

Hans G. Nutzinger*

Die Überlebensfähigkeit von Produktivgenossenschaften und selbstverwalteten Betrieben

I. Die Aktualität eines geschichtlichen Befundes

Zumindest für Deutschland scheint der empirische Befund klar, den Franz Oppenheimer 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« (Die Siedlungsgenossenschaft, Leipzig 1896, S. 45).

Dafür, daß die Produktivgenossenschaft »nirgends zu irgendwelcher Bedeutung« gekommen ist und »Fehlschläge ... die Regel« waren (a.a.O., S. 54), gibt er drei zentrale Gründe an, nämlich »Mangel an Kapital«, »Mangel an Absatz« und »Mangel an Disziplin«.¹ Es wird sich zeigen, daß Kapital- und Disziplinmangel nicht nur in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, sondern auch gegenwärtig wesentliche Hindernisse für die Überlebensfähigkeit von Produktivgenossenschaften sind, während sich der Absatzmangel als ein eher abgeleitetes und darum mindestens theoretisch weniger wichtiges Problem erweist. Untersuchen wir nun diese Gründe im einzelnen:

(1) *Kapitalmangel*: Oppenheimer faßt diesen Begriff 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.² Vereinfacht gesagt, besteht das Problem des Zutritts zum Kapitalmarkt darin, daß die Mitglieder von Produktivgenossenschaften im allgemeinen nicht über ausreichende beleihbare Vermögenswerte verfügen, während ihre produktiven Fähigkeiten und ihr erwartbares Einkommen aus der genossenschaftlichen Arbeit keine ausreichenden Sicherheiten darstellen, nicht zuletzt deswegen, weil sich der Verlust des Geschäftskapitals mit dem Verlust der Erwerbschancen für die

* Für hilfreiche Anmerkungen danke ich Burghard Flieger (Freiburg) und Winfried Vogt (Regensburg).

1 Die Bezeichnungen gehen auf Beatrice Webb-Potter zurück. Vgl. Beatrice Webb-Potter, Die britische Genossenschaftsbewegung, Leipzig 1893, S. 54.

2 Vgl. Hans G. Nutzinger, The Firm as a Social Institution: The Failure of the Contractarian Viewpoint, in: Economic Analysis and Workers' Management, Vol. 10, 1976, S. 217-237, und Winfried Vogt, Theorie der kapitalistischen und einer laboristischen Ökonomie, Frankfurt am Main und New York 1986.

Mitglieder koppelt, falls die Genossenschaft scheitert. Insofern unterscheidet sich, wie bereits Schulze-Delitzsch erkannt hat, eine Produktivgenossenschaft von anderen genossenschaftlichen Organisationsformen.³

In neuerer Zeit ist diese Frage unter dem Gesichtspunkt mangelnder Beleihbarkeit von Humankapital als Zutrittsbeschränkung zum Kapitalmarkt – und damit als Gründungshindernis für Genossenschaften und selbstverwaltete Betriebe – analysiert worden.⁴ Winfried Vogt hat in seiner bahnbrechenden Studie *Theorie der kapitalistischen und einer laboristischen Ökonomie* (a.a.O., 1986) diese Zutrittsbeschränkungen »laboristischer« Betriebe genauer untersucht und zwischen zwei Arten von Risiken unterschieden, denen sich die Gründungsmitglieder von Produktivgenossenschaften bei ihrem Versuch gegenübersehen, ihre in der Regel unzureichende Eigenkapitalbasis durch Kreditaufnahme zu erweitern: Einer Kreditaufnahme steht zum einen entgegen, daß sie über zu wenig haftungsfähiges Privatvermögen verfügen und Humankapital, also auf Qualifikationen und Fähigkeiten beruhende Erwerbschancen, keine ausreichende »dingliche« Sicherheit darstellt. Diesem *exogenen* Risiko fügt er noch ein *endogenes* Risiko hinzu, das aus 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 mittels steuerfinanzierter, zeitlich begrenzter Ausfallbürgschaften für die Gründung selbstverwalteter Betriebe überwinden möchte. Auf die mit diesem Vorschlag verbundenen Probleme können wir an dieser Stelle nicht weiter eingehen.⁵ Eine solche Ausfallbürgschaft würde in den entwickelten Industrieländern entsprechende politische Präferenzen bei Wählern und Gewählten voraussetzen, und daher dürfte dieser Vorschlag 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 das Entstehen und die Überle-

3 »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 Solidarität 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« (Hermann Schulze-Delitzsch, *Die Genossenschaften in einzelnen Erwerbszweigen*, Leipzig 1873, S. 268).

4 Siehe dazu Hans G. Nutzinger, a. a. O., Winfried Vogt, *Eine Theorie des kapitalistischen Gleichgewichts*, in: *Ökonomie und Gesellschaft*, Jahrbuch 1. *Die Neoklassik und ihre Herausforderung*, Frankfurt am Main und New York 1983, S. 161-208, und kritisch hierzu Hans G. Nutzinger, *Probleme einer Theorie des laboristischen Gleichgewichts*, in: *Die Neoklassik und ihre Kritik*, hrsg. von Erich Hödl und Gernot Müller, Frankfurt am Main und New York 1986, S. 104-128.

5 Vgl. dazu die kritischen Anmerkungen bei Hans G. Nutzinger, *Probleme einer Theorie des laboristischen Gleichgewichts*, a. a. O.

bensfähigkeit 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.

(2) *Absatzmangel*: Schon Beatrice Webb-Potter hatte den Mangel an Absatz als zentralen Grund für das Scheitern von Produktivgenossenschaften angeführt, und Franz Oppenheimer (a.a.O., S. 58 f.) schloß sich dem unter Verweis auf die französischen »Assoziationen« an.

Dieses Problem mag historisch tatsächlich von großer Bedeutung gewesen sein, es ist aber theoretisch von geringerem Gewicht als die beiden anderen Gründe. Gemeint sind damit bei Oppenheimer zwei unterschiedliche Probleme: Zum einen geht es um die Diskriminierung von Produktivgenossenschaften durch »kapitalistische« Unternehmen, die sich weigern, in Geschäftsbeziehungen zu Genossenschaften zu treten; dagegen ist allerdings einzuwenden, daß derartige Diskriminierungsstrategien in einer funktionierenden Wettbewerbswirtschaft langfristig nur dann erfolgreich sein können, wenn andere, sozusagen genossenschaftsspezifische Nachteile, wie Kapital- und Disziplinmangel hinzukommen. Auch der andere Aspekt des Absatzmangels bei Oppenheimer, die geringe Überlebensfähigkeit von Produktivgenossenschaften bei konjunkturellen Schwankungen aufgrund ihrer schwachen Kapitalausstattung, gilt zunächst einmal für alle Unternehmensformen. Es hat für Produktivgenossenschaften nur insofern eine besondere Bedeutung, als sie aus den erwähnten Gründen hauptsächlich unter Kapitalmangel zu leiden hatten und daher den Folgen dieses Kapitalmangels – eben der geringeren Überlebensfähigkeit bei schwankender Nachfrage – besonders ausgesetzt waren. Genossenschaftsspezifisch ist weiterhin der Umsatz, daß die Möglichkeiten der Beschäftigungsanpassung an konjunkturelle Schwankungen – vor allem bei ungünstiger Geschäftslage – aufgrund der demokratischen Mitgliederstruktur erheblich eingeschränkt waren. Indessen stellt der Absatzmangel, anders als Webb-Potter und Oppenheimer vermuteten, keine unabhängige Erklärungsgröße für das Scheitern von Produktivgenossenschaften dar.

(3) *Mangel an Disziplin*: Unter der Rubrik »Der Kampf um die Arbeitsform« untersucht Oppenheimer diese »gefährlichste Klippe« für Produktivgenossenschaften: »... es ist noch nicht gelungen, die Frage der Organisation dieser Form zu lösen« (a.a.O., S. 59). Oppenheimer illustriert diesen Problembereich mit vielen Fallbeispielen und führt vor allem Disziplinlosigkeit und häufigen Streit unter den Genossen als wesentliche Ursachen des Mißerfolgs an. Tatsächlich geht es ihm aber um ein allgemeineres Problem der Produktionsorganisation, das erst in neuerer Zeit von Branko Horvat im Rahmen des jugoslawischen Selbstverwaltungssozialismus genauer analysiert worden ist, nämlich die Doppelnatur der Produktivgenossenschaft als einer zwar demokratischen Vereinigung von Mitgliedern, die gleichwohl im funktionalen Prozeß der Leistungserstellung nicht ohne hierarchische Gliederung auskommt.⁶ Auch

⁶ Vgl. Branko Horvat, *Arbeiterselbstverwaltung im Betrieb*, in: *Probleme des Sozialismus und der Übergangsgesellschaften*, hrsg. von Peter Henricke, Frankfurt am Main 1973, S. 243-257

Oppenheimer hatte dieses Problem schon ansatzweise erkannt, aber seine zeitbedingte Betonung von »Autorität« hat diesen Aspekt eher verdunkelt.⁷

Mit dem Gegensatz von demokratischen Idealen und funktionalen Leistungserfordernissen wird ein schwieriges, wenn auch nicht unlösbares Konfliktfeld angesprochen: Wie wir im folgenden Abschnitt eingehender zeigen werden, 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: Zum einen kann die Unternehmensleitung mehr oder weniger erfolgreich versuchen, hinter dem »Schutzschild« abgestufter Qualifikation machtbestimmte Privilegien aufzubauen, die sich nicht mehr durch funktionale Notwendigkeiten des Leistungserstellungsprozesses rechtfertigen lassen. Die jugoslawische Praxis liefert hierfür plastische Beispiele.⁸

Auf der anderen Seite 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. Auch dafür liefert der jugoslawische Selbstverwaltungssozialismus illustrative Beispiele; so stellt zum Beispiel der amerikanische Managementtheoretiker Ichak Adizes ein hohes Maß an Entfremdung beim jugoslawischen Management fest, da diesem Verantwortung auch für die Konsequenzen solcher Entscheidungen zugeschoben werde, auf die es tatsächlich kaum Einfluß habe. Seine Schlußfolgerungen für den jugoslawischen Manager erinnern sehr an die von Oppenheimer beschriebene Konfliktlage in den deutschen Produktivgenossenschaften des 19. Jahrhunderts.⁹

7 Als Beleg dafür diene folgende Textstelle: »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« (Oppenheimer, a.a.O., S. 61).

8 Vgl. dazu Wolfgang Soergel, *Arbeiterselbstverwaltung oder Managersozialismus?*, München 1979.

9 So schreibt Ichak Adizes, *Problems of Implementation and the Role of Professional Management*, Research Paper, University of California, Los Angeles, Juli 1975, S. 29: »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 in 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.« – Bemerkenswert ist dabei die Ähnlichkeit mit der von Oppenheimer (a. a. O.) beschriebenen Problemlage; er zitiert hier zustimmend A. Fläxl, *Die Produktivgenossenschaft und die sociale Frage*, München 1872, S. 34: »Da jeder Arbeiter sich

Eine ähnliche Problematik zeigen die von Oppenheimer angegebenen Befunde für die englischen und französischen Produktivgenossenschaften. Die Aktualität dieser Problematik wird durch ähnliche Konflikte belegt, mit denen sich die in jüngster Zeit in Deutschland entstandenen alternativen und selbstverwalteten Betriebe auseinandersetzen haben. Daß entgegen einer weitverbreiteten Vermutung dieses Leitungsproblem nicht nur für Selbstverwaltungsbetriebe in einer »feindlichen kapitalistischen« Umwelt von Bedeutung ist, zeigen empirische Untersuchungen des jugoslawischen Selbstverwaltungssystems,¹⁰ in dem durch die ordnungspolitische Grundentscheidung der Staats- und Parteiführung eine Konkurrenz kapitalistischer Betriebe auf dem Binnenmarkt ausgeschlossen ist. Im Grunde geht es immer um folgendes 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.

Nachdem Oppenheimer »Mangel an Kapital, Mangel an Absatz, Mangel an Disziplin ... als die Klippen (herausgearbeitet hat), an denen die Produktivgenossenschaften scheiterten« (a.a.O., S. 63 f.), untersucht er im Umkehrschluß jene Ausnahmefälle des Überlebens von Genossenschaften, »bei denen die Natur ihres Gewerbes oder glückliche Umstände eine oder mehrere dieser Gefahren beseitigt hatten« (ebenda). Im Anschluß an Buchez, den »Vater der Produktivassoziationen«, und die Überlegungen von Beatrice Webb-Potter nennt er »... die Kunstgewerbe im weitesten Sinne, alle Gewerbe, die nicht Massenprodukte herstellen, die maschinenmäßig gemacht werden können: Tischler, Schneider, Kunstdrechsler, Setzer usw.« (a.a.O., S. 64). In solchen Fertigungszweigen spielen nach Oppenheimer die drei erwähnten Grundprobleme kaum eine Rolle, da nur ein geringer Kapitalbedarf herrscht, es wenig Wettbewerb mit kapitalistischen Konkurrenten und demzufolge auch keine großen Absatzprobleme gibt und wo infolge geringer Betriebsgröße und übersichtlicher Produktionsabläufe sich demokratische Willensbildung mit funktionaler Hierarchie vereinbaren läßt.

Oppenheimer veranschaulicht diese Überlegung, indem er die Arbeitsorganisation einer überschaubaren Schneiderwerkstatt mit geringer Interdependenz der einzelnen

als selbständig aufspielen will, so hat der Garant 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.«

10 Siehe dazu den in Fußnote 9 angegebenen Aufsatz von Adizes und insbesondere seine Monographie *Industrial Democracy*, Yugoslav Style, New York u.a. 1971

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« (a.a.O.). Die erfolgreichen französischen Produktivgenossenschaften, in denen die »Handwerke höchster Ordnung« – wie wir heute sagen würden: mit hohen **Qualitätsanforderungen 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«. Seiner Darstellung zufolge werden aus den anfänglich demokratisch strukturierten Organisationen im Laufe der Zeit »autokratisch regierte Wirtschaftswesen« (a.a.O., S. 75). Alle Formen von Herrschaft und »Parasitismus« werde man hier finden, nur eines nicht: »die echte, freie Demokratie, die erfolgreiche Selbstzucht freier Männer« (ebenda) – freie Frauen gab es offenbar zu Oppenheimers Zeiten noch nicht. Das »innere Wesen des Parasitismus« zeigt sich nach Oppenheimer in der »'Ausbeutung' fremder Arbeit« (a.a.O., S. 82). Diese macht er vor allem von der Verteilung des Produktionsergebnisses abhängig, besonders 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« (a.a.O., S. 107). Aus der Untersuchung von Verteilungsstatuten deutscher Produktivgenossenschaften, ergänzt um ausländische Befunde, kommt er zu einer sehr weitreichenden, in dieser extremen Form wohl nicht ausreichend empirisch und theoretisch belegten Schlußfolgerung, »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« (a.a.O., S. 89). Sein empirischer Befund für die deutschen Produktivgenossenschaften, wonach »nicht eine einzige auch nur das Prinzip der Arbeitsdividende eingeführt, geschweige denn ihre Lohnarbeiter beteiligt« hat (a.a.O., S. 109), reicht für seine apodiktische Feststellung nicht aus.

Oppenheimers Auffassung, die Idee der Erfolgsbeteiligung in den Genossenschaften sei gescheitert, hat wohl damit zu tun, daß er sie allzusehr an den Maßstäben einer *Gleichverteilung* unter den Genossen mißt. Indessen ist nicht jede Form ungleichmäßiger Verteilung mit demokratischen Organisationsprinzipien unvereinbar – wie wir im folgenden Abschnitt sehen werden, kann es gute Gründe für eine Einkommensdifferenzierung in selbstverwalteten Betrieben geben. Im Gegenteil: Auch wenn das Ziel einer Gleichverteilung des Betriebsergebnisses, das häufig am Beginn einer Produktivgenossenschaft stand, in den meisten Fällen im Zeitablauf immer weniger verwirklicht worden ist, weil es im allgemeinen zu einer Differenzierung zwischen einer – tendenziell abnehmenden – Zahl von Genossen und einer – tendenziell zunehmenden – Anzahl von Nichtgenossen kam, hat dies in aller Regel nicht zu einem völligen Verschwinden von Erfolgsbeteiligung geführt; wenn auch meist ohne gleichzeitige

Entscheidungsbeteiligung, hat sie sogar in den letzten Jahrzehnten auch in außergenossenschaftlichen Unternehmensformen zunehmend Anklang gefunden.¹¹

Als »zweites Kriterium des ausgebildeten Parasitismus« sieht Oppenheimer offene oder versteckte Zugangssperren für erfolgreiche Genossenschaften: »*Alle Genossenschaften, deren Mitglieder zu werden ein Vorteil sein würde, sind praktisch gesperrt*« (a.a.O., S. 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 (1896, S. 110). Bei der ersten Form ist wegen der Profithöhe und der geringen Zahl der Profitberechtigten der auf den einzelnen »Genossen« entfallende Gewinnanteil (Oppenheimer spricht von »Profitrate«) erheblich größer als bei der zweiten Organisationsform. Daraus folgerte Oppenheimer (a.a.O., S. 110 f.), daß die Neigung einer Genossenschaft, sich gegen Neuzutritte abzusperren, dann besonders ausgeprägt ist, wenn sie die Form des Unternehmergeschäftes angenommen hat; je mehr sie sich der Form der Aktiengesellschaft nähert, desto geringer werde die Neigung zur Absperrung sein. Ferner werde die Sperrung bei älteren Genossenschaften stärker ausgeprägt sein, »weil die Vorteile der Neueintretenden immer größer werden, je länger ein Geschäft blüht« (ebenda). Anhand einer Untersuchung der Eintrittsbedingungen deutscher Genossenschaften kommt Oppenheimer zu dem Schluß, daß bei florierenden Betrieben der Marktwert für wirkliche Arbeiter unerschwinglich und die Betriebe damit praktisch gesperrt seien. Diesen Schluß will er auch für andere Länder gelten lassen. Anstelle der angestrebten »freien Gemeinarbeit Gleichberechtigter« seien verschlimmerte Formen betrieblicher Herrschaft entstanden, und deshalb hätten die »'Produktivgenossenschaften« der ganzen Kulturwelt 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*« (a.a.O., S. 114 f.).

Oppenheimer argumentiert hier nun offenkundig stark in moralischen Kategorien, weil er die zugrundeliegende eigentumsrechtliche Problematik nicht voll überblickt. Erst die moderne Theorie der Eigentumsrechte¹² hat 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

11 In jüngster Zeit hat Martin L. Weitzman, *The Share Economy*, Cambridge, Mass. 1984 (Deutsch: *Das Beteiligungsmodell, Vollbeschäftigung durch flexible Löhne*, Frankfurt am Main und New York 1987) mit dem volkswirtschaftlichen Modell einer »Share Economy« sogar einen in der öffentlichen Diskussion vielbeachteten Vorschlag eingebracht, der angesichts konjunktureller Schwankungen eine Stabilisierung auf dem Arbeitsmarkt dadurch erreichen will, daß die konjunkturellen Anpassungslasten auf den (flexiblen) Arbeitsentgelten, und nicht primär auf der Anzahl der Beschäftigten, ruhen soll.

12 Siehe dazu vor allem folgende Beiträge: Svetozar Pejovich, *The Firm, Monetary Policy and Property Rights in a Planned Economy*, in: *Western Economic Journal*, Vol. 7, September 1969; Jaroslav Vanek, *Some Fundamental Considerations on Financing under Labour Management*, in: *Economic Structure and Development, Essays in Honour of J. Tinbergen*, hrsg. von H.C. Bos u.a., Amsterdam 1973, S. 139-152, und Eirik G. Furubotn und Svetozar Pejovich (Hrsg.), *The Economics of Property Rights*, Cambridge, Mass. 1974.

50er Jahre in der baskischen Stadt Mondragon ein Netz von Produktionskooperativen entwickelt, das gleichfalls durch eine geeignete Gestaltung der Eigentumsrechte das Problem der Zugangsbeschränkungen befriedigend gelöst hat, 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 Mondragon werde ich im folgenden Abschnitt noch näher eingehen.

Auch hier könnte sich wieder 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 niemandem – weder den Individuen noch dem Staat – zustehen soll. Auch in den jugoslawischen Selbstverwaltungsbetrieben beobachtet man das klassische Problem der Produktivgenossenschaften, daß nämlich langjährige Belegschaftsmitglieder sich dagegen wehren, mit neueintretenden Beschäftigten die Erträge aus jenen Investitionen zu teilen, zu denen sie in früherer Zeit allein durch ihre Lohnverzicht 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.

II. Die Ursachen des Scheiterns im einzelnen

Wir beschließen die historische Betrachtung der klassischen deutschen Produktivgenossenschaften mit einer kurzen Übersicht über die wichtigsten Gründe für ihr häufiges Scheitern in der einen oder anderen Form, nämlich einmal durch ökonomischen Mißerfolg und zum anderen durch den ökonomischen Erfolg. Helmut Wittelsberger,¹³ der sich, wie Oppenheimer, auf eine Studie von Häntschke¹⁴ 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

13 Helmut Wittelsberger, Sozialistische Marktwirtschaft – ein Modell zur Reform der Unternehmensverfassung?, in: ORDO, Band XX, 1969, S. 69-101.

14 P. Häntschke, Die gewerblichen Produktivgenossenschaften in Deutschland, Charlottenburg 1894.

und 23 durch Rechtsformenwechsel (zur AG, zur OHG, zur GmbH oder zur Einzelfirma).

Besonders vielfältig, ja sogar teilweise konträr, erscheinen 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 mögliche 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 auch 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 solcher 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 Einkommensverzichte in früheren Jahren mit dazu beigetragen hatten. Nicht immer wird allerdings dieses ökonomische Interesse so deutlich und mit der Priorität ausgedrückt, die diesem Motiv in der Geschichte der Produktivassoziationen sicherlich zukommt. Die wirtschaftlichen Überlegungen werden nicht selten in einen 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 sei schwer, geeignete Leute für eine Produktivgenossenschaft zu finden. Wenn nun aber »eine Anzahl ehrlicher und arbeitsamer Handwerker sich eine Reihe von Jahren bei geringem Gewinn und bescheidenem Lohne« abgemüht hätten, »um das Geschäft zur Blüte zu bringen«, so bestehe »sehr begreifliche und auch begründete Abneigung gegen neue Mitglieder. Man fürchtet das Hineintragen von Unfrieden in die zufriedenen Reihen der Genossen«, man wolle auch den jetzt ergiebiger werdenden

Gewinn nicht mit neuen Mitgliedern teilen. Als Lohn für anfängliche Entsagung und große Ausdauer wolle man dann später »auch den Nutzen sehen« (Häntscke, a.a.O., S. 119 f.).

Nun hätte man sich denken können, daß die unzureichende Regelung eigentumsrechtlicher Fragen in den Produktivgenossenschaften und die daraus resultierenden Zutrittsbeschränkungen für neu hinzugekommene Mitglieder sich hätten weitgehend kompensieren lassen durch eine Modifikation des Prinzips gleicher Ertragsbeteiligung durch bestimmte Formen von Einkommensdifferenzierung.¹⁵ Wie bereits erwähnt, herrschten in den Produktivgenossenschaften des 19. Jahrhunderts derartige Modifikationen vor, ein Umstand, den Oppenheimer (a.a.O., S. 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 Produktivgenossenschaften konstitutive Prinzip der Einheit (*Identität*) von Kapital- und Arbeitsbeteiligung wurde bereits in einigen deutschen Produktivgenossenschaften des 19. 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 20 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.

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 Häntscke (a.a.O.) untersuchten Fälle – bei 61 Produktivgenossenschaften – lassen sich die Ursachen für deren Auflösermaßen verlässlich bestimmen: 32 Genossenschaften sind offenbar wegen schlechter

¹⁵ Entsprechende theoretische Überlegungen hat in jüngerer Zeit der britische Ökonom James E. Meade, *The Theory of Labour Managed Firms and of Profit Sharing*, in: *Economic Journal*, Vol. 82, 1972, S. 402-428, angestellt.

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 9 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 nicht eingegangene Forderungen das Ende herbeigeführt, und drei weitere Genossenschaften scheiterten aufgrund besonderer Umstände (vgl. Wittelsberger, a.a.O., S. 76).

Diese empirischen Befunde machen Oppenheimers Pessimismus durchaus verständlich. Allerdings sind die geschichtlichen Erfahrungen mit Produktivgenossenschaften keineswegs so eindeutig negativ, wie Oppenheimer aufgrund der Situation in Deutschland annahm. In den romanischen Ländern, insbesondere in Frankreich und Italien, hat sich in den letzten hundert Jahren eine starke Genossenschaftsbewegung herangebildet, die sogar in der Lage war, die in jüngster Zeit entstandenen alternativen und selbstverwalteten Betriebe weitgehend zu integrieren; auch in dieser Hinsicht zeigt sich ein bemerkenswerter aktueller Unterschied zur deutschen Situation.

III. Grundzüge der ökonomischen Analyse von Selbstverwaltungsbetrieben¹⁶

1. Die Grundprinzipien

Bei allen Unterschieden im Detail lassen sich Produktivgenossenschaften und Selbstverwaltungsbetriebe in erster Annäherung durch drei grundlegende Organisationsprinzipien beschreiben:

(1) Nach dem *Förderungsprinzip* besteht die Hauptaufgabe dieser Organisationsformen darin, ihre Mitglieder durch Befriedigung wirtschaftlicher Bedürfnisse zu fördern. Mitunter wird dieser Gedanke – dies gilt vor allem bei den in neuerer Zeit entstandenen selbstverwalteten und alternativen Betrieben – in der Form des *Subsistenzprinzips* konkretisiert, demzufolge 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

¹⁶ In diesem Abschnitt stütze ich mich wesentlich auf meinen früheren Beitrag: Selbstverwaltungsbetriebe und Genossenschaften, Führung in, in: Handwörterbuch der Führung, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Alfred Kieser u.a., Band 10, Stuttgart 1987, S. 1833-1848.

jeweiligen Einkommensperspektiven miteinander vergleichen. Das bedeutet zwar noch nicht notwendig das Scheitern des Subsistenzprinzips, nämlich dann nicht, wenn die Mitglieder solcher Betriebe ein Subsistenz Einkommen unter Berücksichtigung anderer Arbeitscharakteristika wie 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 es ausgeprägte Präferenzen für Gleichverteilung und Subsistenz Einkommen bei den Mitgliedern gibt, 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 Produktivgenossenschaft 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 Selbstverwaltungsbetrieben als *Personenvereinigung* einerseits und als *Gemeinschaftsbetrieb* andererseits Rechnung trägt, ist in der Tat für die Funktionsfähigkeit dieser Unternehmensformen von entscheidender Bedeutung. Deswegen werden wir der Lösung dieser Frage in diesem Abschnitt besonderes Gewicht beimessen. Schon Franz Oppenheimer war die zentrale Bedeutung dieser Problematik aufgegangen, 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. Tatsächlich weisen praktisch alle Produktivgenossenschaften und Selbstverwaltungsbetriebe irgendeine Form von Einkommensdifferenzierung auf. Man wird jedoch als Mindestbedingung festhalten müssen, daß Einkommensdifferenzierungen auf gemeinsamen Beschlüssen aller Unternehmensmitglieder 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/Weise¹⁷ überzeugend dargelegt haben, ist eine hohe Immobilität der Beschäftigten für das Funktionieren partizipativer Systeme in einer »kapitalistischen« Umwelt notwendig, da nur so über längere Zeit ein ausreichender Gestaltungsspielraum definiert werden kann. Erfolgreich über längere Zeit 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 jüngst entstandenen selbstverwalteten und alternativen Betrieben praktizierten *Subsistenzprinzip*, das auf die Sicherung des Lebensunterhalts der Mitglieder und nicht auf rasches Unternehmenswachstums abstellt; allerdings ist damit auch schon das oben angedeutete Konfliktfeld zwischen der stationären Idee des »Auskommens« in Selbstverwaltungsbetrieben und einer nicht-stationären Umwelt mit konkurrierenden, rasch wachsenden Unternehmen bezeichnet.

Sucht man aus dieser abstrakten Zielbestimmung einen kleinsten gemeinsamen Nenner für Produktivgenossenschaften, Selbstverwaltungsunternehmen und alternative Betriebe, so läßt er sich in ihrer *Mitgliederbezogenheit* finden, die sich ihrerseits in den Prinzipien der Selbstverwaltung, der Selbstverantwortung und der Selbsthilfe konkretisiert. Damit lassen sich diese Betriebstypen von kapitalistischen und staatssozialistischen Unternehmen abgrenzen, die wesentlich durch die Trennung in (abhängig) Beschäftigte und (private oder auch staatliche) Eigentümer gekennzeichnet

¹⁷ Thomas Eger und Peter Weise, Einzel- und gesamtwirtschaftliche Aspekte des Investitionsverhaltens arbeiterselbstverwalteter Unternehmen, in: Partizipation in Betrieb und Gesellschaft, hrsg. von Jürgen Backhaus u. a., Frankfurt am Main und New York 1978, S. 133-176.

sind. Dieser Trennung entspricht in traditionellen Unternehmen auch regelmäßig eine mehr oder weniger hierarchische Organisation mit weitgehender personeller Trennung zwischen Entscheidungsfindung und Entscheidungsvollzug. In Abgrenzung dazu streben selbstverwaltete und genossenschaftliche Betriebe einen Abbau hierarchischer Entscheidungsstrukturen an, stoßen dabei aber auf vielfältige Schranken, wie sie zum Teil schon Oppenheimer (a.a.O.) im 19. Jahrhundert beobachtete. Der Abbau der Hierarchie stößt vor allem auf folgende Schranken: Soweit bei konkurrierenden traditionellen Unternehmen die innerbetriebliche Hierarchisierung zu Effizienzgewinnen durch verbesserte 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. Darüber hinaus 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 Haftungsrechts und des Steuerrechts. Arbeits- und sozialrechtliche Regelungen können den Gestaltungsspielraum im Innenverhältnis der Mitglieder einschränken.

Selbstverwaltungsbetriebe, die über einen längeren Zeitraum hin operieren, befinden sich also auf einer gefährlichen Gratwanderung: Aus Gründen des ökonomischen und rechtlichen Überlebens müssen sie sich in gewissen Grenzen an die von der Außenwelt 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.¹⁸ So wie – nach den Worten Richard Bellmans – der Wissenschaftler den schmalen Pfad zwischen den Fallgruben der Übervereinfachung und dem Morast der Komplexität einzuschlagen hat, so befindet sich der selbstverwaltete Betrieb auf einer gefährlichen Gratwanderung zwischen dem ökonomischen Mißerfolg, der seine Lebensfähigkeit untergräbt, und dem ökonomischen Erfolg, der die Gefahr seiner Integration in die herrschende Ökonomie heraufbeschwört. Beide Gefahren lassen sich indes vermeiden, wenn die zentralen, bereits von Webb-Potter und Oppenheimer aufgeworfenen

¹⁸ Ein besonders plastisches Beispiel dafür bietet in Deutschland die Entwicklung des Genossenschaftsrechtes selbst, das sich weitgehend an das traditionelle Gesellschaftsrecht angepaßt hat und heute zum Beispiel eine eigenverantwortliche Leitung durch den Vorstand der Genossenschaft (§ 27 Abs. 1 S. 1 GenG) vorsieht; aus diesen und anderen Gründen wählen heute in der Bundesrepublik selbstverwaltete Betriebe diese Gesellschaftsform nur noch ausnahmsweise.

Probleme von Produktivgenossenschaften gelöst werden. Die moderne ökonomische Theorie liefert dazu, wie wir nun sehen werden, beachtliche Hinweise.

2. Interne Organisationsprobleme

Für selbstverwaltete Betriebe 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 besonders 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 häufig 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 Arbeitsrecht oder durch Mitbestimmung), durch Kollektivvereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften und durch Formen *partizipativen Managements* machen es immer schwieriger, partizipative Unternehmen von traditionellen, hierarchisch strukturierten Produktionsorganisationen abzugrenzen. Sogar ausgeprägt wirtschaftsdemokratische Unternehmen wie die Firma Opel-Hoppmann in Siegen benutzen mitbestimmungsrechtliche Regelungen (etwa das Instrument der Betriebsvereinbarung), um eine sehr weitgehende Mitbestimmung der Beschäftigten am Arbeitsplatz und in Arbeitsgruppen zu verwirklichen.¹⁹

Das *Demokratieprinzip* ist auch für die mit Selbstverwaltungsbetrieben verbundenen Hoffnungen und Probleme konstitutiv: Sicherlich entspricht der Gedanke der Selbstverantwortung und Selbststeuerung dem Bedürfnis vieler Menschen, sich im Produktionsprozeß, das heißt 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.²⁰ Der Schaffung demokratischer Entscheidungs- und Beteiligungsbefugnisse kann also durchaus eine leistungssteigernde Tendenz zugesprochen

19 Siehe Klaus Hoppmann und Berthold Stötzel, *Demokratie am Arbeitsplatz*, Frankfurt am Main und New York 1981

20 Siehe die Übersicht bei Felix R. FitzRoy und Hans G. Nutzinger, *Entfremdung, Selbstbestimmung und Wirtschaftsdemokratie*, in: *Marktwirtschaft und Arbeiterselbstverwaltung*, hrsg. von Jaroslav Vanek, Frankfurt am Main und New York 1975, S. 165-223.

werden; allerdings resultiert 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 auch 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 die *Einheit von Entscheidungsfindung und Entscheidungsvollzug* charakterisiert. Bildlich gesprochen: Der »Output« eines politischen Gremiums ist die Entscheidung, nicht ihr Vollzug; der Output eines Wirtschaftsunternehmens besteht aber gerade 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 Unternehmen die Funktionen »Entscheidungsfindung« und »Entscheidungsvollzug« in der Regel personell getrennt sind, gilt gerade für das reine Selbstverwaltungsunternehmen, daß dieselben Arbeiter, die (sei es unmittelbar oder über ein Delegationssystem) die grundlegenden Entscheidungen des Betriebes treffen, diese Entscheidungen selbst wieder in einem arbeitsteiligen Leistungserstellungsprozeß in zielgerichtete Aktivitäten umsetzen müssen. Um dieser Zweiteilung in Entscheidung und Ausführung Rechnung zu tragen, hat Branko Horvat (a.a.O.) ein *dualistisches Unternehmensmodell* entwickelt.²¹ Dabei wird das Unternehmen gedanklich getrennt in eine *politische Einheit*, in der die Grundsatzentscheidungen (etwa 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 Expertenhierarchie die dann notwendigen laufenden Entscheidungen getroffen und vollzogen werden (siehe Abb. 1).

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.

²¹ Die praktischen Wirtschaftsreformen in Jugoslawien seit 1974 haben dann Elemente dieses Unternehmensmodells in die Praxis umzusetzen versucht.

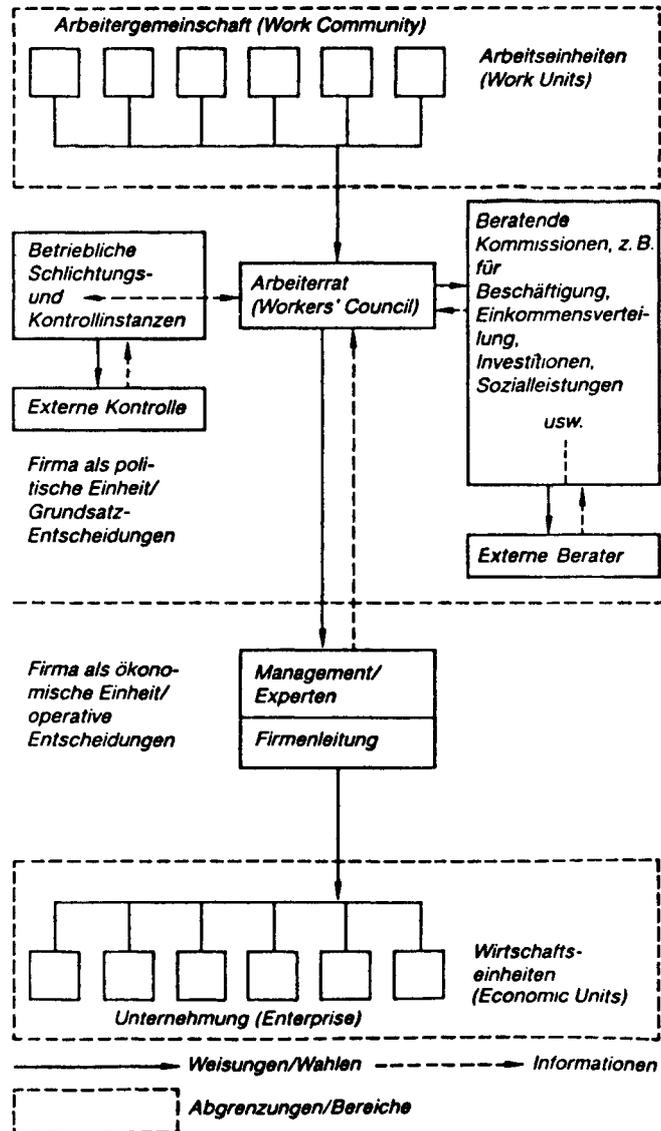


Abb. 1: Das dualistische Firmenmodell (nach B. Horvat)

Diese konzeptionelle Lösung ist nicht ohne Probleme in der Praxis. Es beginnt mit der Schwierigkeit, politische, also grundlegende Entscheidungen von fachlichen und kooperativen Entscheidungen zu trennen. Hinzu kommen die Informations- und Qualifikationsvorteile des Managements und der Experten, die in der Praxis jugoslawischer Unternehmen zu einer faktischen Ungleichverteilung führen, wie Abbildung 2 am Beispiel der Besetzung von Entscheidungsgremien einer jugoslawischen Firma zeigt. Selbstverständlich ließen und lassen sich auch in deutschen Produktivgenossenschaften und Selbstverwaltungsbetrieben ähnliche Formen faktisch ungleich verteilten Einflusses feststellen.

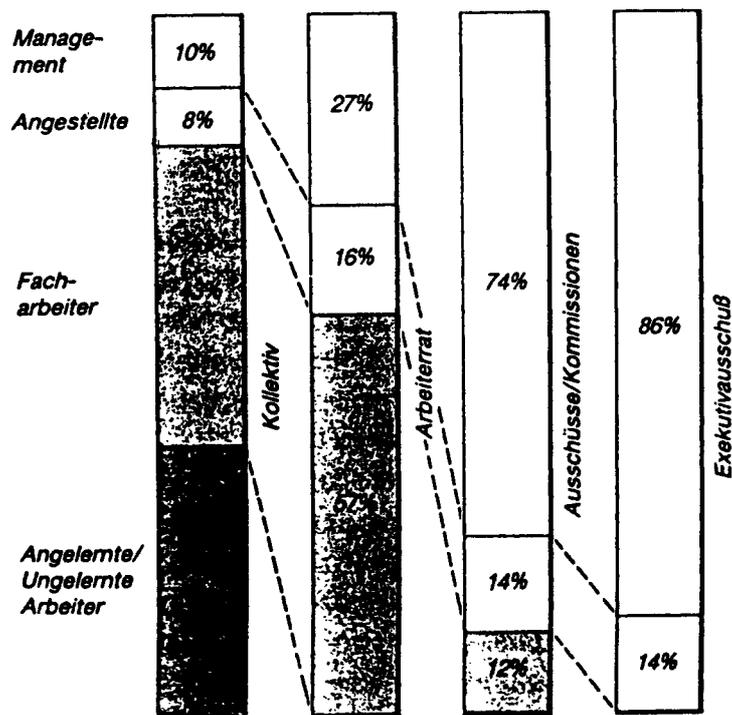


Abb. 2: Empirische Einflußverteilung in der jugoslawischen Firma (Zementwerk USJE, nach Soergel)

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 indessen das Kriterium festhalten müssen, daß der Belegschaft im Falle von Konflikten eine effektive Kontrollmöglichkeit (»ultimate power«²²) gegenüber der Unternehmensleitung bleibt.

Wie bereits oben angedeutet, ergibt sich im Umgang mit der Außenwelt für Selbstverwaltungsbetriebe ein zweiter Problembereich: Mit Erfordernissen der Außenwelt können auch demokratische Entscheidungsstrukturen im Betrieb in Konflikt geraten, wenn und soweit unternehmensexterne Institutionen wie 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 erscheint. Angesichts der geringen Eigenkapitaldecke vieler Selbstverwaltungsbetriebe in westlichen Industrieländern ist dies eine bedeutende Restriktion: Meist werden dringend benötigte Kredite nur gegeben, wenn einzelne Personen dafür mit ihrem Privatvermögen bürgen. Im Innenverhältnis entsteht daraus ein gesteigertes Interesse solcher Verantwortlicher, ihre Vorstellungen durchzusetzen, da sie von einem möglichen Mißerfolg dann in besonderer Weise betroffen sein werden. Auch die »Kopflastigkeit« einiger bundesdeutscher »Modellunternehmen« wie der bereits erwähnten Firma Opel-Hoppmann in Siegen hängt wesentlich mit diesem Anspruch der Außenwelt auf Benennung verantwortlicher Personen zusammen, mit denen man in gewohnter Weise geschäftliche Beziehungen aufrechterhalten kann. Generell ist die unterschiedliche Mobilität der Unternehmensmitglieder und ihr unterschiedliches Engagement – hinsichtlich eingebrachten Kapitals, bereits geleisteter Arbeit und der Erwartung langfristiger Kooperation – ein empirisch wichtiges Differenzierungsmerkmal für die Mitglieder von Selbstverwaltungsbetrieben, 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. Zudem kann die für Selbstverwaltungsbetriebe notwendige Identifikation der Mitglieder mit ihrem Unternehmen verloren gehen. Dies zeigte sich zum Beispiel Anfang der 70er Jahre bei den US-amerikanischen Sperrholzfabriken, deren Mitglieder die Entscheidungsbefugnisse weitgehend an – von außen angeheuerte – Manager abgetreten hatten; angesichts ökonomisch lukrativer Übernahmeangebote traditioneller Konkurrenzunternehmen wurden diese Selbstverwaltungsbetriebe häufig von ihren Mitgliedern an die »kapitalistische Konkurrenz« verkauft.

22 Nach Alan Eames, *Self-Management in Yugoslav Enterprises 1949-80*, Brüssel 1987

3. Die Gestaltung der Eigentumsrechte

Wie wir zuvor gesehen haben, ist ein struktureller Konflikt zwischen den Mitgliedern als Vereinigung von Arbeitenden einerseits und als Vereinigung von Kapitaleigentümern (oder Kapitalnutzern) andererseits angelegt. Es war nicht, wie Webb-Potter und Oppenheimer vermuteten, der »Kapitalmangel« schlechthin, der für das Scheitern so vieler Produktivassoziationen in der einen oder anderen Form verantwortlich war, das zentrale ökonomische 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 (das nicht in das Eigentum der Betriebsmitglieder übergeht und deswegen keine besondere eigentumsrechtliche Problematik aufwirft), mußten Aufbau und Erweiterung selbstverwalteter Betriebe überwiegend mit Eigenkapital, also regelmäßig mit Einkommensverzichten der Mitglieder finanziert werden. Wie oben geschildert, führte dieser Umstand zu einer Zutrittssperre für neue Mitglieder, da die bisherigen Genossen meist nicht bereit waren, die von ihnen durch frühere Einkommensverzichte selbst finanzierten Investitionen mit neu hinzutretenden 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 Beschäftigten bestehen (wenn auch über Einkommensdifferenzierungen abgemildert), welche nicht durch frühere Einkommensverzichte zur Kapitalaustattung des Betriebes beigetragen haben. Umgekehrt wird auch der Betriebsaustritt dadurch behindert, daß dies für die Mitglieder ein Verlust der (impliziten) Nutzungsrechte am teilweise mitfinanzierten Unternehmenskapital bedeutet, ohne daß kompensierende Ansprüche gegenüber anderen Selbstverwaltungsunternehmen entstehen, für die sich potentielle »Betriebswechsler« interessieren.

In der Tat 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 immobiler Beschäftigter, junger und alter Belegschaftsmitglieder und auch zwischen Arbeitern mit höherem

und niedrigerem Einkommen durchaus unterschiedlich sein kann und wird.²³ 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, äußerst unrealistisch.²⁴ Barzelay und Thomas haben zur Lösung dieses Finanzierungsproblems eine nichtkapitalistische Firmenstruktur vorgeschlagen, bei der ein opportunistisches Verhalten seitens der Manager und der Beschäftigten – durch Konsum nichtpekuniärer Güter oder Durchsetzung ineffizienter Lohnerhöhungen – sich im Preis der Firmenobligationen und der stimmrechtslosen Aktien niederschlägt: »Um Kapital zu einem günstigen Preis anzuziehen, würden daher die Manager selbstverwalteter Unternehmen, wie ihre kapitalistischen Kollegen ›freiwillig‹ ihre legale Möglichkeit beschränken, Vermögen von nicht kontrollierenden Investoren zu kontrollierenden Investoren zu transferieren.«²⁵

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 ihre Kapitalanteile definiert sind. Bei jeder konkreten Lösung, die diesem Prinzip entspricht, ist allerdings 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, insbesondere 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 Beratungs-

23 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.

24 Vgl. dazu Thomas Eger und Peter Weise, a.a.O., und Hans G. Nutzinger, *Investment and Financing in a Labor-Managed Firm and Its Social Implications*, in: *Economic Analysis and Workers' Management*, Vol. 9, 1975, S. 181-201

25 Michael Barzelay und Lee R. Thomas, III, *Is Capitalism Necessary?*, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 7, 1986, S. 225-233, hier S. 232.

dienstleistungen unterstützt wird. Der bemerkenswerte ökonomische Erfolg dieser Unternehmensgruppe beruht auf einer Vielzahl 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 Lohnverzichtete Mitgliedsanteile am Unternehmen; Kapitalansprüche werden beim Wechsel innerhalb des Selbstverwaltungsverbundes transferiert, beim Verlassen desselben, etwa aus Altersgründen, in bestimmten Fristen ausbezahlt. Eine wichtige Finanzierungsquelle dieser Unternehmensgruppe sind darüber hinaus die traditionell hohen Ersparnisse der Bevölkerung. Im übrigen sind die Unternehmen der Mondragon-Gruppe – anders als die in jüngster Zeit entstandenen selbstverwalteten und alternativen Betriebe in der Bundesrepublik – durch relativ strenge Arbeitsdisziplin, Anwendung modernster Technologien, eine ausgeprägte Expertenhierarchie und ein hohes Maß an Professionalität, gestützt auf ein eigenes Politechnikum, 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 von niedrigsten zu höchsten Arbeitsentgelten liegt in diesen Selbstverwaltungsbetrieben mit 1:3 außergewöhnlich niedrig.

IV. Ausblick

In den letzten zwanzig Jahren ist in zahlreichen westlichen Industrieländern, so auch in der Bundesrepublik, eine Gründungswelle selbstverwalteter und alternativer Betriebe zu beobachten. Anders als etwa in Italien oder Frankreich konnten die neu entstandenen Betriebe in der Bundesrepublik kaum in die bestehenden genossenschaftlichen Strukturen und Organisationsformen integriert werden.²⁶ Nur ein kleiner Teil von ihnen knüpft bewußt an den alten Genossenschaftsgedanken an. 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 Mitgliederzahl von fünf bis acht. Diese Zahlen sind im Vergleich zu Ländern mit einer ausgeprägten produktivgenossenschaftlichen Tradition wie Frankreich und Italien, die bereits vor dem Aufschwung der »neuen« selbstverwalteten Betriebe Mitgliederzahlen von insgesamt mehr als 30.000 in Frankreich und 150.000 in Italien aufwiesen – heute etwa das Doppelte –, eher bescheiden. Diese bemerkenswerten Differenzen

²⁶ Der Hindernislauf bei der Gründung der genossenschaftlichen »Ökobank« ist ein anschauliches Beispiel für die Reibungen zwischen bestehenden Genossenschaften bzw. deren Verbänden und den neu entstehenden alternativen Betrieben.

deuten darauf hin, wie wichtig auch kulturelle, »außerökonomische« Faktoren sein können, wie sie in Draheims Begriff des »Genossenschaftsgeistes« zusammengefaßt werden.²⁷

- (2) In den zumindest für Deutschland niedrigen Zahlen zeigt sich (der nach wie vor beschränkte Zugang zum Kapitalmarkt, aber auch der Wunsch vieler Selbstverwaltungsbetriebe nach Überschaubarkeit in kleinen Einheiten. Deshalb werden häufig »Marktnischen« wahrgenommen, die wenig Geld-, jedoch relativ viel Humankapital erfordern und auch bei kleineren Betriebsgrößen wirtschaftliche Produktion ohne starken Akkumulationszwang erlauben.
- (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.
- (4) Zumindest in quantitativer Hinsicht können also Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen, so nützlich sie im Einzelfalle sein mögen, nicht als generelle Instrumente einer Arbeitsbeschaffung angesichts hoher Arbeitslosenzahlen gelten.²⁸
- (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 geforderte Identität von »Zusammenarbeiten« und »Zusammenleben« wird heute nicht mehr generell angestrebt.
- (6) Aufgrund unterschiedlicher Erwartungen der Mitglieder sind viele Neugründungen recht kurzlebig, während bei länger bestehenden Projekten die Fluktuation empirischen Untersuchungen zufolge als eher durchschnittlich eingestuft wird.²⁹
- (7) Bislang wird in Deutschland die genossenschaftliche Rechtsform, wohl vor allem wegen der eigenverantwortlichen Leitung des Genossenschaftsvorstands und der Zwangsmitgliedschaft in Prüfungsverbänden, im allgemeinen als wenig geeignet betrachtet; größere Gestaltungsmöglichkeiten bieten demgegenüber die Gesellschaftsformen der GmbH und der GdBR. Immerhin ist mit der jetzt erfolgten Gründung der »Ökobank« ein wichtiges Projekt in genossenschaftlicher Rechtsform realisiert worden.

27 Zu einem interessanten ökonomischen Präzisionsversuch dieses Draheimschen Konzepts siehe Holger Bonus, *The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transaction*, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Band 142, 1986, S. 310-339.

28 Vgl. dazu Joachim Wiemeyer, *Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen – Instrumente der Arbeitsbeschaffung?* Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 8, September 1986.

29 Vgl. Hans G. Nutzinger und Volker Teichert, *Der Entscheidungsspielraum alternativer Betriebe in einer kapitalistischen Umwelt*, in: *Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft*, hrsg. von J. Berger u. a., Bielefeld 1986, S. 205-229.

Das Spannungsverhältnis zwischen normativen Ansprüchen und wirtschaftlichen Zwängen, zwischen Demokratieprinzip und Leistungserfordernis, zwischen 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, wenn auch auf den jeweiligen Einzelfall zugeschnittene Lösungsmöglichkeiten abzeichnen.

Die hier angestellten theoretischen Überlegungen erlauben wohl folgende empirische Prognose: 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 sprechen für diese Tendenz –, werden diese Organisationsformen doch an Bedeutung zunehmen. Deswegen 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.

Das Spannungsverhältnis zwischen normativen Ansprüchen und wirtschaftlichen Zwängen, zwischen Demokratieprinzip und Leistungserfordernis, zwischen 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, wenn auch auf den jeweiligen Einzelfall zugeschnittene Lösungsmöglichkeiten abzeichnen.

Die hier angestellten theoretischen Überlegungen erlauben wohl folgende empirische Prognose: 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 sprechen für diese Tendenz –, werden diese Organisationsformen doch an Bedeutung zunehmen. Deswegen 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.