbstverwaltung fällt deshalb kritisch aus. Jugoslawische Manager hatten, so ein jugoslawischer Arbeitsrechtler, de-facto größere Entscheidungskompetenzen als die Manager großer deutscher Unternehmen.²⁶ Auch in Jugoslawien zeigten sich schnell die Grenzen basisdemokratischer Entscheidungsfindung, sobald es sich um größere Betriebe handelte. So ist «unmittelbare Betriebsdemokratie in größeren Industrieeinheiten unmöglich, Machtdelegation an gewählte Leitungsgremien ... unumgänglich, soll nicht ökonomische Leistungsfähigkeit die Folge sein.»²⁷ Zur funktionalen Notwendigkeit, Entscheidungs-

macht zu delegieren, also Basisdemokratie durch Repräsentativdemokratie zu ersetzen, treten «nicht abänderbare Sachzwänge in einer arbeitsteiligen hochtechnisierten Industrie»²⁸, also das Fehlen großer Entscheidungsspielräume für das Management. Kevenhörster kommt zu dem Ergebnis, «dass der faktische Einfluss der jugoslawischen Arbeiter auf die Unternehmensleitung zumindest nicht größer ist als der entsprechende innerbetriebliche Einfluss der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik. Vor allem gegenüber der paritätischen Mitbestimmung in der Montanindustrie lässt sich ein deutliches Defizit der jugoslawischen «Selbstverwaltung» feststellen.»²⁹ Deshalb stellt sich auch hier die Frage: Wo soll der Vorteil einer Arbeiterselbstverwaltung im Vergleich zu unserer sozialen Marktwirtschaft liegen, in der die Arbeitnehmer über ihre Betriebsräte und ihre Vertreter im Aufsichtsrat Einflussmöglichkeiten besitzen?³⁰

Auch die Entwicklung der Gesamtwirtschaft Jugoslawiens verlief alles andere als ideal. So stieg die Arbeitslosigkeit von 6,7 Prozent (1962) auf 10,1 Prozent (1975) kontinuierlich an. Berücksichtigt man noch die hohe Zahl von Auswanderern, die das Land verlassen und den Arbeitsmarkt entlastet hatten, und zählt sie zu den Arbeitslosen dazu, errechnet sich für 1962 eine Arbeitslosenquote von 7,4 Prozent und für 1971 so-

28 Ebenda, S. 96.

26 Vgl. Paul Kevenhörster: *Zwischen Etatismus und Selbstverwaltung*. Management und Arbeiterschaft im jugoslawischen Unternehmen, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Beilage zur Wochenzeitung *Das Parlament*.

Nr. 45/71, wieder abgedruckt in Udo Bembach (Hrsg.): *Theorie und Praxis der direkten Demokratie*, Wiesbaden 1973, S. 208.

27 Herwig Roggemann: *Das Modell der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien*, Frankfurt a.M. 1970, S. 89.

29 Paul Kevenhörster: *Zwischen Etatismus und Selbstverwaltung*. Management und Arbeiterschaft im jugoslawischen Unternehmen, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Beilage zur Wochenzeitung *Das Parlament*.

Nr. 45/71, wieder abgedruckt in Udo Bembach (Hrsg.): *Theorie und Praxis der direkten Demokratie*, Wiesbaden 1973, S. 203.

30 Dazu näher Hermann Adam: Den Kapitalismus überwinden? Plädoyer für eine nüchterne Strategie, in: *perspektivends*, Heft 1/2021, S. 114 ff.

gar von 19,1 Prozent.³¹ Ein nicht minder großes Problem in Jugoslawien war die hohe Inflationsrate. So betrug der Preisniveauanstieg 1980 mehr als 30 Prozent, im Mai 1981 kletterten die Verbraucherpreise gegenüber dem gleichen Vorjahresmonat sogar um 52 Prozent. Begleitet war die Inflation zudem von hohen Außenhandelsdefiziten des Landes.³²

An diesen Fehlentwicklungen der Gesamtwirtschaft trägt die Arbeiterselbstverwaltung eine Mitschuld. Ziel selbstverwalteter Unternehmen war die Maximierung der Nettoeinkommen ihrer Belegschaften. Deshalb hatten sie ein Interesse daran, ihre Produkte so teuer wie möglich zu verkaufen, um ein besseres Unternehmensergebnis zu erzielen. Denn dadurch wurde der «Kuchen», der in einem selbstverwalteten Betrieb verteilt werden kann, größer. Die Parteizeitung *Borba* berichtete über Betriebe, die lediglich 38 Prozent der geplanten Produktion erreichten, gleichzeitig aber ihren Gewinn um 138 Prozent steigerten, und beklagte «das engstirnige Denken vieler «Arbeiterräte, die nur darauf aus sind, die Preise zu erhöhen, damit sie ihre Löhne erhöhen können.»³³ Aus diesem Grund hielten die selbstverwalteten Unternehmen auch ihre Belegschaften klein, statt neue Arbeitskräfte einzustellen, um ein höheres Pro-Kopf-Ergebnis

für den Einzelnen zu erreichen. In der Gesamtwirtschaft schlug sich diese Praxis in hohen Inflations- und Arbeitslosigkeitsraten nieder. Klein gehaltene Belegschaften führten außerdem dazu, dass viele Betriebe ihr Produktionspotenzial nicht ausschöpften, Maschinen oft stillstanden und einzelne Güter knapp waren. An die Stelle der Maximierung des Profits für die Kapitaleigner war die Maximierung der Nettoeinkommen der Arbeitnehmer zu Lasten der Allgemeinheit bzw. des Gemeinwohls getreten.

Eduard Bernstein hatte die Problematik arbeiterselbstverwalteter Betriebe schon viele Jahrzehnte, bevor in Jugoslawien diese Erfahrungen gemacht wurden, erkannt. In seinem berühmten Vortrag «Was ist Sozialismus?» stellte er bereits 1918 fest: «...Privateigentum der Arbeiter an Unternehmungen (ist) ein noch schlechteres Privateigentum als das kapitalistische..., weil es die Arbeiter in der Industrie, sobald sie Privateigentümer sind, in Gegensatz zur Allgemeinheit setzt.»³⁴

Solidarische Ökonomie

Trotz der negativen Erfahrungen mit der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien entstehen weltweit immer wieder einzelne Unternehmen mit dem Ziel, sie nicht nach kapitalistischen, sondern nach alternativen Regeln zu führen. Diese Unternehmen werden als alternative oder auch solidarische Ökonomie bezeichnet. Anders als im jugoslawischen Fall handelt es hierbei jedoch

31 Vgl. Hans Georg Conert: Sozialistische Marktwirtschaft und gesellschaftliche Selbstverwaltung: Eigenart und Wandlungen der Produktionsverhältnisse in Jugoslawien, in: *Leviathan*, Heft 2/1981, S. 250 (Fußnote 14).

32 Vgl. Helmut Leipold: Wirtschaftspolitische Konzeptionen sozialistischer Marktwirtschaften, in: Dieter Cassel (Hrsg.): *Wirtschaftspolitik im Systemvergleich. Konzeption und Praxis der Wirtschaftspolitik in kapitalistischen und sozialistischen Wirtschaftssystemen*, München 1984, S. 87.

33 Paul Michel: *Titos Arbeiterselbstverwaltung – Licht und Schatten*, Köln 2020, S. 122.

34 Siehe Eduard Bernstein: *Was ist Sozialismus?* Vortrag gehalten am 28. Dezember 1918 im großen Saal der Philharmonie Berlin, herausgegeben und verlegt von der Arbeitsgemeinschaft für staatsbürgerliche und wirtschaftliche Bildung, Berlin 1918, S. 13.

nicht um ein ganzes Wirtschafts- und Gesellschaftssystem, sondern um einzelne «Inseln» innerhalb kapitalistischer Wirtschaftsordnungen.

Kernanliegen all dieser Alternativbetriebe ist es, gleichberechtigt und ohne Hierarchien zusammenzuarbeiten. Sie wollen die Bedürfnisse der Menschen befriedigen, statt den eigenen Profit maximieren. Kooperation soll vor Konkurrenz stehen, ein gesellschaftlicher Sinn des Unternehmens und der von ihm erzeugten Produkte vor seinem Gewinn.³⁵ In Alternativbetrieben bestimmen die Mitglieder selbst, wie sie zusammenarbeiten und was sie produzieren wollen. Sie nehmen die Lösung der Probleme, die in einem selbstverwalteten Betrieb entstehen, in einem kollektiven Lernprozess einer überschaubaren Zahl von Menschen selbst in die Hand und lassen sie nicht von einem «Chef» lösen.³⁶ Letztlich geht es den Menschen in Alternativbetrieben darum,

- selbstbestimmt zu arbeiten und nicht den Launen oder der Willkür eines Vorgesetzten ausgesetzt zu sein,
- ohne Leistungsdruck tätig zu sein,
- in dem, was man macht und herstellt, einen gesellschaftlichen Nutzen zu sehen und
- eine Arbeit zu verrichten, die persönlich Spaß macht, die erfüllt und dem Leben einen Sinn gibt.

35 Vgl. Dagmar Embshoff, Clarita Müller-Plantenberg, Giuliana Giorgi: *Solidarische Ökonomie: Initiativen, Ketten und Vernetzung zur Transformation*, in: Corinna Burkhart, Matthias Schmelzer, Nina Treu, Konzeptwerk Neue Ökonomie (Hrsg.): *Degrowth in Bewegung(en)*, München 2017, S. 344.

36 Vgl. Gisela Notz: *Theorien alternativen Wirtschaftens. Fenster in eine andere Welt*, Stuttgart 2011, S. 28f.

Die meisten Alternativbetriebe in Deutschland sind aus Initiativen sozialer Bewegungen wie der Studenten-, Frauen- oder Ökologiebewegung hervorgegangen. Andere sind entstanden, weil der Inhaber wegen drohenden Konkurses den Betrieb schließen wollte. In solchen Fällen versuchen die Belegschaften, den Betrieb in eigener Verantwortung weiterzuführen, meist auch deshalb, weil ihnen sonst Arbeitslosigkeit droht. Zu den Alternativbetrieben sind auch die sog. Kommunen zu rechnen. Hierbei handelt es sich um freiwillige Zusammenschlüsse von Menschen mit gemeinsamen Überzeugungen, Wertvorstellungen und Lebensauffassungen, die nicht nur zusammen etwas herstellen, sondern auch gemeinsam leben und ihren Alltag gestalten.³⁷

Über die Zahl alternativer Betriebe in Deutschland gibt es nur Schätzungen. Das liegt daran, dass unter «Solidarischer Ökonomie» oder «Alternativökonomie» bzw. «Alternativbetrieb» Unterschiedliches erfasst wird. So werden von manchen auch schon Betriebe mit nur zwei Mitarbeitern zur Alternativökonomie gezählt, wenn sonstige Merkmale der Selbstverwaltung erfüllt sind. Für die 1970er-Jahre wurde die Zahl der alternativen, solidarischen Betriebe auf 3.000 bis 12.000 geschätzt.³⁸ Das sind nur etwa 0,5 Prozent der insgesamt knapp 2,3 Millionen Betriebe mit rund 24,4 Millionen Beschäftigten. Sie sind somit keine unsere

37 Zu den Möglichkeiten und Problemen bei der Realisierung linker, sozialistischer Gesellschaftsentwürfe in Form von Kommunen siehe Dieter Bismann u. a. (Hrsg.): *Das KommuneBuch. Alltag zwischen Widerstand, Anpassung und gelebter Utopie*, Göttingen 1996. In diesem Buch schildern ehemalige Mitglieder einer Kommune ihre Erfahrungen.

38 Diese Zahlen nennt Gisela Notz: *Gegenkultur und Autonomie*, in: *UTOPIE kreativ*, H. 209 (März 2008), S. 255.

Wirtschaft prägende Erscheinung, sondern führen ein Nischendasein.

Die Gründe, warum alternative Betriebe eine Ausnahmeerscheinung sind:

- Bei Betrieben, die der vorherige Eigentümer wegen drohenden Konkurses den Arbeitnehmern überlassen hat, sind die langfristigen Überlebenschancen von vornherein gering. Denn ein florierendes Unternehmen mit guter Rendite hätten mit hoher Wahrscheinlichkeit private Investoren übernommen, um es weiterzuführen. Findet sich kein privater Investor, ist das ein schlechtes Zeichen, nämlich: Das Unternehmen ist bereits so weit heruntergewirtschaftet, dass es nur noch geringe Chancen hat, langfristig weiterzubestehen. Die Übernahme durch die Belegschaft erfolgt dann nicht aus idealistischen Motiven, sondern aus Verzweiflung, um ihre Arbeitsplätze zu retten. Meist ist in solchen Fällen das Scheitern vorprogrammiert.
- Meist handelt es sich bei den «Alternativen» um Kleinbetriebe mit nur wenigen Beschäftigten – Gisela Notz spricht von einer «überschaubaren Zahl von Menschen»³⁹. Sobald die Zahl der Mitglieder einer Kooperative eine kritische Grenze überschreitet, werden die Diskussions- und Entscheidungsprozesse langwierig und kompliziert, was die Geduld vieler überstrapaziert. Eine Selbstverwaltung im Sinn von gleichberechtigter, direkter Beteiligung aller ist kaum noch möglich. Folge: Es bilden sich Hierarchien heraus.
- Basisdemokratisch organisierte Arbeitskollektive (und erst recht Lebenskollektive wie Kommunen) sind nur von Dauer,

wenn ihre Mitglieder gemeinsame Überzeugungen, Wertvorstellungen und Lebensauffassungen teilen, also ähnlich sozialisiert worden sind. Neu hinzukommende Mitglieder müssen deshalb vor Eintritt auf ihre «Selbstverwaltungstauglichkeit» geprüft werden. Da die Zahl der Menschen, die diese Eigenschaften mitbringen, überschaubar ist, sind einer personellen Expansion alternativer Betriebe natürliche Grenzen gesetzt.

- Die meisten alternativen Betriebe leiden unter chronischem Kapitalmangel. Das liegt zum einen daran, dass sich hier in der Regel keine Menschen zusammenfinden, die beruflich Karriere in einem kapitalistischen Betrieb gemacht und viel Geld haben, sondern Mitglieder sozialer Bewegungen sind, die keine größeren finanziellen Rücklagen mitbringen und auf der Suche nach einem ihren Vorstellungen entsprechenden «guten, alternativen Leben» sind. Sie können deshalb kaum Eigenkapital in den Betrieb einbringen. Banken sind gegenüber diesen Betrieben bei der Gewährung von Krediten sehr zurückhaltend. Zu groß erscheint ihnen das Risiko, dass der Betrieb scheitert und sie das Darlehen abschreiben müssen.
- Aus diesem Grund können alternative Betriebe nicht «aus dem Vollen schöpfen». Im Gegenteil: Selbstausbeutung in Form niedriger Entlohnung und langen Arbeitszeiten, verbunden mit mangelhafter sozialer Absicherung sind eher die Regel als die Ausnahme. «Oft wird die Selbstausbeutung der Ware Arbeitskraft tatsächlich bis an deren physische Grenzen vorangetrieben.»⁴⁰ Und Rolf Schwendter, der sich als Professor für Devianz-Forschung an der Universität Kassel viele Jahre mit

39 Gisela Notz: *Theorien ...*, a. a. O. S. 29.

40 Gisela Notz: *Theorien ...*, a. a. O., S.162.

Photo Porst – ein eklatantes Beispiel für das Scheitern einer Mitarbeiter-Selbstverwaltung

1919 hatte in Nürnberg Hanns Porst, zuvor Sekretär in der Kanzlei des Stadtmagistrats, einen kleinen Laden für Fotoapparate eröffnet. Das Geschäft entwickelte sich in den 1950er- und 1960er-Jahren zum größten Fotounternehmen der Welt. 1960 beschäftigte es 1.300 Mitarbeiter, hatte über 1.000 Vertriebsstellen, einen Jahresumsatz von 300 Mio. DM und bei Kameras einen Marktanteil von 20%. Sein Sohn, Hannsheinz Porst, der die Leitung des Unternehmens 1960 übernommen hatte, verschenkte es 1972 aus politischer Überzeugung¹ an seine Mitarbeiter und zog sich 1978/79 komplett aus der Unternehmensleitung zurück. Von da an bestimmten die Mitarbeiter die Manager des Unternehmens und wählten sie auch wieder ab.

Doch der Versuch, das blühende Unternehmen in eigener Regie und selbstverwaltet weiterzuführen, endete in einem Fiasko: «Die haben nur noch gequatscht und getagt und sich gegenseitig entlassen. Ging nicht! Hat nicht funktioniert», berichtete kürzlich der Enkel des Firmengründers, Jonas Porst, in einem Fernsehbeitrag des Bayerischen Rundfunks.² 1982 musste Hannsheinz Porst wieder die Leitung des Unternehmens übernehmen. Die Schweizer Firma Interdiscount übernahm die Mehrheit der Firmenanteile. An frühere Erfolge konnte das Unternehmen trotzdem nicht mehr anknüpfen. Nach mehreren Änderungen der Gesellschaftsform und Eigentümerwechseln meldete die Photo Porst AG im Jahr 2002 Insolvenz an. Die Namensrechte für «Photo Porst» gingen an die United Imaging Group (früher: Ringfoto) mit Sitz in Fürth, Kodak übernahm die Rechte für das Bildgeschäft.³

- 1 Hannsheinz Porst war in der alten Bundesrepublik als Unternehmer Mitglied der FDP, gleichzeitig aber heimlich in der SED. Im Juli 1969 wurde er wegen Spionage für die DDR zu einer Gefängnisstrafe zu zwei Jahren und neun Monaten verurteilt, nach Ablauf der Hälfte der Strafe aber wieder aus der Haft entlassen.
- 2 «Photo Porst. Ein Pionier aus Nürnberg». BR Fernsehen, 17.4.2021, 17:45 (Sendung: ZWISCHEN SPESSART UND KARWENDEL), zuletzt aufgerufen am 25.10.2021 unter: Photo Porst: Ein Pionier aus Nürnberg (br.de)
- 3 Einer der Autoren der HDS hatte schon vor dem Scheitern kritisch über die Praxis des Porst-Modells berichtet. Vgl. Michael Heinrich: Selbstverwaltung und Partizipation. Erfahrungen bei der Realisierung demokratischer Betriebsstrukturen am Beispiel des «Porst-Modells», in: Joseph Huber, Jiri Kosta (Hrsg.): *Wirtschaftsdemokratie in der Diskussion (Studententexte der Hochschulinitiative Demokratischer Sozialismus)*, Frankfurt a.M. 1978, S. 82 ff.

Quelle: Wikipedia, Deutsche Biografie, Bayerischer Rundfunk

Alternativbetrieben befasst hat, schrieb in seinem Geleitwort zum Kommune-Buch: «Die Kommune wird klein und arm sein, wird über eine hohe Selbstausbeutungsrate verfügen (1979 sind mir mehrere Kommunen bekannt gewesen, die von 150,-DM pro Kopf und Monat lebten), wird erheblich überarbeitet und von Situationszwängen gekennzeichnet sein (niemand kann einander aus dem Weg gehen, eine jede Änderung der Be-

ziehungskonstellation gefährdet den Bestand der Kommune insgesamt).»⁴¹

Gewiss sind nicht in allen alternativen Betrieben die Arbeitsbedingungen so extrem schlecht. Mondragón in Spanien, eine seit langem bestehende Großgenossenschaft, die nach dem Selbstverwaltungsprinzip wirtschaftet, beweist das Gegenteil.

41 Rolf Schwendter: Zum Geleit, in: Dieter Benschmann u. a. (Hrsg.): *Das KommuneBuch*, a. a. O., S. 8.

Mondragón – wirklich nicht kapitalistisch?

Die Genossenschaftsgesellschaft Mondragón (MCC) geht auf die Initiative des Paters José María Arizmendiarieta (abgekürzt: Arizmendia) zurück. Der Geistliche wollte das damalige Elend der Bevölkerung im Baskenland lindern, indem er sie zur Selbsthilfe anleitete.⁴² 1943 gründete er in dem kleinen Ort Arrasate (auf Spanisch Mondragón) mit Spenden der Bürger eine technische Berufsschule für Metallurgie. Dort ließ Arizmendia den Schülern nicht nur praktische Fähigkeiten vermitteln, sondern er unterrichtete sie auch in Ethik und machte sie mit dem Genossenschaftsgedanken vertraut. 1956 half er fünf Arbeitern, die erste kleine Betriebsgenossenschaft zu gründen. Sie nannte sich zunächst Ulgor (Anfangsbuchstaben der Nachnamen der fünf Gründer) und stellte kleine Kerosinöfen zum Kochen und Heizen her. Die Nachfrage war groß, und die Genossenschaft wuchs schnell. Später produzierte sie unter der Firma Fagor Electrodomésticos Haushaltsgeräte wie Waschmaschinen, Spülmaschinen und Kühlschränke, aber auch Großgeräte für die Gastronomie.

In den folgenden Jahren entstanden weitere Genossenschaften:

- eine Konsumgenossenschaft (Eroski = Supermarktkette),
- eine Kooperative für Investitionsgüter (Fagor Arrasate),
- eine Sozialversicherung (Lagun Oro),
- eine Genossenschaftsbank Caja Laboral Popular, heute Lohoral Kutxa, sowie
- ein Bildungszentrum mit einer Universität (Escuela Profesional Politécnica), an der heute rund 4.750 Studierende eingeschrieben sind.

Damit bildete sich ein Staat im Staate heraus: Mit der Gründung einer eigenen Sozialversicherung und einer Genossenschaftsbank, die die verschiedenen Kooperative finanzierte, wollten die Mondragóner vom spanischen Staat unabhängig sein.

Für das Entstehen dieser Kooperative und ihren Erfolg dürften die besonderen Lebensumstände der Bevölkerung in dieser Region um Arrasate eine Rolle gespielt haben. Die Menschen dort fühlten sich vom Franco-Regime, das sie ablehnten, alleingelassen. In dieser speziellen Situation entwickelten sie ein Gefühl der Solidarität und bewältigten Gemeinschaftsaufgaben kollektiv. Der Zusammenhalt der Bevölkerung war ein guter Nährboden für die Genossenschaftsidee und das demokratische Selbstverwaltungsprinzip, das bei der Gründung von Industrieunternehmen verwirklicht wurde. Einen großen Anteil am Erfolg der Kooperativen hatte auch die Persönlichkeit des Paters Arizmendia, der – inspiriert von der katholischen Soziallehre, aber auch von Karl Marx – die geistigen Grundlagen für die Kooperative schuf.

Heute ist Mondragón ein weltumspannendes Netzwerk von Unternehmen in den Bereichen Industrie, Einzelhandel, Finanzwirtschaft sowie Wissenschaft und Forschung (siehe Tabelle 2).

42 Zur Entstehung und Entwicklung von Mondragón vgl. Wolfram Adolphi: Mondragón und der Sozialismus des 21. Jahrhunderts, in: *Zeitschrift Luxemburg – Gesellschaftsanalyse und linke Praxis*, Heft 09 3/2011. – Pit Wuhrer: Kooperative Mondragón: Solidarisch, groß und ziemlich krisenfest, in: *OXI*, Heft 1/2017, abrufbar unter Kooperative Mondragón: Solidarisch, groß und ziemlich krisenfest – OXI Blog. – Martina Groß: Gegenmodell – die Supergenossenschaft von Mondragón, in: *Le Monde diplomatique* Nr. 10306 vom 10.1.2014, Seite 1,12–13. – Hans Nerge: *Auf der Suche nach der zukunfts-fähigen Gesellschaft: Fundort Mondragón*, 5. Aufl. 2000 (o. O.)

Tabelle 2: Mondragón in Zahlen

Zahl der Unternehmen	250	Mitarbeiter in Regionen	
davon Genossenschaften	95	Baskenland	43,9%
Mitarbeiter	79.931	sonstiges Spanien	37,8%
Davon in:		Ausland	18,3%
Industrie	37.809	Gesamtjahresumsatz	10,865 Mrd. €
Einzelhandel	38.523	davon in 138 im Ausland an- sässigen Konzernen	ca. 33%
Finanzwesen	2.220	Jährliche Investitionen	335 Mill. €
Wissenschaft und Forschung	1.379	14 F & E – Zentren mit 2.384 Forschern	180 Mill. € Forschungs- investitionen

Quelle: MONDRAGON-media-kit-EN.pdf (mondragon-corporation.com).
Die Angaben beziehen sich auf das Jahr 2020.

Den Kern dieses Netzwerks bilden die Genossenschaften im Baskenland. Ihre Mitglieder sind gleichzeitig bei der jeweiligen Genossenschaft als Arbeitnehmer beschäftigt. Sie werden zunächst für sechs Monate oder ein Jahr auf Probe eingestellt. Bei Bewährung erhalten sie einen festen Arbeitsvertrag.

Eine Mondragón-Genossenschaft ist wie folgt aufgebaut:

- Oberstes Organ jeder Genossenschaft ist die Generalversammlung. In ihr diskutieren alle Genossenschaftsmitglieder über die Unternehmenspolitik der Genossenschaft.
- Die Generalversammlung wählt einen Regierungsrat, der die Genossenschaft vertritt. Er besteht aus einfachen Genossenschaftsmitgliedern, die in der Produktion tätig sind und keine leitende Funktion ausüben. Sie werden alle zwei Jahre für vier Jahre gewählt, d. h. nach der halben Zeit wird die Hälfte ausgewechselt.
- Der Regierungsrat trägt die Gesamtverantwortung für die Geschäftspolitik des

Betriebes und ist der Generalversammlung gegenüber rechenschaftspflichtig. Der Regierungsrat ernennt für eine bestimmte Amtszeit den Generalsekretär und die Abteilungsleiter. Sie sind ihm gegenüber verantwortlich und verpflichtet, ihm in regelmäßigen Abständen zu berichten.

- Abteilungsleiter und Generalsekretär bilden den Verwaltungsrat. Sie treffen die täglich anfallenden geschäftspolitischen Entscheidungen.

Eine Ähnlichkeit mit der Struktur der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung ist unverkennbar. Beide versuchen, die Unternehmensorgane den Institutionen eines demokratischen politischen Systems nachzubilden. Die Probleme der baskischen Mondragón-Gruppe und der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung sind deshalb im Prinzip die gleichen.

So kann auch bei den Mondragón-Genossenschaften nicht alles, was erwirtschaftet wird, unmittelbar in die Taschen der Arbeitnehmer fließen. So muss an die Sozialversi-

cherung ein Beitrag gezahlt werden, zehn Prozent werden an einen Gemeinnützigkeitsfonds für gemeinnützige Zwecke (z. B. Finanzierung der Ausbildungseinrichtungen), und 20 Prozent für den kollektiven Reservefonds abgezweigt.⁴³ Es ist nun mal so: Unabhängig davon, wer die Produktionsmittel besitzt und wem gegenüber das Management verantwortlich ist, in jeder Gesellschaft muss aus dem, was erwirtschaftet wird, ein Teil für die Erstellung von Dienstleistungen bereitgestellt werden, die nicht individuell über den Markt verkauft werden (Ausbildungsleistungen, Infrastruktur). Und für diejenigen, die nicht zu dem gemeinsam Erwirtschafteten beitragen (Alte, Kranke, Arbeitslose), müssen Gelder in einen Topf fließen (Sozialfonds, Sozialversicherung), aus dem der Lebensunterhalt dieser Personen bestritten wird. Das Steuer- und Sozialversicherungssystem in der sozialen Marktwirtschaft funktioniert nach dem gleichen Prinzip.

Auch das Kapital, mit dem Produktionsmittel finanziert werden, steht den Mondragón-Genossenschaften nicht unentgeltlich zur Verfügung. Der Genossenschaftsanteil jedes Mitarbeiters wird mit dem jeweils aktuellen Kreditzins der spanischen Wirtschaft verzinst. Meistens konsumieren die Genossenschafter aber ihre Zinserträge nicht, sondern stellen sie dem Betrieb wieder zur Verfügung, sodass das Kapital im Unternehmen verbleibt und ihre Finanzkraft stärkt.⁴⁴

Der kollektive Reservefonds dient der Vorsorge gegen Ertragsschwankungen. Bei uns heißen sie Rücklagen. Sie werden bei

uns von jedem einzelnen Unternehmen gebildet, bei Mondragón kollektiv für das gesamte Genossenschaftsnetzwerk. Gerät eine Genossenschaft in wirtschaftliche Schwierigkeiten, wird ihr von der Gemeinschaft der Genossenschaften geholfen, und sie erhält Unterstützung aus dem Reservefonds.

Was die Unternehmen der solidarischen Ökonomie allerdings von ihren kapitalistischen Pendanten unterscheidet, ist eine sehr viel egalitäre Verteilung der Arbeitseinkommen zwischen den Mitarbeitern. Die untersten Einkommensgruppen verdienen mehr, die obersten weniger als in der übrigen Wirtschaft in Spanien. Hier ist in den letzten Jahrzehnten allerdings ebenfalls ein Wandel eingetreten. In der Gründungsphase betrug die Spanne zwischen dem Einkommen des einfachen Mitarbeiters und des Unternehmensleiters nur 1:3. Dieser Abstand ist im Laufe der Jahrzehnte immer größer geworden und beträgt heute etwa 1:9.⁴⁵ Damit sind die Einkommensabstände allerdings immer noch wesentlich geringer als in der kapitalistischen Wirtschaft. 2017 betrug die Einkommensdifferenz zwischen dem Vorstand eines DAX-Unternehmens und einem durchschnittlichen Beschäftigten 1:71.⁴⁶

Als Mondragón gegründet wurde, war die spanische Wirtschaft gegenüber dem Rest der Welt abgeschottet. Das hat den Aufbau der Kooperativen erleichtert. Mit dem Beitritt Spaniens zur EU, der Einführung des Euro und der Globalisierung änderten sich

43 Hans Nerge: *Auf der Suche...*, a. a. O., S. 12 und 20.

44 Ebenda, S. 20f. – So verhalten sich übrigens auch die meisten Kapitalanleger in kapitalistischen Ländern.

45 Vgl. Andreas Exner: Kooperativen kooperieren: Das Beispiel Mondragón, 9. Mai 2020, abrufbar unter *Kooperativen kooperieren: Das Beispiel Mondragón – City of Collaboration*

46 Vgl. Marion Weckes: *Manager to Worker Pay Ratio 2017. Das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Mitarbeitervergütung im DAX 30, Mitbestimmungsreport der Hans-Böckler-Stiftung* Nr. 44, Juli 2018.

die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Seitdem ist Mondragón dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt und agiert zunehmend wie ein Global Player. So musste auch Mondragón zu Praktiken übergehen, die eigentlich dem Solidaritätsgedanken widersprechen. Wie privatkapitalistische, profitorientierte Unternehmen hat Mondragón Produktionsstätten nach China, Marokko, Thailand und andere Billiglohnländer ausgelagert⁴⁷, teils weil das Unternehmen seine internationale Wettbewerbsfähigkeit bewahren wollte, teils aber auch, weil andere Länder darauf bestanden, dass z.B. auch die Zulieferer der Automobilindustrie (Mondragón ist auch in dieser Sparte aktiv) ihre Teile im selben Land fertigen.

In Spanien selbst bestehen die Belegschaften mittlerweile nicht mehr nur aus unbefristet beschäftigten Genossenschaftsmitgliedern. Auch befristet Angestellte sowie Arbeitskräfte in Teilzeit, beide Gruppen nicht Mitglied der Genossenschaft, also «Lohnarbeiter» (!), werden inzwischen beschäftigt. Der Zwang, auf Marktschwankungen flexibel reagieren und Kosten kurzfristig reduzieren zu müssen, lässt keine andere Wahl. Auch in Mondragón-Betrieben werden in Krisenzeiten wie in kapitalistischen Unternehmen zeitlich befristet Beschäftigte und Teilzeitkräfte als erstes entlassen. Die Spaltung der Arbeitnehmer in Kernbelegschaften und Randbelegschaften ist also auch in der Solidarökonomie anzutreffen.

Wie bei der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien beteiligen sich auch in den Mondragón-Kooperativen oft nur relativ wenige Mitglieder aktiv. Sie sind «kein Beispiel für eine wirkliche Partizipation der

Arbeitenden»⁴⁸. Hinzu kommt ein Kulturwandel, der seit den 1990er-Jahren in den Mondragón-Kooperativen stattgefunden hat. Stand anfangs noch das Ziel im Mittelpunkt, die Basis über die Unternehmenspolitik bestimmen zu lassen, so ist dieser hehre Anspruch inzwischen immer mehr in den Hintergrund getreten. Demokratie im Betrieb wird nicht mehr als Wert an sich, sondern als Mittel zur Steigerung der Effizienz angesehen. Die Einbeziehung der Mitarbeiter dient dazu, ihre Kundenorientierung zu verbessern und damit auf den internationalen Märkten wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Generalversammlungen, in denen eigentlich die Basis die grundlegenden Entscheidungen für die Kooperativen treffen sollten, haben ihre ihnen ursprünglich zugedachte Funktion weitgehend zugunsten des Informationstransfers von oben nach unten aufgegeben⁴⁹ und dienen der (meist nachträglichen) Legitimation der Managemententscheidungen. Schon in einer 1994 durchgeführten Befragung äußerte ein Mitarbeiter: «Jeden Tag scheinen wir uns weniger von einem kapitalistischen Betrieb zu unterscheiden. Ich frage mich, wie die Genossenschaft in fünf oder zehn Jahren aussehen wird.»⁵⁰

In der Finanzmarktkrise 2008/09 gingen die Umsätze bei Fagor Electrodomésticos massiv zurück, weil kaum noch jemand Waschmaschinen und Kühlschränke kaufte. 2013 beschlossen die Genossenschaftsmitglieder des Haushaltsgeräteherstellers, die

47 Vgl. Astrid Hafner: Genossenschaftliche Realität im baskischen Mondragón, in: *Journal für Entwicklungspolitik*, vol. XXV 3 - 2009, S. 51.

48 Andreas Exner: *Kooperativen kooperieren ...*, a. a. O.

49 Vgl. George Cheney: *Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragón, Ithaca*, NY: Cornell University Press, 2018, p. 133. (<https://doi.org/10.7591/9781501721113>)

50 Ebenda, p. 127 (Übersetzung von mir, H.A.). Diese Feststellung wurde von vielen Gesprächspartnern von George Cheney getroffen.

Kooperative, mit der 1956 alles begonnen hatte, zu schließen. 2.000 Arbeitsplätze waren betroffen. Viele konnten zwar bei anderen Kooperativen weiterarbeiten, andere wurden in den Vorruhestand geschickt. Doch zwei Dutzend gering qualifizierte Mitglieder wurden arbeitslos und nur mit einem relativ geringfügigen Betrag abgefunden.⁵¹

Auch die Einzelhandelskette Eroski geriet unter Druck. Zwar konnten im Baskenland die Umsätze weitgehend gehalten werden, im übrigen Spanien brachen sie jedoch ein. Die Genossenschaftsmitglieder kamen nicht umhin, Supermärkte zu verkaufen. Als sich in Madrid kein Käufer fand, mussten Beschäftigte entlassen werden.⁵² Ein großer Unterschied zur Praxis der profitorientierten Unternehmen ist nicht zu erkennen. «Das baskische Genossenschaftswesen lebt in einem kapitalistischen Markt, also muss es die Normen, die Gesetze, die Logiken des Kapitalismus befolgen»⁵³, so Jon Sarasua, Professor für Philosophie und Ideengeschichte und Leiter des Instituts für Genossenschaftsstudien an der Universität Mondragón. Und viele Genossenschaftsmitglieder sehen das ähnlich.

Fazit

Ausgangsfrage dieses Beitrags war, ob nicht-profitorientierte Unternehmen tatsächlich dem «Gemeinwohl» dienen und ihre geschäftspolitischen Entscheidungen «sozialer» sind bzw. sein können. Die Praxis öffentlicher und gemeinwirtschaftlicher

Unternehmen sowie die Erfahrungen mit selbstverwalteten Betrieben lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Ob gewerkschaftseigene, gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Genossenschaften oder kleine solidarische Kooperative, alle müssen auf die Kosten achten. Daran führt kein Weg vorbei. Übersteigen die Kosten die Erlöse dauerhaft, bleibt nichts anderes übrig als das Unternehmen zu schließen. Das ist schlichtes Einmaleins des Wirtschaftens und hat nichts mit Privateigentum an den Produktionsmitteln, mit Kapitalismus oder Profitstreben zu tun. Der Spielraum für eine alternative Unternehmenspolitik ist deshalb klein.
- Anfang der 1970er-Jahre hatte eine Projektgruppe des WSI versucht, eine wissenschaftlich fundierte alternative Betriebswirtschaftslehre, die sich nicht an den Kapitalinteressen, sondern an den Arbeitnehmerbedürfnissen orientiert, zu entwickeln.⁵⁴ Diese sogenannte Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre (abgekürzt: AOEWL) war jedoch nicht so erfolgreich, wie es sich die Verfasser erhofft hatten. Zwar gelang es, die herrschende Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft von der (kapitalistischen) Unternehmensführung zu provozieren und eine gewisse Resonanz im wissenschaftlichen Bereich zu erzeugen, für die Arbeit der Betriebsräte und der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten blieb sie jedoch ohne Bedeutung.⁵⁵ In der Praxis war eine alter-

51 Ebenda

52 Ebenda.

53 Zitiert nach Astrid Hafner: Genossenschaftliche Realität im baskischen Mondragón, in: *Journal für Entwicklungspolitik*, vol. XXV 3 – 2009, S. 52.

54 Vgl. Projektgruppe des WSI: *Grundelemente einer Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre. Ein Beitrag zur politischen Ökonomie der Unternehmung*, Köln 1974 (WSI-Studie Nr. 23).

55 Vgl. hierzu den Beitrag des Projektgruppenmitglieds Hans-Detlev Küller: Die arbeitsorientierte

native Betriebswirtschaftslehre nicht umsetzbar, sondern blieb reine Theorie.

- Die geringe Partizipation der Mitarbeiter an der Selbstverwaltung belegt: Die überwiegende Mehrzahl der Menschen hat grundsätzlich kein Interesse, sich ständig und täglich mit komplizierten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Sachverhalten zu beschäftigen, sondern zieht es vor, die Entscheidungsgewalt an andere zu delegieren. Das ist bequem, wird als ein Stück Freiheit empfunden und sollte respektiert werden.⁵⁶
- Die repräsentative Form der Demokratie ist eine sinnvolle Arbeitsteilung: Die einen backen Brötchen, produzieren Kühlschränke und Autos, schneiden Haare oder transportieren Menschen oder Waren von A nach B, und andere machen Politik bzw. nehmen Managementaufgaben wahr. Durch die Arbeitsteilung spezialisieren sich die Menschen und entwickeln auf ihrem jeweiligen Gebiet besonders gute Fertigkeiten und Kenntnisse. Das steigert ihre Effizienz, und letztlich profitiert jeder vom Spezialwissen anderer. Die Vision von Marx und Engels, «heute dies, morgen jenes zu tun, morgens zu jagen, nachmittags zu fischen, abends Viehzucht zu treiben, nach dem

Einzelwirtschaftslehre von 1973 im Rückblick, in: Stephan Laske und Manfred Schweres (Hrsg.): *Arbeitsorientierung in den Wirtschaftswissenschaften, Schriftenreihe zur Arbeitswissenschaft*, Band 2, München und Mering 2013.

56 Ein Ingenieur bei Mondragón drückte es wie folgt aus: «In gewisser Weise sind Krisen für uns Genossenschaftler unangenehmer als für normale Lohnabhängige. Du hast neben der ohnehin anspruchsvollen Arbeit zusätzlichen Stress. Du denkst die ganze Zeit mit. Du überlegst dir andauernd, was auch aus den Belegschaften der Subunternehmen wird. Du trägst Verantwortung.» Zit. nach Pit Wuhrer: *Kooperative Mondragón*, a. a. O.

Essen zu kritisieren, wie ich gerade Lust habe, ohne je Jäger, Fischer, Hirt oder Kritiker zu werden»⁵⁷, wäre ein Rückschritt. Er würde die Menschheit in ihrem Entwicklungsstand zurückwerfen.⁵⁸

- Ein Wissens- und Informationsvorsprung zwischen Berufspolitikern, die das «Geschäft» sieben Tage in der Woche betreiben, und der Basis, die 35 Stunden die Woche oder länger erwerbstätig ist, lässt sich nicht vermeiden. Angesichts des Informations- und Machtgefälles und der Komplexität der Probleme ist eine Kontrolle der politischen und wirtschaftlichen Eliten durch die Basis eine Illusion. Die repräsentative Demokratie organisiert Kritik und Kontrolle deshalb anders: über die parlamentarische Opposition, professionell organisierte Interessengruppen sowie über die Medien, also über Personen, die sich ebenfalls hauptberuflich der Politik widmen. Und natürlich über regelmäßig stattfindende freie Wahlen.
- Das deutsche System der Betriebsräte- und Aufsichtsratsmitbestimmung trägt den Schwächen partizipatorischer Modelle Rechnung, indem es gerade nicht auf Basisdemokratie setzt, sondern auf dem Prinzip der Repräsentation aufbaut. Der einzelne muss sich nicht täglich um die Unternehmenspolitik kümmern, sondern er wählt Vertreter, Betriebs- und Auf-

57 Karl Marx, Friedrich Engels: *Die deutsche Ideologie*, I. Band, geschrieben 1845–1846, Ausgabe Dietz Verlag Berlin (Ost) 1978, S. 33.

58 Noch bis Anfang des 19. Jahrhunderts wurden Tätigkeiten, die heute ein Zahnarzt ausübt, von Barbieren (Friseuren) erledigt, nämlich die Extraktion von Zähnen. Es ist zweifellos ein der fortschreitenden Arbeitsteilung zu verdankender Fortschritt, dass heute die Friseure Haare schneiden und akademisch ausgebildete Zahnärzte die Extraktion von Zähnen übernehmen und beide Meister ihres Faches sind.

sichtsräte, die das für ihn übernehmen. Diese Vertreter wiederum werden von den Gewerkschaften geschult, damit sie ihre Aufgaben wahrnehmen und den Kapitaleignern auf Augenhöhe gegenüber treten können. Dabei können und sollen sie nicht das Minimalkostenprinzip aushebeln, sondern nur seine negativen sozialen Folgen abfedern.

wurde eine in der Welt einzigartige Unternehmensverfassung geschaffen⁵⁹, die die Effizienz des Kapitalismus mit dem unverzichtbaren sozialen Ausgleich verbindet. Genau das ist der Ansatz sozialdemokratischer Politik: Am Kapitalismus festhalten, aber die Welt und das Leben der Menschen mit demokratischen Mitteln und in kleinen Schritten ein bisschen besser machen. ■

Es war die sozialliberale Koalition, die 1972 das Betriebsverfassungsgesetz novelliert und vier Jahre später mit dem Mitbestimmungsgesetz '76 die (annähernd) paritätische Vertretung von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten der großen Kapitalgesellschaften eingeführt hat. Damit

59 Beide Gesetze sind allerdings dringend novellierungsbedürftig und müssen an die Erfordernisse der heutigen Wirtschaft angepasst werden. Das wäre eine wichtige Aufgabe der Ampel-Koalition. Siehe dazu Christiane Benner: Den ökologischen Umbau der Industrie demokratisch und sozial gestalten – ein Auftrag für die Sozialdemokratie der Zukunft, in: *spw*, Heft 5/2021, S. 35 f.

Über den Autor:

Prof. Dr. Hermann Adam war von 1970 bis 1977 wissenschaftlicher Referent im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut des DGB (WSI) und hat 40 Jahre Politikwissenschaft mit Schwerpunkt Politische Ökonomie gelehrt, zunächst als Lehrbeauftragter, ab 1992 als Honorarprofessor am Sozialwissenschaftlichen Institut der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, ab 2004 am Otto-Suhr-Institut der Freien Universität Berlin. Sein Lehrbuch „Bausteine der Wirtschaft“ ist 2015 in 16. Auflage erschienen.