

DIE ÜBERLEBENSFÄHIGKEIT VON PRODUKTIVGENOSSENSCHAFTEN

Hans G. Nutzinger

1. DIE AKTUALITÄT EINES GESCHICHTLICHEN BEFUNDES

Zumindest für Deutschland scheint der empirische Befund klar, den Franz Oppenheimer (1896, 45) in seiner Studie über die Siedlungsgesellschaft apodiktisch als **Gesetz der Transformation** aufgestellt hat:

"Nur äußerst selten gelangt eine Produktivgenossenschaft zu Blüte. Wenn sie aber zu Blüte gelangt, hört sie auf, eine Produktivgenossenschaft zu sein".

Dafür, daß die Produktivgenossenschaften "nirgends zu irgendwelcher Bedeutung" gekommen sind und "die Fehlschläge... die Regel" (54) waren, gibt er, gestützt auf die deutschen Erfahrungen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, drei zentrale Gründe an, nämlich "Mangel an Kapital", "Mangel an Disziplin" und "Mangel an Absatz".* Es wird sich zeigen, daß die beiden erstgenannten Gründe sowohl in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts als auch heute noch von zentraler Bedeutung für die Überlebensfähigkeit von Produktivgenossenschaften sind, während sich der dritte Grund, der Absatzmangel, als ein abgeleitetes und darum weniger wichtiges Problem erweist. Untersuchen wir nun diese Gründe im einzelnen:

a) Kapitalmangel

Oppenheimer faßt diesen Begriff zwar sehr weit, meint aber damit im wesentlichen einen Tatbestand, der in der neueren Literatur zu dieser Thematik als Zutrittsbeschränkung von Produktivgenossenschaften und Selbstverwaltungsbetrieben zum Kapitalmarkt aufgrund mangelnder Beleihbarkeit von Humankapital thematisiert wird (Nutzinger 1976, umfassender Vogt 1986). Vereinfacht gesagt, besteht das Zutrittsproblem darin, daß die Mitglieder von Produktivgenossenschaften im allgemeinen nicht über ausreichend beleihbare Vermögenswerte verfügen. Ihre produktiven Fähigkeiten und ihr erwartbares Einkommen aus produktivgenossenschaftlicher Tätigkeit stellen keine ausreichenden Sicherheiten

* Die Bezeichnungen gehen zurück auf Beatrice Webb-Potter (1893).

dar, nicht zuletzt deswegen, weil sich im Falle des Scheiterns einer solchen Genossenschaft der Verlust des Geschäftskapitals mit dem Verlust der Erwerbchancen für die Mitglieder koppelt. Dieses Problem hat ansatzweise bereits Schulze-Delitzsch erkannt, den Oppenheimer mit folgender Textstelle zustimmend zitiert:

"Die Mitglieder der Vorschuß-, Rohstoff- und Konsumvereine stehen sämtlich bereits in einem gesicherten Erwerbsverhältnis, besitzen entweder ein eigenes Geschäft oder arbeiten in einem fremden um Lohn. Und gerade darin liegt die Gewähr ihrer Solidarhaft für den Fall des Mißerfolges..., indem ihr eigener Erwerbszweig dadurch nicht unmittelbar betroffen wird, sie also durch ihren Verdienst daraus die Mittel erhalten, welche zur Deckung der Genossenschaftsschulden herangezogen werden können. Anders bei der Produktivgenossenschaft. Hier geben die Mitglieder (kleine Meister wie Lohnarbeiter) ihre bisherige Erwerbsquelle auf, um aus dem gemeinsamen Geschäft selbst ihren Unterhalt zu ziehen. Die Insolvenz des Genossenschaftsgeschäftes ist demnach der Regel nach zugleich ihre eigene, und der Gläubiger hat nicht, wie bei anderen Arten der Genossenschaft, in den Privatgeschäften von deren Mitgliedern einen Anhalt, welcher diese fähig macht, für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft in solchen Fällen aufzukommen" (Schulze-Delitzsch 1873, 268).

Vogt (1986) hat die Zutrittsbeschränkungen laboristischer Betriebe zum Kapitalmarkt genauer analysiert und zwischen zwei Arten von Risiken unterschieden, denen sich die Gründungsmitglieder von Produktivgenossenschaften bei ihrem Versuch gegenübersehen, ihre im allgemeinen unzureichende Eigenkapitalbasis durch Kreditaufnahme zu erweitern: Einer Kreditaufnahme steht zum einen entgegen, daß sie über zu wenig haftungsfähiges Privatvermögen verfügen und Humankapital keine ausreichende "dingliche" Sicherheit darstellt. Diesem **exogenen** Risiko fügt er noch ein **endogenes** Risiko hinzu, das auf der unzureichenden Kontrolle potentieller Kapitalgeber über die Leistungserfüllung der Genossenschaftsmitglieder besteht; letztere können ihre Gestaltungsspielräume trotz formal korrekter Vertragserfüllung vorwiegend zur Erzielung nicht-monetären, psychischen Einkommens zu Lasten der Kapitalgeber nutzen. Damit entsteht ein typisches "moral hazard"-Problem, das Vogt mit Hilfe steuerfinanzierter, zeitlich begrenzter Ausfallbürgschaften für die Gründung selbstverwalteter Betriebe überwinden möchte. Auf die mit diesem Vorschlag verbundenen Probleme kann ich hier nicht weiter eingehen.* Eine solche Ausfallbürgschaft würde in den entwickelten Industrieländern entsprechende politische Präferenzen bei Wählern und Gewählten voraussetzen, und daher dürfte dieser Vorschlag

* Siehe dazu die kritischen Anmerkungen bei Nutzinger (1986)

zumindest für die absehbare Zukunft geringe Realisierungschancen haben. Wie sich aber im zweiten Abschnitt zeigen wird, ist in der Tat die Lösung dieses Zutrittsproblems von entscheidender Bedeutung für Entstehen und Überlebensfähigkeit von Produktivgenossenschaften, und anhand eines praktischen Beispiels (den Selbstverwaltungsbetrieben in der baskischen Stadt Mondragon) werden Bedingungen angegeben, unter denen eine ausreichende Finanzierung solcher Betriebe auch ohne staatliche Ausfallbürgschaft möglich ist.

b) Mangel an Disziplin

Unter der Rubrik "Der Kampf um die Arbeitsform" untersucht Oppenheimer (1896, 59ff.), was er als die "gefährlichste Klippe" für Produktivgenossenschaften ansieht: "...es ist noch nicht gelungen, die Frage der Organisation dieser Form zu lösen" (59).

Bei der Diskussion dieser Frage, die Oppenheimer mit vielen Fallbeispielen illustriert, nennt er vor allen Dingen Disziplinlosigkeit und häufige Streitigkeiten unter den Genossen als wesentliche Ursache des Mißerfolgs. Tatsächlich geht es ihm aber um ein generelleres Problem von Produktivgenossenschaften, das von Horvat (1973) im Rahmen des jugoslawischen Selbstverwaltungssozialismus intensiver analysiert worden ist, nämlich die Doppelnatur der Produktivgenossenschaft als einer zwar demokratischen Vereinigung von Mitgliedern, die aber doch im funktionalen Leistungserstellungsprozeß der Leitung und der hierarchischen Gliederung bedarf. Auf die damit verbundenen Schwierigkeiten und Lösungsmöglichkeiten werde ich im folgenden Abschnitt eingehen. Bei Oppenheimer (1896, 61) liest sich diese Problematik unter zeitbedingter Betonung von "Autorität" noch so:

"Die größte von den mannigfachen Schwierigkeiten in der Organisation der Produktivgenossenschaften ist die Form der Leitung. An sich nämlich ist... diese, wie jede andere Form der Genossenschaften, eine demokratische Einrichtung. Kein größerer Betrieb aber kann gedeihen ohne eine Autorität. Eine solche läßt sich theoretisch mit der demokratischen Selbstverwaltung wohl in Einklang setzen, aber praktisch ist doch nicht einmal der Anfang des Weges bekannt, der zu dieser höchsten Genossenschaft führt, wo eine freiwillige Unterordnung unter den als fähigsten erkannten, selbstgewählten Leiter reibungslos erfolgt. Ehe diese Art von genossenschaftlicher Erziehung... nicht vollzogen ist, wird die Lösung des äußerst verwickelten Verhältnisses kaum möglich sein. Sollen sich doch die Herren des Geschäftes, die Genossen, einem Leiter unterordnen, der zugleich ihr Diener ist."

Hier wird ein schwieriges Konfliktfeld angesprochen: Wie ich im folgenden Abschnitt eingehender zeigen werde, ist ein gewisses Maß von Hierarchisierung, idealerweise auf der Basis von abgestufter Qualifikation, Kompetenz und Wissen, unvermeidlich. Diese Hierarchisierung kann jedoch leicht über das funktional Notwendige hinausgehen, und sie wird jedenfalls immer dann, wenn sie von den Betroffenen nicht als funktionsnotwendig akzeptiert wird, zu Interessenkonflikten und Zielkollisionen führen: Einmal kann die Unternehmensleitung mehr oder weniger erfolgreich versuchen, hinter dem "Schutzschild" abgestufter Qualifikation machtbestimmte Privilegien aufzubauen, die sich nicht mehr durch die funktionalen Notwendigkeiten des Leistungserstellungsprozesses rechtfertigen lassen (für Jugoslawien siehe vor allem Soergel 1979). Andererseits können sich aber Komplikationen auch gerade aus dem Bestreben der Belegschaft ergeben, solche Managementprivilegien zu vermeiden oder abzubauen. Dann besteht umgekehrt die Gefahr der Überkontrolle, bei der der erforderliche Handlungsspielraum der Unternehmensleitung beschränkt wird, wenn etwa die Belegschaft ein - nicht notwendig sachlich gerechtfertigtes - Mißtrauen gegenüber der Unternehmensleitung hegt. Diese Probleme sind auch im jugoslawischen Selbstverwaltungssozialismus von großer Bedeutung; so stellte z.B. der amerikanische Managementtheoretiker Ichak Adizes (1975) ein hohes Maß an Entfremdung beim jugoslawischen Management fest, da ihm - zumindest seiner Meinung nach - Verantwortung auch für die Konsequenzen solcher Entscheidungen zugeschoben wird, auf die es tatsächlich wenig Einfluß hat. Seine Schlußfolgerung für den Manager eines jugoslawischen Selbstverwaltungsbetriebes erinnert sehr an die von Oppenheimer für die deutschen Produktivgenossenschaften des 19. Jahrhunderts beschriebenen Konflikte:

"Theoretically the manager is supposed to be on the receiving end; he is expected to make the suggestions, and let the workers make the decisions. If he takes the initiative and an aggressive fashion, he will probably be regarded as a potential dictator. As a result, professional management is both resentful and strongly inhibited from assuming active leadership; and in the long run both management and labor lose" (Adizes 1975, 29).

Bemerkenswert ist die Parallelität von Adizes' Befunden mit der von Oppenheimer (1896, 61f.) beschriebenen Problemlage; er zitiert in diesem Kontext zustimmend Fläxl (1872, 34):

"Da jeder Arbeiter sich als selbständig ausspielen will, so hat der Gerant mehr Energie zu entfalten, als ein Fabrikherr; er muß genug Autorität besitzen, um die Agitationen seiner Genossen niederzuhalten; er darf sich nicht entmutigen lassen durch das Mißtrauen und die Undankbarkeit der Genossen, die geneigt sind, einen unverschuldeten Geschäftsstillstand seiner Ungeschicklichkeit zur Last zu legen."

Die von Oppenheimer angegebenen Quellen zeigen ähnliche Probleme für die englischen und französischen Produktivgenossenschaften; auch die in den letzten 10 Jahren entstandenen selbstverwalteten Betriebe haben mit vergleichbaren Schwierigkeiten zu kämpfen. Daß dieses Leitungsproblem nun nicht nur für Produktivgenossenschaften in einer "feindlichen" kapitalistischen Umwelt von Bedeutung ist, wie manche Anhänger des Selbstverwaltungsgedankens glauben, zeigen die Untersuchungen von Adizes (1971, 1975) für die jugoslawischen Selbstverwaltungsbetriebe, in denen ja durch die ordnungspolitische Grundentscheidung der Staats- und Parteiführung eine Konkurrenz kapitalistischer Betriebe auf dem Binnenmarkt ausgeschlossen ist. Im Grunde geht es immer um das folgende Dilemma: Nimmt die Betriebsleitung ihre Managementaufgabe zu energisch und zu aggressiv wahr, setzt sie sich dem Verdacht des Machtmißbrauchs in einer demokratischen Gemeinschaft aus und wird daher leicht auf den Widerstand der Belegschaft oder ihrer Vertretung stoßen; geht sie aber Konflikten allzusehr aus dem Wege, so verzichtet sie auf sinnvolle Vorschläge und Entscheidungen und vernachlässigt ihre Managementaufgabe dadurch, daß sie nicht alle Markt- und damit Einkommenschancen für die Beschäftigten - auch in deren Interesse - wahrnimmt. Fehlt es also an dem notwendigen Vertrauen zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung, kann es leicht zu Blockadesituationen kommen, bei denen letztlich sowohl das Management als auch die Beschäftigten die Verlierer sind.

c) Absatzmangel

Schon Beatrice Webb-Potter (1893) hatte den Mangel an Absatz als zentralen Grund für das Scheitern von Produktivgenossenschaften angeführt, und Oppenheimer (1896, 58f.) schließt sich dem unter Verweis auf die französischen "Assoziationen" an. Dieses Problem mag historisch tatsächlich von großer Bedeutung gewesen sein, es ist aber theoretisch nicht von besonderem Interesse. Gemeint sind damit bei Oppenheimer zwei unterschiedliche Dinge, nämlich einmal die Diskriminierung von Produktivgenossenschaften durch die Weigerung "kapitalistischer" Unternehmen, mit ihnen Geschäftsbeziehungen aufzunehmen; in einer funktionierenden Wettbewerbswirtschaft könnten aber solche Diskriminierungsstrategien langfristig nur dann erfolgreich sein, wenn andere Gründe (wie etwa Kapital- und Disziplinmangel) eine zusätzliche, sozusagen selbstverschuldete Benachteiligung von Produktivgenossenschaften mit sich

bringen. Auch der andere Aspekt des Absatzmangels, den Oppenheimer anführt, daß nämlich die Überlebensfähigkeit der Produktivgenossenschaften angesichts konjunktureller Schwankungen aufgrund ihrer schwachen Kapitalausstattung sehr gering war, ist wenig aussagekräftig. Dieses Argument gilt nämlich für alle Unternehmensformen, und es hat für Produktivgenossenschaften nur insofern besondere Bedeutung, als aus den dargelegten Gründen die Produktivgenossenschaften in der Realität unter besonders ausgeprägtem Kapitalmangel zu leiden hatten. Deswegen waren sie auch den Folgen dieses Kapitalmangels - etwa der geringen Überlebensfähigkeit angesichts konjunktureller Schwankungen - besonders ausgesetzt. Indessen stellt der Absatzmangel, anders als Webb-Potter und Oppenheimer vermuteten, keine unabhängige Erklärungsgröße für das Scheitern von Genossenschaften dar.

Nachdem Oppenheimer die drei erwähnten Faktoren "Mangel an Kapital, Mangel an Absatz, Mangel an Disziplin... als die Klippen (herausgearbeitet hat), an denen die Produktivgenossenschaften scheiterten" (1896, 63f.), untersucht er im Umkehrschluß jene Ausnahmefälle des Überlebens von Genossenschaften, "bei denen die Natur ihres Gewerbes oder glückliche Umstände der Organisation eine oder mehrere dieser Gefahren beseitigt hatten" (ebda). Im Anschluß an Buchez, den "Vater der Produktivassoziationen" und die Überlegungen von Beatrice Webb-Potter (1893), die er in diesem Zusammenhang wörtlich zitiert, sind dies "wesentlich die Kunstgewerbe im weitesten Sinne, alle Gewerbe, die nicht Massenprodukte herstellen, die maschinenmäßig gemacht werden können: Tischler, Schneider, Kunstdrechsler, Setzer usw. (...) Genossenschaften solcher Handwerker brauchen wenig Kapital, da kostspielige Maschinen nicht erforderlich sind; haben die Konkurrenz des Großbetriebes nicht zu fürchten, die ihr Gewerbe noch nicht revolutionieren konnte und infolgedessen ihren Absatz nicht durch seine billigere Produktion an sich gerissen hat; und sie haben eine verhältnismäßig einfache Geschäftsordnung, so daß auch die Organisation der Arbeit zu wenig Reibung Veranlassung gibt, zumal sie auch mit einer relativ geringen Anzahl von Mitgliedern betriebsfähig sind" (Oppenheimer 1896, 64).

Oppenheimer veranschaulicht diese Überlegung, indem er die Arbeitsorganisation einer überschaubaren Schneiderwerkstatt mit geringer Interdependenz der einzelnen Arbeitsschritte der Ablauforganisation einer Maschinenfabrik gegenüberstellt, in der "die Arbeiterschaft selbst wie eine Maschine arbeiten (muß), wo Rad in Rad und Welle in Rad greift, wo 'ein Schlag tausend Verbindungen schlägt'. Hier ist ein straffes subordiniertes Ineinanderwirken notwendig und das fordert eine starke Autorität und setzt Reibung" (ebda, 64f.).

Die erfolgreichen französischen Produktivgenossenschaften, in denen die "Handwerke höchster Ordnung" - wie wir heute sagen würden: mit hohen Qualifikationsanforderungen und geringer Betriebsgröße - überwiegen, dienen Oppenheimer als weiterer empirischer Beleg für seine Behauptung.

Wie sieht nun Oppenheimer den Niedergang jener Produktivgenossenschaften, die ihre Anfangsschwierigkeiten überwunden haben? Ihre "Altersform" analysiert er als "ausgebildeten Parasitismus" (ebda, 75ff.). Seiner Darstellung zufolge werden aus den anfänglich demokratisch strukturierten Organisationen im Laufe der Zeit "autokratisch regierte Wirtschaftswesen. Alle Formen finden sich hier, die brutale Tyrannei des Emporkömmlings, das patriarchalische Regiment des ererbten Herrschers, die eiserne Zucht des in höchster Not selbsterwählten Diktators, und darüber hinaus die schlimmsten Formen der Herrschaft: die Plutokratie des skrupellosen Kapitalbesitzers und der heuchlerische Scheinkonstitutionalismus. Nur eines suchen wir vergebens, die echte, freie Demokratie, die erfolgreiche Selbstzucht freier Männer" (ebda, 75): Freie Frauen gab es offenbar zu Oppenheimers Zeiten noch nicht.

Das "innere Wesen des Parasitismus" besteht nach Oppenheimer in der "'Ausbeutung' fremder Arbeit" (82). Diese macht er vor allem von der Verteilung des Produktionsergebnisses abhängig, also davon, "inwieweit die sogenannten Produktivgenossenschaften die in ihren Werkstätten beschäftigten Genossen und Nichtgenossen über ihren Zeitlohn hinaus am Reingewinn beteiligen und wie hoch sich deren Gesamteinnahme über den üblichen Tagelohn hinaus beläuft" (ebda, 107).

Oppenheimers Analyse der Verteilungsstatuten deutscher Produktivgenossenschaften - ergänzt um ausländische Befunde - führt ihn zu einer sehr weitreichenden, in dieser extremen Form wohl nicht ausreichend empirisch und theoretisch belegten Schlußfolgerung:

"Wir kommen also zu dem Schlusse, daß die Produktivgenossenschaft es unter keinen Umständen, auch beim besten 'genossenschaftlichen Geiste' nicht, fertigbringen kann, auf die Dauer das geltende Lohnsystem durch die Gewinnverteilung zu ersetzen" (ebda, 89).

Weniger problematisch erscheint sein empirischer Befund für Deutschland: "Von allen deutschen 'Produktivgenossenschaften' hat nicht eine einzige auch nur das Princip der Arbeiterdividende eingeführt, geschweige denn ihre Lohnarbeiter beteiligt" (ebda, 109).

Die offenbar zu apodiktische Behauptung Oppenheimers, die Idee der Erfolgsbeteiligung sei in den Genossenschaften gescheitert, hat wohl damit zu tun, daß er sie allzusehr am Kriterium einer Gleichverteilung unter den Genossen mißt. Wie wir im folgenden Abschnitt sehen werden, ist nicht jede Form der Ungleichverteilung mit demokratischen Organisationsprinzipien unvereinbar. Auch wenn das Ziel einer nahezu gleichmäßigen Verteilung des Betriebsergebnisses unter den Beschäftigten im Zeitablauf wegen der Differenz in eine tendenziell abnehmende Zahl von Genossen und eine tendenziell zunehmende Anzahl von Nichtgenossen immer weniger verwirklicht worden ist, ist damit die Idee der Erfolgsbeteiligung nicht generell gescheitert; sie hat vielmehr auch in außergenossenschaftlichen Unternehmensformen zunehmend Anklang gefunden. Erst in

jüngster Zeit hat Martin Weitzman (1987) mit dem volkswirtschaftlichen Modell einer "Share Economy" sogar einen in der öffentlichen Diskussion vielbeachteten Vorschlag eingebracht, mit dem bei konjunkturellen Schwankungen eine Stabilisierung auf dem Arbeitsmarkt dadurch erreicht werden soll, daß die konjunkturelle Anpassungslast auf den (flexiblen) Arbeitsentgelten, und nicht vorrangig auf der Anzahl der Beschäftigten ruhen soll.

Als "zweites Kriterium des ausgebildeten Parasitismus" sieht Oppenheimer offene oder versteckte Zugangssperren für erfolgreiche Genossenschaften: "Alle Genossenschaften, deren Mitglied zu werden ein Vorteil sein würde, sind praktisch gesperrt" (ebda, 110). Er unterscheidet dabei die Form des "Unternehmergeschäftes", bei der wenige "'Genossen' viele Lohnarbeiter" beschäftigen, und die Form der "Aktiengesellschaft", bei der "viele Genossen wenige Lohnarbeiter" einsetzen (ebda, 110). Bei der ersten Form ist wegen der Profithöhe und der geringen Zahl der Profitberechtigten der auf den einzelnen "Genossen" entfallende Gewinnanteil (Oppenheimer redet von "Profitrate") erheblich größer als bei der zweiten Organisationsform. Aus diesem Tatbestand folgert Oppenheimer (1896, 110f.):

"Infolgedessen wird die Neigung, sich abzusperren, um so größer sein, je ausgeprägter die Genossenschaft die Form des Unternehmergeschäftes angenommen hat; um so kleiner, je mehr sie sich der Form der Aktiengesellschaft nähert. Wir werden drakonische Maßregeln der versteckten Transformation nur in der ersten Gruppe zu suchen haben. Ferner werden wir die Sperrung um so ausgeprägter finden, je älter die Genossenschaft ist, weil die Vorteile der Neueintretenden immer größer werden, je länger ein Geschäft blüht."

Anhand einer Untersuchung der Eintrittsbedingungen deutscher Genossenschaften kommt Oppenheimer zu einem Schluß, den er auch für andere Länder gelten lassen will:

"Bei florierenden Produktivgenossenschaften ist (der) Marktwert für wirkliche Arbeiter unerschwinglich. Die Betriebe sind praktisch gesperrt. In dieser Weise haben die 'Produktivgenossenschaften' der ganzen Kulturwelt vor ihrer zweiten Aufgabe versagt, 'das Herrschaftsverhältnis zwischen Meister und Gesellen zu ersetzen durch die freie Gemeinarbeit Gleichberechtigter'. Die sogenannten 'Produktivgenossenschaften' der ganzen Kulturwelt haben also nicht nur die äußere Form, sondern auch das innere Wesen des Parasitismus angenommen. Sie sehen nicht nur aus, wie kapitalistische Wirtschaftsgebilde, sondern sie sind es. Sind es der Gestalt und dem Wesen nach. Das Herrschaftsverhältnis in der Werkstatt und die Lohnrate sind in den sogenannten Produktivgenossenschaften, wo sie verändert sind, zum schlimmern verändert" (ebda, 114f.).

Oppenheimer argumentiert hier offenkundig sehr in moralischen Kategorien, weil er die zugrundeliegende eigentumsrechtliche Problematik nicht voll überblickt. Erst die moderne Theorie der Eigentumsrechte, insbesondere die Beiträge von Pejovich (1967), Furubotn (1976) und Vanek (1970, 1973), haben eine zureichende ökonomische Analyse des Problems der Zugangsbeschränkungen gegeben und damit zugleich zumindest indirekt Hinweise darauf geliefert, wie eine ökonomisch zureichende Lösung der zugrundeliegenden Problematik auszusehen hätte. Unabhängig von allen ökonomischen Analysen hat sich aufgrund praktischer Überlegungen seit Mitte der 50er Jahre in der baskischen Stadt Mondragon ein Netz von Produktionskooperativen entwickelt, mit dem durch eine geeignete Gestaltung der Eigentumsrechte das Problem der Zugangsbeschränkungen befriedigend gelöst wurde, ohne daß es zu einer Differenzierung der Belegschaft in Genossen und Lohnarbeiter kommen mußte. Sowohl auf das generelle Problem der adäquaten Gestaltung der Eigentumsrechte als auch auf das Fallbeispiel Mondragons werde ich im folgenden Abschnitt noch näher eingehen.

Auch hier könnte sich wiederum der Fehlschluß aufdrängen, das von Oppenheimer skizzierte Problem der Zutrittsbeschränkungen sei wesentlich dem Umstand geschuldet, daß die Produktivgenossenschaften unter für sie ungünstigen rechtlichen Regelungen mit kapitalistischen Betrieben zu konkurrieren hatten. Wie die jugoslawischen Erfahrungen zeigen, ist dieses Problem auch in einer Gesellschaftsordnung von Bedeutung (und bisher nur unzureichend gelöst), die durch eine ordnungspolitische Grundentscheidung für selbstverwaltete Betriebe (und gegen kapitalistische Unternehmen) gekennzeichnet ist und in der ein negativ definiertes "gesellschaftliches Eigentum" vorherrscht, das niemanden (weder den Individuen noch dem Staat) zustehen soll. Auch in den jugoslawischen Selbstverwaltungsbetrieben kann man das klassische Problem der Produktivgenossenschaften beobachten, wonach langjährige Belegschaftsmitglieder sich dagegen wehren, mit neueintretenden Mitgliedern die Erträge aus jenen Investitionen zu teilen, zu denen sie in früherer Zeit allein durch ihre Lohnverzichte beigetragen haben. Man versucht in Jugoslawien, diesem Prinzip durch eine Lohndifferenzierung nach Seniorität unter dem Gesichtspunkt der "vorgetanen Arbeit" (minuli rad) beizukommen, in der sich natürlich implizite Eigentumsrechte widerspiegeln. Daß dieser Lösungsversuch noch nicht ausreichend ist, zeigen die auch in Jugoslawien feststellbaren Zutritts- und Austrittsbarrieren in Selbstverwaltungsunternehmen und die damit verbundene verminderte Reaktionsfähigkeit der Betriebe auf geänderte Marktbedingungen.

Beschließen werde ich die historische Betrachtung der klassischen deutschen Produktivgenossenschaften mit einer kurzen Darstellung der wichtigsten Gründe für ihr häufiges Scheitern in der einen oder anderen Form, nämlich entweder durch ökonomischen Mißerfolg oder ökonomischen Erfolg. Helmut Wittelsberger (1969), der sich wie Oppenheimer auf eine Studie von Häntschke (1894) stützt, gibt eine anschauliche Übersicht für das Scheitern von Produktivassoziationen: Danach waren in Deutschland von den seit 1852 errichteten 322 gewerblichen

Produktivgenossenschaften bis zum Jahre 1894 bereits 213 wieder verschwunden, davon 19 durch Konkurs und 23 durch Rechtsformenwechsel (zur AG, zur OHG, zur GmbH oder zur Einzelfirma).

Besonders vielfältig, ja sogar teilweise konträr scheinen die Auflösungsgründe bei den weiteren 171 aufgelösten Genossenschaften. Dabei spielte ökonomischer Mißerfolg - wie Rückgang der Geschäfte und Überschuldung - eine ebenso große Rolle wie der ökonomische Erfolg, der seinerseits Anreize für die Privatisierung zuvor kollektiver Eigentumsrechte schuf. So trat etwa die 1872 gegründete genossenschaftliche Tischlerei Hannover gerade deswegen in Liquidation, weil ein Genosse nach dem anderen sein erspartes (und durch den ökonomischen Erfolg vermehrtes) Kapital aus dem Unternehmen herauszog, um sich selbständig zu machen. Auch ein für die Zukunft befürchteter ökonomischer Mißerfolg kann eine ähnliche Wirkung auslösen, wenn Mitglieder selbstverwalteter Betriebe sich gegen eventuelle Wertverluste dadurch absichern, daß sie ihr Kapital aus dem Unternehmen herausziehen (und durch den damit bewirkten Kapitalmangel den erwarteten Mißerfolg natürlich noch wahrscheinlicher machen). Ein Beispiel dafür ist das Verhalten mehrerer Mitarbeiter-Gesellschafter des laboristischen Modellunternehmens Johann Friedrich Behrens in Ahrensburg, die Mitte der 70er Jahre in Erwartung von Wertverlusten ihre Anteile aus der Firma zogen, also, wie seinerzeit die Presse schrieb, "Kasse machten", und damit die Kapitalbasis des Betriebes schmälerten. Dies verschärfte natürlich die ökonomischen Schwierigkeiten und ebenfalls die Notwendigkeit, zur Sicherung der Kapitalausstattung sich wieder stärker in die Richtung eines traditionellen kapitalistischen Unternehmens zu bewegen.

Weitere Gründe für das Schrumpfen von Produktivassoziationen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts waren Streitigkeiten unter den Mitgliedern, mangelhafte kaufmännische Leitung und selbstverständlich auch die Diskriminierung derartiger Genossenschaften durch die Außenwelt. Dominierend war aber schon damals die ungelöste Frage der Eigentumsrechte: Es kam häufig zu einer "Auszehrung" erfolgreicher Genossenschaften infolge mangelnder Bereitschaft der "Altgenossen", die akkumulierten Unternehmenserträge mit neu hinzutretenden Mitgliedern zu teilen, die nicht durch einen Einkommensverzicht in früheren Jahren mit dazu beigetragen hatten. Nicht immer wird jedoch dieses wirtschaftliche Interesse so deutlich und mit der Priorität ausgedrückt, die diesem Motiv in der Geschichte der Produktivassoziationen sicherlich zukommt. Die ökonomischen Überlegungen werden nicht selten in einem Zusammenhang genereller, primär ethisch motivierter Überlegungen eingebettet. So begründeten die Mitglieder der Münchner Schneidergenossenschaft, die ihr blühendes Unternehmen 1890 in eine OHG umwandelten, ihren Entschluß, keine neuen Mitglieder mehr aufzunehmen, mit folgenden Feststellungen:

"Es ist außerordentlich schwer, die tauglichen Leute zu einer Produktivgenossenschaft zu finden. Gleich zu Anfang verminderte sich die Zahl der Mitglieder wesentlich; die zur Genossenschaft untauglichen Elemente schieden aus. Wenn nun eine Anzahl ehrlicher und arbeitsamer Handwerker sich eine Reihe von Jahren bei geringem Gewinn und bescheidenem Lohne abmühten, um das Geschäft zur Blüte zu bringen, so besteht sehr begreifliche und auch begründete Abneigung gegen neue Mitglieder. Man fürchtet das Hineintragen von Unfrieden in die zufriedenen Reihen der Genossen, man hegt auch kein Verlangen danach, daß der jetzt ergiebiger werdende Gewinn durch neue Mitglieder in kleinere Teile zerfalle. Es erfordert doch zu Anfang große Ausdauer und manche Entsagung; geht dann nach Jahren das Geschäft, so will man auch den Nutzen sehen" (Häntschke 1894, 119f.).

Die unzureichende Regelung eigentumsrechtlicher Fragen in den Produktivgenossenschaften und die daraus resultierenden Zutrittsbeschränkungen für neu hinzukommende Mitglieder hätten weitgehend dadurch kompensiert werden können, daß das Prinzip gleicher Ertragsbeteiligung durch bestimmte Formen von Einkommensdifferenzierung modifiziert wird.* Wie bereits gesagt, herrschten ja in den Produktivgenossenschaften des 19. Jahrhunderts auch derartige Modifikationen vor, ein Umstand, den Oppenheimer (1896, 82) als "erstes Kriterium des Parasitismus" geißelt hatte. Trotz solcher Einkommensdifferenzierungen blieb das Problem der "Zutrittssperren" in den deutschen Produktivassoziationen praktisch ungelöst.

Das für die Produktivgenossenschaft konstitutive Prinzip der Einheit (Identität) von Kapital- und Arbeitsbeteiligung wurde schon in einigen deutschen Produktivgenossenschaften des vergangenen Jahrhunderts durchbrochen, in denen nur mit Kapital beteiligte Genossen volles Stimmrecht im Unternehmen besaßen, ohne ihre Arbeit einzubringen. Bei den Regeln zur Verteilung des Reingewinns ist auffällig, daß häufig die Höhe der Geschäftsanteile zum Maßstab gewählt wurde. Von den bis 1894 aufgelösten 213 Genossenschaften verteilten nur sechs den Gewinn gleichmäßig pro Kopf; bei zwanzig Genossenschaften wurde zunächst das Geschäftsguthaben mit einem festen Satz verzinst, und der verbleibende Gewinn wurde hälftig nach Kapitaleinlage und Arbeitsverdienst unter den Mitgliedern aufgeteilt. Nur drei Genossenschaften entsprachen in etwa der Vorstellung Oppenheimers von einer "nicht-parasitären" Verteilung des Reingewinns: Nach einer festen Verzinsung der eingebrachten Kapitalien wurde der verbleibende Gewinn entsprechend den Löhnen der Genossen aufgeteilt.

* Entsprechende theoretische Überlegungen hat in letzter Zeit der britische Ökonom James Meade (1972) präsentiert.

Interessant ist auch der Auszahlungsmodus der Einkommen: Üblich waren feste Abschlagszahlungen, die den Löhnen vergleichbarer kapitalistischer Betriebe entsprachen und auch so bezeichnet wurden. Der ökonomische Charakter dieser "Löhne" als Vorschußzahlungen zeigte sich jedoch darin, daß am Ende des Jahres das Geschäftsguthaben der Mitglieder entsprechend dem Betriebsergebnis nach oben (oder - im Falle von Verlusten - nach unten) korrigiert wurde. Als das Genossenschaftsgesetz von 1889 den Produktivassoziationen die Wahl zwischen unbeschränkter und beschränkter Haftpflicht gab, wurden die beiden Haftungsarten in jeweils etwa gleichem Umfang gewählt.

Nur bei einem knappen Drittel der von Häntschke (1894) untersuchten Fälle - bei 61 Produktivgenossenschaften - lassen sich die Ursachen für deren Auflösung einigermaßen verläßlich bestimmen: 32 Genossenschaften sind offenbar wegen schlechter Regelung organisatorischer Fragen, wegen fehlerhafter Leitung und aufgrund von Streitigkeiten unter den Genossen gescheitert. In 13 weiteren Fällen waren schrumpfender Geschäftsumfang, mangelndes Interesse und Rückgang der Mitgliederzahl die wichtigsten Gründe für die Auflösung. Umgekehrt führte bei neun Genossenschaften der geschäftliche Erfolg entweder zur Änderung der Rechtsform oder dazu, daß einzelne Genossen ihr Kapital herauszogen, um sich selbständig zu machen. In vier Fällen haben uneinbringliche Forderungen das Ende herbeigeführt, und drei weitere Genossenschaften scheiterten aufgrund besonderer Umstände (Wittelsberger 1969, 76).

Angesichts dieser empirischen Befunde kann man Oppenheimers Pessimismus durchaus verstehen. Ich will nun einige der von ihm aufgeworfenen Fragen im Lichte der modernen ökonomischen Theorie betrachten, um daraus Folgerungen, Perspektiven und auch Problemlösungsmöglichkeiten für die in den letzten Jahren entstandenen selbstverwalteten und alternativen Betriebe abzuleiten.

2. GRUNDZUGE DER ÖKONOMISCHEN ANALYSE VON SELBSTVERWALTUNGS- BETRIEBEN*

2.1 Die Grundprinzipien

Bei allen Unterschieden im Detail lassen sich Produktivassoziationen und selbstverwaltete Betriebe in erster Annäherung durch drei grundlegende Organisationsprinzipien beschreiben:

- (1) Nach dem **Förderungsprinzip** besteht die Hauptaufgabe dieser Organisationsformen darin, ihre Mitglieder durch Befriedigung ökonomischer Bedürfnisse zu fördern. Mitunter wird dieser Gedanke - dies gilt vor allem bei den

* In diesem Abschnitt stütze ich mich wesentlich auf einen früheren Beitrag von mir (Nutzinger 1987).

in neuerer Zeit entstandenen selbstverwalteten und alternativen Betrieben - in der Form des **Subsistenzprinzips** konkretisiert, wonach die Mitglieder durch ihre Tätigkeit in diesen Betrieben ihren Lebensunterhalt sichern sollen; eine hohe Akkumulationsrate wie bei traditionellen Unternehmen wird dabei nicht angestrebt.

In einer "kapitalistischen Umwelt" stößt jedoch ein solches Subsistenzprinzip auf erhebliche Schwierigkeiten: Arbeitskräfte werden bei ihrer Entscheidung zwischen genossenschaftlichen und traditionellen Unternehmensformen natürlich auch die jeweiligen Einkommensperspektiven miteinander vergleichen. Das bedeutet aber noch nicht notwendig das Scheitern des Subsistenzprinzips, vor allem dann nicht, wenn die Mitglieder solcher Betriebe ein Subsistenz Einkommen unter Berücksichtigung anderer Arbeitscharakteristika, wie etwa Gestaltungsmöglichkeiten und demokratische Willensbildung, als mindestens gleichwertig zu einem höheren Marktentgelt in traditionellen Unternehmen betrachten. Es kann also, je nach den Präferenzen der Beteiligten, zu einem "trade-off" zwischen "pay" und "say", zwischen Geldlohn und Arbeitsqualität kommen; beliebig groß wird dieser Gestaltungsspielraum allerdings langfristig nicht sein.

Aber selbst wenn ausgeprägte Präferenzen für eine Gleichverteilung und Subsistenz Einkommen bei den Mitarbeitern gegeben sind, können wirtschaftliche Zwänge oftmals verhindern, daß für den Betrieb als ganzes sinnvollerweise "Subsistenz" gefordert werden kann. Ob die Mitglieder es wollen oder nicht, es kann aus Konkurrenzgründen erforderlich sein, daß die Genossenschaft wächst und deswegen auch akkumulieren muß, um in technologischer und anderer Hinsicht mit kapitalistischen Unternehmen mithalten zu können. Dieser Zwang zur Akkumulation wird unterschiedlich stark sein, aber nur bei den eingangs erwähnten "Nischen" vorwiegend handwerklicher Produktion mit hohem Humankapital der Mitarbeiter dürfte dieser äußere Druck auf Wachstum und Investitionen im allgemeinen so gering sein, daß er keine spezifischen Probleme aufwirft.

- (2) Nach dem **Identitätsprinzip** sollen die Mitglieder von Produktivgenossenschaften sowohl an der Leistungserstellung als auch der Eigentumsnutzung und der Willensbildung in der Genossenschaft - im Idealfall gleichberechtigt - beteiligt sein. Mit der Forderung nach gemeinsamer Eigentumsnutzung ist allerdings noch nichts über die Form des zugrundeliegenden Eigentums in der Produktivassoziation gesagt, denn diese kann sowohl private und transferierbare Eigentumsrechte der Mitglieder als auch - wie etwa im Falle Jugoslawiens - kollektive, nicht individuell übertragbare Eigentumsrechte vorsehen. Auch Formen der Kapitalneutralisierung, vor allem durch Stiftungen, sind denkbar und werden gelegentlich auch praktiziert (so etwa bei dem laboristischen "Modellunternehmen" Opel-Hoppmann

in Siegen). Die Frage der adäquaten Gestaltung von Eigentumsrechten, die der **Doppelnatur** von Produktivassoziationen und selbstverwalteten Betrieben als **Personenvereinigung** einerseits und als **Gemeinschaftsbetrieb** andererseits Rechnung trägt, ist in der Tat für die Funktionsfähigkeit dieser Unternehmensformen von entscheidender Bedeutung. Deswegen werde ich der Lösung dieser Frage in diesem Abschnitt besonderes Gewicht beimessen. Schon Oppenheimer war die Bedeutung dieser Problematik bewußt, auch wenn er sie noch in primär moralischen - und nicht eigentumsrechtlichen - Kategorien formuliert hat.

- (3) Nach dem **Demokratieprinzip** sollen alle Mitglieder ohne Rücksicht auf die Höhe ihrer Kapitaleinlage - im Idealfall gleichberechtigt - am betrieblichen Entscheidungsprozeß teilnehmen. Dies schließt natürlich eine gewisse Delegation von Verantwortung an das Management und an Experten nicht aus, solange sie nicht zu einer verselbständigten "Expertenhierarchie" gegenüber den Genossen führt. Inwieweit diese Entscheidungsbeteiligung mit einer möglichst gleichmäßigen Verteilung des Unternehmensergebnisses unter den Mitgliedern einhergehen muß, ist in der wissenschaftlichen und politischen Diskussion umstritten. In der Tat haben praktisch alle Produktivgenossenschaften und Selbstverwaltungsbetriebe irgendeine Form von Einkommensdifferenzierung. Man wird jedoch als Mindestbedingung festhalten müssen, daß Einkommensdifferenzierungen auf gemeinsamen Beschlüssen aller Mitglieder des Unternehmens beruhen sollten. Äußere Marktbedingungen - insbesondere Lohnangebote traditioneller Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt - schränken erkennbar den Raum für eine politische Gestaltung der Verteilung ein, sofern nicht eine hohe Immobilität der in Selbstverwaltungsbetrieben Beschäftigten besteht, die eine Wahrnehmung alternativer Marktangebote verhindert. Wie Eger/Weise (1978) sehr anschaulich dargelegt haben, ist eine hohe Immobilität der Beschäftigten selbstverwalteter Betriebe für das Funktionieren partizipativer Systeme in einer kapitalistischen Umwelt notwendig, weil nur so ein langfristig ausreichender Gestaltungsspielraum definiert werden kann. Über eine längere Zeit erfolgreich funktionierende Selbstverwaltungsbetriebe - dies zeigt wieder das Netz von Kooperativen in der baskischen Stadt Mondragon - sind durch hohe Mobilität nach innen (in den Selbstverwaltungsbetrieben) und hohe Immobilität nach außen (gegenüber der kapitalistischen Umwelt) gekennzeichnet.

Ersichtlich stehen diese drei Prinzipien in einem engen Zusammenhang miteinander: Das **Demokratieprinzip**, das von der grundsätzlichen Gleichberechtigung aller Mitglieder ausgeht, ist Ausdruck der Tatsache, daß eine Identität zwischen Arbeitenden einerseits und Eigentümern oder Eigentumsnutzern andererseits angestrebt wird. Auf der Grundlage dieser Merkmale rückt das **Förderungsprinzip** folgerichtig die Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder, und nicht - wie in traditionellen

Unternehmen - die Verwertung des eingesetzten Kapitals, in den Vordergrund. Besonders deutlich wird dies bei dem in den selbstverwalteten Betrieben praktizierten **Subsistenzprinzip**, das auf die Sicherung des Lebensunterhalts der Mitglieder und nicht auf rasches Unternehmenswachstum abstellt; jedoch ist damit auch das bereits oben angedeutete Konfliktfeld zwischen der stationären Idee des "Auskommens" in Selbstverwaltungsbetrieben und einer nicht-stationären Umwelt mit konkurrierenden, rasch wachsenden Unternehmen bezeichnet.

Will man aus dieser abstrakten Zielbestimmung einen kleinsten gemeinsamen Nenner für Produktivgenossenschaften, alternative Betriebe und Selbstverwaltungsunternehmen ziehen, so läßt er sich in ihrer **Mitgliederbezogenheit** verankern, die sich ihrerseits in den Prinzipien der Selbstverwaltung, der Selbstverantwortung und der Selbsthilfe konkretisiert. Damit lassen sich diese Betriebstypen von kapitalistischen sowie staatssozialistischen Unternehmen abgrenzen, die wesentlich durch die Trennung in (abhängig) Beschäftigte und (private oder auch staatliche) Eigentümer gekennzeichnet sind. Dieser Trennung entspricht in traditionellen Unternehmen auch regelmäßig eine mehr oder weniger hierarchische Organisation mit weitgehender personeller Trennung zwischen Entscheidungsfindung und -vollzug. Im Unterschied dazu streben die genossenschaftlichen und selbstverwalteten Betriebe einen Abbau hierarchischer Entscheidungsstrukturen an, stoßen dabei aber auf folgende Schranken: Soweit bei konkurrierenden traditionellen Unternehmern die innerbetriebliche Hierarchisierung zu Effizienzgewinnen verbesserter Arbeitsteilung führt und nicht einfach Ausdruck von Eigentümer- oder Managementinteressen ist, gerät der selbstverwaltete Betrieb in Wettbewerbsnachteile, wenn auch um des Prinzips der Selbstverwaltung willen auf solche Formen der Leistungssteigerung verzichtet wird, es sei denn, ein solcher Verzicht wird an anderer Stelle durch verbesserte Leistungsmotivation oder entsprechende Einkommensverzichte der Mitglieder hinreichend kompensiert. Wie zuvor bemerkt, ist dabei aber die Konkurrenz des "kapitalistischen Arbeitsmarkts" in Rechnung zu stellen. Außerdem wird der Gestaltungsspielraum von Selbstverwaltungsbetrieben auch durch Konkurrenz- und Kooperationsbeziehungen in anderen Unternehmensformen auf den Gütermärkten eingeschränkt. Hinzu kommen die Erfordernisse der Außenvertretung aufgrund staatlicher Vorgaben, etwa des Gesellschafts- und Gewerberechts, des Haftungs- und des Steuerrechts. Arbeits- und sozialrechtliche Regelungen können den Gestaltungsspielraum im Innenverhältnis der Mitglieder einschränken.

Selbstverwaltungsbetriebe, die über einen längeren Zeitraum operieren, befinden sich also auf einer gefährlichen Gratwanderung: Aus Gründen des ökonomischen und rechtlichen Überlebens müssen sie sich in gewissen Grenzen an die von außerhalb gesetzten Bedingungen anpassen, weil eine unterlassene Anpassung an solche Vorgaben die ökonomische oder rechtliche Funktionsfähigkeit dieser Unternehmensformen gefährden würde. Wie bereits die Beispiele aus dem 19. Jahrhundert gezeigt haben, darf eine solche Anpassung aber auch nicht zu vollkommen sein, da sie sonst die Gefahr einer "Transformation" von

Selbstverwaltungsbetrieben und Genossenschaften zu traditionellen Unternehmenstypen hin heraufbeschwört.* So wie, nach den Worten Richard Bellmans, der Wissenschaftler den schmalen Pfad zwischen den Fallgruben einer Übereinfachung und dem Morast der Komplexität einzuschlagen hat, so ist der selbstverwaltete Betrieb auf einer gefährlichen Gratwanderung zwischen dem ökonomischen Mißerfolg, der seine Lebensfähigkeit untergräbt, und dem ökonomischen Erfolg, der die Gefahr einer Integration in die herrschende Ökonomie heraufbeschwört. Beide Gefahren lassen sich indes vermeiden, wenn die zentralen, bereits von Webb-Potter und Oppenheimer aufgeworfenen Probleme von Produktivgenossenschaften gelöst werden. Die moderne ökonomische Theorie liefert dazu, wie wir nun sehen werden, beachtliche Hinweise.

2.2 Interne Organisationsprobleme

Für Selbstverwaltungsbetriebe ist das **Demokratieprinzip** im doppelten Sinne konstitutiv: Es grenzt diese Unternehmensformen von anderen, stärker hierarchisch gegliederten Produktionsorganisationen ab (und damit auch von den meisten real existierenden Genossenschaften, die sich insbesondere in Deutschland sehr stark in Richtung traditioneller Unternehmen entwickelt haben). Grundsätzlich basiert dieses Prinzip auf der Regel "gleiches Stimmrecht für alle", die jedoch in der Realität häufig modifiziert ist. Abgeschwächte Formen der Entscheidungsbeteiligung werden zumeist unter dem Begriff der **Partizipation** und der **partizipativen Unternehmung** subsumiert. Die Abgrenzung zwischen selbstverwalteten und partizipativen Unternehmen ist in der Regel sehr schwierig, besonders dann, wenn man faktische Ungleichheiten in die Betrachtung mit einbezieht, die sich auch nicht durch rechtliche Gleichheitsgebote völlig ausschließen lassen. Auch die in den letzten hundert Jahren in vielen Ländern verwirklichten Einschränkungen unternehmerischer Weisungsbefugnisse durch rechtliche Normierungen (etwa im Arbeits- oder im Betriebsverfassungsrecht), Kollektivvereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften und Formen **partizipativen Managements** machen es immer schwieriger, partizipative Unternehmen von traditionellen, hierarchisch strukturierten Produktionsorganisationen abzugrenzen. Sogar ausgeprägt wirtschaftsdemokratische Unternehmen wie beispielsweise die Firma Opel-Hoppmann benutzen mitbestimmungsrechtliche Regelungen (etwa das Instrument der Betriebsvereinbarung), um eine sehr weitgehende Mitbestimmung der Beschäftigten am Arbeitsplatz und in Arbeitsgruppen zu verwirklichen (Hoppmann/Stötzel 1981).

* Ein besonders plastisches Beispiel dafür bietet in Deutschland die Entwicklung des Genossenschaftsrechtes selbst, das sich weitgehend an das traditionelle Gesellschaftsrecht angepaßt hat und heute z.B. eine eigenverantwortliche Leitung durch den Vorstand der Genossenschaft (§ 27 Abs. 1 Satz 1 GenG) vorsieht; aus diesen und anderen Gründen wählen heute in der Bundesrepublik selbstverwaltete Betriebe diese Gesellschaftsform nur noch ausnahmsweise.

Das **Demokratieprinzip** ist auch für die mit Selbstverwaltungs- betrieben verbundenen Hoffnungen und Probleme konstitutiv: Sicherlich entspricht der Gedanke der Selbstverantwortung und Selbststeuerung dem Bedürfnis vieler Menschen, sich im Produktionsprozeß, d.h. im zielgerichteten Zusammenwirken mit anderen Menschen, möglichst weitgehend entfalten zu können. Der Gedanke der "Selbstverwirklichung in der und durch die Arbeit" spielt nicht nur eine zentrale Rolle bei den sozialistischen und liberalen Kritikern "entfremdeter Lohnarbeit" im 19. Jahrhundert, seine Bedeutung ist auch durch zahlreiche Untersuchungen der letzten dreißig Jahre empirisch gut belegt (FitzRoy/Nutzinger 1975). Der Schaffung demokratischer Entscheidungs- und Beteiligungsbefugnisse kann also durchaus eine leistungssteigernde Tendenz zugesprochen werden; jedoch resultieren zugleich aus diesem Demokratieanspruch eine Reihe spezifischer Probleme, die sich aus funktionalen Erfordernissen des Leistungserstellungsprozesses, äußeren Umweltbedingungen und unterschiedlichen Qualifikationen und Neigungen der Organisationsmitglieder ergeben.

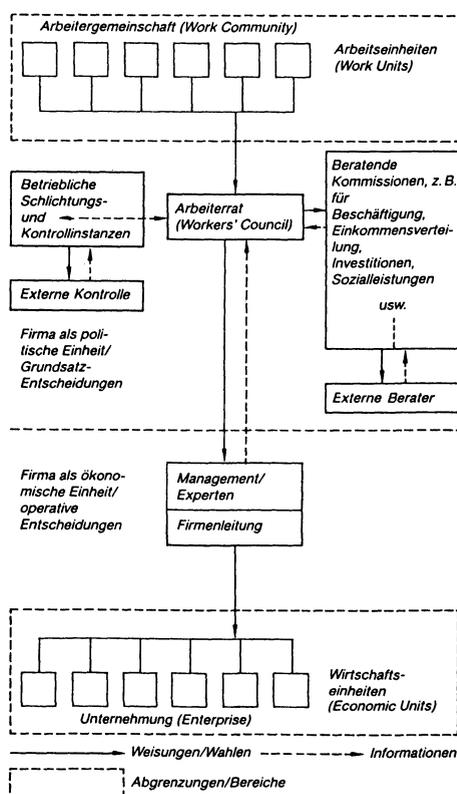
Die erste Schwierigkeit ergibt sich bereits aus dem Gedanken des gleichen Stimmrechts für alle; dieser stammt aus dem Bereich politischer Entscheidungen und läßt sich nur begrenzt auf Produktionsorganisationen übertragen. Im Gegensatz zu politischen Beschlußfassungsgremien, die die Ausführung ihrer - demokratisch gefaßten - Beschlüsse an meist hierarchisch gegliederte Verwaltungsorganisationen übertragen, muß eine Unternehmung nicht nur Entscheidungen treffen, sondern diese selbst ausführen. Politische Trennung in eine - demokratisch strukturierte - Legislative und eine - zumeist hierarchisch gegliederte - Exekutive ist für den Produktionsbereich nicht anwendbar. Das Unternehmen ist durch eine **Einheit von Entscheidungsfindung und Entscheidungsvollzug** charakterisiert. Bildlich gesprochen: Der "Output" eines politischen Gremiums ist die Entscheidung, nicht ihr Vollzug; der Output eines Unternehmens besteht dagegen in der marktgerechten Produktion von Waren in einem funktionalen Leistungserstellungsprozeß. Und während politische Institutionen für ihren Handlungsbereich ein Monopol beanspruchen und meist auch durchsetzen, verfügen Betriebe in ihrem Tätigkeitsbereich nur ausnahmsweise über eine solche Marktstellung.

Während in traditionellen Betrieben die Funktionen "Entscheidungsfindung" und "Entscheidungsvollzug" im allgemeinen personell getrennt sind, gilt gerade für das Selbstverwaltungsunternehmen, daß dieselben Arbeiter, die (sei es unmittelbar oder über ein Delegationssystem) die zentralen Entscheidungen des Betriebes treffen, diese Entscheidungen selbst wieder in einem arbeitsteiligen Leistungserstellungsprozeß in zielgerichtete Aktivitäten umsetzen müssen. Um diese Zweiteilung in Entscheidung und Ausführung zu berücksichtigen, hat Horvat (1973) ein **dualistisches Unternehmensmodell** entworfen.* Dabei

* Die praktischen Wirtschaftsreformen in Jugoslawien seit 1974 haben dann Elemente dieses Unternehmensmodells in die Praxis umzusetzen versucht.

wird das Unternehmen gedanklich getrennt in eine **politische Einheit**, in der die Grundsatzentscheidungen (über Investitionen, Einkommensverteilung, Arbeitsplätze) nach den Prinzipien politischer Demokratie in überschaubaren Arbeitseinheiten und in dem von der Belegschaft gewählten Arbeiterrat getroffen werden, und in eine **wirtschaftliche Einheit**, in der unter dem Gesichtspunkt fachlicher Kompetenz und gegliederter Experten-hierarchie die dann notwendigen laufenden Entscheidungen getroffen und vollzogen werden (Schaubild 1).

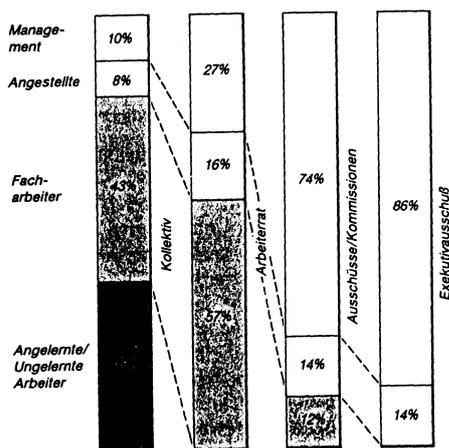
Schaubild 1: Das dualistische Firmenmodell (nach Horvat)



Dieselben **Arbeitseinheiten**, die als politische Institutionen demokratisch entschieden haben, erscheinen im operativen Bereich nunmehr als **Wirtschaftseinheiten**, die nach funktional bestimmten Regeln und Anweisungen die konkrete Leistung des Unternehmens erstellen und die miteinander durch ein System betrieblicher Verrechnungspreise verbunden sind.

Diese konzeptionelle Lösung ist nicht ohne praktische Probleme. Erste Schwierigkeit ist die Abgrenzung politischer, also grundlegender von fachlichen und kooperativen Entscheidungen. Hinzu kommt der Informations- und Qualifikationsvorsprung des Managements und der Experten, welcher in der Praxis jugoslawischer Unternehmen zu einer faktischen Ungleichverteilung führt, wie in Schaubild 2 am Beispiel der Besetzung von Entscheidungsgremien einer jugoslawischen Firma gezeigt wird. Selbstverständlich ließen und lassen sich auch in deutschen Produktivgenossenschaften und Selbstverwaltungsbetrieben ähnliche Formen faktisch ungleich verteilten Einflusses feststellen.

Schaubild 2: Empirische Einflußverteilung in der jugoslawischen Firma (Zementwerk USJE, nach Soergel)



Bevor man solche faktischen Machtkonzentrationen als Verletzung wirtschaftsdemokratischer Prinzipien geißelt, sollte man indessen berücksichtigen, daß es zu den funktionalen Aufgaben des Managements gehört, Entscheidungsvorlagen vorzubereiten und getroffene Entscheidungen umzusetzen. Gerade in demokratisch strukturierten Produktionsorganisationen wird das Management bei seinen Vorschlägen auch die Interessen der Belegschaft mit berücksichtigen, nicht zuletzt, um einen Konsens aller Betroffenen zu erleichtern. Als Mindestanforderung eines Selbstverwaltungsbetriebes wird man aber das Kriterium festhalten müssen, daß der Belegschaft im Falle von Konflikten eine effektive Kontrollmöglichkeit ("ultimate power" nach Eames 1980) gegenüber der Unternehmensleitung bleibt.

Wie bereits oben angedeutet, ergibt sich im Umgang mit der Außenwelt für Selbstverwaltungsbetriebe ein zweiter Problem- bereich: Mit Erfordernissen der Außenwelt können auch demokratische betriebliche Entscheidungsstrukturen in Konflikt geraten, wenn und soweit unternehmensexterne Institutionen, also Kapitalgeber und Staat, auf verantwortlichen Personen bestehen, die sie im Falle einer Vertrags- oder Gesetzesverletzung haftbar machen können, weil ihnen eine Kollektivverantwortlichkeit der Gesamtbelegschaft nicht praktikabel ist. Angesichts der geringen Eigenkapitaldecke vieler Selbstverwaltungsbetriebe in westlichen Industrieländern ist dies eine bedeutende Restriktion: Meistens werden dringend benötigte Kredite nur gegeben, wenn einzelne Personen dafür mit ihrem Privatvermögen bürgen. Im Innenverhältnis entsteht daraus ein gesteigertes Interesse der verantwortlichen Personen, ihre Position durchzusetzen, da sie von einem möglichen Mißerfolg dann besonders betroffen sein werden. Auch die "Kopflastigkeit" einiger bundesdeutscher "Modellunternehmen", wie der bereits erwähnten Firma Opel-Hopmann, hängt wesentlich mit diesem Anspruch der Außenwelt auf Benennung Verantwortlicher zusammen, mit denen man in gewohnter Weise geschäftliche Beziehungen aufrechterhalten kann. Im allgemeinen ist die unterschiedliche Mobilität der Unternehmensmitglieder und ihr unterschiedliches Engagement - hinsichtlich eingebrachtem Kapital, bereits geleisteter Arbeit und der Erwartung langfristiger Kooperation - ein empirisch wichtiges Differenzierungsmerkmal für die Mitglieder von Selbstverwaltungs- und Alternativbetrieben, das mit dem Demokratieprinzip in Widerspruch geraten kann.

Unterschiedliche Qualifikationen und Neigungen der Mitglieder sind nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Expertenhierarchie von großer Bedeutung; auch im Bereich der grundlegenden, politischen Entscheidungen gibt es aus diesen Gründen eine unterschiedlich starke tatsächliche Beteiligung der verschiedenen Belegschaftsmitglieder. Die faktische Delegation von Entscheidungsrechten der Belegschaft an die Unternehmensführung kann mit den individuellen Präferenzen der Mitglieder vereinbar sein und ist insoweit hinzunehmen; eine zu weitgehende Übertragung ruft jedoch die Gefahr hervor, daß sich längerfristig die Unternehmensführung gegenüber der Mitgliedschaft verselbständigt und keine effektive Kontrolle mehr möglich ist. Weiterhin kann die für Selbstverwaltungsbetriebe notwendige Identifikation der Mitglieder mit ihrem Unternehmen verloren gehen. Dies zeigte sich beispielsweise Anfang der 70er Jahre bei den US-amerikanischen Sperrholzfabriken, deren Beschäftigte die Entscheidungsbefugnisse weitgehend an - von außen angeheuerte - Manager abgetreten hatten; infolge ökonomisch lukrativer Übernahmeangebote traditioneller Konkurrenzunternehmen wurden diese Selbstverwaltungsbetriebe oft von ihren Mitgliedern an die "kapitalistische Konkurrenz" verkauft.

2.3 Die Gestaltung der Eigentumsrechte

Wie wir zuvor gesehen haben, ist ein struktureller Konflikt zwischen den Mitgliedern als Vereinigung von Arbeitenden auf der einen Seite und als Vereinigung von Kapitaleigentümern (oder Kapitalnutzern) auf der anderen Seite angelegt. Es war nicht, wie Webb-Potter und Oppenheimer vermuteten, der "Kapitalmangel" schlechthin, der für das Scheitern zahlreicher Produktivassoziationen in der einen oder anderen Form verantwortlich war, das zentrale wirtschaftliche Problem bestand in einer fehlerhaften Zuweisung von Eigentumsrechten an die Genossen. Erst in Verbindung mit mangelhaft spezifizierten Eigentumsrechten wurde (und wird bis heute) der "Kapitalmangel" zum Stolperstein so vieler Produktivgenossenschaften und selbstverwalteter Betriebe. Weil es solchen Unternehmensformen bis heute aufgrund ihrer schmalen Kapitalbasis oder der ungeklärten Haftungsfrage meist nicht gelingt, das für Investitionen erforderliche Fremdkapital zu erhalten (welches ja nicht in das Eigentum der Betriebsmitglieder übergeht und deswegen keine besondere eigentumsrechtliche Problematik aufwirft), mußten Aufbau und Erweiterung selbstverwalteter und alternativer Betriebe überwiegend mit Eigenkapital, also regelmäßig mit Einkommensverzicht der Mitglieder finanziert werden. Wie oben geschildert, führte dieser Umstand zu einer Zutrittssperre für neue Mitarbeiter, da die bisherigen Genossen nicht bereit waren, die von ihnen durch frühere Einkommensverzicht finanzierten Investitionen mit neuen Arbeitern zu teilen. Neue Beschäftigte konnten dann oftmals nur mit geringeren Ansprüchen, häufig sogar nur als Lohnarbeiter (ohne Ertragsansprüche) eingestellt werden, und dies führte regelmäßig zu einer Aufspaltung der Belegschaft und langfristig zu der von Oppenheimer beklagten Transformation in eine kapitalistische Unternehmung.

Die Einführung gesellschaftlichen Eigentums, wie in den jugoslawischen Selbstverwaltungsbetrieben, löst dieses Problem nicht, da auch dort Eintrittsbarrieren gegenüber neuen Mitarbeitern bestehen (wenn auch über Einkommensdifferenzierungen abgemildert), welche nicht durch frühere Einkommensverzicht zur Kapitalausstattung des Betriebes beigetragen haben. Umgekehrt wird auch der Betriebsaustritt dadurch behindert, daß dies für die Beschäftigten ein Verlust der (impliziten) Nutzungsrechte am teilweise mitfinanzierten Unternehmenskapital bedeutet, ohne daß kompensierende Ansprüche gegenüber anderen Selbstverwaltungsunternehmen entstehen, für die sich potentielle "Betriebswechsler" interessieren.

Tatsächlich wird das Problem bei dieser Art von kollektiven Eigentumsrechten sogar noch verschärft: Es entsteht eine Tendenz zugunsten kurzfristiger Ausschüttungen, bei denen die Mitglieder die vollen Nutzungsrechte behalten, und gegen selbstfinanzierte Investitionen, die nur beschränkte Nutzungsrechte für die Dauer der Mitgliedschaft begründen. Dies kann zu ernsthaften internen Konflikten zwischen verschiedenen Mitgliedergruppen führen, weil die Interessenlage mobiler und immobilier Beschäftigter, junger und alter Belegschaftsmitglieder und auch zwischen Arbeitern mit höherem und nied-

rigerem Einkommen durchaus unterschiedlich sein kann und wird.* Wie bereits bemerkt, könnte man sich als theoretische Lösung eine vollständige Fremdfinanzierung selbstverwalteter Betriebe vorstellen, die diese eigentumsrechtliche Problematik vermeidet; aber ein solches Vorgehen ist aus vielerlei Gründen nicht zuletzt auch unter Risikogesichtspunkten, sehr unrealistisch (Nutzinger 1975; Eger/Weise 1978).

Der Grundgedanke jeder befriedigenden Lösung dieser Eigentumsrechts- und Finanzierungsfragen, der zu einer Vielfalt konkreter Lösungsvorschläge führen kann, beruht auf der Forderung, daß zwischen dem Recht auf Kapitalnutzung für die Mitglieder und dem Recht auf Verzinsung und Auszahlung von Kapitalanteilen für die Eigentümer zu unterscheiden ist, und zwar unabhängig davon, ob die Eigentumsfunktion von den Mitgliedern selbst, von Personen, von Stiftungen oder auch vom Staat wahrgenommen wird. Letztlich läuft dieser Grundgedanke auf eine Art von "Kapitalneutralisierung" hinaus, und zwar in dem Sinne, daß die Entscheidungsrechte der Mitglieder durch ihre Arbeitstätigkeit im Unternehmen und nicht durch Kapitalanteile definiert sind. Bei jeder konkreten Lösung, die diesem Prinzip entspricht, ist indes zu berücksichtigen, daß der legitime Entscheidungs- und Autonomieanspruch der Mitglieder in Konflikt mit dem berechtigten Kontrollanspruch der jeweiligen Kapitalgeber geraten kann. Ein derartiger Konflikt ist aber - anders als im Falle einer fehlerhaften Zuweisung von Eigentumsrechten - prinzipiell lösbar, wenn auch seine praktische Bedeutung, vor allem in der Gründungsphase von Selbstverwaltungsbetrieben, nicht unterschätzt werden sollte.

Einen besonders gelungenen Fall richtiger Eigentumszuweisung haben die Selbstverwaltungsunternehmen in der baskischen Stadt Mondragon verwirklicht. Hier ist seit Mitte der 50er Jahre ein Netz von Produktivgenossenschaften und Selbstverwaltungsunternehmen mit heute mehr als 15.000 Beschäftigten entstanden, das von einer genossenschaftlichen Bank (der **Caja Laboral Popular**) mit Finanz- und Beratungsdienstleistungen unterstützt wird. Der bemerkenswerte ökonomische Erfolg dieser Unternehmensgruppe beruht auf einer Reihe von Faktoren. Grundlegend in eigentumsrechtlicher Sicht ist hierbei, daß der kapitalistische "Kauf und Verkauf der Ware Arbeitskraft" in Mondragon durch einen - nach festgesetzten Regeln verlaufenden - "Kauf und Verkauf der Ware Arbeitsplatz" ersetzt worden ist. Neu hinzutretende Mitglieder erwerben durch Lohnverzicht Mitgliedsanteile am Unternehmen; Kapitalansprüche werden beim Wechsel innerhalb des Selbstverwaltungsverbundes

* Soweit sich das Management in jugoslawischen Betrieben mit Deckung des Staats- und Parteiapparats gegen die Ausschüttungswünsche der Belegschaftsmehrheit durchsetzen kann und damit ausreichende selbstfinanzierte Investitionen möglich macht, geht dies notwendig zu Lasten des Selbstverwaltungsgedankens.

transferiert, beim Verlassen desselben, etwa aus Altersgründen, in bestimmten Fristen ausbezahlt. Eine wichtige Finanzierungsquelle dieser Unternehmensgruppe sind weiterhin die traditionell hohen Ersparnisse der Bevölkerung. Zudem sind die Unternehmen der Mondragon-Gruppe - im Gegensatz zu den in jüngster Zeit entstandenen selbstverwalteten und alternativen Betrieben in der Bundesrepublik - durch eine relativ strenge Arbeitsdisziplin, die Anwendung modernster Technologien, eine ausgeprägte Expertenhierarchie und ein hohes Maß an Professionalität, gestützt auf ein eigenes Polytechnikum, charakterisiert. Ethnische und religiöse Bindungen erhöhen hier die Immobilität der Beschäftigten in einem so hohen Grade, daß die Einkommensunterschiede in diesem Bereich äußerst gering sind: Das Verhältnis zwischen den niedrigsten und höchsten Arbeitsentgelten liegt in diesen Selbstverwaltungsbetrieben mit eins zu drei sensationell niedrig.

3. AUSBLICK

In den letzten 10 Jahren ist in zahlreichen westlichen Industrieländern, so auch in der Bundesrepublik Deutschland, eine Gründungswelle selbstverwalteter und alternativer Betriebe zu beobachten. Nur ein kleiner Teil von ihnen will den alten Genossenschaftsgedanken wieder neu beleben (Flieger 1984). Faßt man die bisherigen Erfahrungen in der Bundesrepublik zusammen, so zeigen sich folgende Muster:

- (1) Selbstverwaltete und alternative Betriebe sind vor allem in den Bereichen Handel, Verkehr und Dienstleistungen angesiedelt. Je nach Definition wird ihre Zahl auf 2.000 bis 18.000 geschätzt mit einer durchschnittlichen Mitarbeiterzahl von fünf bis acht. Diese Zahlen sind äußerst bescheiden im Vergleich zu Ländern mit einer ausgeprägt produktivgenossenschaftlichen Tradition wie Frankreich und Italien, in denen bereits vor dem Aufschwung der "neuen" selbstverwalteten Betriebe Mitgliederzahlen von insgesamt mehr als 30.000 in Frankreich und 150.000 in Italien aufwiesen. Diese bemerkenswerten Differenzen deuten darauf hin, wie wichtig auch kulturelle, "außerökonomische" Faktoren sein können, wie sie in Draheims Begriff des "Genossenschaftsgeistes" zusammengefaßt werden.*
- (2) In den zumindest für Deutschland niedrigen Zahlen zeigt sich der immer noch beschränkte Zugang zum Kapitalmarkt, aber auch der Wunsch vieler Selbstverwaltungsbetriebe nach Überschaubarkeit in kleinen Einheiten. Deshalb werden häufig "Marktnischen" wahrgenommen, die wenig Geld-, allerdings relativ viel Humankapital erfordern und bei kleineren Betriebsgrößen wirtschaftliche Produktion ohne starken Akkumulationszwang erlauben.

* Ein interessanter ökonomischer Präzisionsversuch dieses Draheimschen Konzepts wird von Bonus (1986) vorgelegt.

- (3) Interessanterweise ist die ursprünglich starke Abgrenzung zur "kapitalistischen Außenwelt" bei den über längere Zeit bestehenden Betrieben einer gewissen Professionalisierung und einem mehr oder weniger geregelten Nebeneinander gewichen (siehe auch den Beitrag von Teichert in diesem Band).
- (4) Zumindest in quantitativer Hinsicht können also Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen, so nützlich sie im Einzelfalle sein mögen, nicht als allgemeine Instrumente einer Arbeitsbeschaffung angesichts hoher Arbeitslosenzahlen gelten (Wiemeyer 1986).
- (5) Ursprünglich hohe normative Erwartungen an alternative Produktionsformen - man denke nur an die Stichworte: Rotationsprinzip, ökologische Verträglichkeit und Basisorientierung - sind im allgemeinen, nicht zuletzt unter dem Zwang ökonomischer Verhältnisse, deutlich zurückgeschraubt worden. Auch die zu Beginn häufig angestrebte Identität von "Zusammenarbeiten" und "Zusammenleben" wird heute nicht mehr generell angestrebt.
- (6) Infolge der unterschiedlichen Erwartungen der Mitglieder sind viele Neugründungen recht kurzlebig, während bei länger bestehenden Projekten die Fluktuation nach empirischen Untersuchungen als eher durchschnittlich eingestuft wird (Nutzinger/Teichert 1986).
- (7) Bisläng wird in der Bundesrepublik Deutschland die genossenschaftliche Rechtsform, wohl hauptsächlich wegen der eigenverantwortlichen Leitung des Genossenschaftsverbandes und der Zwangsmitgliedschaft in Prüfungsverbänden, im allgemeinen als wenig geeignet betrachtet; weitergehende Gestaltungsmöglichkeiten bieten indes die Gesellschaftsformen der GmbH und GbR. Immerhin ist mit der jetzt erfolgten Gründung der "öko-Bank" ein wichtiges Projekt in genossenschaftlicher Rechtsform realisiert worden.

Das Spannungsverhältnis zwischen normativen Ansprüchen und wirtschaftlichen Zwängen, zwischen Demokratieprinzip und Leistungserfordernis, zwischen der Selbstverwirklichung in der Arbeit und ökonomischen Funktionserfordernissen, begleitet die Geschichte der Produktivgenossenschaften und Selbstverwaltungsbetriebe seit ihrem Anbeginn. Ihr gegenwärtig zumindest in der Bundesrepublik Deutschland noch bescheidener quantitativer Umfang könnte allerdings dazu verleiten, diese Organisationsformen zu unterschätzen. Wir haben im vorigen Abschnitt gesehen, daß es zwar zentrale Problemfelder für diese Betriebsformen gibt, daß sich aber durchaus operationale Lösungsmöglichkeiten abzeichnen. In der näheren Zukunft werden Produktivgenossenschaften und Selbstverwaltungsunternehmen sicherlich nicht zur dominierenden Produktionsform werden. In dem Maße jedoch, wie Ansprüche auf Selbstverwirklichung und die Ablehnung "entfremdeter Arbeitsbedingungen" bei den Menschen zunehmen - und viele empirische Befunde zeigen diese Tendenz -, werden diese Organisationsformen doch an

Bedeutung zunehmen. Daher kommt den heute bestehenden "alten" wie "neuen" Produktivgenossenschaften und Selbstverwaltungsbetrieben eine wichtige Funktion zu: Der weitverbreiteten Unzufriedenheit mit fremdbestimmter Arbeit in traditionellen Unternehmensformen die konkrete, überschaubare Alternative selbstbestimmten Wirtschaftens entgegenzusetzen. Wenn praktische Erfahrungen und theoretische Überlegungen heute besser zusammengeführt werden, als dies am Ende des 19. Jahrhunderts zu Franz Oppenheimers Zeiten möglich war, werden diese demokratischen Unternehmensformen in der Zukunft eher noch an Bedeutung gewinnen.