

Willy Spieler

Genossenschaftlicher ›Member Value‹ statt kapitalistischer ›Shareholder Value‹

Keiner soll Sklave oder Herr eines anderen sein.

*José María Arizmendiarieta,
Gründer der Kooperativen Mondragón*

Die genossenschaftliche Unternehmensdemokratie ist keine Utopie, sondern eine mögliche Wirtschafts- und Lebensform. Ich möchte diese These am Beispiel der Kooperativen Mondragón im spanischen Baskenland belegen. Zunächst aber sollen die Idee der Genossenschaft und ihre heutige, nicht unproblematische Verwirklichung in der Schweiz dargestellt werden. Ein besonderes Augenmerk gilt den Produktivgenossenschaften, die dem Grundthema dieses Buches in besonderer Weise entsprechen – könnten. Leider ist es nicht einmal dem von der UNO proklamierten ›Jahr der Genossenschaften‹ gelungen, linke Parteien und Gewerkschaften hierzulande aus ihrem genossenschaftlichen Dornröschenschlaf zu wecken. Auch wenn Genossenschaften immer ›Kinder der Not‹ waren, hoffe ich nicht, dass es so weit kommen muss, um ein Umdenken zu bewirken.

Die Idee der Genossenschaft

Die Genossenschaft ist eine Selbsthilfeorganisation, die den Zweck hat, die vorwiegend wirtschaftlichen, aber auch die sozialen oder kulturellen Interessen ihrer Mitglieder zu fördern (Natsch 2005, 90ff.). Der Shareholder-Value gilt hier nichts, der Member-Value alles. Neben diesem Förderprinzip von Bedeutung sind die weiteren Prinzipien – wenn nicht ›Ideale‹ – Identität, Demokratie und Solidarität (Vogt 2011, 23ff.). Identität heisst: Trägerinnen und Nutzerinnen, Träger und Nutzer der genossenschaftlichen Leistung sind identisch. Im Fall der Konsumgenossenschaft sind die Konsumenten ihre eigenen Lieferanten, im Fall der Wohngenossenschaft die Mieter ihre eigenen Vermieter, im Fall der Produktivgenossenschaft die Arbeitenden ihre eigenen Arbeitgeber, im Fall der Kredit- und Spargenossenschaft die Kreditbezüger ihre eigenen Kreditgeber. Im Fall der landwirtschaftlichen und gewerblichen Genossenschaften begründen die Landwirte und Gewerbetreibenden ihre eigenen Bezugs- und Absatzorganisationen. Mit dem Identitätsprinzip verbindet sich das Demokratieprinzip ›Eine Person – eine Stimme‹. Das Solidaritätsprinzip drückt sich im

Grundsatz ›Einer für alle, alle für Einen‹ aus. Nicht umsonst hiessen die Mitglieder früher von Rechts wegen ›Genossen‹. Solidarität sollte aber nicht nur im Innenverhältnis unter den Genossenschaftsmitgliedern gelten, sondern auch ihre Beziehung nach aussen, insbesondere zu anderen Genossenschaften prägen.

In der Genossenschaft können sich Ethik und Interesse harmonisch verbinden. »Die ›Idee‹ blamierte sich immer, soweit sie von dem ›Interesse‹ unterschieden war«, lautet das bekannte Dictum von Karl Marx in ›Die Heilige Familie‹ (MEW 2, 85). Die Genossenschaftsidee steht in dieser Dialektik mit dem Interesse und muss, um realisierbar zu sein, nicht auf den ›neuen Menschen‹ warten. Das Interesse ist offenkundig, dafür bürgt nur schon das Förderprinzip. Aber auch die Ethik widerspiegelt sich in diesem wie in allen Genossenschaftsprinzipien, zusammengefasst in dem einen Grundprinzip der Partizipation: als gleichberechtigte Teilhabe am gemeinsamen Betrieb oder Unternehmen und als demokratische Teilnahme an dessen Entscheidungen. Die Genossenschaft widerlegt auf der andern Seite den Neoliberalismus, der nur das Interesse kennt; nicht weil er unethisch sein will, sondern weil er glaubt, wenn alle ausschliesslich ihren Interessen folgten, bringe der Markt das Gemeinwohl von selbst hervor. Wohin das führt, zeigen Mitarbeiteraktien, wo sich die Arbeitenden am besten selbst entlassen, um den Aktienkurs zu erhöhen.

Die Idee der Genossenschaft ist eng mit der Entstehung der sozialistischen und sozialdemokratischen Parteien in Europa verknüpft. Die Genossenschaft galt neben Partei und Gewerkschaft als dritte Säule der Arbeiterbewegung, wenn nicht gar als Königsweg zum Sozialismus. Vor allem die Produktivgenossenschaften sollten der Lohndrückerei des Kapitals ein Ende setzen, den Gegensatz zwischen Arbeitslohn und Unternehmensgewinn aufheben und den vollen Ertrag der Arbeit den Arbeitenden zukommen lassen. Führende Sozialisten wie Louis Blanc und Ferdinand Lassalle plädierten dafür, dass der Staat das notwendige Kapital zur Gründung solcher Produktivgenossenschaften bereitstellen sollte.

Auch in den Programmen der SP Schweiz hat das Genossenschaftswesen einen festen Platz inne. Bereits 1870, beim ersten Versuch einer Parteigründung, hat das »Büreau (sic!) des sozial-demokratischen Kongresses« in Zürich ein Programm verabschiedet, das den Gegensatz »zwischen Arbeiter und Arbeitgeber [...] durch die Umwandlung der Lohnarbeit in die genossenschaftliche Arbeit« überwinden wollte, so dass »an die Stelle des Arbeitslohnes der Arbeitsertrag« trete. Noch das neue Parteiprogramm 2010 sieht im Genossenschaftswesen einen wichtigen Beitrag zur »Demokratisierung der Wirtschaft«.

Am meisten geprägt von der Genossenschaftsidee war das SP-Akti-

onsprogramm ›Die neue Schweiz‹ von 1943. Da der Hauptverfasser, Hugo Kramer, ein religiöser Sozialist war, ist der Titel nicht zufällig dem gleichnamigen Buch entlehnt, das der Begründer des religiösen Sozialismus in der Schweiz, Leonhard Ragaz, 1917/18 in vier Auflagen veröffentlicht hatte (Ragaz 1918). Ragaz betonte die ideelle Verbindung der Genossenschaft mit dem Wertekanon ›Eidgenossenschaft‹. Die Begründung für einen radikalen Umbau des Wirtschafts- und Gesellschaftslebens griff zurück auf altbewährte Dorf- und Alpkorporationen. So sollten sich im genossenschaftlichen Sozialismus Linke wie Bürgerliche als Schweizerinnen und Schweizer wiedererkennen. »Einerseits bekamen die Sozialisten Mut, ihre Heimatliebe und ihr Schweizertum zu zeigen, andererseits konnten die bürgerlichen Schweizer lernen, dass Sozialismus nicht unbedingt im Negieren des Vaterlandes auslaufen musste«, schrieb der Basler Historiker und Ragaz-Biograf Markus Mattmüller (Mattmüller 1968, 471). Nur am Rande sei erwähnt, dass Ragaz in der Genossenschaft auch die ›Idealform‹ eines jüdisch-christlichen Sozialismus sah, von den Stämmen Israels zur Zeit der Richter über die Urgemeinde in Jerusalem bis zu den Waldensern und den Settlements der religiösen Sozialisten Englands (Spieler u.a. 2009, 90ff.).

Eine bedeutende Theoretikerin des Genossenschaftssozialismus in der Schweiz war Dora Staudinger (Spieler u.a. 2009, 330ff.). Sie skizzierte in den 1910er Jahren einen evolutionären und erst noch feministischen Weg zum Sozialismus über die Konsumgenossenschaften, die sie der Frauenbewegung zuordnete (Staudinger 1919, 97ff.). Die Konsumgenossenschaften sollten sich immer mehr Produktionsbetriebe angliedern und so die Wirtschaft schrittweise in eine genossenschaftliche Struktur überführen, den Kapitalismus gewissermassen »von unten aufkaufen«. »Durch die Genossenschaftsbäckerei, durch die Schuhfabrik, die Mühle biegen die organisierten Hausfrauen allmählich die Orientierung des Wirtschaftslebens hinüber nach der Seite *ihrer* Interessen« (Staudinger 1913, 34). Das wäre ein sanftes Hinübergleiten in eine andere Wirtschaftsordnung, von der selbst bürgerliche Frauen nichts zu befürchten hätten, war Dora Staudinger überzeugt. Der französische Nationalökonom Charles Gide entwarf zehn Jahre später eine ähnliche Vision, die seither Pankoopertismus genannt wird.

Die Wirklichkeit der Genossenschaft

In der Schweiz hat sich die Genossenschaftsidee durch eine lange Allmend-Tradition bewährt. Warum das so ist, zeigen die Studien von Elinor Ostrom, die dafür 2009 mit dem Wirtschaftsnobelpreis aus-

gezeichnet wurde. Ihr Werk ›Die Verfassung der Allmende‹ mit dem bezeichnenden Untertitel ›Jenseits von Staat und Markt‹ widerlegt die neoliberale Mär von der »Tragik der Allmende«, wonach eine natürliche Ressource, zu der alle freien Zugang haben, zwangsläufig übernutzt oder zerstört wird (Ostrom 1999, 2ff.).

Ostrom hat als Fallbeispiel das Dorf Törbel im Oberwallis untersucht (ebd. 79ff.). Seit 1224 ist hier das Gemeineigentum urkundlich verbürgt. Es besteht aus Almen, Wäldern, Ödland, Bewässerungsanlagen und Wegen. Für ihren nachhaltigen Gebrauch sorgen die Dorfstatuten. Sie legen fest, wer Gemeineigentum nutzen und in welchem Umfang er dies tun darf. So ist die Nutzung begrenzt auf Bürger, denen die Genossenschaftsrechte zustehen. Auch der Umfang der Nutzung wird festgeschrieben. Für die Sommerweide gilt zum Beispiel, »dass kein Bürger mehr Kühe auf die Alm schicken darf, als er im Winter ernähren kann«. Für die Respektierung dieser Regeln ganz entscheidend aber ist, dass die Dorfstatuten von den Bürgern – und heute auch den Bürgerinnen – demokratisch beschlossen werden. Ostrom stellte zu ihrer eigenen Verwunderung fest, dass sich vier Fünftel des alpinen Territoriums in solchem Gemeineigentum befinden (ebd. 83).

Ob sich aus dieser Allmendtradition erklären lässt, warum die Schweiz genossenschaftliche Weltspitze geworden ist, wie Hans Kissling in einem Artikel ›Wir Eidgenossenschafter‹ unter Berufung auf eine Statistik des Internationalen Genossenschaftsbundes schreibt? Danach sind rund zwei Drittel der Schweizer Haushalte Mitglieder bei Coop (2,5 Millionen) oder/und Migros (2 Millionen), die damit weltweit den zweiten und dritten Rang der genossenschaftlich verfassten Detailhandelsunternehmen belegen. Dank Mobiliar und Raiffeisenbank mit je 1,5 Millionen Mitgliedern nimmt die Schweiz auch bei den Versicherungs- und Bankgenossenschaften Spitzenplätze ein. Insgesamt gibt es hierzulande 13'000 genossenschaftliche Betriebe mit rund 130'000 Beschäftigten vorwiegend im landwirtschaftlichen und im Dienstleistungssektor, aber weit weniger im industriellen Bereich. Eine neue Dienstleistungsgenossenschaft ist Europas grösstes Car-Sharing-Unternehmen Mobility mit fast 90'000 Kundinnen und Kunden (Kissling 2009).

Die Genossenschaftsform allein verbürgt aber noch keine Unternehmensdemokratie. Das zeigt sich gerade bei den Detailhandelsriesen Migros und Coop. Migros kennt zwar noch die Urabstimmung, beschränkt diese jedoch auf die Abnahme der Jahresrechnung. Die Mitglieder der zehn Migros-Genossenschaften wählen die Genossenschaftsräte nach Einheitslisten, die von den Exekutiven zusammengestellt werden. Ebenso werden die Delegierten, die im Migros-Genos-

senschafts-Bund Einsitz nehmen, von ihren Verwaltungen bestimmt. Gegenbewegungen wie Migros-Frühling 1979/1980 oder heute der Verein Sorgim (Umkehrkürzel für Migros) blieben und bleiben erfolglos, da die Hürden für oppositionelle Kandidierende bürokratisch, zahlreich und jedenfalls zu hoch angesetzt sind. Alternative Listen kommen nicht zustande, weil es ein Ding der Unmöglichkeit ist, vor den Migros-Läden die nötigen 3000 bis 9000 Unterschriften zu sammeln. Leute, die unterschreiben möchten, haben die zusätzlich verlangte persönliche Genossenschaftsnummer weder auf sich noch im Kopf. Und selbst wenn die erforderlichen Unterschriften zustande kämen, würde die Wahl spätestens am Majorzprinzip scheitern. Man kann sich auch fragen, was eine wider Erwarten gewählte Opposition bewirken könnte, wenn nicht einmal ein so wichtiges Geschäft wie der Zukauf von Denner den Genossenschaftsdelegierten unterbreitet und dabei erst noch der Verkauf von Alkohol und Tabak durch die Hintertür eingeführt wurde.

Der Migros-Genossenschafts-Bund rühmt sich hingegen auf der Homepage einer »Unternehmensmitbestimmung«, die er »seit 30 Jahren als einziges Unternehmen« kenne. So könnten die 80'000 Beschäftigten »vollwertige Verwaltungsräte« wählen. Das trifft zu, und es gibt bei Migros darüber hinaus auch regionale Personalkommissionen, die bei wichtigen Geschäften einbezogen werden. Der Haken bei dem Mitbestimmungsmodell à la Migros liegt jedoch darin, dass es gegen eine starke, unabhängige Gewerkschaft instrumentalisiert wird, die doch für eine lebendige Auseinandersetzung in den Mitbestimmungsgremien unentbehrlich wäre. Es sind Fälle bekannt geworden, wo Gewerkschaftsmitglieder nach ihrer Wahl in eine Personalkommission hinausgeekelt, um ihre Karriere geprellt oder entlassen wurden. Regionen wie Zürich oder Bern gelten bereits als »gewerkschaftsfreie Zonen«. Damit geht den Personalkommissionen und wohl auch den vom Personal gewählten Verwaltungsräten und -rätinnen wertvolles Know-how verloren. Statt kritisch hinterfragend mitbestimmen zu können, laufen sie Gefahr, zum loyal sich verlängernden Arm des Managements zu werden.

Die Migros-Angestellten bestimmen auch nicht als Genossenschafterinnen und Genossenschafter mit. Von einer genossenschaftlichen Identität der Angestellten und Entscheidungsträger/innen kann nicht in Ansätzen die Rede sein. Dasselbe gilt für die Migros-Fabriken, in denen Schokolade, Backwaren, Mineralwasser, Kaffee, Milchprodukte, Fleisch, Fertiggerichte, Kosmetika und Waschmittel produziert werden. Die pankooperatistische Expansion in die übrige Wirtschaft ist für die Verantwortlichen erst Recht kein Thema.

Trotz der demokratischen Defizite der Grossverteiler schlägt ihre

Genossenschaftsform immer noch positiv zu Buch: Der Gewinn bleibt im Unternehmen, es gibt keine feindlichen Übernahmen und keine exzessiven Managerlöhne. Coop und Migros gelten als Pioniere bei Fairtrade-Produkten und gesunden Lebensmitteln. Einmalig ist das Kulturprozent der Migros, das mit einem Prozent des Umsatzes kulturelle Projekte unterstützt. Hans Kissling kommt zum Schluss: »Gäbe es in der Schweiz weder Migros noch Coop, so hätten wir in diesem Land keine Lebensmittelläden, die diesen Namen verdienen, sondern lediglich bessere Warenlager nach dem Muster der deutschen Anbieter in der Schweiz« (Kissling 2009).

Dennoch müsste der Gesetzgeber jenen »Pseudogenossenschaften« einen Riegel schieben, in denen das aktive und passive Wahlrecht der Mitglieder zur »Farce« verkommt (Natsch 2005, 104). Das verlangt übrigens auch die SPS, wenn sie in ihrem Parteiprogramm 2010 neue Bestimmungen fordert, welche »die demokratische Transparenz bei Grossgenossenschaften gewährleisten«. Das Fazit einer Studie der parlamentarischen Linken in der SPD-Fraktion lautet unmissverständlich: »Eine Genossenschaft, die sich aufgrund eines verwässerten Identitätsprinzips durch eine rein marktorientierte Führungsstruktur vom Mitglied entfernt hat, und hier nicht neu justiert, kann keine wirtschaftsdemokratische Alternative sein« (Vogt 2011, 7).

Ich kann hier nicht näher auf die Wohnbaugenossenschaften eingehen. Da sie nicht oder nur am Rand das Verhältnis von Arbeit und Kapital betreffen, gehören sie nicht zum Thema dieses Beitrags. Dagegen fristen in der Schweiz ausgerechnet die Produktivgenossenschaften, die zur Überwindung des Gegensatzes von Lohnarbeit und Kapital geschaffen wurden, ein Schattendasein. Als Ursachen des Scheiterns gelten interne Querelen, Gruppendruck und komplizierte Entscheidungsprozesse. Schwerer wiegen externe Ursachen: In Produktionssektoren mit starkem Wachstum, hohem Rationalisierungspotenzial und grossem Kapitalbedarf dominieren Aktiengesellschaften; umgekehrt leiden Produktivgenossenschaften oft an chronischer Unterkapitalisierung, was notwendige Investitionen erschwert, wenn nicht verunmöglicht.

Ich habe 2007 eine kleine Recherche über Produktivgenossenschaften in der Schweiz gemacht (Spieler 2008). Im Vordergrund standen Gespräche mit unmittelbar Betroffenen. Erich Fuchs, der Präsident des Verbandes genossenschaftlicher Bau- und Industrieunternehmen (VGB), klagte über den Mitgliederschwund seines Verbandes von über 50 Produktivgenossenschaften in den 1940er Jahren auf gerade mal deren 15 heute. Ausgerechnet der stärkste Genossenschaftsbetrieb SADA Gebäudetechnik sei 2002 von der Gewerkschaft UNIA (als Rechtsnachfolgerin des SMUV) abgestossen worden. Ja,

Produktivgenossenschaften seien massiv in Nöten, ergänzte Franz Cahannes, beim Interview noch Co-Sektorleiter der Gewerkschaft UNIA, und brachte Beispiele: »Die Zimmereigenossenschaft, die aus dem Landesstreik hervorging, ist heute eine Kadergenossenschaft mit einer nur noch angestellten Belegschaft. SADA, mit 250 Festangestellten und zeitweise 300 Temporären eine der grössten Firmen in der Gebäudetechnik, wurde in eine AG umgewandelt. Hammer Metallbau ist nur noch Holding, ein grosser Betrieb, in dem das Genossenschaftswesen aus ein paar Rentnern besteht und zur Folklore verkommt. Die Genossenschaft Hoch- und Tiefbau in Bern ist vor wenigen Jahren Konkurs gegangen. Seither ist bei UNIA die Tendenz, sich noch mehr zurückzuziehen. Es sind traumatische Erfahrungen, wenn plötzlich im ›Blick‹ steht ›Maroder Gewerkschaftsbetrieb geht Konkurs‹. Es kriselt sehr.«

Warum ist das so? Fuchs meinte: »Der ›Zeitgeist‹ orientiert sich an Individualismus, an kurzfristigem Renditedenken und persönlicher Bereicherung bis zur Abzockerei. An der Hochschule St. Gallen werden die Genossenschaften in fünf Minuten abgehakt.« Sollen wir uns also von der Produktivgenossenschaft überhaupt verabschieden? Davon wollten meine Gesprächspartner nichts wissen. Fuchs war selber während fast 30 Jahren Geschäftsführer der prosperierenden Schreiner-genossenschaft GEMI in Erlenbach am rechten Zürichseeufer. Sie wurde 1948 gegründet, um die Arbeitsplätze einer in Schwierigkeiten geratenen Schreinerei zu erhalten. Der damalige Schweizerische Bau- und Holzarbeiterverband hatte den Betrieb aufgekauft und der jungen Genossenschaft zu günstigen Bedingungen überlassen.

Eine weitere Schreiner-genossenschaft, die auf eine ebenso lange Lebensdauer zurückblicken kann, ist HOBEL. Die Genossenschaft wurde 1945 aus Kreisen des Escherbundes, einer Vereinigung, die dem religiösen Sozialismus nahestand, gegründet. HOBEL schreibt auf ihrer Website, die Genossenschaftsmitglieder seien stolz, dass sie »vielleicht gerade wegen unseren idealistischen, genossenschaftlichen Grundsätzen wirtschaftlichen Erfolg haben«. Der Geschäftsleiter, Ferdinand Ladner, attestierte HOBEL, eine funktionierende Betriebsdemokratie zu sein. Er kann zwar Aufträge erteilen, aber gleichzeitig bilden seine ›Untergebenen‹ an der Generalversammlung die ihm übergeordnete Instanz. Das schafft für die Mitarbeitenden ein neues Selbstbewusstsein, die Autorität des vom Vorstand gewählten Geschäftsführers hängt von seiner Sach- und Sozialkompetenz ab.

»Wir könnten uns keine andere Arbeitsweise vorstellen«, sagten mir auch Mitarbeitende der Druckereigenossenschaft WIDERDRUCK. Dennoch mussten sie im Frühjahr 2010 ihren Betrieb einstellen. Die

Genossenschaft konnte im Preiskampf nicht mehr mithalten. Selbst soziale Bewegungen oder linke und grüne Parteien erteilen ihre Druckaufträge lieber Betrieben, die im Ausland zu niedrigeren Lohnkosten arbeiten oder sich im Inland nicht an den Gesamtarbeitsvertrag halten. Wörtlich wurde mir gesagt: »Es gibt Institutionen, die gegen die 40-Töner ankämpfen, aber den Druckauftrag nach Polen vergeben, von wo das Produkt mit schweren Lastwagen wieder in die Schweiz gekarrt wird. Nur weil es so billiger ist.« (WIDERDRUCK 2008).

Wie können Produktivgenossenschaften ihren Kapitalbedarf bei grösseren Investitionen decken? Die Frage beschäftigt auch die Wissenschaft. Diskutiert wird zum Beispiel die gesetzliche Möglichkeit von stimmrechtslosen, aber handelbaren Partizipationsscheinen (Natsch 2005, 111f.). Ein festes Partizipationskapital wäre jedenfalls das kleinere Übel gegenüber dem Wechsel bisheriger Genossenschaften zur AG, wie das bei der Rentenanstalt, dem Studentenreisedienst oder eben der SADA Gebäudetechnik der Fall war. Auch das neue Parteiprogramm der SP Schweiz will den Genossenschaften über eine Gesetzesrevision »die Finanzierung erleichtern«. Darüber hinaus schlägt es im Anschluss an Kissling einen staatlichen KMU-Fonds (Kissling 2009) vor, der Betriebe, die keine Nachfolge finden, aufkaufen und in Genossenschaften umwandeln könnte. Vielleicht braucht es überhaupt einen Förderartikel in der Bundesverfassung, wie ihn die alte Zürcher Kantonsverfassung von 1869 in ihrem Artikel 23 enthielt: »Der Staat fördert und erleichtert die Entwicklung des auf Selbsthilfe beruhenden Genossenschaftswesens.«

Ob die Finanz-, Wirtschafts- und Umweltkrise nicht doch zu einem Umdenken führt? Anders als die Finanzmärkte bewertet der ›Zeitgeist‹ die Unternehmen längst nicht mehr nur nach Grösse, Börsenwert und CEOs mit ›Killerinstinkt‹. Die Öffentlichkeit reagiert mit Unverständnis, wenn Lohnabhängige nur als Kostenfaktor gelten und um des reinen Profites willen wegrationalisiert werden. Produktivgenossenschaften wären eine Alternative zu diesem nicht nur moralischen, sondern vor allem auch strukturellen Niedergang des Kapitalismus. In der Produktivgenossenschaft dient das bestimmende Kapital einzig und allein der Arbeit, denn es kommt aus der Arbeit, erhält die Arbeit und fördert sie. Die Genossenschaftsmitglieder bekommen auf ihren Anteil eine Verzinsung, die sich angesichts heutiger Nullzinspolitik sehen lassen kann.¹ Die Arbeitsplätze sind sicherer als in der Privatwirtschaft. Die Beschäftigten bestimmen den Gang ihres Betriebs oder Unternehmens. Die Produktivgenossenschaft ist regional verankert, die menschlichen und lokalen Bindungen der Arbeitenden sind willkommen und kein ›Störfaktor‹.

Mondragón – Beispiel einer Genossenschafts-Demokratie

Produktivgenossenschaften sind regelmässig im KMU-Bereich angesiedelt, die schweizerischen im K-Bereich der Klein- und Kleinstbetriebe. Darum ist die Meinung weit verbreitet, dass die Genossenschaftsform für grössere Betriebe und Unternehmen nicht taugt. Ich habe 2007 im spanischen Baskenland das weltweit wichtigste Gegenbeispiel kennengelernt: die Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). Dieser Unternehmensverbund hat seinen Sitz in einer Kleinstadt gleichen Namens. Mondragón, auf Baskisch Arrasate, zählt 25'000 Einwohner/innen und liegt 50 Kilometer südwestlich von Bilbao (Spieler 2007). Ich beziehe mich auf ein Interview, das ich mit dem Informationsbeauftragten der Unternehmensgruppe – Jesús Ginto (Ginto 2007) – führte, auf weitere Informationen über die neuere und neueste Entwicklung des Konzerns, und auf die aktuelle Selbstdarstellung auf der MCC-Homepage von MCC und im Unternehmensvideo.²

MCC steht für eine Erfolgsgeschichte, die ihresgleichen sucht: Der Verbund hat sich aus bescheidenen Anfängen zur führenden Unternehmensgruppe in der Autonomen Gemeinschaft Baskenland und zu Spaniens siebtgrösstem Konzern mit heute 84'000 Beschäftigten entwickelt. MCC besteht aus 281 eigenständigen Unternehmen in 41 Ländern. Die Aktivitäten umfassen die Sektoren Industrie, Finanzen und Handel. Hinzu kommen Forschungszentren, Fachhochschulen und eine eigene Universität mit zusammen 9000 Studierenden. Der Umsatz in den Bereichen Industrie und Vertrieb beläuft sich heute auf 14 Milliarden Euro. Im Finanzbereich betragen die verwalteten Aktiven 18 Milliarden Euro.

Das Erstaunlichste an dieser erstaunlichen Geschichte aber ist, dass Mondragón nicht nur als Genossenschaft gegründet wurde, sondern auch eine Genossenschaft geblieben ist. Mondragón Corporación Cooperativa ist die weltweit grösste, aber auch erfolgreichste genossenschaftliche Unternehmensgruppe überhaupt. Der Genossenschaftsverbund Mondragón verdankt sein Entstehen der Initiative eines katholischen Priesters. Er hiess José María Arizmendiarieta und hatte während des spanischen Bürgerkrieges für eine baskische Zeitung in Bilbao auf der republikanischen Seite gearbeitet. Nach dem Bürgerkrieg sollte er im Auftrag des Bischofs von Vitoria der Bevölkerung Mondragóns beistehen, die von Franco-Terror und Massenarbeitslosigkeit heimgesucht war. Arizmendiarieta, der Mann des Wortes und der Feder, schritt zur Tat. Als Erstes schuf er 1943 eine Fachschule für Techniker, aus der später die genossenschaftliche Universität hervorgehen sollte. Unter seiner Lei-

tung gründeten Absolventen der Schule die Genossenschaft Ulgor, die heizölbetriebene Öfen und Herde herstellte. Nach dem Beispiel von Ulgor entstanden Ende der 1950er Jahre die Maschinenfabrik Fagor Arrasate und weitere Produktivgenossenschaften. Hinzu kam die Genossenschaftsbank Caja Laboral, die als Kreditinstitut eine Schlüsselrolle bei der weiteren Entwicklung des Mondragón-Projekts spielte. Seither hörte MCC nicht auf zu expandieren. 1969 wurde die Ladenkette Eroski gegründet, mit »Migros als Modell«, wie Ginto sagte. 1982 umfasste MCC bereits 160 Unternehmen mit 18'800 Beschäftigten.

Im Bereich Industrie erwies sich die technologische Innovation als Grundpfeiler für die Entwicklung von gefragten Hightech-Produkten. Produziert werden heute Haushaltgeräte der ›Weissen Ware‹ – Küchenherde, Kühlschränke, Wasch- und Spülmaschinen –, sowie Büro- und Wohnungsmöbel, Fahrräder, Gymnastikgeräte, Gartenartikel, dann aber auch Investitionsgüter wie Giessereimaschinen, Werkzeugmaschinen, Industrieroboter, elektromedizinische Ausrüstungen. Hinzu kommen Autokomponenten wie Chassis, Bremsen und Motoren, dann Baumaschinen, Fertigteile, Aufzugsanlagen, Rolltreppen. Man begegnet den Stahlkonstruktionen von MCC im Guggenheim-Museum Bilbao wie auf der Calatrava-Brücke in Valencia. Und so weiter.

Caja Laboral prägt mit 390 Filialen den Finanzbereich. Die Bank bietet ihren Service auch weiteren Betrieben im Baskenland und zunehmend in ganz Spanien an. Wegen ihres Qualitätsmanagements hat sie das ›Goldene Q‹ für unternehmerische Exzellenz erhalten. Daneben besteht die genossenschaftliche Vorsorgeeinrichtung Lagun Aro, die Mittel in der Höhe von 4,5 Milliarden Euro verwaltet. Sie ergänzt die staatliche Sozialversicherung bei Krankheit, Arbeitsunfähigkeit und als Pensionskasse. Im Handelsbereich steht an erster Stelle die Eroski-Kette mit ihren Super- und Hypermärkten. Sie unterhält mittlerweile auch Filialen in Frankreich.

Für den Erfolg massgebend sind nach der Selbstdarstellung von MCC: die Gründerpersönlichkeit Arizmendiarrietas; »der personenorientierte Charakter der Genossenschaft, bei dem der Mensch und nicht das Kapital im Vordergrund steht«, »die eindeutig betriebswirtschaftliche Ausrichtung«, wozu Rentabilität und Effizienz gehören; die »Investition praktisch aller erwirtschafteten Erträge«; ein »koordiniertes Management von Beschäftigung und Krisensituationen«; die konzerneigene »Bildung« an Universität und Berufsschulen sowie »die ständige Weiterbildung in Verbindung mit beruflicher Umschulung und Perfektionierung«.³ Ich würde noch eine Reihe von Unternehmerpersönlichkeiten hinzufügen, denen die Leitung einer

Genossenschaft mehr Befriedigung bietet als ein überrissenes Managergehalt.

Wie aber kann die Unternehmensdemokratie in einem Konzern solcher Grössenordnung funktionieren? Voraussetzung dafür ist eine dezentrale Struktur, ein ›Föderalismus‹ der verbundenen Einzelunternehmen. Das oberste Entscheidungsgremium jedes genossenschaftlich verfassten Einzelunternehmens und damit das wichtigste Beteiligungsorgan der Genossenschaftsmitglieder ist die Generalversammlung. Diese entscheidet in geheimer Wahl über die Ernennung oder auch Absetzung der Mitglieder des Aufsichtsrates und der Wirtschaftsprüfer. Sie genehmigt die Statuten, die Leitlinien und Strategien der Genossenschaft, wichtige Investitionen, die Jahresrechnung und die Gewinnverteilung oder die Verlustrechnung.

Bemerkenswert ist die Unternehmensdemokratie in der Ladenkette Eroski, deren Trägerin nicht nur eine Verbrauchergenossenschaft, sondern auch eine Mitarbeitergenossenschaft ist. Im Verwaltungsrat sind beide Seiten paritätisch, 50 zu 50 Prozent, vertreten. Allerdings waren viele der Hyper- und Supermärkte von Eroski ausserhalb des Baskenlandes keine Genossenschaften. Deshalb wurde für die Mitarbeitenden zunächst eine ›Instrumentalgesellschaft‹ geschaffen, der sie beitreten konnten, um am Eigentum, am Gewinn und an der Leitung ihres Unternehmens zu partizipieren. Inzwischen hat eine ausserordentliche Hauptversammlung der Genossenschaftsmitglieder von Eroski beschlossen, alle ihre Unternehmen in Genossenschaften umzuwandeln, womit die abhängig Beschäftigten zu Teilhaber/innen ihrer jeweiligen Genossenschaft werden. Das fällt vor allem für die 15'000 Beschäftigten der spanischen Handelskette Caprabo ins Gewicht, die Eroski 2007 zusätzlich übernehmen konnte (Martin 2009).

Demokratie wird auch am Arbeitsplatz und auf Betriebsebene gross geschrieben. Wie Ginto mir sagte, gibt es im industriellen Bereich autonome Arbeitsgruppen, die über ihre Leitung und Organisation selber bestimmen. Die Gruppen unterhalten direkte Kontakte zu den Kundinnen und Kunden, um auf deren individuelle Wünsche einzugehen. Die Betriebsleitung wird zwar vom Aufsichtsrat ernannt, wenn die Arbeitenden mit ihr jedoch nicht zufrieden sind, können sie beim Aufsichtsrat intervenieren. Es komme ab und zu vor, ergänzte Ginto, dass sie im Konfliktfall an der Generalversammlung Aufsichtsrat samt Betriebsleiter abberufen. Probleme am Arbeitsplatz wie Arbeitsbedingungen, Hygiene, Sicherheit oder Umweltfragen, aber auch die jährliche Lohnfestsetzung werden in einem von der Generalversammlung gewählten Sozialrat beraten, der aus je einem Mitglied pro 50 Beschäftigten besteht. Geleitet wird der Sozialrat vom Präsidenten

der jeweiligen Kooperative. Dieser stellt die Verbindung zum Aufsichtsrat her, der dann die Entscheidungen trifft.

Auf Konzernebene ist das oberste Organ der Genossenschaftskongress. 650 Delegierte vertreten hier die Einzelgenossenschaften und treffen die für alle verbindlichen unternehmenspolitischen Entscheidungen. Der Genossenschaftskongress wählt den Ständigen Ausschuss, dem die Ausführung der Beschlüsse der Delegiertenversammlung und die Aufsicht über die Geschäftsführung des Konzern- oder Generalvorstandes obliegen. Der Generalvorstand ist für die Erarbeitung, Koordination und Umsetzung der unternehmerischen Ziele verantwortlich. Er setzt sich aus dem Präsidenten, den Vizepräsidenten sowie den Direktoren der verschiedenen Abteilungen Industrie, Finanzen und Vertrieb zusammen.

Welche Entscheidungen trifft der MCC-Kongress? Dazu drei Beispiele:

- 2003 haben die Delegierten in einer Resolution über die »Ausdehnung der Gesellschaftsbeteiligung« die zuständigen Organe aufgefordert, alle Unternehmen des Konzerns, die noch keine Genossenschaften sind, in partizipative Unternehmen – und das heisst »in Arbeiterhand« – überzuführen.
- In den 1990er Jahren wurde nach langen und zum Teil heftigen Diskussionen das Verhältnis der höchsten zu den niedrigsten Bruttolöhnen auf 1 zu 6 festgelegt, was Nettolöhnen – abzüglich Steuern – von 1 zu 5 entspricht. Nur für die Vizepräsidenten und den Präsidenten der Körperschaft wurde der Bruttolohn so weit erhöht, dass hier das Verhältnis bei 1 zu 8 liegt.
- Wenn Entlassungen unvermeidlich sind, erhalten die Betroffenen eine andere Arbeit in einem MCC-Betrieb, und zwar im Umkreis von nicht mehr als 50 Kilometern von ihrem bisherigen Arbeitsplatz.

Die Solidarität ist Voraussetzung und Konsequenz dieser Unternehmensdemokratie. Die moderate Lohnspreizung hat zur Folge, dass die obersten Kader bei MCC 30 bis 40 Prozent weniger verdienen als in den privatkapitalistischen Konkurrenzunternehmen, die übrigen Arbeitskräfte dagegen bis zu 30 Prozent mehr als der Durchschnitt in Spanien. Auch die Renten sind höher, da zur staatlichen Rente noch eine zweite Säule aus dem Fonds von Lagun Aro hinzukommt. Aber nichtsdestoweniger braucht es gerade bei den führenden Köpfen eine genossenschaftliche Grundüberzeugung, damit sie sich für MCC engagieren. Ginto meinte dazu: »Unsere Topmanager könnten anderswo viel mehr Geld verdienen. (...) Sie haben ihr Arbeitsleben vorwiegend bei uns verbracht. Ja, das sind Früchte unserer körperchaftlichen Kultur.«

Der Beitrag für die Aufnahme in die Genossenschaft beläuft sich zurzeit auf 14'000 Euro. Die Summe entspricht der untersten Lohnklasse in der Kooperative. Das ist viel Geld, aber es besteht die Möglichkeit, diesen Betrag während drei Jahren in monatlichen Raten einzubezahlen. Die ›Investition‹ lohnt sich. Dazu nochmals Ginto: »Je nach Genossenschaft werden zwischen 30 und 70 Prozent des Gewinns den Genossenschaftsmitgliedern gutgeschrieben. Sie erhalten von ihrem Gewinnanteil aber nichts in die Tasche, sondern er bleibt in der Kooperative als deren Kapital. Was das einzelne Genossenschaftsmitglied in die Tasche bekommt, ist ein jährlicher Zins auf seinem Kapital von 7,5 Prozent.« Erst wer die Kooperative verlässt, sei es, dass er in Pension geht oder dass sie kündigt, nimmt sein oder ihr ganzes Kapital mit. Die Gewinnanteile sind nicht für alle gleich, so wenig wie die Löhne, sondern richten sich nach Arbeitsplatz und Funktion. Dasselbe Verhältnis kann aber auch bei Verlusten zu Buche schlagen, dann entspricht dem Gewinnanteil umgekehrt der Verlustanteil.

Am Ende des Geschäftsjahres werden die Gewinne und Verluste auf die Kapitaleinlage der Mitglieder und einen Rücklagenfonds aufgeteilt. Vom Nettogewinn fließen zudem je zehn Prozent in Fonds für soziale Aufgaben, für interkorporative Solidarität und für Bildung. Aus dem Bildungsfonds gingen im Jahr vor meinem Gespräch mit Ginto zehn Millionen in Projekte für Schulung und Erziehung, acht Millionen in Forschungs- und Entwicklungsprojekte, zwei Millionen in kulturelle Aktivitäten und zwei Millionen in die Förderung der baskischen Sprache Euskara.

Zu weiteren Aufgaben von MCC gehört die Förderung der Frauen gerade in jenen Bereichen, wo ihr Anteil unter den Beschäftigten und am Management traditionell niedrig ist, wie etwa im Ingenieurwesen. Es gibt in den Kooperativen sodann Arbeitsplätze für Behinderte, 200 in Montage-Baugruppen und Hunderte bei Eroski. Aber auch in Fragen der ökologischen Nachhaltigkeit ist MCC in Spanien führend und hat nebst zahlreichen Umweltmanagement-Zertifikaten den Europäischen Umweltpreis erhalten. Mit Millionenbeträgen unterstützt werden zudem Projekte in der Dritten Welt. Und das ist noch lange nicht alles!

Gibt es auch Demokratiedefizite bei MCC? Wie die bereits erwähnte Resolution des Kongresses von 2003 zeigt, sind zahlreiche Unternehmen nicht ›partizipativ‹, schon gar nicht genossenschaftlich verfasst. Das hat vor allem mit den Niederlassungen im Ausland zu tun, wo über 15'000 Personen beschäftigt sind. Mit seinem rasanten Wachstum expandierte der Konzern seit den 1980er Jahren über die Landesgrenzen hinaus, seit 2000 vor allem in die BRICS-Märkte Bra-

silien, Russland, Indien, China und Südafrika. Für die ausländischen Töchter, ihre Fabriken und Büros, wurden Aktiengesellschaften und GmbHs gegründet, auch Joint Ventures vereinbart, besonders lukrative mit der chinesischen Automobilindustrie. Das Kapital könne sich, so wird gesagt, »im Rahmen dieses Expansionsprozesses problemlos bewegen«, während Genossenschaften »einen fruchtbaren Boden benötigen, um sich zu entwickeln«⁴.

Dass diese Entwicklung dem Identitätsprinzip der Gründergeneration widerspricht, wonach alle Arbeitenden Genossenschaftsmitglieder sein sollten, treibt auch die heute aktive Generation um. Der Genossenschaftsgedanke bleibt für sie identitätsstiftend, das »partizipative« Unternehmen unverzichtbar. Darum, so heisst es auf der Homepage von MCC, gelte es »Formen zu entwickeln, die unseren Beschäftigten im Rahmen der Aktiengesellschaften, in denen sie tätig sind, eine Beteiligung an Vermögen und Geschäftsführung ermöglichen«⁵. In dieselbe Richtung zielt die bereits erwähnte Entwicklung bei Eroski von der Auffanggesellschaft für die vorwiegend weiblichen Arbeitskräfte bis zur generellen Umwandlung aller Unternehmen der Handelskette in Genossenschaften.

Auf der Homepage verkündet MCC noch heute: »85% unserer industriellen Arbeiter sind Mitglieder«. In der Tat ist der industrielle Bereich vorwiegend genossenschaftlich verfasst. Am höchsten ist die Mitgliedschaft im Baskenland, was mit der ausgeprägten Genossenschaftskultur in der Autonomen Gemeinschaft Baskenland zu tun hat. Hier sind die Arbeitenden in allen Bereichen von MCC zu 80 Prozent Genossenschaftsmitglieder. Wer hier zu arbeiten anfängt, tritt normalerweise nach der sechsmonatigen Probezeit der Genossenschaft bei, gleichgültig, ob es sich dabei um eine industrielle Kooperative oder um eine Filiale von Caja Laboral oder Eroski handelt.

Welche Rolle spielen die Gewerkschaften gegenüber einem Unternehmen, das den Arbeitenden gehört? Als ich Ginto diese Frage stellte, kam die sehr klare Antwort: »Einzelne Mitarbeitende können zwar einer Gewerkschaft angehören, aber in der Kooperative haben Gewerkschaften keine Aufgabe mehr und darum auch keine organisierte Vertretung. An den Generalversammlungen regeln die Arbeitenden ihre Angelegenheiten selbst. Und wenn wir ein normales Unternehmen aufkaufen und es in eine Kooperative umwandeln, dann haben die Gewerkschaften auch nichts mehr zu tun. Jetzt ist der Besitzer die Genossenschaft, die allen gehört, und nicht mehr der Patron, dessen Massnahmen es allenfalls zu bekämpfen gilt.« Ist die Mission erfüllt, weil sie sich überflüssig gemacht hat?

Im Internet finden sich unter dem Suchbegriff Mondragón auch kritische Stimmen. Der happigste Vorwurf lautet auf einem Wikipe-

dia-Beitrag, dass Genossenschaften sich abgespalten hätten, um mehr betriebliche Demokratie in ihrem Unternehmen durchzusetzen.⁶ Ginto konterte diese Kritik mit einer ganz anderen Version: »Tatsächlich haben sich drei oder vier Kooperativen von MCC getrennt. Aber nicht, weil sie mehr Demokratie wollten, sondern weil sie ihren Betrieb an einen multinationalen Konzern verkaufen wollten. Es waren also nicht idealistische, sondern sehr eigennützige Motive, die zu dieser Loslösung vom Konzern führten.« Dank einer Besonderheit der baskischen (!) Gesetzgebung kann MCC solchen Abspaltungen Einhalt gebieten. Ein Genossenschaftstypus zweiter Stufe erlaubt es MCC, ein neues Genossenschaftsunternehmen zu gründen und sich daran mit 51 Prozent des Kapitals zu beteiligen. So kann der Konzern verhindern, dass die neue Genossenschaft über das von ihm investierte Geld unbeschränkt verfügt, sich im Extremfall sogar اسپaltet. Die Kontrolle bleibt in der Hand der Mutterkooperative. Der Mechanismus erinnert an Ota Šiks Konzept einer Neutralisierung des Kapitals, um Sinn und Zweck eines Unternehmens nicht zu gefährden.

Die aktuellste Frage betrifft den Umgang von MCC mit der Wirtschaftskrise, die in Spanien zu einer beispiellosen Massenarbeitslosigkeit geführt hat. Bislang konnte MCC noch jede Rezession ohne Entlassungen bewältigen. In der letzten grossen Krise der 1980er Jahre hat Caja Laboral den Unternehmen, die in Schwierigkeiten geraten sind, mit zinslosen Darlehen und A-fonds-perdu-Beiträgen geholfen. »In dieser Zeit gingen mehr als 150'000 Arbeitsplätze im Baskenland verloren, aber praktisch keine in unseren Kooperativen«, sagte Ginto.

Und heute? In einem Beitrag von ›Deutsche Welle TV‹ Anfang 2012⁷ erklärt die für die Finanzen zuständige Generalsekretärin, MCC halte weiterhin Kurs, sogar Wachstumskurs. Das hat eben auch der ›Guardian‹ in seiner Ausgabe vom 7. März 2013 bestätigt. Vor allem der industrielle Bereich, der zu 95 Prozent für den Export, vorwiegend nach Deutschland und China, produziert, findet mit Werkzeugmaschinen, Turbinen usw. seinen Absatzmarkt. Der Bereich der ›Weissen Ware‹ ist dagegen eingebrochen, bei den Kühlschränken ist der Absatz um 40 bis 50 Prozent zurückgegangen. Hier wurde Kurzarbeit nötig. Aber die Betriebe helfen einander, wer keine Arbeit mehr hat, kommt in einem Betrieb unter, wo seine Arbeit gefragt ist. Und einmal mehr gibt es keine Entlassungen.

Überwindung des Kapitalismus?

Auch wenn MCC von einer genossenschaftsfreundlichen Gesetzgebung der Autonomen Gemeinschaft Baskenland profitiert, so betonen die Verantwortlichen, dass es zu den Grundsätzen des Genossen-

schaftsverbundes gehört, ohne Staatshilfe auszukommen, um nicht von Regierungen beziehungsweise Wahlen abhängig zu werden. Also eine Art Sozialismus von unten? Die Leute von Mondragón nehmen dieses Wort nicht in den Mund, scheuen sich auch, MCC als Modell für die Überwindung des Kapitalismus anzupreisen. »Wir sind schon zufrieden, wenn es uns gelingt, unsere Unternehmensdemokratie zu bewahren und sie durch unsere tägliche Arbeit zu erweitern«, antwortete Jesús Ginto auf die entsprechende Frage. Aber das Wort vom dritten Weg liess er gelten.

MCC selbst identifiziert sich auf der heutigen Homepage voll und ganz mit der Devise des UNO-Jahres der Genossenschaften: »Las empresas Cooperativas construyen un mundo mejor.« Auf einer früheren Homepage las ich auch schon eine Botschaft aus Mondragón mit geradezu systemüberwindendem Anspruch:

»Die Ökonomie wird erst ökonomisch,
die Demokratie wird erst demokratisch,
wenn die Ökonomie demokratisch wird.«

Für mich die wichtigste Botschaft aus Mondragón aber ist die Erkenntnis, dass hier die Demokratie im Alltag des Arbeitsplatzes wie auf der Unternehmens-, ja Konzernebene funktioniert. Seit bald 70 Jahren wurde immer neu der Beweis erbracht, dass genossenschaftliches Arbeiten und Mitentscheiden das Potenzial der Beschäftigten weit besser entwickeln kann als in vergleichbaren privatkapitalistischen Unternehmen. Die Motivation ist hoch, die Fluktuation niedrig und der Absentismus gering. Der fehlende Antagonismus zwischen Arbeit und Kapitalinteressen schafft Raum für gerechte Löhne, die Reinvestition des Gewinns, solidarische Projekte innerhalb und ausserhalb von MCC. Dem Genossenschaftsverbund Mondragón ist es denn auch gelungen, die Vernetzung unter den Kooperativen der Region zum Ausgangspunkt einer eigenen sozialökonomischen Entwicklung in der Autonomen Gemeinschaft Baskenland zu machen.

Obgleich ein Genossenschaftskonzern von solcher Grösse und Ausbreitung an die Grenzen der Unternehmensdemokratie stösst, enthält das Beispiel MCC doch genügend empirische Beweisqualität für Sinn und Möglichkeit eines Wirtschaftens ohne den Interessengegensatz von Arbeit und Kapital. Während in Deutschland und anderswo gegen die paritätische Mitbestimmung argumentiert wird, dass sie die Unternehmensleitung blockiere, zeigt MCC, dass die Mehrheitsverhältnisse deshalb noch lange nicht zugunsten der Kapitaleseite festgelegt werden müssen, ja dass eine Kapitalgeberseite überhaupt entbehrlich ist. Oder wie Ginto sagte: »Aufgrund der genossenschaftlichen Eigentumsstruktur gibt es bei uns keine Mitbestimmung mit

dem Kapital wie in Deutschland. Wir bestimmen in den entscheidenden Fragen selbst, auch über die Verwendung des Kapitals.«

Schafft zwei, drei, hundert MCC!

Um auf dem Boden zu bleiben: Mit Genossenschaften allein, und seien sie noch so mächtig und attraktiv, wird der Kapitalismus noch lange nicht überwunden. Sie können zwar die Mikroebene umpflügen, im Fall eines Genossenschaftskonzerns wie MCC sogar die Mesoebene der Region oder Branche steuern, aber die Makroebene des Staates, der EU und all der Global Players, auch der Welthandelsorganisation WTO oder des Internationalen Währungsfonds IMF, verändern sie kaum. Aber man darf die verschiedenen Ebenen nicht gegeneinander ausspielen. So sehr die Makroebene demokratisiert werden muss, um eine umfassende Wirtschaftsdemokratie zu verwirklichen, so sehr gilt andererseits: Wenn Mitentscheidung am Arbeitsplatz nicht funktioniert, dann auch nicht auf Unternehmensebene, und wenn nicht auf Unternehmensebene, dann auch nicht auf der Makroebene.

Schafft zwei, drei, hundert MCC! Vielleicht findet sich der eine oder andere Schweizer Betrieb, der sich als Genossenschaft der MCC anschliessen möchte. Schliesslich ist genossenschaftliche Tradition in der Schweiz nicht so viel anders als in der Autonomen Gemeinschaft Baskenland, wo ›Auzo Lan‹ von alters her Gemeinschaftsarbeit bedeutet (Ginto 2007). Die Genossenschaft ist immer noch die beste Möglichkeit, um auf Betriebs- und Unternehmensebene mit der Überwindung des Kapitalismus zu beginnen, ohne auf den Staat warten zu müssen. Es gilt, Zeichen zu setzen, dass nicht mehr privatwirtschaftliches Renditekapital die Wirtschaft bestimmen soll, sondern das auf Solidarität und Kooperation beruhende, wirklich soziale, weil sozialisierte Kapital.

Anmerkungen

1 Die Verzinsung darf nach schweizerischem Obligationenrecht (Art. 859 Abs. 3) den landesüblichen Zinsfuss für langfristige Darlehen ohne besondere Sicherheiten nicht übersteigen. Nach Thomas Nösberger, Lehrbeauftragter an der Uni Fribourg, beträgt dieser Zinsfuss im Mittel der letzten 20 Jahre 7 bis 8 Prozent. Siehe: Nösberger: Die Gewinnverwendung der Genossenschaft. Die Grenze von Art. 859 Abs. 3 OR in Zeiten der Nullzinspolitik. In: Der Schweizer Treuhänder, 8.2.2012.

2 Siehe www.mondragoncorporation.com und www.youtube.com/watch?v=svXFcUfZhzQ&feature=plcp

3 Siehe www.mondragon-corporation.com/language/de-DE/DEU/H%C3%A4ufig-gestellte-fragen/Genossenschaftliche-Unternehmensgruppe.aspx

4 Ebd.

5 Ebd.

6 http://de.wikipedia.org/wiki/Mondragon_Corporation. Von zwei weiteren, sehr unsolidarischen Abspaltungen Mitte 2008 berichtete auch die WOZ (Martin 2009).

7 www.myvideo.ch/watch/8419211

Literatur

Ginto, Jesús: Der ›dritte Weg‹ von Mondragón, NW-Gespräch. In: Neue Wege 11/2007, 319ff.

Kissling, Hans: Wir Eidgenossenschaftler. In: Das Magazin 45/2009, 48ff.

Martin, Tonio: Mondragón – Demokratisch in die Krise. In: WOZ 12/2009.

Marx, Karl; Friedrich Engels: Werke (MEW), Berlin 1956ff.

Mattmüller, Markus: Leonhard Ragaz und der religiöse Sozialismus. Band II: Die Zeit des Ersten Weltkriegs und der Revolutionen. Zürich 1968.

Natsch, Regina: Schweizerisches Genossenschaftsrecht: Stand und Revisionspostulate. In: Robert Purtschert (Hg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz. Bern 2005, 101ff.

Ostrom, Elinor: Die Verfassung der Allmende. Tübingen 1999 (Zweiter Nachdruck 2012).

Ragaz, Leonhard: Die neue Schweiz. Ein Programm für Schweizer und solche, die es werden wollen. 4. Auflage, Olten 1918.

Spieler, Willy: Die Kooperative Mondragón – Beispiel einer Unternehmensdemokratie. In: Neue Wege 11/2007, 316ff.

Spieler, Willy: Hobel, GEMI und die Zukunft der Produktivgenossenschaften. In: Neue Wege 7/8-2008, 214ff.

Spieler, Willy mit Stefan Howald und Ruedi Brassel-Moser: Für die Freiheit des Wortes. Neue Wege durch ein Jahrhundert im Spiegel der Zeitschrift des religiösen Sozialismus. Zürich 2009.

Staudinger, Dora: Eine Aufgabe der Frau. In: Neue Wege 1/1913, 30ff.

Staudinger, Dora: Wirtschaftliches Programm. In: Gerber, Max, Jean Matthieu, Clara und Leonhard Ragaz, Dora Staudinger: Ein sozialistisches Programm. Olten 1919, 97ff.

Vogt, Walter: Genossenschaften – eine andere Form des Wirtschaftens. Ein Reader der Parlamentarischen Linken in der SPD-Bundestagsfraktion. Berlin 2011.

WIDERDRUCK (Verena Joss, Emil Schneuwly, Barbara Hürzeler): »Wir könnten uns keine andere Arbeitsweise vorstellen«. In: Neue Wege 3/2008, 76ff.