

**Selbstverwaltete Betriebe**

**Betriebsbesetzung  
Produktivgenossenschaften  
Gesellschaftliche Veränderung**

**Das Grosse Thier  
Sonderdruck**

## Inhalt

1. Organisation und Rechtsform des selbstverwalteten Betriebs	3
a. Was ist eigentlich eine Rechtsform?	3
b. Grundtypen: Gesellschaften und Vereine. Die juristische Person	4
c. Die Genossenschaft	5
d. Aus der Geschichte der Genossenschaftsbewegung: Die Genossenschaften der Bauern	6
e. Aus der Geschichte der Genossenschaftsbewegung: Die Genossenschaften der Arbeiterbewegung	6
f. Eigenwirtschaftlicher Vereinszweck	7
g. Das rechtliche Innenverhältnis des selbstverwalteten Betriebs	8
h. Weitere Besonderheiten der Betriebsweise	9
2. Die Ökonomie des selbstverwalteten Betriebs	10
a. Profit und Kapital des Unternehmens	10
b. Die allgemeine Profitrate	11
c. Kapitalistische Preisbildung	12
d. Die Preisbildung im selbstverwalteten Betrieb	13
e. Wirtschaftliche Strategien des selbstverwalteten Betriebs	14
f. Zur Frage der sozialen Wirkung des selbstverwalteten Betriebs nach aussen	15
g. Offenheit oder "Sperrung" der Genossenschaften	16
h. Einige Grundsätze der Geschäftstätigkeit	17
i. Wem gehört der selbstverwaltete Betrieb?	18
j. Etwas über die Aufhebung des Privateigentums	20
k. Selbstverwaltete Betriebe in den industriellen Kernsektoren	21
3. Das Innenverhältnis des selbstverwalteten Betriebs Beteiligung, Entscheidungsbildung, Konflikte	24
a. Aktivere und weniger aktive Mitglieder	25
b. Unterschiedliche betriebliche Interessen	26
c. Konflikte um Entscheidungen	26
d. Objektive Unklarheit der Entscheidungsgrundlage	28
e. Das Korsett der Formen	29
f. Die Furcht vor der Freiheit	30
g. Klare Regeln	30
h. Distanz und Intensität	31
i. Verfahren zur Aufnahme	31
j. Wahl der Organe	32
k. Debatten und Beschlüsse	32
l. Die Versammlung	33
m. Betriebszweck und Nebenzwecke	34
n. Die Perspektive des Übergangs	34

Selbstverwaltete Betriebe findet man überall auf der Welt als eine der ersten Formen, in denen Arbeiter bewusst nach einer Möglichkeit des Erwerbs und Lebens suchen ausserhalb der Lohnarbeit, und ausserhalb der Selbständigkeit; und sie sind oft auch die einzige Möglichkeit, wo sowohl Lohnarbeit als auch selbständiger Erwerb durch ökonomische Krisen unmöglich geworden sind.

Betriebe dieser Art kommen auf ganze verschiedene Weisen zustande, und ihre Arbeiter kommen sozusagen aus ganz verschiedenen Richtungen. Manche gehen auf Betriebe zurück, die von ihren Eigentümern geschlossen, dann von den Arbeitern besetzt und in Selbstverwaltung weiterbetrieben werden. Manche werden in einer glücklichen Situation von Arbeitern gegründet, die zusammen genug Mittel aufbringen können und eine günstige Gelegenheit gefunden haben. Wieder andere sind in denjenigen Sektoren der Wirtschaft entstanden, in der kleine selbständige Produzenten, von der Konkurrenz der Industrie ruiniert, sich zu Genossenschaften zusammenschliessen. So verschieden die verschiedenen Wege, so verschieden ist das politische Aussehen der Betriebe, die so zustandekommen; aber die Lage, in der sie sich befinden, die objektiven Schwierigkeiten und die möglichen Lösungen sind sehr ähnlich.

Ein autonomes Kulturzentrum, ein ehemals besetztes Haus, eine im Konkurs von der Belegschaft übernommene Fabrik werden also jeweils einen ganz anderen Entstehungsweg aus dem gesellschaftlichen Konflikt haben als ein dörflicher Raiffeisenverein, eine Wohnungsgenossenschaft, oder ein Konsumverein. Die grundlegenden Schwierigkeiten der Organisation, der wirtschaftlichen Betriebsweise, und die typischen Muster von inneren Konflikten aber sind erstaunlich ähnlich. Und das hat damit zu tun, dass alle diese Formen ihren Ursprung aus demselben gesellschaftlichen Konflikt haben; wenn auch, wir wiederholen es, einen jeweils anderen Entstehungsweg.

Wir können aus einer reichen und widerspruchsvollen Geschichte schöpfen, wenn wir versuchen, selbstverwaltete Betriebe ganz im allgemeinen zu beschreiben, und zwar im Hinblick auf die praktischen Schwierigkeiten ihrer Gründung und Selbstverwaltung; aber auch im Hinblick auf die grosse und vielleicht allgemeinere Frage, was denn die selbstverwalteten Betriebe zu der Überwindung des elenden Zustands unserer

Gesellschaften beitragen können. Es wird sich zeigen, dass die allgemeinsten und allerabstraktesten Fragen der Gesellschaft ihre Grundlage und Erklärung in den allerkonkretesten Fragen finden werden und umgekehrt. Auch die Antworten, die wir versuchen zu formulieren, werden nur verständlich sein vor diesem doppelten Hintergrund, aus den Fragen der Praxis zur kritischen Theorie der Gesellschaft und umgekehrt.

Diese Arbeit soll also gelesen werden können je nach Bedarf als ein Beitrag zur Gesellschaftstheorie, und als hilfreiche Grundlage für die Praxis. Das eine ohne das andere ist für das, was vor uns liegt, nutzlos. Der Umsturz aller gesellschaftlichen Herrschaft ist der Springpunkt aller unserer gegenwärtigen Angelegenheiten. Was in gar keinem Bezug auf die staaten- und klassenlose Weltgesellschaft steht, ist für uns ohne jedes Interesse. Sehen wir also nach! Vielleicht finden wir unter den trockensten und belanglosesten Dingen überraschende und weittragende Einsichten verborgen. Fangen wir also mit Dingen an, für deren Trockenheit und Belanglosigkeit wir garantieren können: Vereinsrecht, Buchhaltung, Gesellschaftstheorie!

## **1. Organisation und Rechtsform des selbstverwalteten Betriebs**

Für einen selbstverwalteten Betrieb stellt sich das Problem der Inhaberschaft, der rechtlichen Form, und der inneren Organisation in einer ganz anderen Weise als für einen Betrieb in Privateigentum. Denn er wird kollektiv von seinen Beschäftigten geleitet, das Betriebsvermögen soll in ihrem gemeinsamen Eigentum stehen, die Entscheidungen nach einem mehr oder weniger festen Verfahren gemeinsam getroffen werden. Alle diese Dinge sind in unserer Gesellschaftsordnung auf anscheinend ganz natürliche Weise auf einen privaten Eigentümer zugeschnitten.

### **a. Was ist eigentlich eine Rechtsform?**

Es ist mit der kapitalistischen Produktionsweise die merkwürdige Sitte aufgekommen, dass die Unternehmen nicht mehr direkt im Eigentum ihrer Eigentümer stehen, sondern als Kapitalgesellschaften organisiert sind. Diese Kapitalgesellschaften, allen voran die sogenannten Publikumsgesellschaften, deren Anteilscheine am Kapitalmarkt gehandelt werden, haben wiederum eine Reihe sehr interessanter Entstehungs-

gründe, die uns hier auf jeden Fall interessieren müssen.

Diese Kapitalgesellschaften haben die Eigenart, dass sie erstens als eigene Personen gelten, mit einem eigenen Vermögen; dass sie aber zweitens anderen Personen, nämlich ihren Inhabern, gehören. Die Inhaber können einer sein oder mehrere, und die Anteile können fest bei bestimmten Inhabern liegen, wie bei der GmbH, oder unbeschränkt auf dem Markt handelbar, wie bei der AG. Die Schulden der juristischen Person, der Kapitalgesellschaft, liegen jedenfalls auf der Gesellschaft, und nicht auf den Inhabern.

Diese ausserordentliche Konstruktion stammt aus der Zeit ab 1830, wo für grössere Investitionen, vor allem für den Bau der grossen Eisenbahnlinien, ungeheure Kapitalmengen aufgebracht werden mussten, und zwar so, dass das Risiko für die beteiligten Unternehmen gering blieb; denn diese gewaltigen Unternehmen haben sich in ihrer Zeit noch viel weniger rentiert, als die heute wieder privatisierten Eisenbahnen sich rentieren. Dafür haben sie durch die von ihnen ausgehende Betriebsgefahr regelmässig Schäden verursacht. Die Rechtsform der Kapitalgesellschaft wurde damals eingeführt, um rasch mit überhöhten Renditeversprechen Kapital aufzunehmen. Sobald sich Schulden aufhäufen, konnten die Gesellschaften in Konkurs gehen, ohne ihre Gründer mit in den Ruin zu reissen, sondern nur die kleinen Investoren, die alle ihre Rücklagen in das Geschäft gesteckt hatten.

Später, ab 1880, wurde die Kapitalgesellschaft ein beliebtes Mittel der Kartelle, also für die mächtigen Bündnissysteme der Unternehmenseigentümer ganzer Wirtschaftszweige, mit deren Hilfe sie höhere Preise auf dem Markt erzwangen. Entweder die im Kartell zusammengeschlossenen Unternehmen gründeten gemeinsame Unternehmen, über die der Einkauf oder der Verkauf zentral abgewickelt wurde; oder, sobald die Gesetzgebung gegen das Kartellwesen einschritt, weil es aus dem Markt eine Farce machte, schlossen sie sich gleich ganz zu grossen Kapitalgesellschaften zusammen. Die aus den Kartellen entstandenen Konzerne sind so gesehen Zusammenschlüsse der Eigentümerklasse.

Die geläufigen rechtlichen Formen, in denen Betriebe, Unternehmen und Konzerne organisiert sind, sind also im Grunde nichts anderes als Formen des Privatei-

gentums selbst. Das direkte, nicht unter einer solchen Rechtsform versteckte Privateigentum ist selten geworden. Eines der letzten war Schlecker, und man hat gesehen, zu welchen Gaunereien eine solche Organisation Zuflucht nehmen muss.

Im Grunde genommen kann man sagen, dass die Rechtsform die Verfassung einer Vermögensmasse ist. Die verschiedenen Rechtsformen unterscheiden sich darin, wie sehr sie die eigene Rechtspersönlichkeit des Betriebsvermögens herausstellen; wie sehr als das Betriebsvermögen, mit anderen Worten das Kapital selbst, als die handelnde Person erscheint. Dieser Unterschied ist nicht identisch mit der tatsächlichen Nähe, Üblichkeit und Eignung für die Bedürfnisse der kapitalistischen Produktionsweise; er gibt nur einen Blick in die Welt der Vorstellungen, die diese Gesellschaftsordnung von ihren eigenen Formen hat. Jede dieser Rechtsformen, die die Rechtsordnung dem Geschäftsverkehr erlaubt, ist ausserdem für einen bestimmten Zweck gedacht und auch nur für diesen zulässig.

## **b. Grundtypen: Gesellschaften und Vereine. Die juristische Person**

Das deutsche Vereins- und Gesellschaftsrecht kennt eine ganze Reihe von rechtlichen Formen, die zu verschiedenen Zwecken genutzt werden können. Einige dieser Formen verleihen dem gemeinsamen Betrieb und seinem Vermögen eine eigene Rechtspersönlichkeit, einige nicht; einige eignen sich für wirtschaftliche Betriebe mehr, einige weniger. Das Gesetz stellt manchmal direkt bestimmte Formen für bestimmte Zwecke zur Verfügung. Es spricht dabei recht klar aus, wie es sich das Wirtschaftsleben und seine Bürger insgesamt vorstellt.

Formen wie die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) oder die offene Handelsgesellschaft (oHG), die sogenannten Personengesellschaften, kommen ohnehin nicht in Frage. Diese haben zwar, zumindest nach der neueren Rechtsprechung, eine eigene Rechtspersönlichkeit, aber sie bieten keinen Schutz vor persönlicher Haftung. Für die Schulden der Personengesellschaft haftet zwar in erster Linie das Gesellschaftsvermögen, aber wenn das Gesellschaftsvermögen erschöpft ist, haben die Gesellschafter die sogenannte Nachschusspflicht. Die Gläubiger können sich also im Ergebnis an die einzelnen Gesellschafter

halten. Es ist nicht einzusehen, warum selbstverwaltete Betriebe ihren Inhaber-Mitarbeitern direkt und ohne Schutz das Marktrisiko aufbürden sollten, wo dies die kapitalistische Konkurrenz ihren Inhabern schon nicht mehr zumutet.

In Frage kommen deshalb nur die sogenannten Körperschaften, also Rechtsformen, die eher wie ein Verein verfasst sind. Das Vereinsvermögen ist streng von dem Vermögen der Vereinsmitglieder getrennt. Die Vereinsmitglieder haben nicht, wie die Gesellschafter der GbR oder oHG, eine Einlage; sie haben auch keinen Anspruch auf Rückerstattung der Einlage, wenn sie austreten. Der Verein ist neben den Mitgliedern eine völlig andere Person, die durch Eintragung ins Vereinsregister geboren wird und durch Löschung stirbt; die Mitglieder und der von ihnen gewählte Vorstand sind eigentlich nur seine gesetzlichen Vertreter.

Es ist aufschlussreich, einmal kurz den Verein mit der Stiftung zu vergleichen. In der Rechtslehre hört man, eine Stiftung sei eine rechtlich selbständige Vermögensmasse, und es ist gar kein Zufall, dass man sich unter so etwas nichts vorstellen kann, denn so etwas kann es auch gar nicht geben. Es handelt sich um einen Verein ohne Mitglieder, mit einem Vorstand und einer Satzung, den der Stifter alleine bestimmt, § 82 BGB; also um eine Vermögensmasse, die der Stifter und seine Beauftragten völlig beherrschen, ohne dass irgendjemand ihnen hineinredet. In Wirklichkeit ist der Verein die rechtlich selbständige Vermögensmasse, die Stiftung eine Sonderform des Vereins, in dem die störenden Mitglieder beseitigt sind; ein Verein, der dann doch einem Eigentümer gehört, nur dass der nicht Eigentümer heisst. Vergessen wir die Stiftung also wieder.

Die Rechtsordnung betrachtet die Personengesellschaft als eine Sache, die von mehreren Personen gemeinschaftlich betrieben wird; sie betrachtet ganz im Gegensatz dazu den Verein als eine wirkliche Person, die nur nie jemand sieht, die nie selbst handelt, sondern immer durch andere Personen vertreten wird. Es ist jetzt interessant, an welche Bedingungen die Rechtsordnung dieses Privileg des Vereins knüpft. Der Verein braucht erstens eine feste rechtliche Struktur mit einer Satzung, einem Vorstand, einer bestimmten Mitgliederzahl, schließlich muss im Vereinsregister eingetragen sein. Wenn der Verein seine Schulden nicht mehr bezahlen kann, ist der Vorstand verpflich-

tet, Insolvenz anzumelden, § 13 GmbHG analog; unterlässt er das und schädigt dadurch die Gläubiger, ist der Vorstand persönlich zu Schadenersatz verpflichtet. Das ganze Vereinsrecht dient zu einem grossen Teil dazu den Geschäftsverkehr, also die anderen Eigentümer, vor dem Monster zu schützen, das es selbst schafft: eine Person, die es an sich nicht gibt und an die man sich nicht halten kann.

Der Verein ist natürlich, so wie er im BGB steht, meistens nicht die geeignete Form für einen selbstverwalteten Betrieb, auch wenn es solche gibt. Denn der Verein darf nicht einem wirtschaftlichen Zweck dienen, § 21 BGB. Ein wirtschaftlicher Verein ist nur in Ausnahmefällen durch besondere Erlaubnis möglich.

### c. Die Genossenschaft

Es gibt aber eine ganze Reihe anderer Organisationsformen, die ihm sehr ähnlich sind, nämlich die Genossenschaften und die Kapitalgesellschaften. Die Genossenschaft ist eigentlich direkt eine Sonderform des wirtschaftlichen Vereins. Es gibt eigentlich nur einen substantiellen Unterschied: die Mitglieder, Genossen oder Genossenschafter, sind die Inhaber des Genossenschaftsvermögens. Sie leisten Einlagen, wie die Gesellschafter einer Personengesellschaft, und sie halten darauf beruhende Genossenschaftsanteile.

Während das Vereinsvermögen keineswegs den Vereinsmitgliedern gehört, gehört das Genossenschaftsvermögen im Grund restlos den Genossenschaftsmitgliedern. Es ist leicht zu erkennen, dass dieser Unterschied mit dem verschiedenen Vereinszweck zusammenhängt: der Verein ist nicht auf einen wirtschaftlichen Zweck gerichtet, sondern auf einen ideellen, nämlich der Förderung "der Kultur", "der Völkerfreundschaft", usw. Der Gesetzgeber geht anscheinend davon aus, dass deshalb die einzelnen Mitglieder ein rechtliches Interesse am Vereinsvermögen nicht in derselben Weise haben wie am ideellen Vereinszweck.

Der Vereinszweck, der Genossenschaft ist dagegen ein wirtschaftlicher, nämlich die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft der Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb, § 1 Genossenschaftsgesetz. Dieser wirtschaftliche Zweck heisst danach auch der der Förderung der Eigenwirtschaft der Mitglieder. Typische Genossenschaften waren z.B. Einkaufs- und

Konsumgenossenschaften, in denen Arbeiter in den Städten zentral Lebensmittel und Agrarprodukte aufgekauft und in Genossenschaftsläden an die Mitglieder weiterverkauft haben, um vorteilhaftere Preise zu ermöglichen; oder das erstaunliche Geflecht der bäuerlichen Genossenschaften, von den Genossenschafts- und sogenannten Vereinsbanken angefangen, die natürlich auch den gemeinschaftlichen Verkauf der Agrarprodukte, und den gemeinschaftlichen Ankauf von Saatgut und Maschinen umfassten.

#### **d. Aus der Geschichte der Genossenschaftsbewegung: Die Genossenschaften der Bauern**

Ohne die Agrargenossenschaften wäre der Aufstieg der Bauernklasse in Deutschland, ihre Hereinnahme in die moderne Gesellschaft, nicht möglich gewesen; auch wenn, oder gerade weil die Geschichte dieses Aufstiegs gleichbedeutend mit der Auflösung der Bauernklasse gewesen ist. Unter der kapitalistischen Industrie findet dieser Prozess überall auf der Welt mit gleicher Heftigkeit statt, wenn auch zu anderen Zeiten. Es ist keine unbedeutende Leistung, wenn die letzten Kinder der Bauernklasse, als sie keine 80%, sondern 3% der Bevölkerung darstellte, nicht von einer Position absoluter Armut in die Gesellschaft der Lohnarbeit eintraten, sondern etwa mit einem Universitätsstudium.

Den Wohlstand, der das ermöglichte, verdanken die Bauern der Genossenschaftsbewegung, die zu ihren besten Zeiten alle Aspekte ihres Erwerbslebens umgab; die Agrargenossenschaft brachte ihre Produkte auf den Markt, die Genossenschaftsbank verwaltete die Einnahmen, der Maschinenring und die Erzeugergemeinschaft organisierten die Anschaffung der Kapitalgüter schon zu einer Zeit, als sie in der Volksschule noch nicht viel mehr lernten als ihre Namen schreiben; als das Gesetz es noch nicht für nötig hielt, sie in den Schutz des Arbeitsrechts und der Sozialversicherung hineinzunehmen; als die Landwirtschaft im Grunde noch ausserhalb der Gesellschaft stand.

Der Niedergang der agrarischen Genossenschaftsbewegung ist nicht zu übersehen, und er hängt zusammen mit dem Untergang der ganzen Klasse. Die genossenschaftlichen Zuckerfabriken, Schlachtereien, Vereinsbanken usw. verselbständigten sich gegen die Genossenschafter, bis zu dem Punkt, wo sie sich auch förmlich in Kapitalgesellschaften umwandeln. Sie

wurden grösser, und die Klasse kleiner; sie expandierten in einen Markt, der von grösseren Unternehmern beherrscht war, und unterwarfen sich deren Regeln. Heute kann man eigentlich nicht mehr von einer lebendigen Genossenschaftsbewegung in der Landwirtschaft sprechen.

#### **e. Aus der Geschichte der Genossenschaftsbewegung: Die Genossenschaften der Arbeiterbewegung**

Die Arbeiterbewegung entwickelte von Anfang an Genossenschaften, deren Tätigkeit und gesellschaftlicher Einfluss im 20. Jahrhundert erstaunliche Ausmass annahm. Nehmen wir den Wohnungs- und Städtebau. Die Entwicklung der modernen Industrie bringt ein überall ein unfassbares Wachstum der Städte und einen überwältigenden Mangel an Wohnraum hervor.

Dieses Problem ist eigentlich nie gelöst worden. Sogar verglichen mit den Verhältnissen auf dem Land, woher diese neue städtische Bevölkerung ja kam, sind die Wohnungen, in denen sie etwa um 1970 wohnte, nach Lage und Zuschnitt eigentlich miserabel gewesen; die Einführung moderner Sanitäreinrichtungen, elektrischer Haushaltsgeräte usw. machte die Verhältnisse eigentlich überhaupt erst erträglich. Mitte des 20. Jahrhunderts waren die Arbeiterviertel regelrecht Seuchenherde. Der neuere Wohnungsbau hat diese Verhältnisse schliesslich durch einförmige Wohnanlagen ersetzt, in dem es niemandem mehr auffällt, wenn man irgendwann darin stirbt. Von allen Neubauvierteln sind sogar die am menschenfeindlichsten, die nach den Konzepten der humansten Architektenschulen entworfen sind. Der Zustand ist derart, dass man froh sein kann, wenn statt aller dieser Dinge wenigstens noch öffentlich über die nicht mehr bezahlbaren Mieten gesprochen wird.

Dabei wäre ohne die Wohnungsbaugenossenschaften noch nicht einmal das erreicht worden. Beginnend zum Ende des 19. Jahrhunderts entstanden ganze Strassenzüge als Genossenschaftswohngebäude. Mit dem Beginn der staatlichen und kommunalen Wohnraumförderung entwickelten sich aus der gewerkschaftsnahen Genossenschaftsbewegung Baukonzerne, die ganze Stadtteile errichteten. In der Nazizeit wurden diese Baukonzerne unter dem Namen "Neue Heimat" zusammengefasst, und 1952 dem DGB übertragen. Der Zusammenbruch dieser Neuen-Hei-

mat-Gruppe in den 1980er Jahren hatte zum Hauptgrund, dass deren Geschäftsmodell auf der immer weiteren Ausdehnung des öffentlichen Wohnungsbaus und der Baulandausschreibung beruhte. Diese erlaubte dem Konzern, mit einer recht kleinen Eigenkapitalbasis vergleichsweise viel Bauland zu halten, indem auf das Land Kredite aufgenommen wurden. Sobald die Kommunen ihre Bauprogramme zurückfuhren, frass das Geschäftsmodell das Eigenkapital auf, und der Konzern bohrte sich in den Grund. Das ganze ist ein für Baukonzerne nicht untypischer Verlauf. Verschärft wurde er durch die gemeinwirtschaftliche Ausrichtung des Konzerns. Er hatte nie vor, Renditen für seine Inhaber, die DGB-Gewerkschaften, von mehr als 4% zu erwirtschaften, sondern steckte seine Mittel in eine Art gemeinnützige Bodenpreispolitik, indem er Grundstücke aufkaufte, um sie aus Spekulationsblasen herauszuhalten.

Kurze Zeit später ging die ebenfalls DGB-nahe Coop AG unter. Die Coop AG hatte der Zentralkonzern für die in Aktiengesellschaften umgegründeten regionalen Einzelhandelsgenossenschaften sein sollen. Hinter allen diesen Konstruktionen stand eine sozialdemokratische Idee von einem sogenannten gemeinwirtschaftlichen Sektor, in dem die bisherigen Genossenschaften, als ganz normale Konzerne umorganisiert, eine Rolle als ordnungspolitischer Faktor in einer gemischten Marktwirtschaft spielen sollten. Das war neben dem staatlichen und kommunalen Wirtschaftssektor eine der Hauptstützen der sozialdemokratischen Idee von einem Übergang zum Sozialismus. Heute redet davon niemand mehr.

Diejenigen Genossenschaften aus der Arbeiterbewegung, die ihre Umwandlung in Konzerne, also zu einer gewinnorientierten Betriebsweise, überstehen, verwandeln natürlich alsbald ihren Charakter und werden alsbald auch zu ganz normalen Konzernen. Darin drückt sich ein fundamentaler Unterschied zweier Betriebsweisen aus.

#### **f. Eigenwirtschaftlicher Vereinigungszweck**

Genossenschaften arbeiten nicht nur nach dem gesetzlichen Leitbild, sondern anscheinend auch aufgrund ihrer eigenen Struktur nach dem Prinzip des eigenwirtschaftlichen Zwecks, was nichts anderes heisst als gegenseitige Selbsthilfe: die Mitglieder einer Genossenschaft tun sich zusammen, um einen Laden

zu organisieren, wo sie billiger einkaufen; ein Wohnhaus, wo sie mit ihrer Miete die Instandhaltung des Hauses und nicht die Rendite des Eigentümers bezahlen. Der Sinn ist nicht, dass die Genossenschaft möglichst viel Gewinn macht, sondern dass sie möglichst billig verkauft; die Genossenschaft liegt in allen diesen Fällen auf der Verbrauchsseite, das heisst der Ausgabe- und nicht der Einnahmenseite der Mitglieder.

Davon gibt es eine wichtige Ausnahme, gleichzeitig ein Grenzfall des Genossenschaftsrechts, nämlich die Produktivgenossenschaften. Hier nimmt der eigenwirtschaftliche Zweck die Form an, dass die Genossenschaft der Verwertung der eigenen Arbeitskraft der Genossen dient. Die Produktivgenossenschaft ist nicht ein gemeinsamer Geschäftsbetrieb der einzelnen Genossen, der ihre jeweils eigene Erwerbswirtschaft fördert; sondern er ist unmittelbar ihre Erwerbswirtschaft selbst.

Und damit verändert er sich nicht unerheblich; der Vereinszweck oder Betriebszweck ist jetzt nicht mehr die möglichst geldsparende Bereitstellung eines Gebrauchsguts für die Haushalte oder Betriebe der Mitglieder, sondern umgekehrt die möglichst gütersparende Herstellung eines Gebrauchsgutes zum Zweck des Gelderwerbs, das heisst die Produktion nicht nur von Gütern, sondern von Waren. Sie steht für die Mitglieder sozusagen nicht auf der Ausgabe-, sondern auf der Einnahmenseite; sie wirkt nicht als eine Stütze am Rand des Lebensunterhalts, in dem sie bestimmte Gebrauchsgüter ausserhalb des Markts durch gegenseitige Selbsthilfe zur Verfügung stellt, sondern sie wirkt als die Hauptstütze des Lebensunterhalts, und zwar indem sie genau für den Markt produziert.

Damit verschwimmt rein formal die Unterscheidung zu den Kapitalgesellschaften ein bisschen. In der Tat ist es im Grunde genausogut möglich, eine Produktivgenossenschaft zu betreiben in einer ganz anderen Rechtsform als einer Genossenschaft. Es gibt selbstverwaltete Betriebe in der Rechtsform einer GmbH. Der einzige wirkliche Nachteil ist, dass die Eintragung eines Gesellschafterwechsels der notariellen Form bedarf, daher umständlicher und natürlich gebührenpflichtig ist.

Es entsteht dadurch bei entsprechender Fluktuation der Mitgliedschaft erfahrungsgemäss eine Situation,

dass nie alle Mitarbeiter Mitglieder der GmbH sind, und umgekehrt die nicht alle Mitglieder der GmbH noch Mitarbeiter. Das kann natürlich grundsätzlich ein Problem sein, weil formal die Inhaber des Betriebs dann doch wieder nie dieselben sind wie die Mitarbeiter. In der Praxis löst sich dieses Problem wie viele Probleme der Rechtsform auf eine ganz andere Weise.

### **g. Das rechtliche Innenverhältnis des selbstverwalteten Betriebs**

Denn die Rechtsform des Betriebs, und das gesetzliche Leitbild ist nur für den Rechtsverkehr nach aussen zwingend. Im Innenverhältnis bestehen sehr weitgehende rechtliche Möglichkeiten für abweichende Rechtsgestaltungen. Und auch Gestaltungen, die das Recht nicht kennt, sind anzutreffen, so wie in allen Bereichen. Und warum nicht, solange die Beteiligten einverstanden sind? Das Gesetz hat keinen eingebauten grösseren Gerechtigkeitsgehalt als alle anderen Regelungen, und letztlich nur den einen praktischen Vorteil, dass es allgemein und gerichtlich durchsetzbar ist. Der grösste Teil des gesellschaftlichen Lebens findet ohnehin neben und ausserhalb des Gesetzes statt.

Jede Rechtsform setzt in der Regel eine Hierarchie und eine Art der Entscheidungsfindung einfach voraus, die den gleichheitlichen Vorstellungen und praktischen Bedürfnissen der Genossen widersprechen müssen. Den Vereinsvorsitzenden oder Geschäftsführer der GmbH stattet z.B. das Gesetz mit Befugnissen aus, die man ihm vielleicht nicht einräumen möchte. Die Gesellschafterversammlung der GmbH hat eine gesetzliche Stellung, die vielleicht dem wirklichen Willen der Mitarbeiter widerspricht. In Wirklichkeit werden alle diese Entscheidung in der Regel von der Versammlung der Mitarbeiter getroffen, nach Regeln, auf die diese sich ausdrücklich oder stillschweigend verständigt haben. Diejenigen Mitarbeiter, die die gesetzlichen Vereinsfunktionen bekleiden, sind sich völlig im klaren über den rein zeremoniellen Charakter ihrer Rolle, und waren sogar vielleicht nur deswegen dazu zu bewegen, sich wählen zu lassen.

Alle Beteiligten glauben vielleicht, hier eine rein informelle Absprache an dem Recht vorbei getroffen zu haben. In Wirklichkeit haben sie eine ganz regelrechte und sehr vernünftige rechtliche Gestaltung gefunden,

die sich ohne Schwierigkeiten vertraglich festhalten liesse. Nehmen wir die GmbH als ein Beispiel.

Die Mitarbeiter bilden nämlich untereinander rechtlich gesehen eine Personengesellschaft, eine GbR, und zwar etwas ähnliches wie eine Innengesellschaft. Dazu gehört nicht viel, weil alle Leute, die einigermassen verbindlich einen gemeinsamen Zweck verfolgen, ohne dass die das nach aussen gross an die Glocke hängen, eine Innengesellschaft bilden. Die Gründer-Gesellschafter der GmbH, die sich darauf einigen, dass sie die Entscheidungen der Innengesellschaft der Mitarbeiter als bindend anerkennen, halten eigentlich ihre Anteile und ihre Gesellschafterrechte als Treuhänder für diese Innengesellschaft. Den Rechtsverkehr nach aussen betrifft das nicht und geht es auch nichts an. Die ganze Vereinbarung wäre, wenn sie die notarielle Form einhielte, wahrscheinlich sogar notfalls gerichtsfest; was gegen den untreuen Gesellschafter, der sich einbildet, seine Stellung zu missbrauchen, immer nützlich sein kann.

Auf diese Weise bilden sich von alleine ausserhalb der engen Formen des Vereins- und Gesellschaftsrechts eine den wirklichen Bedürfnissen angepasste formelle oder informelle Verfassung. Und weil das jedesmal und zwangsläufig der Fall sein wird, können wir das zum Ausgangspunkt der Frage machen, welche Rechtsform für den Betrieb gewählt werden soll. Ich nehme als Beispiel einmal ein sogenanntes Hausprojekt, auch weil man so sieht, dass die Formen überall dieselben sind.

In dem Haus sollen Leute wohnen, und es sollen vielleicht sogenannte kulturelle Veranstaltungen stattfinden, und es sollen dabei Getränke verkauft werden, denn das ist die Haupteinnahme bei sogenannten kulturellen Veranstaltungen. Was ist die geeignete Rechtsform, in der die Bewohner oder sonstigen Betreiber sich zusammenschliessen? Nach dem gesetzlichen Leitbild wäre die Genossenschaft die vorgesehene Form, wenn man gemeinsam ein Wohnhaus betreibt; weil der Zweck ein eigenwirtschaftlicher ist. Für kulturelle Dinge ist eigentlich der Verein gedacht. Und für einen gewerblichen Betrieb etwas wie die GmbH. Es kommt auch darauf an, welcher Zweck im Vordergrund steht. Und bis zu einem bestimmten Grad hat man das selbst in der Hand, denn es lassen sich mehrere Rechtsformen kombinieren, auf die verschiedene Teile des ganzen ausgelagert werden können. Das alles

aber wiederum ist rein eine Frage der rechtlichen Form, in der man nach aussen auftritt. Im Inneren ist völlig klar, dass der Inhaber aller dieser rechtlichen Formen eine bestimmbare Personengruppe ist, die selbst keine Verfassung ausser den gemeinschaftlichen Zweck hat. Oder genauer, es sollte klar sein, aber es wird in der Praxis trotzdem immer wieder wechselt.

#### **h. Weitere Besonderheiten der Betriebsweise**

Der selbstverwaltete Betrieb, gleich welcher Rechtsform, wird in der Regel dasjenige mit dem Leitbild der Genossenschaft gemeinsam haben, dass das Betriebsergebnis nicht in der Form eines Gewinns anfällt, sondern dass die Beteiligung am Betriebsergebnis durch die Löhne geschieht. Das führt auf eine Reihe betriebswirtschaftlicher Fragen, die im nächsten Abschnitt behandelt werden; aber es hat eine interessante rechtliche Implikation. Die in der Produktivgenossenschaft geleistete Arbeit ist, wenn man es gesellschaftsrechtlich ausdrücken will, eigentlich eine Sacheinlage; der Arbeitslohn ist dann eigentlich eine Form der Gewinnausschüttung. Er wird nur deshalb als Arbeitslohn behandelt, weil das geltende Arbeits- und Sozialrecht dazu zwingt. Die Zollverwaltung, die Vollzugsbehörde des öffentlichen Abgabewesens, würde sich kaum von solchen Erwägungen beeindruckt lassen. Vor der Einführung von Mindestlöhnen hat man zuweilen Beispiele gefunden, wo das monatliche Betriebsergebnis nach geleisteten Arbeitsstunden aufgeteilt wurde; der Lohn pro Stunde ist damit variabel.

An diesem völlig untypischen Gedanken zeigt sich, dass das unter der Rechtsform liegende Gebilde materiell ganz anderer Natur ist, als es sich der Gesetzgeber für die gewinnerzielende Körperschaft vorstellt. Betrachten wir eine Kapitalgesellschaft, etwa eine GmbH, einmal rechtslogisch. Sie ist verfasst wie ein Verein, indem sie eine Körperschaft ist, eine völlig von ihren Gesellschaftern getrennte Person. Sie ist aber anders als der Verein ein Gebilde, das jemandem gehört, nämlich den Gesellschaftern. Sie leisten Einlagen ins Kapital, und im Verhältnis ihrer Einlagen erhalten sie Ausschüttungen, und zwar in dieser Hinsicht wie eine Personengesellschaft. Es klingt vielleicht etwas versponnen, aber ist rechtslogisch richtig, wenn man feststellt, dass die Kapitalgesellschaft ein Gesellschaftsverhältnis nicht zwischen den Gesellschaftern, sondern eigentlich zwischen ihren Einla-

gen, zwischen den Kapitalbeträgen selbst ist; aber im Verhältnis zwischen den Gesellschaftern und im Verhältnis nach aussen ist sie ein Verein. Das ist eigentlich die Logik hinter der merkwürdigen Kombination einer juristischen Person, die anderen Personen gehört.<sup>1</sup> Sie ist bestimmt von der ebenso merkwürdigen Einrichtung des Privateigentums an Produktionsmitteln: das Eigentum, nicht die Arbeit damit begründen den Anspruch auf Aneignung des Betriebsergebnisses.

Soweit man sagen kann, dass in der Produktivgenossenschaft das Betriebsergebnis je nach eingebrachter Arbeit ausgeschüttet wird, hat man hier mit einer Logik zu tun, die sich auf überraschend deutliche Weise von der einer Kapitalgesellschaft unterscheidet. Und dasselbe gilt für jeden selbstverwalteten Betrieb, der aus welchen Gründen auch immer in einer anderen Rechtsform verfasst ist. Wie weit dieser Unterschied trägt, ist mit den Begriffen der Rechtswissenschaft nicht genauer anzugeben, wir wenden uns deswegen jetzt einigen Fragen der Betriebswirtschaft zu.

<sup>1</sup> Im Sachenrecht sind Verrücktheiten dieser Art nicht selten. Die Grunddienstbarkeit ist eine Herrschaftsbeziehung zwischen Grundstücken, nicht zwischen ihren Eigentümern; eine Realgemeinde, altrechtliche Flurgenossenschaft oder Waldgenossenschaft ist wie eine Gemeinde mit Gemeinderat, aber nicht von Menschen, sondern von Hofgrundstücken, vertreten durch ihre Inhaber. Es ist für einen Juristen absolut nichts ungewöhnliches, sich eine GmbH als eine GbR zwischen Kapitalbeträgen zu denken.

## 2. Die Ökonomie des selbstverwalteten Betriebs

### a. Profit und Kapital des Unternehmens

Betrachten wir den Unternehmensgewinn oder Profit. Der Begriff hat zwei verschiedene Seiten: auf der einen Seite, innerhalb der Kostenrechnung, ist er ein Aufschlag auf die Kosten. Dieser Aufschlag dient der Kalkulation

der Preise, zu denen verkauft wird. Auf der anderen Seite tritt der Gewinn am Ende, in der Gewinn- und Verlustrechnung, auf als eine Grösse, die das wirklich realisierte Betriebsergebnis beschreibt.

In der internen Kostenrechnung werden neben den wirklichen Aufwendungen auch Kosten berücksichtigt, die in Wirklichkeit nicht als tatsächliche Zahlungen zu leisten sind. Solche sogenannten kalkulatorischen Kosten sind zum Beispiel ein Zins für das eingesetzte eigene Kapital, Miete und Pacht für eigene Anlagen, sowie der sogenannte kalkulatorische Unternehmerlohn. Auch diese gehen in die Preise ein.

Die Preise, die das Unternehmen kalkuliert, müssen also gleichmässig sowohl erstens die wirklich entstandenen Kosten tragen; zweitens diejenigen Kosten, die entstehen würden, wenn die Eigentümer sich Kapital usw. von anderen am Markt besorgen müssten; und drittens einen Überschuss darüber. Wie setzt sich dieser zusammen?

Anscheinend überhaupt nicht. Der Gewinnaufschlag wird zunächst einfach aus der vorherrschenden Gewinnerwartung der Kapitalbesitzer übernommen, und nur, wenn sich zeigt, dass sie zu höheren Preisen führt, als die Kundschaft bereit ist zu zahlen, wird er nach unten in Richtung der sogenannten konkurrenzfähigen Preise korrigiert.

In der Gewinn- und Verlustrechnung taucht der Gewinn alsdann in einer anderen Gestalt, und berechnet durch einen ganz anderen Ansatz auf. Es wird das Betriebsvermögen am Ende einer Wirtschaftsperiode mit dem am Anfang verglichen; Einlagen oder Entnahmen werden natürlich herausgerechnet. Das heisst, es werden alle Vermögenswerte des Betriebs aufgestellt und bewertet, auf der Aktivseite der Bilanz; und von diesen werden die Verbindlichkeiten abgezogen. Zu den Verbindlichkeiten werden zukünftige Verbindlichkeiten, die Rückstellungen, hinzugelegt; sowie natürlich ge-

liehenes Kapital. Diese Summe bildet zunächst die Passivseite der Bilanz.

Soweit die Aktivseite die Passivseite übersteigt, wird diese Grösse das Eigenkapital genannt und ebenfalls auf die Passivseite gestellt, so dass die Summe der Aktiva und Passiva null und die Bilanz ausgeglichen ist. Diese sogenannte Passivierung des Eigenkapitals bedeutet eigentlich nichts anderes, als dass der Betrieb seinem Eigentümer diese Wertsumme schuldet. Und in der Tat wird die kalkulatorische Eigenkapitalverzinsung der Kostenrechnung auf Grundlage dieser Zahl berechnet.

Dieses bilanzielle Eigenkapital ist der Grösse nach sehr verschieden von derjenigen Grösse, die sich aus der Summe der Einlagen oder Anteile aller Inhaber ergibt, und die ebenfalls Eigenkapital genannt wird. Dass man sich daran gewöhnt hat, diese beiden grundverschiedenen Zahlen für im Grunde doch dieselbe Grösse zu halten, ist ein Stück von der Mystik des Eigentums.

Dieses bilanzielle Eigenkapital ist nun nichts anderes als das Betriebsvermögen nach Buchwerten, das heisst in der Höhe, wie es sich aus der bilanziellen Bewertung ergibt. Und es ist gerade die Veränderung dieses Betriebsvermögens, nach der in der Gewinn- und Verlustrechnung der Gewinn angesetzt wird. Gewinn in diesem Sinne bedeutet also: Wachstum des bilanziellen Eigenkapitals, wenn wir von Einlagen und Entnahmen wiederum absehen. Der Anteil des Gewinns am Eigenkapital ist die Eigenkapitalrendite.

Die Gesamtkapitalrendite ist der Anteil von Gewinn und Zinsen zusammengenommen an Eigen- und Fremdkapital. Wenn diese höher ist als die Eigenkapitalrendite, arbeitet man in diesem Masse eigentlich für die Bank. Und das ist vor allem unter Selbständigen und kleinen Unternehmen nicht selten.

Diese Eigenkapitalrendite ist nun die Form, in der der Gewinnaufschlag aus der Kalkulation wieder erscheint. Was sie unterscheidet, ist grob gesagt der wirkliche Gang des Geschäfts im dazwischenliegenden Wirtschaftsjahr. An der Höhe der Eigenkapitalrendite zeigt sich, wie tragfähig die in der Kalkulation ange-setzte Gewinnspanne gewesen ist: war sie zu niedrig, bleibt auch bei hohem Umsatz wenig übrig; war sie zu hoch, schrecken die Preise die Käufer vielleicht ab und drücken die Umsätze. Aber das ist nicht die einzige

Bestimmungsgrösse für den Gewinnaufschlag, den wir jetzt sehen können.

Der Gewinnaufschlag muss so angesetzt sein, dass die Eigenkapitalrendite in einem Bereich bleibt, der die auf das Fremdkapital gezahlte Rendite erreicht oder übersteigt; und zwar zusätzlich zu der anzusetzenden Eigenkapitalverzinsung, die ja ohnehin bereits in den kalkulatorischen Kosten abgedeckt sein muss. Ist ein höherer Gewinnaufschlag nicht zu realisieren, ist das ein Zeichen für ein grundlegendes Problem, das dazu führen wird, dass das Unternehmen dauerhaft in Abhängigkeit von Fremdkapital bleibt. Dieses Mass, das von der wirtschaftlichen Selbständigkeit erfordert ist, ist für den Gewinnaufschlag aber nur eine untere Grenze. Für die tatsächliche Höhe finden wir kein betriebliches objektives Mass, und auch nicht ohne weiteres eines ausserhalb des Betriebs.

## b. Die allgemeine Profitrate

Die Höhe, in der der Gewinnaufschlag gewöhnlich vorgenommen wird, hat ihren Grund gerade nicht in betrieblichen Erfordernissen, sondern in einem gesamtwirtschaftlichen Umstand. Schon am Beginn des Zeitalters der kapitalistischen Produktionsweise bemerkten die ersten wissenschaftlichen Ökonomen, dass anscheinend Kapitale gleicher Grösse dazu tendieren, auch gleich grosse Gewinne zu beanspruchen. Das war für diese frühesten Wissenschaftler der Ökonomie eine Schwierigkeit, weil sie gleichzeitig daran festhielten, dass die im Betrieb verausgabte Arbeit das Mass für den Mehrwert ist, den der Betrieb erzeugt.

Statt dass aber die Gewinne durchschnittlich nach dem Mass der aufgewandten Lohnarbeit bestimmt waren, zeigte sich, dass sie stattdessen einfach proportional zur Menge des eingesetzten Kapitals waren. Es bildet sich anscheinend in der kapitalistischen Produktionsweise eine allgemeine Profitrate, eine Rate des durchschnittlichen Profits, an der alle kapitalistischen Unternehmen sich messen. Es ist zunächst nicht klar, wie das möglich ist, wenn doch der erzeugte Mehrwert, der dem Profit zugrunde liegt, in den einzelnen Betrieben auf ganz unterschiedliche Weise anfällt.

Das Problem kann nur auf zwei Weisen gelöst werden. Entweder findet man eine Erklärung, wie das zugehen kann; oder man findet einen Weg, wie man das Pro-

blem los wird. Karl Marx hat im dritten Band des Kapital eine Lösung vorgeschlagen, die er auch für eine seiner wichtigsten Entdeckungen hielt; der Hauptstrom der Wirtschaftswissenschaften hat es dagegen vorgezogen, die Lehre von der Mehrwerterzeugung durch Arbeit einfach aufzugeben. Damit ist man das Problem losgeworden, aber unglücklicherweise auch die wissenschaftliche Grundlage. Die Wirtschaftswissenschaft hat nie wieder geschafft, einen wissenschaftlichen Begriff von ihrem Ausgangspunkt zu finden, nämlich was denn gesellschaftlicher Reichtum überhaupt ist, von dessen Entstehung und weiteres Schicksal die ganze Wissenschaft eigentlich handeln sollte.

Die sogenannte marxistische Lehre hat allerdings, wie man dazusagen muss, dieses zentrale Stück aus Marx' Lehre kurz danach, ab etwa 1890, ebenfalls aufgegeben, kaum dass der dritte Band des Kapital erschienen war; oder sie hat sie vielmehr niemals angenommen. Das ist etwas Schade, weil dadurch in der marxistischen und der ganzen sonstigen linken Debatte nur ein sehr reduziertes Verständnis von den ökonomischen Fragen angekommen ist und bis heute überliefert wird. Die interessantesten Pointen sind unbekannt.

Wir haben diese ganze Frage woanders ausführlicher behandelt, und werden hier nur auf die Ergebnisse zurückgreifen. Die allgemeine Profitrate ist das Verhältnis des gesellschaftlichen Profits zum eingesetzten Gesamtkapital. Diese ergibt sich, kann man sagen, ganz natürlich aus den Bedingungen der Marktwirtschaft; jeder einzelne Kapitaleigentümer wird ja die Verwertungsbedingungen seines Kapitals betrachten und mit denjenigen anderer Kapitalien vergleichen. Wirtschaftssectoren mit höheren Gewinnen für das eingesetzte Kapital ziehen mehr Investitionen an, so dass die steigende Konkurrenz die Profitraten ständig ausmittelt; auf diese Weise entsteht die allgemeine Profitrate als eine gesellschaftliche Tendenz, aber immer wieder unterbrochen durch Veränderungen der Produktions- und Marktbedingungen. So weit lässt sich das auch ohne die Mehrwertlehre begreifen.

Die Schwierigkeit liegt nun aber darin, woher denn der Profit, der in diesen Formen erscheint, überhaupt stammt. Die klassische Ökonomie und der Marxismus halten daran fest, dass ihr Ursprung in dem Mehrwert liegt, der bei der Anwendung von Lohnarbeit anfällt;

denn die in dem Produkt verkörperte Arbeit, die aufgewendet wird, wird durch den Arbeitslohn nicht etwa vollständig ausgeglichen. Denn der Lohn bezahlt nur die Herstellung und Wiederherstellung der Arbeitskraft, diese betrachtet als die Ware, die im Arbeitsvertrag eigentlich verkauft wird; und die Arbeitskraft bedarf zu ihrer Herstellung weniger, als ihre Anwendung erzeugen kann. Wäre es anders, wäre menschliche Gesellschaft unmöglich.

Die Pointe ist nun, dass die so erzeugten Waren nicht nach der in ihnen verkörperten Arbeit ausgetauscht werden, sondern nach einer ganz anderen Kalkulation: durch die Ausgleichung der Profitraten, wenn wir sie uns einen Augenblick vollständig durchgeführt vorstellen, verteilt sich die insgesamt von allen Eigentümern angeeignete Menge des Mehrwerts proportional auf alle einzelnen Kapitalien. Das heisst, die durchschnittliche Gewinnerwartung der Eigentümer, die der Kalkulation zugrunde liegt, hat ihre Grundlage in der Rate des gesamtgesellschaftlichen Mehrwertes.

Diese Rate ist natürlich allen unbekannt, und sie ist auch nicht messbar, sie ist keine irgendwo direkt erscheinende Grösse, sondern sie verrät ihre Existenz nur durch ihren Einfluss auf die wirtschaftlichen Grössen, in denen sie sich ausdrückt. Die einzelnen kapitalistischen Eigentümer versuchen natürlich, jeweils höhere Preise zu erzielen, und das heisst: jeweils ihre eigenen Gewinnerwartungen auf dem Markt durchzusetzen, und zwar grundsätzlich auf Kosten der Konkurrenten. Die allgemeine Profitrate entsteht nicht durch eine sanfte Angleichung, sondern in ständigem allgemeinen Preiskampf; und sowie das Niveau der allgemeinen Gewinnerwartungen die Grundlage des ganzen, die jeweilige Rate des Mehrwerts, übersteigt, führt der Preiskampf zu einer proportionalen Entwertung des Gelds.

Die allgemeine Profitrate, wenn wir sie und nocheinmal modellhaft als vollständig durchgeführt denken, was sie nie ist, führt ausserdem auf folgendes: diejenigen Unternehmen, Wirtschaftssektoren oder Nationalökonomien, in denen anteilig mehr Arbeit angewandt wird, erzeugen anteilig mehr von dem gesellschaftlichen Mehrwert als die höher industrialisierten. In den Profiten, die auf sie entfallen, drückt sich das aber nicht mehr aus. Unter der Form des Profits eignet sich die grosse kapitalistische Industrie einen grösseren Teil des gesamtgesellschaftlichen

Mehrwerts an, als sie selbst durch Anwendung von Lohnarbeit erzeugt. Die kapitalistische Industrie realisiert im Austausch mit weniger kapitalistisch entwickelten Sektoren der Wirtschaft einen grösseren Anteil an dem Gesamtprofit, als sie Arbeit anwendet gemessen an der angewandten Gesamtarbeit; das heisst der gesellschaftliche Warenaustausch läuft auf die Ausbeutung der arbeitsintensiveren Produktion durch die kapitalintensivere hinaus. Dieser Zusammenhang, der Marx noch völlig klar war, ist den Marxisten später anscheinend verloren gegangen; er ist grundlegend für das Verständnis der kapitalistischen Produktionsweise und ihre Stellung in der Gesellschaft.

### c. Kapitalistische Preisbildung

Die durchschnittliche Profitrate ist natürlich noch nicht einmal direkte Realität, sondern die Profitrate der einzelnen Unternehmen ist von ihrer sehr verschiedenen Fähigkeit, ihre Gewinnansprüche, das heisst ihre Preise auch tatsächlich durchzusetzen. Es kann also in der Wirklichkeit neben der Tendenz zur Ausgleichung ein sehr hartnäckiges Weiterbestehen abweichender niedrigerer Profitraten in ganzen Zweigen der Wirtschaft geben. Das trifft insbesondere kleinere Eigentümer, die die Möglichkeit, ihr Unternehmen zu verkaufen und den Wirtschaftszweig zu wechseln, praktisch nicht haben und deswegen darauf angewiesen sind, mit niedrigerem Profit weiterzuwirtschaften. Vor allem die Bauernschaft ist seit der Aufhebung der Leibeigenschaft eigentlich in einer solchen Lage. Der Zusammenschluss zu Genossenschaften, aber auch zu Kartellen hat, oft seinen Ursprung in einer solchen Lage.

In der Kalkulation oder, wo Buchführungspflicht besteht, in der Gewinn- und Verlustrechnung solcher Unternehmen zeigt sich, dass bestimmte Kennzahlen nicht eingehalten werden können: entweder kann für das selbst eingesetzte Kapital eine Verzinsung, oder Pacht für den eigenen Grund und Boden nicht ausgewiesen werden, oder aber, öfter, die selbständigen Betreiber bringen Arbeit ein, auf die lächerlich wenig oder kein Lohn berechnet ist. Würden solche Kosten mit angesetzt, liesse sich ein Betriebsergebnis nicht darstellen.

In der marxistischen Debatte gelten solche Zustände meistens als Anzeichen, dass die entsprechenden Un-

ternehmen oder Wirtschaftszweige verschwinden. In Wahrheit entstehen sie dennoch immer neu. Wir müssen die Einsicht akzeptieren, dass die kapitalistische Produktionsweise, auch wenn sie in der Gesellschaft vorherrscht, neben sich Formen duldet oder sogar benötigt, die nach den kapitalistischen Prinzipien nicht funktionieren dürften; nämlich als der kapitalistischen Wirtschaft untergeordnete, ihrer Logik formell, aber nicht reell unterworfenen Wirtschaften. Hier wird vermutlich der grössere Teil der gesellschaftlichen Arbeit aufgewandt, aber bei weitem nicht der grössere Profit vereinnahmt.

Kann man das nun, wie das einige Autoren tun, kurzerhand nicht-kapitalistische Warenproduktion nennen? Ich denke, das ist zwingend. Die kapitalistische Industrie hat die Warenproduktion nicht erfunden; sie ist in einem Milieu vor-kapitalistischer Warenproduktion entstanden und aufgewachsen; und nur, weil sie in einer Gesellschaft herrschend wird, werden nicht durch Zauberhand alle anderen Klassen von Produzenten über Nacht kapitalistische Produzenten. Sie begreifen sich vielleicht als solche und versuchen sich als solche zu beschreiben; die Buchführung ist eine solche Beschreibung. Aber es zeigt sich, dass die Beschreibung nicht aufgeht.

Welche schrecklichen Dinge passieren denn dem Betrieb, der die Durchschnittsprofitrate nicht trägt? Über das hinaus, was vorhin über die Fremdkapitalrendite gesagt ist, ist das schrecklichste, was passiert, viel Arbeit und wenig Geld; das heisst, Arbeit, die sich nicht gut bezahlt macht, weil ihre Produkte für den Gegenwert von weniger Arbeit verkauft werden. In geringerem Masse würde das auch geschehen, wenn die Durchschnittsrate erreicht würde. Mit anderen Worten: jeder Betrieb mit einer unterdurchschnittlichen Kapitalzusammensetzung kann in der Regel die betriebswirtschaftlichen durchschnittlichen Kennzahlen nicht erreichen.

#### **d. Die Preisbildung im selbstverwalteten Betrieb**

Dieser Umstand betrifft den selbstverwalteten Betrieb auf eine ganz besondere Weise, weil er ihn nämlich an genau der Stelle antrifft, wo er grundlegend anders organisiert ist als der kapitalistische. Die Logik der kapitalistischen Produktionsweise erfordert die immer weitgehendere Ersetzung von Arbeitskraft durch Maschineneinsatz. Das ist in der Tat ihr ganzer Kern.

Der selbstverwaltete Betrieb wird aber bestimmt durch das Interesse der Mitarbeiter an der Verwendung und Bezahlung ihrer Arbeitskraft, das heisst an der Umsetzung ihrer eigenen Arbeitskraft in Produkte, und gerade nicht an deren Ersatz. Der Unterschied ist grundlegend. Ich nenne ein Beispiel. Es gilt vermutlich in den meisten kleineren Restaurants als wirtschaftlich, Produkte wie Eierspätzle industriell vorgefertigt einzukaufen, anstatt sie aus den Grundzutaten selbst herzustellen. In einer Produktivgenossenschaft kann das ganz anders aussehen. Die Mitarbeiter haben ein Interesse an der möglichst weitgehenden Einbringung eigener Arbeitskraft, und soweit die Eigenherstellung von Vorprodukten nicht insgesamt teurer ist, ist die blosser Ersparnis von Arbeitszeit meist nicht das entscheidende Kriterium.

Das den Betrieb beherrschende Interesse ist das an der Verwertung der Arbeitskraft, nicht das an der Verwertung des Betriebskapitals. Es besteht also neben den Gesetzen der kapitalistischen Verwertung ausserdem eine dieser gerade entgegengesetzte Tendenz. Diese beiden Tendenzen können natürlich jederzeit miteinander in Konflikt kommen: die möglichst ausgedehnte Anwendung der Arbeitszeit ist natürlich der Anspruchstitel auf eine entsprechend hohe Lohnausschüttung, und es lässt sich leicht vorstellen, dass jede Abteilung oder Gruppe von Mitarbeitern bestrebt ist, ihre eigene Beschäftigung und damit ihre Lohnsumme zu erhöhen. Jede andere Gruppe oder Abteilung kann dies je nach den Umständen als zu ihren Lasten gehend empfinden.

Für die hier behandelte Frage der Preisbildung hat das eine wesentliche Auswirkung über die Kostenstruktur. Es besteht eine fortwährende Tendenz zu einem vergleichsweise hohen Arbeitseinsatz. Ein Interesse, diesen durch Erhöhung des Wareneinsatzes oder Kapitaleinsatzes zu verringern, besteht nicht im selben Masse wie in von privaten Eigentümern geführten Betrieben. Die Preise müssen also vergleichsweise viel Arbeitslohn tragen. Es entscheidet sich viel daran, ob es möglich ist, eine dem entsprechende Preishöhe auch zu realisieren; denn ansonsten leidet entweder die Lohnhöhe pro Stunde, oder aber es bleibt vom Betriebsergebnis zuwenig übrig, was formal als Gewinn behandelt werden kann, für Erweiterungsinvestitionen oder Notfälle zur Verfügung steht.

Typischerweise ist ein solcher Betrieb in der selben

Lage wie die allermeisten formell kapitalistischen Betriebe, die die volle durchschnittliche Profitrate nicht erwirtschaften und sich unterhalb derselben durchschlagen; das Fehlen eines Eigentümers, der auf seinem Gewinnanspruch besteht, verhüllt meistens die Lage etwas besser. Umgekehrt heisst das aber, dass die Lage des selbstverwalteten Betriebs keineswegs abnorm ist, sondern eigentlich der Regelfall. Man muss mit diesem allerdings umzugehen wissen. Gerade die innere Struktur und andersartige Ökonomie des selbstverwalteten Betriebs bietet neben ihren Nachteilen auch Vorteile, die strategisch genutzt werden können.

### **e. Wirtschaftliche Strategien des selbstverwalteten Betriebs**

Die blossе Tatsache, dass der selbstverwaltete Betrieb mehr als andere aus inneren Gründen dazu tendiert, mehr Arbeit aufzuwenden, um seine Produkte dennoch zum selben Preis im Umlauf zu setzen, setzt ihn nicht zwangsläufig in Nachteil gegen die meisten anderen Betriebe; sie kann auch teilweise zu einem Vorteil gewendet und umgekehrt werden.

Denn erstens gibt es durchaus in normalen wirtschaftlichen Verhältnissen einen Markt für nicht oder nur teilweise maschinengefertigte Produkte. Die industrielle Produktion ist in den meisten Fällen, wo sie eingesetzt wird, hauptsächlich günstiger, aber nicht in allen Fällen überlegen. Je nach dem lassen sich für qualitativ gute Arbeit sogar höhere Preise erzielen, je nach der ökonomischen Nische und der Art der Spezialisierung, die die Marktstruktur zulässt.

Ein anderer Nachteil, der durchaus auch als Vorteil betrachtet werden kann, liegt in der Ähnlichkeit der Lage des Betriebs zu derjenigen der kleinen Selbständigen. Das Betriebsergebnis verträgt vermutlich schon im Normalfall nicht gut, wenn man es versucht, in Lohn, Eigenkapitalrendite und Pachtanteil an eigenen Anlagen aufzuschlüsseln; die Mitarbeiter sind genauso wie Selbständige vermutlich gewohnt, relativ viel Arbeit für relativ wenig Betriebsergebnis herzugeben. Man nennt so etwas zuweilen Selbstausbeutung, in Wahrheit ist es lediglich die ganz gewöhnliche Ausbeutung der Arbeit durch die Marktkräfte selbst, die niemandem erspart bleibt. Indem die Mitarbeiter des selbstverwalteten Betriebs sich zusammentun und eine grössere wirtschaftliche Einheit bilden, sind sie

aber in der Lage, auf einer ganz anderen Skala zu produzieren als der einzelne Selbständige, und so wenigstens teilweise einen der Vorteile der modernen Produktion zu realisieren.

In der Literatur zum Genossenschaftswesen wird zuweilen als ein grosser Nachteil verzeichnet, dass die Mitarbeiter-Genossenschafter auf eine viel stärkere Weise als es Arbeiter regelmässig tun dem sogenannten Marktrisiko ausgesetzt sind. Arbeiter, heisst es da z.B., werden gewöhnlich bezahlt, ob Gewinn gemacht wird oder nicht; während das Risiko des Verlusts oder wirtschaftlichen Scheiterns der Eigentümer trägt. Die Arbeiter einer Produktivgenossenschaft übernehmen zu den Nachteilen der lohnabhängigen Arbeit zusätzlich die der Eigentümer. Es ist völlig unerfindlich, aus welcher Welt solche Ratschläge stammen. Vermutlich werden dort Arbeiter nicht unter dem Vorwand der schlechten Auftragslage um Lohnverzicht gebeten, in Kurzarbeit gesetzt oder entlassen; und vermutlich endet ihre Bezahlung dort nicht mit der Insolvenz des Betriebs. Der Arbeiter der Produktivgenossenschaft trägt als Arbeiter kein Risiko, das er nicht in jedem anderen Betrieb auch zu tragen hätte. Er ist aber in der Lage, selbst zu entscheiden, ob die Lage des Betriebs nicht wirklich nur ein Vorwand ist, um seinen Lohn zu verkürzen.

Selbstverwaltete Betriebe scheinen auch nicht anfälliger in wirtschaftlichen Krisenzeiten zu sein. In der Tat werden sie oft in solchen gegründet, und zwar aus dem Nachlass gescheiterter Unternehmen, deren Eigentümer sie aufgegeben haben. Es ist hier von grösster Wichtigkeit, was am Anfang dieses Abschnitts über den Unternehmensgewinn und die allgemeine Profitrate gesagt worden ist: für einen Eigentümer, der sein eingesetztes Kapital zu einem bestimmten Satz, sagen wir 10%, rentieren sehen will, kann es sinnvoll sein, einen Betrieb aufzugeben, der ihm nur 3% abwirft; für die Arbeiter, wenn sie vor der Frage stehen, den Betrieb selbsttätig weiterzuführen, heisst das nichts anderes, als dass der Betrieb hervorragend funktioniert, denn er macht keinen Verlust, zahlt ihre Löhne und ist in der Lage, 3% Gewinn abzuwerfen.

Mit der Weiterführung eines aufgegebenen Betriebs müssen die Arbeiter also nicht notwendig mit den gleichen Problemen kämpfen, aufgrund derer der Eigentümer ihn aufgegeben hat; denn sie stehen zu dem Betrieb in einem anderen Verhältnis als dieser. Indem

sie die Betriebsführung übernehmen, übernehmen sie im Gegenteil eine ganz andere Schwierigkeit: nämlich eine Weise zu finden, in welcher sie ihn überhaupt betreiben können. Sie müssen damit rechnen, die bisherigen Lieferketten und Vertriebswege zu verlieren; oft werden sie die Produktion vollständig umstellen müssen.

Das kann auch aus anderen Gründen als logistischen nötig sein. Nicht wenige Betriebe erzeugen Produkte, die gesellschaftlich unnützlich oder direkt schädlich sind. Ein Callcenter, das alten Leuten Dinge aufschwätzt, die sie nicht brauchen, wird man vielleicht nicht in derselben Weise weiterbetreiben wollen wie bisher. Der klassische Ort solcher Fragen ist die sogenannte Konversionsdebatte in den Gewerkschaften. In dieser ging es um die Frage der Umstellung von Rüstungswirtschaft auf zivile Produktion. Aber nicht nur einzelne Produkte sind direkt gesellschaftschädlich und zerstörerisch, sondern auch Unternehmensstrategien können das sein. Ein Unternehmen, das seine Rendite durch zerstörerische Konkurrenz erwirtschaftet, die in anderen Gesellschaften Verwüstungen anrichtet, wird man vielleicht auch nicht direkt weiterführen wollen.

Historisch hat die kapitalistische Produktionsweise ihren Erfolg dadurch errungen, dass ihre Produkte durch den Einsatz der Maschine auch dann konkurrenzlos billig waren, wenn sie zu einem Preis weit über den früher üblichen gewerblichen Profiten kalkuliert waren; in der Tat ist eine gesellschaftlich durchschnittliche Profitrate zwischen allen Arten von Profit, Gewerbe, Landwirtschaft, Handel und Banken historisch erst durch die kapitalistische Produktionsweise möglich geworden. Erst durch die maschinelle Produktion war es möglich, produzierendes Gewerbe auf dieselbe Profitrate wie Fernhandel und Bankgeschäfte zu heben; aber das Gegenstück war der Ruin des alten vorkapitalistischen Gewerbes, die Zerstörung der Lebensgrundlage der alten Gesellschaft überall auf der Welt. Der hohe Durchschnittsprofit in den kapitalistisch produzierenden Gesellschaften ist das direkte Resultat der Verarmung aller anderen Gesellschaften.

Der Abbau dieser zerstörerischen Strukturen, wie sie den heutigen Weltmarkt bestimmten, wird ein wichtiges Element für jeden Ausgang aus der kapitalistischen Produktionsweise sein. Die höhere Hälfte des

Spektrums der Profitraten wird nicht weiterbestehen können. Dadurch wird einstweilen der Aufenthalt in der niedrigeren Hälfte nicht angenehmer. Aber es ist vielleicht nicht unwichtig, zu wissen, dass das anders gut nicht sein kann. Es ist gar nicht eine Frage des guten Willens. Die Strategie des selbstverwalteten Betriebes, jedenfalls in dem gewerblichen Sektor, wird aus seiner eigenen Struktur nicht dieselbe sein können wie die der grossen industriellen Unternehmungen.

#### **f. Zur Frage der sozialen Wirkung des selbstverwalteten Betriebs nach aussen**

Wir sind bisher davon ausgegangen, dass der selbstverwaltete Betrieb rein wirtschaftliche Interessen verfolgt und gemäss diesen Interessen handelt. In der genossenschaftlichen und gemeinwirtschaftlichen Literatur wird regelmässig die Frage erörtert, ob die Genossenschaft auf das Marktgeschehen und das Gesellschaftsleben durch wirtschaftliche Tätigkeit, und das heisst durch Preisgestaltung, durch politische Preise Einfluss nehmen kann.

Es wird hier nötig sein, sauber zu unterscheiden. Die Genossenschaft im allgemeinen treibt eine Sorte von Geschäften mit Mitgliedern, und eine andere mit Nicht-Mitgliedern. Die Einkaufs- und Konsumgenossenschaften kaufen z.B. Lebensmitteln gebündelt bei den Herstellern, Nichtmitgliedern, und verkaufen sie zu den satzungsgemässen Bedingungen an die Mitglieder. Es ist hier von Anfang an die Frage aufgekommen, zu welchen Bedingungen denn an Kunden, die Nichtmitglieder sind, verkauft werden soll.

Die Frage ist eng mit der Ausdehnungsfähigkeit der Genossenschaften verknüpft, aber nicht mit ihr identisch; für Genossenschaften des Typs der Konsumgenossenschaft gibt es einen Gegensatz der Interessen der Mitglieder und der Nichtmitglieder bei der Frage des Verkaufs an Nichtmitglieder nicht, alle einkaufenden Nichtmitglieder erhöhen nur den Umsatz, die gebündelte Nachfragemacht der Genossenschaft, die Konsumgenossenschaften haben sich deshalb sehr schnell für Nichtmitglieder geöffnet, ebenso die Vereinsbanken usw.

Die Frage stellt sich hier aber auf der anderen Seite, auf der Seite des Einkaufs. Soll die Genossenschaft bestimmte Anbieter gezielt fördern, indem sie ihre Preise gezielt subventioniert? Eine

Arbeiterkonsumgenossenschaft der Kaiserzeit könnte z.B. auf den Gedanken kommen, Gemüse von kleinen Bauern statt von den Landgütern eines Junkers oder Caprivi-Ritters zu kaufen, auch wenn sie teurer sind. Hier wäre die Antwort: wenn es den Förderzweck nicht gefährdet, wenn es sich für die Mitglieder-Kunden rechnet, oder wenn sie bereit sind, es zu bezahlen.

Es ist aber zu beachten, dass bei der Produktivgenossenschaft in mancher Hinsicht die Verhältnisse genau andersherum laufen. Die Mitglieder sind hier nicht die Kunden, sondern die Mitarbeiter; was man die Frage des Nichtmitliedergeschäfts nennt, stellt sich völlig anders dar, nämlich ob die Genossenschaft auch Mitarbeiter beschäftigt, die nur Lohnabhängige und nicht Mitbetreiber sind; Geschäftsbeziehungen mit Nichtmitgliedern können also an drei Stellen auftreten, bei den Lieferanten, den Kunden, und womöglich bei Nichtmitglieder-Mitarbeitern.

Die Frage des politischen Preises stellt sich dann in der Form, dass einerseits durch Akzeptanz höherer Einkaufspreise bestimmte Verbündete als Zulieferer unterstützt werden können; durch Nachlass vom Verkaufspreis bestimmte Kundengruppen; für den dritten Fall, die Nichtmitglieder-Mitarbeiter, werden wir etwas weiter ausholen müssen. Beide diese Formen politischer Preispolitik haben aber einen betriebswirtschaftlichen Nebensinn.

Die Nachfrage- und Angebotsmacht keines selbstverwalteten Betriebs ist heute derart, dass sie auf das Marktgeschehen irgendeinen Einfluss nimmt, und es ist sehr die Frage, ob auch in einer vollsozialisierten Zukunft der Zustand der Gesellschaft von solcher Preispolitik ernsthaft abhängig sein sollte; ob sie zu den tragenden Säulen der Bewegung zum Sozialismus gehören sollte. Aktive Preispolitik kann aber einen guten politischen Sinn haben, wenn sie strategisch eingebettet ist; nicht, um Verzerrungen des Marktes einzeln auszugleichen, sondern um verbündeten Marktteilnehmern auf die Beine zu helfen, die wiederum in Zukunft einen ähnlichen Beitrag für andere leisten können.

Die Schaffung eines eigenen genossenschaftlichen Wirtschaftssektors klingt heute wie eine Utopie, aber das kann sich unter Umständen schnell ändern. Unterstützung, Rat und jede Art von Beistand sind gerade in den kritischen Momenten der Entstehung

entscheidend. Dauerhafte Allianzen aber sind unverzichtbar. Die alte gemeinwirtschaftliche Literatur pflegte über einen Schwellenwert zu spekulieren, ab welcher Grösse und welchem Einfluss des gemeinwirtschaftlichen Sektors der Übergang zu einer Form des Sozialismus möglich ist; auch wenn wir alle Voraussetzungen dieser Literatur bestreiten, stellt sich für uns eine ganz ähnliche Frage dennoch.

Ab einer bestimmten durchaus plausibel erreichbaren Dichte selbstverwalteter Betriebe stellt sich die Frage ganz praktisch, ob sie untereinander mit Marktpreisen oder mit politischen Preisen umgehen; und zwar ist diese Dichte präzise bestimmbar: ab dem Moment, wo zwei selbstverwaltete Betriebe überhaupt in regelmässige Geschäftsbeziehung treten. Die Frage und die Antwort bestimmen die Struktur des genossenschaftlichen Sektors, und die Frage, ob es von diesem aus einen Weg in einen sozialistischen Gesellschaftszustand geben kann.

### **g. Offenheit oder "Sperrung" der Genossenschaften**

Hier sind wir an einer Stelle angelangt, wo anscheinend etwas zu einem angeblichen Grundproblem der Produktivgenossenschaften gesagt werden muss. Es geht auf Beatrice Webb und Franz Oppenheimer zurück und wird als Sperrung der Produktivgenossenschaften, als Transformationsgesetz oder mit anderen Namen bezeichnet. Es wird in der genossenschaftlichen Literatur, vor allem aber in der linken Literatur immer wieder zitiert, und es wird anscheinend fraglos davon ausgegangen, dass es einen ernsthaften Einwand entweder gegen die Durchführbarkeit der Produktivgenossenschaft, oder gegen eine bedeutsame gesellschaftliche Rolle derselben begründet.

Das Argument geht wie folgt. Anders als die Mitglieder einer Konsumgenossenschaft haben die Mitglieder einer Produktivgenossenschaft an einer Ausweitung der Genossenschaft kein Interesse; und ebenso an einer Ausdehnung der Vorteile, die sie bietet, auf Nichtmitglieder. Das genossenschaftliche Nichtmitliedergeschäft stellt sich für die Produktivgenossenschaft, wie gesehen, so dar, dass sie als Genossenschaft Lohnarbeiter beschäftigt, die Nichtmitglieder sind und bleiben.

Oppenheimer argumentiert nun wie folgt: die Mit-

gliedschaft verleiht eine Rechtsstellung, nämlich die des Miteigentümers, namentlich die Gewinnbeteiligung. Die Mitglieder werden an irgendeinem Punkt dazu tendieren, anschlusswilligen Arbeitern dieses Privileg zu verweigern; entweder, indem sie keine neuen Mitglieder mehr annehmen, oder indem sie von diesen die Zeichnung eines Anteils in abschreckender Höhe verlangen. Auf diese Weise, und Oppenheimer belegt das mit Beispielen, sperren sich die Produktivgenossenschaften im Effekt ab, aber im selben Zug verwandeln sie sich eigentlich in Unternehmergesellschaften; sie werden eigentlich zu Eigentümern, die Lohnarbeiter beschäftigen. Tun sie dies aber nicht, sondern nehmen immer mehr neue Mitglieder auf, senkt sich logischerweise der Ertrag für die einzelnen Mitglieder irgendwann bis nahe null, und die Genossenschaft geht unter. Produktivgenossenschaften, schliesst Oppenheimer, verwandeln sich gesetzmässig in Kapitalgesellschaften, oder aber sie gehen unter.

Es überrascht mich sehr, dass dieses Argument von der Literatur fast vollständig kritiklos akzeptiert wird. Ich will nicht bestreiten, dass es die von Oppenheimer angeführten Beispiele gibt. Aber sollte man nicht eher fragen, was für merkwürdige Produktivgenossenschaften so verfahren, wie er anführt? Hier liegt ein völliges Missverständnis über die Natur der Produktivgenossenschaft vor, und zwar nicht nur auf Seiten Oppenheimers, sondern auf Seiten der Genossenschaftler, deren Aufnahmepolitik bzw. Nichtaufnahmepolitik er anführt.

Beide nämlich verwechseln die Stellung der Genossen mit der eines Kapitaleigentümers. Beide halten es für das natürlichste Ding der Welt, dass Gewinn ausgeschüttet wird. Ich dagegen frage mich schon, aus welchen Motiven eine Produktivgenossenschaft überhaupt dazu kommt, einen Gewinn überhaupt auszuweisen. Es sind äussere Gründe und nicht solche, die im Betrieb selbst liegen. Ich behaupte: Produktivgenossenschaften, die eine Aussicht haben, überleben zu wollen, werden sich alle die Dinge, von denen Oppenheimer ganz selbstverständlich ausgeht, aus dem Kopf schlagen müssen. Diejenigen, die das nicht tun, werden in der Tat untergehen oder zu Kapitalgesellschaften werden.

Natürlich nimmt eine Produktivgenossenschaft nicht unbegrenzt Mitarbeiter auf, sondern nur so viele, wie sie brauchen kann. Oppenheimer scheint sich mit den

Betrieb manchmal wie eine gemeinsame Werkstatt vorzustellen, wo die verschiedenen Arbeiter nebeneinander ihren Privatarbeiten nachgehen. In Wirklichkeit hat ein arbeitsteiliger Betrieb nur eine bestimmte Anzahl von Arbeitsplätzen; und ein nicht-arbeitsteiliger Betrieb ist ein gemeinsames Atelier von Selbständigen, ist selbst bereits eine Unternehmergesellschaft. Es ist gut möglich, dass Oppenheimer die Gemeinschaftsateliers von spezialisierten und Kunsthandwerkern auch vor Augen hatte.

Anscheinend ist es für den grössten Teil der Literatur einfacher, dieses angebliche Gesetz einfach abzuschreiben, anstatt sich erfolgreiche und funktionierende selbstverwaltete Betriebe anzusehen. Diese Literatur, d.h. fast alle, ist damit aber, um es ganz ausdrücklich zu sagen, absolut unbrauchbar. Und die vorherrschende Meinung, die sich auf sie stützt, ist irrelevant.

Kommen wir noch einmal zur Nichtmitglieder-Beschäftigung. In einem wirklichen Betrieb würde man auf eine solche Idee nur für eine Probezeit kommen. Die Frage stellt sich ganz einfach nicht. Kein Mitglied würde die einzige Unterscheidung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern auf Dauer akzeptieren, die wirklich getroffen werden könnte: nämlich Rede- und Stimmrecht auf der Mitarbeiter- oder Personalversammlung. Denn einen Unterschied in der Gewinnbeteiligung oder Entlohnung kann man nur machen, wenn man es mit Gewalt aus purer Bosheit auf einen Unterschied, eine Hierarchie anlegt: natürlicherweise ist die einzige Zahlung die von Lohn. Wo man die Profitrate überhaupt hernehmen soll, auch noch Gewinn auszuschütten, muss man Oppenheimers Kunsthandwerker fragen.

Die Debatte um das Transformationsgesetz ist völlig gegenstandslos. Wir werden hier, für unsere Zwecke, nur noch am Rande darauf eingehen. Das Bild der Produktivgenossenschaft, das wir hier entwerfen, ist abgezogen von funktionierenden Beispielen der Praxis; von Betrieben, die sich als langlebiger, anpassungsfähiger und erfolgreicher erwiesen haben als konkurrierende, privat geführte gewinnorientierte.

## **h. Einige Grundsätze der Geschäftstätigkeit**

Nur weil die Betriebsweise des selbstverwalteten Betriebs einigen Gesetzen der kapitalistischen Betriebs-

wirtschaft völlig entgegengesetzt ist, heisst das natürlich nicht, dass alle Gesetze der Betriebswirtschaft in ihm ausser Kraft gesetzt sind. Im Gegenteil müssen eine ganze Reihe erbarmungslose Zusammenhänge um so genauer betrachtet werden, umso mehr die Illusion naheliegt, sie durch allgemeine Übereinkunft zu ignorieren.

Nur weil kein Eigentümer auf seinem Gewinnanspruch besteht, heisst das noch lange nicht, dass ein zu niedriger Gewinn nicht gefährlich sein könnte. Ausser für die Steuer besteht zwar kein objektiver Grund, den Gewinnanteil am Betriebsergebnis überhaupt auszuweisen; aber die Kennzahl, die den Vergleich mit der Rendite des Fremdkapitals ermöglicht, hat auch ihre gute Kontrollfunktion.

Jede Kostenrechnung ist ein Modell des Betriebs. Und sie hat wie jedes Modell ihre Berechtigung und ihre Grenzen. Man unterscheidet zum Beispiel verschiedene Kostenarten. Alle diese Kosten müssen natürlich irgendeinem Teil der Betriebstätigkeit zurechnet werden; dort bildet man, wie man es nennt, Kostenstellen. Das bedeutet: man tut so, als ob dieser oder jener Teilaspekt diese Kosten verursacht. Für die Preisbildung betrachtet man die Produkte und entscheidet, wie viel von ihrem Preis jeweils einer Kostenstelle zuzurechnen ist; es wird ein Kostenträger, der je nach Zurechnung unterschiedlich mit den einzelnen Kostenarten der einzelnen Kostenträger belastet wird.

So sehr das kompliziert klingt, so einfach ist es im Grunde. Durch Kenntnis des Betriebs und gründliches Nachdenken müsste man die Regeln selbst herausfinden können, oder andere genausogute. Ich führe das an dieser Stelle hauptsächlich deswegen auf, weil jede so modellierte Kostenrechnung auch ein Moment der Willkür enthält. Es gibt nie nur eine mögliche Art des Modells. Unterhalb eines bestimmten Unschärferahmens wird sich zeigen, dass der präzise Zuschnitt der einzelnen Kostenstelle auch anders hätte festgelegt werden können; oder dass eine bestimmte Kostenstelle überhaupt nur deswegen besteht, weil das Steuerrecht ein bestimmtes Produkt, oder das Handelsrecht eine bestimmte Transaktion gesondert auszuweisen befiehlt.

Das ist für die Interpretation der Zahlen, die eine solche Kostenstelle liefert, natürlich entscheidend. Wenn

sie überhaupt aus keinem betriebswirtschaftlichen Grund existiert, dann haben sie vielleicht auch keine betriebswirtschaftliche Bedeutung. Man sieht das an den Zahlen aber nicht immer an, oder man fällt auf die Realität schwarzer Zahlen auf weissem Grund herein. Bestimmte betriebliche Probleme, die man in solchen Zahlenwerken erkennen will, sind erfahrungsgemäss Artefakte der gewählten Kostenmodellierung. In einem Betrieb mit Inhaber und Geschäftsführung kommt das auch vor: aber die konkrete Kostenmodellierung, für die sich die Geschäftsführung entschieden hat, ist natürlich ein Teil ihrer Leitungsfunktion, und wenn sie darauf hereinfällt, ist das nicht unser Problem.

In einem selbstverwalteten Betrieb tut derjenige, der die Kostenrechnung modelliert, das nicht als Vertreter des Willens des Managements, sondern als ein Mitarbeiter unter anderen; es ist wie alle Geschäftsführungsakte nicht ein rätselhaft willkürliches Gesetz, das über den Mitarbeitern steht, sondern ist ihrem gemeinschaftlichen Willen unterworfen und veränderbar. Um so wichtiger ist es, dass der gemeinschaftliche Wille das, was seine Willensakte sein müssen, auch richtig versteht.

Die Fehlinterpretation von Zahlen, die man im Prinzip selbst durch die Wahl der Methode in die Welt gesetzt hat, ist eine nicht seltene Konfliktquelle unter den Mitarbeitern. Das ist anscheinend eine unvermeidbare Eigenart der Betriebsweise; der Wille des Eigentümers oder der Geschäftsleitung ist oft irrational, aber mit Glück wenigstens einheitlich, der Gesamtwille der Mitarbeiter wird natürlich Konflikten unterworfen sein, und jede Uneindeutigkeit und Widersprüchlichkeit, von denen es in der Betriebswirtschaft viele gibt, ist ein geeigneter Ort, an dem die jederzeit latente Konfliktbereitschaft einhakt.

### **i. Wem gehört der selbstverwaltete Betrieb?**

Objektiv verwirrend sind die Begriffe des betrieblichen Rechnungswesens in der Tat, und sie sind das, weil sie einen objektiven Widerspruch abbilden. Gehen wir noch einmal auf die Frage ein: was ist denn das Betriebskapital? Einerseits ist es das Stammkapital, dass die Gründer irgendwann einmal in Geldform als Einlagen eingezahlt haben und die eventuell im Handelsregister eingetragen ist. Andererseits ist es die Residualgrösse, die entsteht, wenn man vom Betriebs-

vermögen die Schulden abzieht und die sich jederzeit verändert.

Es wird nur deswegen angenommen, dass diese beiden definitiv nicht identischen Grössen dann doch irgendwie dasselbe sein sollen, weil das Prinzip des Privateigentums dazu zwingt, das Betriebsergebnis anteilig den Inhabern der Einlagen am Gründungskapital zuzuschlagen. Logisch zwingend ist das keineswegs, es führt vielmehr zu den absurdesten Verrenkungen wie der, die Einlage irgendwie als eine Person, und die Gesamtheit der Einlagen als eine Gesellschaft zu betrachten.

Das Stammkapital ist genau betrachtet der Gegenwert aller Anschaffungen, die für den Beginn des Betriebs erforderlich sind. Der Betrieb selbst, sobald er einmal läuft, ist etwas ganz anderes als die Summe der Anschaffungen. Im Bilanzrecht gibt es aus diesem Grund die Unterscheidung zwischen dem Fortführungswert und dem Liquidationswert oder Zerschlagungswert des Unternehmens.

Der Fortführungswert bemisst sich nach dem Ertragswert, das heisst nach dem zu erwartenden Jahresgewinn, dividiert durch einen Kapitalisierungszins einer anderen Wertanlage. Eigentlich wird er also errechnet, indem vom Gewinn zurückgerechnet und nach dem gängigen Kapitalmarktzins eine an sich fiktive Wertsumme, ein fiktives Kapital gebildet wird. Dieses fiktive Kapital ist der Fortführungswert, und ist wiederum von dem Eigenkapital in dem Masse verschieden, wie die Rendite des Eigenkapitals vom Kapitalmarktzins verschieden ist. Immerhin steht sie mit dem Eigenkapital in logischer Verbindung.

Der Zerschlagungswert hingegen ist diejenige Wertsumme, die durch Veräusserung des Betriebsvermögens realisiert werden kann. Der Unterschied zwischen dem Fortführungswert und dem Liquidationswert hat natürlich auch in der Insolvenz Auswirkungen, auch wenn in der Insolvenzbilanz diese Werte unter Umständen anders angesetzt werden. Anders als sonst im Bilanzrecht wird auch nicht als Regelfall die Fortführung angenommen. Zum Liquidationswert ist der Betrieb natürlich viel billiger gekauft und abbezahlt.

Aus dem Betriebszusammenhang herausgenommen, sind diese in der Regel, ausser bei einem völlig unwirt-

schaftlichen Betrieb, zusammen viel weniger wert als der Betrieb im ganzen bei Fortführung. In dem Betriebszusammenhang, in der tatsächlichen Verknüpfung der einzelnen Vermögensgegenstände, und das heisst in der betrieblich verausgabten Arbeit liegt der Schlüssel zu diesem Unterschied.

Es ist auf keinen Fall logisch zwingend, sondern im Gegenteil völliger Unfug, dem Stammkapital und seinen Anlegern diesen Zuwachs anteilig zuzurechnen, als hätten sie ihn durch die Bereitstellung des Stammkapital geschaffen. Wenn sie ihn in irgendeiner Weise geschaffen haben, dann in einem ganz anderen Akt durch eigene Arbeit und Energie. Aber auch dann nur anteilig, nach dem Verhältnis ihres Tatbeitrags zu dem der Arbeiter. Genauso unlogisch wäre es, den Betriebszusammenhang aus den einzelnen Gegenständen des Betriebsvermögens erklären zu wollen; eine Erklärung, die an der Grenze zum Aberglauben läge.

In dem ganzen Aufbau des selbstverwalteten Betriebs jedenfalls findet dieser Aberglaube an sich keine Stütze. Er beruht auf dem Prinzip der Ausschüttung nach Arbeitseinlage; der Wertzuwachs des Betriebs gegenüber dem Gründungskapital wird also in der Anschauung der Mitarbeiter auf keine Weise den Inhabern dieses Gründungskapitals zugerechnet werden.

In dieser Anschauung liegt die Lösung zu einer grossen Schwierigkeit. Es wäre natürlich ein Unding, wenn der Betrieb einem der Gründer bei Ausscheiden einen seinem Anteil entsprechenden Teil des Betriebswerts auszahlen würde. Der Betrieb müsste dazu regelmässig verkauft werden. Das Weiterbestehen des Betriebs erfordert zwingend, dass jeder Anteilsinhaber bei Ausscheiden nichts anderes erhält, jeder neu eintretende Arbeiter nichts anderes zu leisten hat als den Nominalwert des Anteils. Im Grunde bedeutet das nichts anderes, als dass Gewinn nicht ausgeschüttet wird, sondern im Betrieb verbleibt. Für die Genossenschaft ist das der Regelfall, was diejenige Literatur bedauert, die in der Gewinnbeteiligung der Arbeiter die Lösung der sozialen Frage sucht. Dort heisst das dann das Problem der fehlenden Substanzbeteiligung. Für den selbstverwalteten Betrieb ist es natürlich genau umgekehrt eine Lebensfrage.

Es muss also in der Satzung nicht nur der Anspruch auf Gewinnausschüttung, sondern auch je nach Rechtsform ein etwaiger Anspruch auf die sogenannte Auseinandersetzung oder auf Abfindung ausgeschlos-

sen werden. Und es muss für den ausscheidenden Anteilseigner jemand bereitstehen, der seine Anteile übernimmt, wenn die gewählte Rechtsform, wie bei der Kapitalgesellschaft, verbietet, dass die Körperschaft selbst Anteile übernimmt.

Insoweit der Wert des Betriebs den des Stammkapitals übersteigt, gehört der Betrieb nur formell den Inhabern. Seiner Substanz nach aber tritt etwas ganz anderes ein: der Betrieb scheint sich selbst zu gehören. Dieses Ergebnis kann erstaunlicherweise, obwohl von der Rechtsordnung nicht vorgesehen und sogar missbilligt, dennoch in Rechtsbegriffen problemlos formuliert werden. Für einen Gesellschaftsrechtler ist so etwas natürlich der Stoff, aus dem wiederkehrende Alpträume gemacht werden. Wenn es nicht verboten wäre, könnte eine grössere AG sich den Nominalwert aller ihrer Aktien eigentlich aus ihrer Portokasse leisten. Der AG wie jeder Gesellschaft mit vorgeschriebenem Stammkapital ist so etwas das verboten, weil dabei das Stammkapital verschwindet; kapitalmarktrechtlich würde sie dann so etwas wie ein Geisterschiff. Für den Verein aber, oder seine Sonderform, die Genossenschaft, ist das eigentlich der normale Zustand. Genossenschaften nehmen die Anteile unterschiedlicher Mitglieder jeden Tag gegen Auszahlung der Einlage zurück.

### **j. Etwas über die Aufhebung des Privateigentums**

Das Vermögen des selbstverwalteten Betriebs ist immer noch etwas ähnliches wie Eigentum. Der selbstverwaltete Betrieb ist kein öffentliches Gut. Die Rechte des Eigentümers werden vom gemeinsamen Willen der Mitarbeiter wahrgenommen. Sie ähneln in ihrer Stellung zu ihm den Mitgliedern eines Vereins. Es ist aber an sich selbst etwas anderes als Privateigentum. Es wird auch nicht einfach, wie Oppenheimer meint, durch die Beschränkung der Mitgliederzahl im Ergebnis wieder solches.

Es ist irgendwie unsinnig, der einzelnen Produktivgenossenschaft ihre mangelnde Universalität vorzuwerfen, weil sie nur eine beschränkte Zahl Arbeiter aufnehmen kann. Die Frage wäre, präzise ausgedrückt, ob ihr Organisationsprinzip als Grundlage einer Gesellschaft in Frage kommt, in der eine Aufhebung des Privateigentums möglich ist. Selbst unterstellt, es entwickelt sich ein genossenschaftlicher Sektor von produzierenden Betrieben, ist von hier aus ein Übergang

zu einer klassenlosen Gesellschaft denn möglich?

Man wird auf den Einwand treffen, dass die genossenschaftliche Organisationsweise keinen Ansatzpunkt für eine wirksame gesamtgesellschaftliche Planung bietet. Die einzelnen wirtschaftlichen Einheiten, ob genossenschaftlich verfasst oder nicht, produzieren immer noch nach eigener Planung und auf eigene Rechnung; sie mögen im Inneren verfasst sein wie sie wollen, das Verhältnis zwischen ihnen, der ganze Raum der Gesellschaft selbst, wird immer noch von Marktbeziehungen beherrscht. Ihre Produkte bleiben Waren, ihr Austausch erfordert Geld, und zwar nicht als bloße Verrechnungseinheit, sondern als selbständige Gestalt des gesellschaftlichen Reichtums.

Der gesellschaftliche Reichtum nähme dann immer noch eine von der Gesellschaft getrennte Gestalt und eigene Existenz an, die Gesellschaftsordnung bedürfte zu ihrer Aufrechterhaltung immer noch einer von der Gesellschaft getrennten politischen Form, der staatlichen Gewalt. In "durchsichtig vernünftigen Beziehungen zueinander und zur Natur", wie Marx es nannte, stehen dann allenfalls die Genossenschafter im Innenverhältnis, nicht aber die einzelnen Genossenschaften untereinander.

Allerdings ist die Frage, wie sie zu solchen Beziehungen stehen sollen, noch komplexer. Eine gesamtgesellschaftliche Planung, die alle gesellschaftlichen Bedürfnisse und alle gesellschaftliche Arbeit direkt in Beziehung setzt, ist vom Ansatz an unmöglich. Nicht nur stellt sich die Frage, welche Bedürfnisse für die gesellschaftliche Erfüllung anerkannt werden; es müsste irgendwie erfasst werden können, wieviel gesellschaftliche notwendige Arbeit für sie erfordert ist, und wieviel an welchem Ort geleistet wird.

Eine solche Arbeitszeitrechnung ist in den 1920ern in der Sowjetunion versucht worden, und der Versuch endete in der Einsicht, dass sie unmöglich ist. Das Zusammenspiel der verschiedenen Arbeiten in dem einzelnen Produkt ist unmöglich aufzuschlüsseln. Jede Arbeitszeitrechnung ist ein Modell, nicht anders als die gewöhnliche Kostenrechnung, und alle Daten, die dem Modell zugrundeliegen, sind zuletzt einfach geraten. Arbeit ist ihrem Wesen nach gesellschaftlich. Die Einrichtung des Eigentums in seinen verschiedenen Gestalten in der Geschichte ist immer ein Versuch gewesen, dieses unlösbare Problem der Zurechnung zu

lösen. Jede zentrale Wirtschaftsplanung gerät unvermeidbar in genau dieselbe Lage, so etwas wie Kostenstellen oder Kostenträger mehr oder minder willkürlich zu definieren. Das hat sich durch die Kybernetik nicht geändert, und das wird sich durch die Informatik nicht ändern. Das Grundproblem der Gesellschaft wird durch zentrale Planung nicht gelöst, nur in eine andere Form transponiert.

Die Gesellschaft, um deren Gründung es in der bisherigen Revolutionsgeschichte geht, hat zum Grundproblem einen eigentlich ganz einfachen Sachverhalt. Sie muss einzelne Menschen, die einen eigenen Willen und Verstand haben, in einen Zusammenhang integrieren. Dazu müssen, und das ist eine ganz allgemeine und abstrakte Formulierung, die einzelnen Menschen diesen Gesellschaftszusammenhang als ihren eigenen begreifen können, als ein Ergebnis ihres eigenen Willens und ihrer eigenen Tätigkeit. Alle politischen Ideologien in dem heutigen Gesellschaftszustand sind Versuche, den jetzt bestehenden Gesellschaftszustand auf diese Weise zu begreifen, und das ist die Ursache, dass sie allesamt innerlich falsch sind. Denn der bestehende Gesellschaftszustand ist in der Tat nicht auf diese Weise zu begreifen. Das Eigentum zum Beispiel und alle ähnlichen Einrichtungen lässt sich auf alle möglichen Weisen rechtfertigen, auf eher rührselige oder auf eher menschenfeindliche Weisen, aber in seinem Kern ist es ein undurchschaubares Mysterium. Und alle gesellschaftlichen Einrichtungen sind ihm darin gleich.

Es lässt sich zwar, wenn man alle mögliche Wissenschaft anbietet, beschreiben, auf welche Weise das Eigentum überhaupt in die Welt gekommen ist, und wo es seinen gesellschaftlichen Ursprung hat; ich habe das in dem zweiten Band von "Staat oder Revolution" versucht. Die dort gegebene Erklärung ist, finde ich, wissenschaftlich zufriedenstellend, aber so bizarr, dass sie wohl nicht angenommen werden wird. Transparent kann man eine Gesellschaftsordnung, der ihre eigene Entstehung hartnäckig ein Rätsel bleiben muss, nicht nennen.

Das Problem der Arbeitszeitrechnung, so wie aller äusserlichen Zurechnungspunkte der gesellschaftlichen Kosten- und Leistungsrechnung (wenn man mir diesen betriebswirtschaftlichen Begriff in der kritischen Gesellschaftstheorie verzeiht), liegt genau darin, dass menschliche Tätigkeit ebenso wie

menschliche Bedürfnisse nicht äusserlich erfasst werden können, weil sie mit demjenigen undurchsichtigen Bereich, den man ihre Subjektivität nennt, unauflösbar verflochten sind. Diejenigen Grössen, die man gesellschaftlich erfassen möchte, sind gesellschaftlich nicht erfassbar gerade an dem Punkt, wo sie entstehen, und sie gehen in die Gesellschaft nur ein vermittelt durch die noch undurchsichtigeren Beziehungen dieser Subjektivität mit der Gesellschaft.

Der einzige überhaupt denkbare Ausweg wäre der, die Gesellschaft vollständig von ihren einzelnen Mitgliedern aus aufzubauen, in der Weise, dass sie in die Lage kommen, ihre wirklichen Fähigkeiten und Bedürfnisse zu äussern, zu betätigen und zu entfalten, und zwar so, dass dabei die gesellschaftlichen Formen dieser Äusserung, Betätigung und Entfaltung entstehen, und zwar in einem grundsätzlich unendlichen Prozess der Aushandlung. Die klassenlose Gesellschaft muss man sich als diesen Prozess vorstellen.

### **k. Selbstverwaltete Betriebe in den industriellen Kernsektoren**

Einen hab ich noch. Wie passen denn alle bisherigen Ausführungen über die Kostenstruktur des selbstverwalteten Betriebs zu der Herausforderung, irgendwann die grossen kapitalintensiven und mit hoher Profitrate wirtschaftenden Industrien in diese Form zu überführen?

Denn anscheinend passen diese Unternehmen nicht zu den Grundzügen des selbstverwalteten Betriebs, die bisher ausgearbeitet worden sind. Denken wir an die grossen Betriebe der chemischen und der Autoindustrie oder des Maschinenbaus, die in diesem Land den Export beherrschen. Solche Betriebe haben typischerweise sowohl ein Anlagevermögen als auch eine Profitrate in ganz anderen Grössenordnungen. Wir haben den selbstverwalteten Betrieb bisher recht selbstbewusst in den Sektor der eher mittel kapitalisierten und unterdurchschnittlich rentablen Wirtschaft eingeordnet. Sind sie für das hier nicht ungeeignet, und müsste hier nicht über andere Formen nachgedacht werden?

Die sozialdemokratische Linke hat früher viel über die Vergesellschaftung der Schlüsselindustrien nachgedacht, insbesondere der Grundstoffindustrien. Der Grundgedanke war, dass es bestimmte Sektoren der

Produktion gibt, die die Struktur aller anderen Branchen und der Gesellschaft im Ganzen prägen, und deren Gestaltung deswegen eine öffentliche Aufgabe sein sollte. Praktisch verstanden wurden darunter seltsamerweise meistens Sektoren wie der Bergbau, die historisch ohnehin meistens unterhalb der durchschnittlichen Profitrate geblieben waren.

Die Argumentation lehnte sich an die Lehre an, dass bestimmte Sektoren, Energieversorgung, Schienentransport und öffentliche Infrastruktur seien sogenannte natürliche Monopole, die am besten in öffentlicher Hand bleiben sollten; diese Lehre ist seither bekanntlich umgeworfen worden, ebenso wie die benachbarte Theorie des gemeinwirtschaftlichen Sektors. Aber hat sie nicht eine bestimmte Berechtigung?

Von dem hier dargestellten Standpunkt aus drängt sich eine ganz andere Frage auf. Warum sind denn bestimmte Industrien strukturprägend für ganze Ökonomien? Nehmen wir das exportierende Gewerbe, von den Anfängen des industriellen Kapitalismus bis zur heutigen deutschen Autoindustrie. Es war gerade das Exportgeschäft, das es der kapitalistischen Produktion ermöglicht hat, eine Profitrate zu erzielen, die als Anker einer gesellschaftlich durchschnittlichen Profitrate dienen konnte; der Export von konkurrenzlos billig gefertigten Gebrauchsgegenständen nach Britisch-Indien z.B. brachte einen Erlös in Gestalt von Edelmetall ins Land, gesellschaftlichen Reichtum in seiner internationalen Gestalt. Was die britische Baumwollindustrie damit als Profit realisiert, ist gesellschaftlicher Mehrwert, nicht nur solcher aus der Arbeit in den eigenen Fabriken, sondern auch aus der gesellschaftlichen Arbeit Indiens. Dem Edelmetalltransfer entspricht als seine gesellschaftliche Substanz ein internationales Herrschaftsverhältnis über die verausgabte Arbeit.

Der anscheinend völlig gewaltlose Akt, billig zu produzieren und zu exportieren, läuft auf eine Aneignung auswärtigen Reichtums hinaus. Die allmähliche Durchdringung der Weltmärkte mit billigen europäischen Industrieprodukten ruiniert die eingessene Produktion und unterwirft die damit enteigneten Produzenten, dann aber auch die Konsumenten der Abhängigkeit von der neuen Industrie. Die hohen Profitraten der Industrie sind nicht nur das Ergebnis dieser unter der Preisform verborgenen Ausbeutung, sie sind selbst die Form dieser Ausbeutung.

Über die billige Gebrauchsartikel exportierende Industrie, die im Grunde einheimische Bauernökonomien mit billigem Textil unterwirft, lagert sich im Handel zwischen den exportierenden Nationen eine weitere Schicht des Welthandels: die Kapitalgüterindustrie, oder die Luxusgüterindustrie verteilen den im primären Geschäft angeeigneten Reichtum zwischen den Industriegesellschaften weiter. Die Hierarchie des Weltmarkts ist mehrstöckig, aber das zugrundeliegende Verhältnis ist dem ganzen nicht ohne weiteres mehr anzusehen.

Worin besteht also die Schlüsselstellung etwa der deutschen Autoindustrie? Sie realisiert eine gewisse Profitmenge aus dem Weltmarkt im Land, und die so vergrößerte nationale Profitmenge ermöglicht erst, aber erzwingt auch die Existenz der allgemeinen durchschnittlichen Profitrate. Auch in die Profite unterhalb dieser Rate geht etwas von dieser Profitmenge ein, wenn auch anteilig weniger. Der Exporterlös, und keineswegs alleine der Erlös der inländischen Arbeit, ist die Substanz des nationalen Profits; die Weltmarkthierarchie kehrt in der Binnenwirtschaft wieder in Gestalt abgestufter und gestaffelter Ordnungen der Zulieferer erster, zweiter, dritter Ordnung, deren Profitrate und sogar Lohnniveau mit immer weiterer Entfernung von der Exportindustrie abnehmen.

Die Frage ist nicht, wie man solche Industrien in ihrer jetzigen Betriebsweise aufrechterhält, sondern wie man sie entschärft. Wie garantiert man, dass die technische Zusammensetzung solcher Anlagen aufhört, eine ausbeuterische Wirtschaft zu ermöglichen? Eine Überführung in öffentliche Kontrolle, ohne dass grundsätzlich verändert wird, was unter öffentlich verstanden wird, würde das Gegenteil befürchten lassen. Die Idee, solche Industrien und Praktiken durch öffentliche Kontrolle zu entschärfen, hat sich historisch schon gründlich blamiert. Die Sowjetunion selbst ist das beste Beispiel. Warum machte der Staat den keine Anstalten, abzusterben, sondern wuchs sich noch zu einer erdrückenden Tyrannei aus? Die Geschichte der sowjetischen Industrie, der sogenannten sozialistischen Akkumulation, und ihrer Handelsbeziehung mit dem agrarischen Sektor sind die Antwort darauf. Der sogenannte sozialistische Aufbau unterschied sich vom Kapitalismus hauptsächlich dadurch, dass er die Kapitalprofite aus den inländischen Bauern herauspresste statt aus den ausländischen; die Sowjetwirtschaft hatte ihr Indien im Landesinneren, in

den Kolchoswirtschaften.

Die öffentliche Kontrolle der Industrie, wenn sie in der Form der politischen Gewalt stattfindet, riskiert, dass die politische Gewalt die Ausbeutung nur bündelt. Die Frage der Industrie kann nur gelöst werden durch ihre Einbettung in eine gesellschaftliche Neuorganisation. Ausserhalb der selbstverwalteten Betriebe müsste sich an diese ein Netz von genossenschaftlicher Organisation anschliessen, die die Güterverteilung organisierte; dieses Netz enthielte irgendwann die wesentlichen Zulieferer und Abnehmer der grösseren Betriebe. In dieser Form wäre eine Einbettung der scharfen Industrie, unterstützt durch die Eigentendenz des selbstverwalteten Betriebs, gut denkbar. Und in Gestalt dieser genossenschaftlichen Organisation selbst bestünde auch diejenige Form, die den Staat als politische Form der Gesellschaft wirksam ersetzen könnte, und damit seine Wiederkehr verhindern könnte.

### 3. Das Innenverhältnis des selbstverwalteten Betriebs: Beteiligung, Entscheidungsbildung, Konflikte.

Bisher ist das Bild, das wir vom selbstverwalteten Betrieb gezeichnet haben, wahrscheinlich überraschend hoffnungsvoll, so sehr, dass es unrealistisch erscheint. Selbstverwaltete Betriebe können, wie es aussieht, nicht nur bereits unter den heute vorherrschenden Verhältnissen bestehen und prosperieren, sondern sie sind ihrer inneren Logik nach auch geeignete Formen des Übergangs zu einem anderen Gesellschaftszustand. Sie sind bei alle dem nicht ein Allheilmittel, das irgendein weltverbessernder Intellektueller sich ausgedacht hat und der Gesellschaft zumutet, dass sie sich danach zu richten haben wird, sondern sie gehen aus den elementaren Bewegungsformen der Gesellschaft selbst hervor; ihre Prinzipien werden in jeder Generation in der Praxis neu gefunden.

Aber diese Prinzipien werden in einem konflikthaften Prozess jedesmal neu gefunden, und die Konflikte, in denen sie verlaufen, sind tiefgehend und können nicht leicht ignoriert werden. Die Linien dieser Konflikte sind nicht ohne weiteres identisch mit den Linien, die der grössere gesellschaftliche Konflikt nach der geläufigen Ansicht angenommen hat. Sie sind weitaus komplexer als die noch recht einfach zu begreifenden Linien des Klassenkonflikts. Sie reichen weit hinein in die Grundlagen aller bisherigen Gesellschaft.

Denn die Frage bleibt ja keinem von uns weltverbessernden Intellektuellen erspart, warum denn, wo doch ein Ausweg mit einiger Anstrengung sich immerhin aufzeigen lässt, dieser Ausweg hartnäckig nicht begangen wird. Die Herrschaft in der Gesellschaft ist eine Herrschaft über grosse Mehrheiten, aber wie ist sie denn möglich? Die Ursache wird nicht in dem Verhalten der jeweils herrschenden Minderheiten zu suchen sein, sondern in der Bereitschaft zur Unterordnung, die zuweilen Züge des Fanatismus annimmt.

Selbstbestimmung ist nicht etwas, das sich einfach einstellt, wenn nur der äusserliche Zwang weggenommen wird, sondern Selbstbestimmung ist etwas, das erst mühsam erreicht werden muss. Es hat dergleichen nämlich in aller bisherigen Gesellschaft noch nicht gegeben. Und es ist klar, dass es ohne Konflikte jeder Art nicht gehen wird. Das interessante ist, dass die typischen Konflikte in der Praxis sehr oft anderer

und viel komplizierterer Art sind, als man bei oberflächlicher Betrachtung annehmen würde.

Typische eskalierende Konflikte sehen oft aus wie Konflikte rein zwischen Personen. Aber wenn man von nur leicht anderen Perspektive hinsieht, nehmen sie auf irritierende Weise das Aussehen eines Konfliktes verschiedener Institutionen des gemeinsamen Betriebs an. Aus noch einem etwas anderen Winkel sind sie wieder identifizierbar als Abbild verschiedener gegensätzlicher Interessen innerhalb des Betriebs, aber dann wieder als verschiedene, schwer zu vereinbarende Interessen des Betriebs im Ganzen. Anstatt dass einzelne Personen rivalisieren, hätte man es dann mit einem objektiv notwendigen Konflikt zu tun. Aber die einzelnen Personen verschanzen sich hinter den einzelnen Aspekten des Konflikts, und die Linien vertiefen sich, je mehr die Auseinandersetzung sich erbittert, zu tiefen Gräben; und überlagern sich mit den Linien der Konflikte in ganz anderen Auseinandersetzung in schwer zu überblickender Weise. Irgendwann nehmen die Fragen der Sache das Aussehen verhängnisvoll unvermeidlicher Gegnerschaft an; sie werden von der Sache aus unzugänglich, verknüpfen sich mit völlig unverträglichen anderen Sachfragen, die auf dieselbe Weise behandelt werden, und eine Lösung kann nicht mehr gefunden werden, bis eine der kämpfenden Parteien aufgibt und den Betrieb verlässt. Danach kehrt nicht etwa Frieden ein; sondern manchmal geht der Streit sofort danach unter der siegreichen Partei mit gleicher Erbitterung weiter.

Die Absurdität aller dieser Vorgänge sollte auf zweierlei Weisen gemessen werden. Erstens selbstverständlich mit dem sozusagen idealen Mass des Verstands, nach welchem sie natürlich absurd sind; zweitens aber danach, wie denn Betriebe funktionieren, in denen ein Eigentümer und seine Gehilfen das Sagen haben. Und da werden wir finden, dass dieses ganze verrückte Durcheinander von irrationalen Konflikten, Parteiungen und Intrigen nicht etwa durch heilsame Wirkung der Autorität beseitigt wäre, sondern natürlich neben dieser her besteht, und auf ganz dieselbe Weise funktioniert. Es kann von der Autorität einerseits in Dienst genommen, manipuliert oder auch angeheizt werden; aber umgekehrt hält auch manchmal der gemeinsame Gegner, die Autorität, die streitenden Tendenzen unter der Belegschaft zusammen.

Das ist wahrscheinlich, was die Autorität in der Vor-

stellung der Arbeiter so schwer zu ersetzen macht. Jeder Betrieb selbst funktioniert, wie wir in der Broschüre über Arbeitskampf und Organisierung dargestellt haben, ja ohnehin nicht einfach aufgrund der Autorität des Eigentümers und nach seinen Anweisungen, sondern zu einem grossen Teil nach ganz anderen Regeln, die in dem unklaren Gemenge zwischen Solidarität und Konkurrenz unter der Belegschaft sich herstellen. Und diese Prozesse sind natürlich an sich ebenfalls völlig absurd, sie sind noch viel konflikthafter, brutaler und gnadenloser. Das wird nicht durch den Widersinn gemindert, dass ausgerechnet der mit der Produktion gar nicht befasste Eigentümer die oberste Autorität hat. Es trägt dazu bei, die Autorität zu befestigen; es trägt dazu bei, den denkbaren Ausweg zu verstellen. Aber gelöst ist durch die Autorität gar nichts, nur unterdrückt.

Was hier folgt, soll auf keine Weise erschöpfend sein. Es ist bisher viel zu wenig über diese Art der Konflikte geschrieben worden, als ob man sich dafür schämt. Aber es lohnt sich vielleicht, damit einmal anzufangen. Das Muster solcher Konflikte ist so wiederholend, und ihre Folgen so lähmend und zerstörerisch, dass es vollkommen verrückt wäre, anzunehmen, dass sich gar nichts dagegen tun lässt. Solange aber jede Generation neu anfängt, wird auch jede Generation neu scheitern.

### **a. Aktivere und weniger aktive Mitglieder**

Die landläufige Ansicht hat wahrscheinlich eine ganz falsche Vorstellung davon, welche Konfliktfelder im selbstverwalteten Betrieb wirklich relevant sind. Die Vorstellung, dass ohne die äusserliche Autorität eines Eigentümers alle nur das machen wollen, was ihnen gefällt, ist verbreitet, aber erstaunlich weltfremd. Natürlich besteht die Neigung, sich unangenehme Arbeiten vom Hals zu halten; und natürlich entstehen Konflikte aus diesen Anlässen, aber sie tendieren dazu, temporär zu bleiben. Die unangenehmen Arbeiten haben die Eigenart, dass sie trotzdem dringend notwendig sind, und es werden immer die aktiveren Leute sein, die sie als erstes erledigen. Es entsteht daraus aber in der Regel kein dauerhaftes Verhältnis. Denn dieselben aktiveren Leute sind auch diejenigen, die am ehesten in der Lage sind, eine Diskussion und gerechte Verteilung der unangenehmen Arbeiten zu erzwingen.

Es gibt erfahrungsgemäss immer einen Kern solcher aktiver Leute. Sie sind auf gewisse Weise der Kern des Betriebs. Anders ausgedrückt: Ohne solche Leute gibt es den Betrieb nicht. Sie sind es, die durch ihr Beispiel und ihre Erfahrung den grösseren Kreis der weniger aktiven Leute zusammenhalten müssen. Denn auch im Betrieb weniger aktive Leute wird es immer geben; das ist an sich auch legitim. Es gibt in der Welt auch ausserhalb des Betriebs genug zu tun, und das wird sich nicht ändern. Und es gibt auch Leute, die insgesamt nicht besonders aktiv sind, und auch dagegen wird man nichts ausrichten.

Solange der aktive Kern sein Zeug macht, ist das alles erst einmal kein Problem; vorausgesetzt natürlich, es finden sich immer genügend aktive Leute. Auch das Gefälle an Information und Einfluss zwischen den aktiveren und den weniger aktiven Mitarbeitern, das zwangsläufig entsteht, ist dann erst einmal kein Problem, sondern einfach Ausdruck und Ergebnis der jeweiligen Stellungen. Selbstverwaltung umfasst natürlich auch die Freiheit, an ihr nicht immer voll teilzunehmen.

Es wird natürlich zu Frustrationen kommen. Denn auf den aktiveren Mitarbeitern wird nicht nur die Last liegen, den Betrieb am Laufen zu halten; sondern auch, das in den Formen der Selbstverwaltung zu tun, und dadurch diese Formen am Leben zu erhalten. Es wird Phasen geben, in denen Passivität um sich greift; in denen die aktiveren Leute sich fast erstickt fühlen werden von einem Übergewicht von Lethargie, wo man in Betriebsversammlungen wie gegen eine graue Mauer redet; und wo einen Zweifel anfassen, ob das alles noch eine Zukunft hat. Aber in aller Regel werden das vorübergehende Phasen sein; und es wird sich zeigen, dass es seinen guten Sinn hatte, nicht stattdessen kurzerhand die desinteressierte Masse vor vollendete Tatsachen zu stellen, sondern den Weg der Beteiligung offenzuhalten. Denn ebensogut werden Phasen eintreten, wo diese gerade noch scheinbar teilnahmslosen Leute auf einmal fähig sind, erstaunliche Energie zu entfalten, und wenn man ehrlich ist, sind diese Phasen die häufigeren.

Frustrationen dieser Art, Versammlungen, wo man in leere Gesichter sieht, nur um dann die Arbeit fluchend alleine zu machen, kennt jeder, der sich jemals irgendwie organisiert oder mit anderen zusammengenommen hat. Und auch das wird immer so sein, und es folgt

daraus kein Einwand gegen die Organisation, sowenig wie aus der Schwerkraft eines gegen das Fliegen. Und es sind auch nicht Dinge dieser Art, an denen selbstverwaltete Betriebe vor allem leiden, ebensowenig, wie man sagen könnte, dass unter der Schwerkraft vor allem die Vögel leiden. Frustrationen dieser Art sind ein Argument dafür, sich einmal Urlaub zu nehmen.

### **b. Ein Problem des faktischen Einflusses**

Von dieser Klasse von Frustrationen muss eine andere unterschieden werden, die heimtückischer ist, weil sie schwer erkennbar und schwer behebbar ist: nämlich das Missverhältnis, das sich einstellen kann zwischen dem faktischen Einfluss, den eine bestimmte Tätigkeit mit sich bringen muss, und den Ansprüchen der Selbstverwaltung selbst. Und zwar ist dieses Missverhältnis nach mehreren Seiten eine Konfliktquelle. Nehmen wir ein Beispiel.

In einer überschaubaren Abteilung arbeiten einige wenige Leute die allermeisten Stunden, und deutliche mehr Leute zusammen viel weniger Stunden. Oder einige Leute arbeiten in Tätigkeiten, die deutlich mehr Einblick mit sich bringen oder deutlich mehr Entscheidungsvermögen abverlangen. Oder sie arbeiten regelmässiger in derselben Abteilung, während die anderen nur zu Spitzenzeiten dort arbeiten; oder sie arbeiten alle Schichten, die anderen aber nur die Tagsschichten, oder was auch immer. Es ist aber vollkommen klar, dass in der Versammlung alle gleiches Stimmrecht haben. Das muss aus elementaren Gründen auch sein. Also kann es passieren, dass in Angelegenheiten unterschiedlicher Wichtigkeit denjenigen, die hauptsächlich die Arbeit machen, von einer Mehrheit, die zusammengenommen viel weniger mit der Abteilung zu tun haben, unsinnige Regeln gesetzt werden.

So allgemein ausgedrückt, klingt es banal und vielleicht uninteressant. Aber denkt man sich eine praktische Einkleidung selbst dazu, dann wird leicht verständlich, dass einen so ein Zustand auf Dauer in den Wahnsinn treiben kann. Und noch schlimmer: die Voraussetzung der ganzen selbstverwalteten Wirtschaft ist ja, dass diejenigen, die die Arbeit machen, auch die sind, die wissen, wie sie gemacht wird; dass die Bestimmung über die Arbeit nicht getrennt werden kann von der Ausübung der Arbeit. Die mehr arbeitenden Mitarbeiter werden sich also, von dem

Grundgedanken der Selbstverwaltung aus, vollkommen im Recht sehen.

Umgekehrt aber sieht es von Seiten der anderen so aus, als ob die man versucht, sie auf den Status von Aushilfen zurückzudrängen und ihr Mitspracherecht zu verkürzen, als ob man sich, wie es unfehlbar genannt werden wird, zu einem neuen Chef aufschwingen wolle. Und auch sie haben vom Standpunkt der Selbstverwaltung völlig Recht. Der Kollege, der 50 Stunden in der Abteilung macht, masst er sich nicht wirklich etwas an, wenn er die fünf Kollegen, die zusammen 60 machen, in der Versammlung massregelt, sie wüssten nicht, wovon sie reden? Aber umgekehrt ist es vielleicht so, dass sie wirklich nicht wissen, wovon sie reden. Vielleicht weiss man ja wirklich nur dann, dass Maschine, die man benutzt, schlecht für den Rücken ist, wenn man sie in der Nachtschicht alleine bedienen muss.

Was tun? Auch wenn alles andere glatt läuft, wird sich der kollektive Prozess jedesmal festfressen, wenn es an diesen Punkt kommt. Und zunehmend mehr Dinge werden vielleicht an diesem Punkt enden. Schliesslich kommt es soweit, dass der Punkt wichtige Entscheidungen behindert und den Rest des Betriebs, die anderen Abteilungen mit in sich hineinzieht. Dann haben Leute, die im Grunde noch weniger wissen, worum es geht, darüber zu entscheiden; und vermutlich werden beide Seiten versuchen, sie von ihrem Standpunkt zu überzeugen. Je nach Umständen kann sowas zu einer persönlichen Fehde degenerieren, und dann werden um so lieber alle glauben wollen, dass es schon immer eine rein persönliche Sache gewesen ist.

Wie liesse sich ein solches Problem lösen? Theoretisch sind viele Möglichkeiten denkbar. Die Entscheidungsprozesse sind vermutlich unvollkommen, wenn sie durch solche Dinge gelähmt werden können. Die Intervention des Gesamtbetriebs ist vermutlich zu früh oder zu spät gekommen. Das kann man alles ganz leicht genau feststellen, sobald es einmal zu spät ist.

### **c. Konflikte um Entscheidungen**

Nehmen wir ein anderes Beispiel. Der Betrieb funktioniert im Inneren ganz zufriedenstellend, aber der Markt verändert sich. Die Umsätze gehen zurück. Die Arbeitskosten steigen im Vergleich zu den Umsätzen. Es ist nicht bedrohlich, aber es gibt Anlass zur Dis-

kussion, weil man völlig richtig frühzeitig anfängt, zu steuern. Also analysiert man die Lage und kommt naturgemäß zu völlig gegenteiligen Schlüssen.

Die Preise sind zu hoch, sagen die einen. Das schreckt Kunden ab. Wir müssen vielleicht ein paar Produkte einführen, die billiger angeboten werden können. Und noch mehr: die Preise sind vielleicht zu hoch, weil die Personalkosten zu hoch sind. Um die Löhne halten zu können, müssen wir mit weniger Leuten die Schicht arbeiten. Die anderen sagen: die Preise sind im Gegenteil zu niedrig. Dass die Umsätze etwas zurückgehen, hat damit nichts zu tun. So etwas kommt immer einmal wieder vor. Aber wenn wir die Preise nicht anheben, können wir die Löhne nicht halten.

Auch hier denke man sich eine wirklichkeitsnahe Einkleidung dazu. Man wird sehen, dass nicht im Allgemeinen gesagt werden kann, welche Seite Recht hat. Wenn man mehr Informationen in das Beispiel einbaut, scheint die Lage besser zu werden. Aber ist das wirklich so? Die Umsätze gehen zurück, weil ein Hauptabnehmer in Insolvenz gegangen ist. Was ist daraus der richtige Schluss? Produziert man dasselbe für diejenigen, die seinen Markt jetzt übernehmen, oder muss man den Schluss ziehen, dass er insolvent ist, weil sein eigener Markt keine Zukunft mehr hat, und stellt besser die Produktion um?

Oder sie gehen zurück, weil man wirklich zu teuer geworden ist; kauft man sich eine neue Maschine, wie die Konkurrenz sie hat? Oder gibt man die Abteilung auf, wie es unzweifelhaft andere auch tun werden? Aber danach werden die Preise wahrscheinlich wieder steigen. Man könnte ja auf die Idee kommen, im Geschäft zu bleiben, einstweilen die unausweichlichen Verluste zu minimieren, und danach weiterzusehen, wenn der Preiskampf vorbei ist.

Es gibt, wie man sieht, keine richtige Lösung, sondern es gibt Lagen, in denen man die eine oder die andere Entscheidung trifft, und jede kann falsch sein. Anderswo ist die Lage genauso. Und überall in den konkurrierenden Betrieben denken sich die Chefs irgendeinen Plan aus, auf der Grundlage von Annahmen, die genauso gut richtig wie falsch sein können, bis sie überzeugt sind, die richtige Lösung gefunden zu haben. Sie halten sich meistens für sehr schlau dabei, und am Ende haben sie Glück oder Pech. Der Unterschied ist, dass in einem selbstverwalteten Betrieb nicht nur ein

Chef seine übergeschnappte Privatideen kultiviert, sondern unter Umständen deren dutzende.

Man hat zum Beispiel von einem gehört, der einmal die Umsätze der künftigen Monate prognostiziert hat mit einem Modell, in dem er die Umsätze der letzten zehn Jahre monatsweise übereinandergelegt und Durchschnitte gebildet hatte. Der Mann war völlig überzeugt, auf solche Weise die ungewisse Zukunft in die Hand gewonnen zu haben. Der Geschäftsverkehr brütet überall solche Narren. Sie haben in normalen Betrieben ihren festen Ort, nämlich das Büro des Chefs. Aber in selbstverwalteten Betrieben kostet es gewisse Anstrengung, zu verhindern, dass die Belegschaft im ganzen in den Bann derjenigen Magie fällt, der von Zahlen auf Papier ausgeht.

Wir haben über die betriebliche Kalkulation schon gesprochen. Sie beruht auf einem Modell. Einzelnen gedachten festen Punkten im Betrieb werden einzelne Bestandteile der Kosten zugeordnet; diese Zuordnung ist zunächst einmal eine Entscheidung. Es hat keinen Sinn, zu fragen, ob sie richtig oder falsch ist; die Frage ist, ob die Modellierung brauchbare Ergebnisse auswirft. Und das entscheidet sich am Ergebnis. Aber der menschliche Verstand ist ein wundersames Ding. Er strengt sich an, eine solche Modellierung auszudenken und niederzuschreiben, und ehe die Tinte daran trocken ist, hat er schon vergessen, dass er sie selbst ausgedacht hat; während die Zahlen trocken werden, hören sie auf, ein Modell zu sein, und werden unhinterfragbar, wirklicher als die Wirklichkeit.

Das ist eine Berufskrankheit der Betriebswirtschaftler, aber im demokratischen Betrieb sind notwendig alle Betriebswirtschaftler, und das ohnehin fast religiöse Mass der Selbsttäuschung kann gespenstische Züge annehmen. Wenn der Betrieb funktioniert, aber das Kostenmodell nicht, ist es normalerweise billiger, den Betrieb unverändert zu lassen und sich ein funktionierendes Kostenmodell auszudenken. Aber wenn die ganze Mitarbeiterschaft zu dem selbst geschaffenen Kostenmodell dieses eigentümlich götzendienerische Verhältnis hat, kann es sehr leicht geschehen, dass der funktionierende Betrieb laut lachend ans kaputte Kostenmodell angepasst wird.

Ich kenne einen Fall, wo die an sich richtige Entscheidung getroffen war, die Gemeinkosten anteilig auf alle Geschäftstage zu legen. Gemeinkosten sind diejenigen

Kosten, die sich nicht sonst zuordnen lassen. In dem Fall war es in der Hauptsache die Heizung. Nun gab es jede Woche einen Ruhetag, den man eigentlich abschaffen wollte, weil er einen Geschäftstag kostete. Auf den waren die Gemeinkosten selbstverständlich nicht umgelegt, weil er keine Einnahmen trug. Aus dieser einfachen Lage ergab sich ganz von selbst, dass der nach den Umständen sehr sinnvolle Vorschlag, an diesem Ruhetag doch zu öffnen, verworfen wurde mit dem überzeugenden Argument, dass der Tag dann auf absehbare Zeit im Minus wäre; weil er sich erst nach Monaten bei der Kundschaft etabliert hätte, aber inzwischen Gemeinkosten auf ihn gelegt werden müssten. Der Tag wäre also auf Monate im Minus, und so viele Tage im Minus müssten irgendwann doch auch auf die Bilanz im Ganzen, wie durch Ansteckung, sich nachteilig auswirken. Die Pointe war, dass die Heizung an dem Tag natürlich nicht etwa ausgeschaltet war; es wäre ja idiotisch gewesen, ihn auskühlen zu lassen, um ihn am nächsten Tag wieder hochzuheizen. Die Kosten wurden freilich auf die anderen Tage umgelegt. Das Minus, wenn man an dem Tag aufmachte, bestand also nur in der Tabelle, die man selbst erarbeitet hatte; und die einen nun hinderte, an diesen Tag aufzumachen. Es war gegen diese messerscharfe Logik nichts auszurichten.

#### **d. Objektive Unklarheit der Entscheidungsgrundlage**

Solche Sachen kommen überall vor. Aber in selbstverwalteten Betrieben gewinnen Konflikte ungeheuer an Dynamik, wenn sie sich hinter solchen oder weniger bescheuerten Selbsttäuschungen verstecken können. Die Welt der Zahlen ist, wo es um Geld geht, überall voll mit den verwirrendsten Ambivalenzen. Wir haben gesehen, dass ein und dieselbe Grösse eine völlig andere Gestalt haben kann; so das Eigenkapital, je nachdem man es versuchen will, als das Stammkapital oder das bilanzielle Kapital zu begreifen. Der mehr oder weniger funktionierende Zusammenhang der Dinge wird in dieser verzauberten zweiten Welt verdoppelt zu einem mehr oder weniger völlig anders funktionierenden Zusammenhang von wirtschaftlichen Grössen. Und die Experten auf diesem Feld sind die Ökonomen, die eine Wissenschaft betreiben, die unfähig ist, ihre eigenen Grundlagen wissenschaftlich zu beschreiben. Dem Ökonomen, der auf seine eigenen Schaubilder hereinfällt, kann ich vorhalten, dass er von den Grenzen seiner Wissenschaft nichts versteht; und das ist

wohlbekannt. Was halte ich aber dem Nicht-Ökonomen vor, der noch nicht einmal weiss, dass er dasselbe macht wie die Wissenschaft?

Gehen wir bei dem Beispiel mit den Umsätzen noch ein bisschen weiter. Die Umstände des Beispiels legen zunächst nahe, dass der Markt sich verändert, was er übrigens immer tut. Nicht immer ist das in Zahlen eindeutig ausdrückbar; vielleicht verliert man, ohne es zu bemerken, auf dramatische Weise einen bestimmten Kundenkreis, und gewinnt stattdessen einen gleichgrossen neuen, während es aussieht, als wäre gar nichts passiert. Derselbe Vorgang kann durch Eingreifen fatal werden: man kann beim Versuch, einen schwindenden Kundenkreis aufzuhalten, einen neu erscheinenden verpassen; oder umgekehrt.

Was man dabei tun oder lassen soll, sagen einem nicht die Zahlen als solche; sondern das ist eine Entscheidung. In diese Entscheidung fliessen aber bestimmte gegensätzliche Interessen ein, die ihre Munition aus den gegensätzlich interpretierbaren Zahlen beziehen. Und diese Interessen können im selbstverwalteten Betrieb sehr leicht die Gestalt gegensätzlicher Parteien annehmen. Die einzelnen Abteilungen haben eigene Interessen; je wichtiger eine ist, desto bessere Aussichten hat sie bei der Auseinandersetzung um die nächsten grösseren Anschaffungen; desto bessere Bedingungen haben ihre Mitarbeiter auf dem Feld, auf dem auch im selbstverwalteten Betrieb wirklich Konkurrenz bestehen kann: in dem um Arbeitsstunden.

Die Konkurrenz zwischen den Arbeitern auf dem Arbeitsmarkt hört nicht einfach zu wirken auf im selbstverwalteten Betrieb. Sie gewinnt eine andere Form. Der Grund des Zusammenschlusses ist die gemeinschaftliche Verwertung der Arbeitskraft; ihre Umsetzung in Produkte und deren Verkauf gegen Geld. Es ist nun nicht garantiert, dass alle Mitarbeiter soviel arbeiten können wie sie vielleicht wollen. Gegen mehr Arbeit, als man möchte, ist ein einfaches Mittel gegeben: man stellt Leute ein.

Die Konkurrenz um Arbeitsstunden ist nicht immer offen oder heftig, aber sie ist latent immer vorhanden. Sie ist den einzelnen Mitarbeitern vielleicht nicht als leitendes Motiv bewusst, aber das liegt auch daran, dass es kein Thema ist, über das man gerne redet. Eine unterausgelastete Abteilung wird eine Weile hinhalten können, aber irgendwann wird sie ihre Stunden redu-

zieren müssen; sie wird an Einfluss einbüßen, sie wird bei Anschaffungen bancheteiligt sein, man wird also dort eher weniger verdienen und mit ranzigem Gerät arbeiten und ansonsten seine Stunden vielleicht in den anderen Abteilungen suchen müssen, wo man sich erst daran gewöhnen muss, dass einem die Kollegen dort Anweisungen geben. Es ist ganz natürlich, dass einem dann die Zahlen so vorkommen, als ob sie deutlich nahelegen, dass der Laden sich in Richtung der eigenen Abteilung entwickeln muss. Um so mehr, als man ohne derartige erkenntnisleitende Hypothesen aus den Zahlen an sich in der Regel ja eh nicht schlau wird.

### e. Das Korsett der Formen

Streng genommen sind das ja nicht verschiedene Interessen der einzelnen Abteilungen, sondern eine Auseinandersetzung darüber, was die Interessen des Betriebs im Ganzen eigentlich sind. Nicht die Interessen der Abteilungen sind gegensätzlich, sondern die Interessen des Betriebs. Das ist völlig normal. Jedem Unternehmer geht es so. In allgemeinen Begriffen ausgedrückt, will man natürlich gleichzeitig billiger und besser sein als die Konkurrenz. Das schliesst sich begreiflicherweise aus, also pendelt sich eine Balance irgendwie ein, und zwar für jedes Produkt einzeln; und das ist exakt die reale Seite dessen, was betriebswirtschaftlich Kostenmodellierung heisst.

Was in der betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung aber so glatt und unschuldig dasteht, als eine Folge von nichts als Zahlen, die nachvollziehbar auseinander hervorgehen, ist das Regime der betrieblichen Arbeit und ihrer Unterordnung unter den Betriebszweck. Sie ist sozusagen die bürgerliche Form dieses Regimes. Im selbstverwalteten Betrieb besteht neben dieser Kostenrechnung aber noch der Betrieb selbst und seine Teile als selbsttätige Mitarbeiter, die ihren Einfluss auf den Betrieb selbst geltend zu machen in der Lage sind; die also auf der einen Seite darauf verwiesen sind, ihre Verhältnisse zueinander selbsttätig auszuhandeln, nach der anderen Seite aber nach wie vor an die bürgerliche Form gebunden sind.

Denn natürlich steht der selbstverwaltete Betrieb immer noch unter der Oberherrschaft der äusseren Gesellschaft und ihrer Formen. Er wird am gesellschaftlichen Verkehr teilnehmen können nur zu den Bedingungen, die die gesellschaftliche Herrschaft

setzt. Dazu gehören das Gesetz des Staats und das Geldsystem. Und an denjenigen Stellen, an denen die äussere Gesellschaft an ihn antritt, sitzen natürlich immer kritische Punkte. Der Vorstand bzw. die Geschäftsführung ist ein solcher; diese sind mit gesetzlichen Befugnissen ausgestattet, und diese dienen letzten Endes dem Schutz des Geschäftsverkehrs vor dem Verein bzw. der Genossenschaft. Die Steuerpflicht ist ein anderer solcher Punkt, die bestimmte Formen der Kostenrechnung und Buchführung erfordert; die Aufnahme eines Kredits nicht anders. Aber im Prinzip gilt nichts anderes für jede Art von Einkauf, für jeden Geschäftsverkehr.

Die gesellschaftliche Herrschaft hat auch hier schon einen gewissen deformierenden Einfluss. Aber es geht nicht an, alle Fehlentwicklungen abstrakt hierauf zurückzuführen. Im Inneren einer überschaubaren Einheit sind transparente Beziehungen, ein durchsichtig vernünftiges Verhältnis recht einfach vorstellbar. Ihre Einbettung in den gesellschaftlichen Zusammenhang, das ist nicht ein Umstand, über den es Zweck hätte sich zu beklagen, sondern das ist genau um die Aufgabe, um deren Lösung es sich handelt; und zwar nicht nur in dieser Welt, sondern auch in der nächsten; auch nach einer grundsätzlichen Veränderung muss ja diese Lösung erst noch gefunden, der neue Gesellschaftszusammenhang erst noch begründet werden.

Niemand zwingt ja die Genossen, die gesellschaftlichen Formen als etwas anderes zu behandeln, als sie sind; als Absurditäten, deren Beachtung von der Aussenwelt aufgezwungen ist. Nichts zwingt sie, die Konstruktion, die der betrieblichen Kostenrechnung zu Grunde liegt, mit den wirklichen Abläufen zu verwechseln. Nichts ausser der Tatsache, dass es keinerlei sonstige Anhaltspunkte gibt, die einem die Entscheidung abnehmen, und keinerlei Sinn und Verstand und Perspektive in dieser Gesellschaft, und dass nichts einen wirklich auf so etwas vorbereitet.

Die innere Struktur des selbstverwalteten Betriebs macht in Wirklichkeit die bisherigen Formen des betrieblichen Arbeitsregimes bis hinein in die Kostenrechnung theoretisch überflüssig, weil sie ermöglicht, ihre Leitungsfunktionen zu ersetzen; und andererseits fordert sie den Arbeitern ab, nämlich diese Leitungsfunktionen auch praktisch zu übernehmen. Es ist nicht ganz einfach, mit dieser Freiheit zurechtzukommen, und so ist der Antrieb immer vorhanden, sich

unter die Obhut der alten Formen zurück zu flüchten, wie wenn sie Halt böten.

### **f. Die Furcht vor der Freiheit**

Die Unfähigkeit zur Freiheit, geradezu die Furcht vor der Freiheit, ist ein Produkt von Jahrtausenden von Menschheitsgeschichte, und sie liegt aller heutigen Gesellschaft zu Grunde. Die gesellschaftliche Herrschaft, gleich alt mit der Klassengesellschaft, Eigentum, Staat und Familie, wirkt deformierend auf die psychischen Fähigkeiten der Menschen.

Freie Selbstorganisation, obwohl sie natürlich an sich der Ausweg ist, kann das nicht ohne weiteres ändern. Es scheint zuweilen sogar so, als ob die Irrationalität des Verhaltens zunächst zunimmt, gerade wenn der erste Schritt getan und der irrationale äussere Zwang entfernt ist. Das ist jedenfalls ein Schluss, den man aus Erfahrungen in der Selbstorganisation ziehen kann.

Denn natürlich tritt dieser Effekt nicht nur in selbstverwalteten Betrieben auf, sondern in jeder Art der selbstorganisierten Zusammenschlüssen. Die Verlaufsform von Konflikten in Hausprojekten, selbstverwalteten Kultur- oder Sozialprojekten folgt oft überraschend ähnlichen Mustern. Es ist oft schon die Gewohnheit übernommen worden, aus dem sozialen Sektor, mit Sozialtechniken wie der Mediation oder Supervision die Dynamik solcher Konflikte zu entschärfen. Aber, kaum überraschend, es zeigt sich oft, dass diese Methoden versagen; und dass dem, worum er hier geht, mit keiner Sozialtechnik zu Leibe gegangen werden kann.

Es ist nämlich nicht immer ein Missverständnis, oder mangelhafte Kommunikation; sondern sehr oft um tatsächlich bewusstes eigenes Verhalten. Die an solchen Konflikten Beteiligten übersehen nicht einfach, was für den gegenteiligen Standpunkt spricht, sondern sie haben vielleicht einfach dasjenige beschlossen, was sie für das beste halten. Und es ist an dieser Stelle wahrscheinlich kein Weiterkommen.

Das geläufige Vertrauen zu Sozialtechniken, die wiederum aus dem Betriebsregime der Humandienstleistungen stammen, ist selbst irrational. Es widerspricht dem Grundprinzip der ganzen Sache. Der selbstverwaltete Betrieb geht davon aus, dass die Arbeitskraft auch mit Vernunft begabt ist und für sich selbst spre-

chen kann. Wenn dabei etwas anderes herauskommt als Harmonie, kann man nicht andererseits das ganze für einer Behandlung bedürftig erklären. Selbstorganisation, die sozialtechnischer Aufsicht bedarf, ist keine, und ist wertlos.

### **g. Klare Regeln**

Was kann man aber wirklich tun? Abschliessend kann ich das nicht sagen. Aber ein grosser Teil der Materie, an der ein solcher Konflikt sich eskalieren kann, liegt bereit in Gestalt von unklaren Regeln. In den meisten Fällen zeigt sich, dass Konflikte in einer Phase von Konsolidierung nach einer frühen und stürmischen Phase des Aufbaus entstehen. In solchen Phasen des Aufbaus, wo allen klar ist, was getan werden muss, werden grosse Energien freigesetzt, und die Hauptsache ist, dass es funktioniert. Soweit man sich in dieser Phase überhaupt auf klare Regeln, Zutsändigkeiten, Befugnisse der einzelnen Abteilungen oder Organe einigt, zeigt die Erfahrung, dass diese sehr oft in allgemeinem Einverständnis missachtet werden. Vielleicht sind sie unpraktisch. Vielleicht zeigt sich, dass wirkliche Arbeit auf andere Weise geschieht, und sich niemand dem in den Weg stellen will.

Aber diese heroische Phase, wie wir sie vielleicht nennen können, geht irgendwann zu Ende, und danach bestehen durch erfolgreiche Praxis geheiligte Abläufe, und die diesen widersprechende Regeln, von denen man vielleicht nicht einmal mehr weiss, ob sie überhaupt noch gelten. Die Phase der Konsolidierung, die sich notwendig anschliesst, folgt aber notwendig anderen Gesetzen. Und hier gibt die Unklarheit und Widersprüchlichkeit dessen, worauf man sich berufen kann, jedem der Konflikte, die sich hier notwendigerweise einstellen, unendlichen Brennstoff.

Klare Regeln; das klingt vielleicht nicht so anarchistisch. Aber es gehört zu den wenigen Dingen, die man im Vorhinein tun kann, um Konflikte zu entschärfen, ehe sie ins Unlösbare eskalieren. Und Regeln müssen auch eingehalten werden, auch dann, wenn es gerade niemandem wirklich dringend erscheint, oder aber sie müssen abgeschafft und der besseren Praxis angepasst werden. In der frühen Phase wird sich vielleicht nicht leicht jemand finden, der so etwas in die Hand nimmt. Man macht sich auch nicht sehr beliebt, und sehr konstruktiv sieht es auch nicht aus.

Die klaren Regeln sollten auch das Verhältnis des Betriebskollektivs zu der Rechtsform umfassen. Es ist oben ausgeführt worden, dass es ein solches Verhältnis auch gibt, und dass es in rechtlichen Begriffen beschreibbar ist, man mag das wollen oder nicht. Dann soll man es auch in solchen Begriffen beschreiben! Ansonsten erzeugt man eine ständige Unklarheit, und ständig bereitliegenden Konfliktstoff.

#### **h. Distanz und Intensität**

Die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern sind unvermeidlich tiefer und intensiver als sonst unter Kollegen. Sie sind aber auch härteren Proben ausgesetzt. Die Intensität der Beziehungen sind die Grundlage für die erstaunliche Hartnäckigkeit, die solche Betriebe entfalten können; aber von ihnen geht auch ein Risiko aus. Die mehr oder weniger autoritäre Deformation unserer Charaktere bringt in alle Beziehungen etwas irrationales, ambivalentes, das schnell umschlagen kann.

Die Liebe selbst ist belastet mit Ansprüchen, die niemand erfüllen kann, und hat einen Unterstrom aus kalter Enttäuschung, Verlustangst, Trauer und Hass. Die zerstörerische Zerrüttung der Seelen hat ihre Zeugnisse überall in der sogenannten Kultur der letzten Jahrtausende hinterlassen. Und die letzte Rechtfertigung der Autorität selbst war es, dass sie alleine das destruktive Potential bändigen könne. Sie hat es freilich auch in die Welt gebracht.

In aller bisherigen Geschichte hat es nie eine Situation gegeben, wo durch die Herrschaft deformierte Einzelne überhaupt in der Lage waren, so etwas wie Selbstbestimmung zu versuchen. Es ist bisher auf die meisten von ihnen nie angekommen. Nun kommt es auf sie an. Die seltsame Dynamik der persönlichen Beziehungen, die bisher folgenlos ins private Leben verbannt war, wird zu einem tragenden Pfeiler einer gesellschaftlichen Beziehung, noch bevor sie Zeit hatte, zu heilen.

Jede Enttäuschung über den Mangel an Energie oder die Unfähigkeit der Kollegen weckt begrabene Erinnerungen an erlittene Verletzungen auf. Jede Bestätigung aktiviert die alten Muster, Anerkennung durch Wohlverhalten zu erzwingen. Die unvermeidlichen Wechselfälle des Betriebs fressen die Aktiven auf, wenn sie sich ihm zu sehr überantworten. Die Freund-

schaften, auf denen er ruht, tragen zu alle dem immer nur noch mehr bei. Und ihre unvermeidliche Ambivalenz provoziert Zerwürfnisse, zu denen die Materie immer ausreichend Anlass liefert.

In dieses elektrische Feld werfen wir die Empfehlung, klare Regeln aufzustellen und zu befolgen; paradoxerweise die Beziehungen etwas loszuketten von der Intensität, die sie gewinnen müssen, oder ihnen ein Gegengewicht zu geben. Denn eines solchen werden sie bedürfen. Alle Organe des Betriebs müssen klare Zuständigkeiten haben, regelmässig neu gewählt werden und regelmässig Rechenschaft ablegen, auch wenn es niemanden interessiert. Rückfragen müssen üblich sein, und notfalls müssen, um solche zu provozieren, Rückfragen organisiert werden. Es darf keine hohe Hürde dagegen bestehen, einen Verstoss gegen Regeln festzustellen; Regelverstöße sind niemals eine Ausnahme, sie sind überall der Normalfall, und sie sollen dazu führen, die Regel wieder geradezurücken, nicht zu einer Ächtung. Die Regel ist um der Distanz zu dem Betrieb willen da.

#### **i. Aufnahme und Mitgliedschaft**

Der unmittelbare Gegenstand fester Regeln ist die Mitgliedschaft. In der Praxis wird die Aufnahme in den Betrieb und in die Genossenschaft meistens auch in angemessen strengen Formen gehandhabt. Unklarheiten können entstehen, wo es um Probezeiten geht. Schwierigkeiten jeder Art entstehen dann, wenn man eine Anstellung ohne Genossenschaftsmitgliedschaft zulässt. Das ist vorhin bereits dargestellt worden. Unter jedem Aspekt kann davon nur abgeraten werden.

Davon zu unterscheiden ist die Verschiedenheit der Stundenzahl. Es kann schlecht eine Stundenzahl fest versprochen werden. In Zeiten oder Abteilungen mit Unterauslastung kann es damit eng werden. Das Stimmrecht kann auch nicht gut an die Stundenzahl geknüpft sein; praktisch ist das natürlich möglich, aber es widerspricht völlig dem Grundgedanken der Gleichheit. Dieser Grundgedanke ist eine Fiktion, an der festgehalten werden muss; denn es gibt kein anderes objektives Kriterium als die Anzahl. Überhaupt ist die demokratische Entscheidungsfindung selbst auch eine Fiktion; jeder Beschluss, der irgendwelche Folgen hat, hat natürlich auch Folgen für die später Eingetretenen, ohne dass sie dabei mitzureden gehabt hätten. Die Belegschaft von vor zehn Jahren, die ihn

vielleicht gefasst hat, ist natürlich eine fremde Macht. Man tut nur so, als wäre man identisch. Es bleibt aber nichts anderes übrig.

Schwieriger ist es umgekehrt. Der Ausschluss von Mitarbeitern wird etwas sein, über das niemand gerne sich Gedanken macht. Das ist vielleicht ein Fehler. Es kann überhaupt nicht ausgeschlossen werden, dass der Fall eintreten wird. Und in diesem Fall gibt es dann keinerlei klare Regeln, und alles, was getan wird, wird im Verdacht der Anmassung stehen. Besser ist es wahrscheinlich, klare, aber hohe Anforderungen festzulegen.

Vielleicht ist es sinnvoll, sich Gedanken über Spaltung und Aufteilung zu machen. Das Betriebsvermögen verbleibt ja im Betrieb; es kann, wenn die Geschäfte gut laufen, sinnvoll sein, sich über Ausgründungen und Teilung des Betriebsvermögens Gedanken zu machen. Es entsteht dadurch natürlich nicht ein Tochterunternehmen im Sinne des Konzernrechts, sondern eine selbständige neue Genossenschaft. Die genossenschaftliche Bindung des Betriebsvermögens bleibt dadurch erhalten, und das Genossenschaftswesen insgesamt erfährt eine Ausdehnung.

#### **j. Wahl der Organe**

Die Abgrenzung der Mitgliedschaft ist notwendig, weil sie die Grundlage der Entscheidungsfindung ist. Es ist aber noch mehr vonnöten. Die Abteilungen des Betriebs, wenn sie eigene Organe haben und eigene Entscheidungen treffen, müssen ebenso klar voneinander abgegrenzt sein; und ihre Befugnisse zu denen der Gesamtbetriebsversammlung und ihrer Organe.

Welcher Art die Organe ausser der Versammlung sind, kann sehr verschieden sein; entweder wird ein geschäftsführender Ausschuss gewählt, oder es werden für die speziellen Funktionen, als da sind Buchhaltung, Wareneinkauf, etc. einzelne Mitarbeiter bestimmt. Ob diesen aber neben der Erledigung spezieller Arbeiten auch Entscheidungsbefugnisse übertragen sind, und welche, das muss alles so genau als möglich ausgesprochen sein. Und es ist auch am besten, den Akt der Einsetzung fest als eine Wahl zu organisieren, um den delegierten und rechenschaftspflichtigen Charakter der Funktion klar herauszustellen.

In der Praxis finden sich oft nur mit Mühe genug Leute für derartige Aufgaben. Aus Mangel an Bewerbern wird der Wahlakt dann durch kurze Kenntnissnahme ersetzt, man nennt es Akklamation. Aus demselben Grund werden keine Neuwahlen veranstaltet, solange der Benannte die Funktion bereit ist auszuüben. Das ist verständlich, aber es entsteht dadurch der Eindruck, als wäre die Funktion gewissermassen eine Eigenschaft der Person. Das ermöglicht den anderen Mitarbeitern, so zu tun, als müsste niemand anders je darüber nachdenken, diese Aufgabe selbst zu übernehmen. Man kann also im Gegenteil genau in solchem Fall den Wahlakt gar nicht feierlich genug zelebrieren.

Es empfiehlt sich, über die Versammlungen genaue Protokolle zu führen. Es empfiehlt sich aber auch, nicht nur in den Protokollen die gefassten Beschlüsse wörtlich festzuhalten, sondern sie anschliessend noch einmal zu verlesen, wie es vor Gericht geschieht, und in ein eigenes Beschlussbuch einzutragen, wo man sie auch wieder auffinden kann. Sogenannte Tendenzbeschlüsse oder Stimmungsbilder sind keine Beschlüsse. Beschlüsse müssen so formuliert sein, dass der Gegenstand des Beschlusses bezeichnet ist, und dass der Beschluss ohne weitere Auslegung ausführbar ist, und zwar so, dass nötigenfalls ausgesprochen ist, durch wen. Wenn das nicht nötig ist, ist in der Regel auch ein Beschluss nicht nötig.

#### **k. Debatten und Beschlüsse**

Freie Entscheidungsfindung setzt freie Debatte voraus. Das ist schwer zu garantieren. Alle müssen ihre Ansichten und auch die Gründe für ihre Ansichten aussprechen können. Wegen seines Verhalten in der Debatte und Abstimmung sollte niemand irgendwelche nachteiligen Folgen befürchten müssen. Es kommt vor, dass offen gesagt wird: ich unterstütze deinen Antrag nicht, und zwar nur aus dem Grund, weil dein Abstimmungsverhalten insgesamt mir nicht gefällt. So etwas ist nicht richtig. Aber es gibt etwas schlimmeres: wenn es nämlich so ist, aber nicht ausgesprochen wird. Die völlige Freiheit der Gründe möchte man vielleicht einschränken, so wie es in der Prozessordnung ja manchmal Beweisverwertungsverbote gibt. Aber man kann sie nicht einschränken, ohne systematische Unehrllichkeit zu züchten.

Unsachliche Gründe muss man zulassen, aber man muss sie nicht widerspruchslos hinnehmen. Das so

begründete Votum ist gültig, aber es ist vollkommen richtig, drauf hinzuweisen, dass derlei in letzter Konsequenz zerstörerisch ist.

Schwierig wird es dann, wenn Entscheidungen Einstimmigkeit erfordern oder ein Vetorecht besteht. Einstimmigkeit ist ein schlechtes Prinzip. Es ist leicht einzuführen und unmöglich abzuschaffen. Alle, die Sonderinteressen vor Veränderung schützen möchten, haben ein Interesse an Einstimmigkeit, und alle, die den Konflikt scheuen, verstehen die Einwände nicht. Einstimmigkeit schützt immer dasjenige, was wahrscheinlich verändert werden müsste, und hat selber eine eskalierende Eigenlogik. Denn bestimmte Fragen werden niemals entschieden, und ihre Konfliktlinien bleiben bestehen und überlagern sich mit späteren Konfliktlinien; keine Seite muss sich je bewegen. Die Notwendigkeit, dieselbe aussichtslose Forderung immer neu zu begründen, erzwingt das Ausweichen auf immer neue Gründe oder Vorwände, und ebenso vorgeschobene Gegen Gründe. Kein Prinzip ist so wichtig, dass nicht das Erfordernis einer Dreiviertelmehrheit völlig zu seinem Schutz ausreichen würde.

Ein Vetorecht ist eigentlich das gleiche wie Einstimmigkeit, es wird zuweilen künstlich davon auseinandergelassen, indem eine Nein-Stimme und die Ausübung des Veto unterschieden werden. Bei Aufnahmen wird zuweilen ein Veto zugestanden. Das hat an sich seinen guten Sinn, weil es sein kann, dass man gute Gründe hat, mit jemand bestimmtem nicht zusammenarbeiten zu wollen, weil man schlechte Erfahrungen mit ihm gemacht hat. Und nicht immer will man diese schlechten Erfahrungen allen Leuten erzählen und dann darauf vertrauen müssen, dass sie einen ernst nehmen. Man denke an sexuelle Gewalt oder ähnliches.

Streng genommen kann man aber auch nicht verhindern, dass das Veto benutzt wird, um eine Einstellung zu verhindern, weil einem jemand's Nase nicht gefällt. Und hier liegt ein Problem. Es ist nicht möglich, zu verhindern, dass eines Tages der Eindruck entsteht, dass irgendjemand genau das tut. Und das kann dazu führen, dass eine Mehrheit sich findet, die das Vetorecht völlig abschafft. Das freie und absolute Veto ist also eines dieser Dinge, die gut gemeint sind und gut klingen, aber nicht gut durchdacht sind. Es empfiehlt sich, darüber nachzudenken, ob das Veto an etwas ge-

bunden werden muss, ohne es sinnlos zu machen; etwa daran, eine oder vielleicht zwei Personen der eigenen Wahl ins Vertrauen zu ziehen, die dann erklären, dass das Veto begründet ist. Ein solches Verfahren sieht aus, als schränke es die Schutzwirkung des Veto ein; aber es stellt das Veto selbst auf viel festere Füße.

## I. Die Versammlung

Es ist unmöglich und auch nicht wünschenswert, für jeden denkbaren Fall eine Regel zu haben. Die Rechtswissenschaft behilft sich hier seit jeher mit den verschiedenen Verfahren der Rechtsfortbildung; etwa durch den Analogieschluss. Genau das gleiche tut ganz instinktiv übrigens jeder, der mit einem solchen Fall konfrontiert wird. Die Auslagung und Anwendung einer Regel auf einen neuen Sachverhalt ist in der Substanz nichts anderes als die Aufstellung einer neuen Regel. In der Geschichte des Staats machen zwar das eine die Gerichte, das andere die Gesetzgeber. Eine solche Trennung der Gewalten gibt es in der hergebrachten Verfassung der Körperschaften nicht; und auch im selbstverwalteten Betrieb hat sie eigentlich keine feste Grundlage. Das oberste Organ ist die Versammlung; zuletzt wird diese über Streitfälle entscheiden, und sie wird völlig frei sein, ob sie eine bestehende Regel analog anwendet und wie ein Gericht handelt, oder eine neue Regel schafft und wie ein Gesetzgeber handelt.

Es muss aber natürlich nicht sein, dass die Versammlung das einzige Organ ist. Sondern sie kann andere Organe einsetzen; Ausschüsse oder einzelne Beauftragte ernennen, um einen Einzelfall zu entscheiden; sie kann sich ein Regelwerk geben für kompliziertere Streitfälle, wie eine Prozessordnung; sie kann etwa vorsehen, dass beiden Seiten ein Fürsprecher zur Seite gestellt wird, sie kann das Verfahren beliebig formalisieren und delegieren. Das eine, was sie nicht kann, ist so tun, als ob nicht ganz zuletzt sie selbst die letzte Instanz wäre, die auf die eine oder andere Weise entscheidet.

In grösseren Betrieben kann es leicht vorkommen, dass die Versammlung als solche nicht, oder nur ausnahmsweise, oder vertreten durch Delegierte zusammentritt. Der Betrieb kann sehr gross sein. Einzelne Abteilungen können an verschiedenen Orten sitzen. Es kann sein, dass der regelmässige Betrieb einen Zusammentritt der Belegschaft im Ganzen unmöglich

macht. In solchen Fällen ist die Versammlung vielleicht eher eine Fiktion. Aber sie ist eine notwendige Fiktion, alle anderen Gestalten der Versammlung als das vollständige physische Zusammentreten der Versammlung sind nur unvollkommene Abbilder der Versammlung, auch wenn sie in ihrem Namen handeln.

Auch das Zusammentreten von Delegierten aus einzelnen Betriebsteilen kann also unter Umständen die Versammlung vertreten. Aber sie können sie nicht ersetzen. Sie können sie nicht durch Beschlüsse binden, die die Versammlung nicht wieder aufheben könnte. Die letzte und höchste Gewalt ist die Versammlung, und zwar nicht, weil es in irgendeiner Regel steht, sondern weil sie der Betrieb selbst ist, die wirkliche assoziierte Macht der Mitarbeiter, und die Grundlage des ganzen. Wenn sie aufhört zu bestehen, hört der Betrieb auf zu bestehen.

### **m . Betriebszweck und Nebenzwecke**

Ein Geschäftsbetrieb ist in der Regel so verfasst, dass seine Mittel und seine Organisation von seiner Geschäftstätigkeit völlig beansprucht werden. Ein selbstverwalteter Betrieb ist aber oft ein Betrieb, dessen Angehörigen auch Ansichten und Tätigkeiten über den Betrieb hinaus verfolgen, kultureller, sozialer oder politischer Art. Und es stellt sich regelmässig die Frage, wie weit das den Betrieb betrifft.

Ist nicht der Betrieb gewissermassen verpflichtet, für diese oder jene Sache zur Verfügung zu stehen? Es gibt ja auch wirklich Sachen, für die man das sagen möchte. Sachen von so elementarer Richtigkeit, dass man meinen möchte, jeder anständige Mensch wäre dazu verpflichtet. Und den meisten Leuten fallen solche Sachen ein, die sie für rüchhaltlos unterstützungswürdig halten. Aber, und das ist der Punkt: es sind immer andere Sachen.

In der Regel gibt ein Betrieb es nicht ohne weiteres her, dass neben dem Betrieb in seinen Anlagen noch etwas anderes betrieben wird. Und in der Regel werden nicht alle Mitarbeiter sofort bereit sein, Einschränkungen der Geschäftstätigkeit zuzustimmen. Das kann soweit gehen, geizig und boshaft auszusehen. Oder die Enttäuschung führt einen dazu, es als geizig und boshaft zu empfinden.

Es ist leicht zu vergessen, dass die Anlagen eines Be-

triebs in der Regel ausgelegt sind für den Anspruch des Betriebs, oder vielmehr der Betrieb dazu tendiert, die vorhandenen Kapazitäten voll auszunutzen, und dass alles, was an dem Betrieb hängt, auch daran hängt. Ein ordentlich geführter Kollektivbetrieb, ein ordentlich geführtes Hausprojekt oder Kulturprojekt haben in der Regel keine dauerhaften Kapazitäten frei, und unordentlich geführte gehen ein.

Der gesellschaftliche Nutzen des selbstverwalteten Betriebs besteht also regelmässig nicht in den Dingen, die man ausserhalb des Betriebszwecks noch alles mit ihm anfangen könnte. Er besteht nicht darin, eine gute Sache zu subventionieren, auch nicht die beste. Der gesellschaftliche Nutzen des selbstverwalteten Betriebs muss sich daran messen, ob er als selbstverwalteter Betrieb gut funktioniert, ob er als solcher der Sache der Befreiung der Arbeiterklasse nutzt; nicht danach, ob er daneben zu den richtigen Nebenzwecken sich zur Verfügung stellt. Diese Nebenzwecke, seien es noch so wichtige, müssen selbständig neben ihm betrieben werden können.

Enttäuschung darüber ist verbreitet, aber eigentlich unberechtigt. Sie ruht eigentlich auf der unausgesprochenen Voraussetzung, der selbstverwaltete Betrieb sei nur unvollkommener Platzhalter einer über ihn hinausgehenden Idee. Das mag irgendwie sogar stimmen. Aber er ist ihr nichts schuldig, ausser, dass er besteht. Er ist nur das, was er ist: ein Betrieb, und nur ein Betrieb. Entweder hat er als solcher eine verändernde Macht, oder gar keine.

Das ist keine Entschuldigung für Passivität. Der Betrieb und die Belegschaft müssen ja auch nicht unpolitischer sein als die der privaten Wirtschaft. Auch diese ergreifen in gesellschaftlichen Auseinandersetzungen gelegentlich Partei, zuweilen, indem sie Betriebsmittel zweckentfremden; Getränke an Demonstranten ausgeben; Räume zum Rückzug zur Verfügung stellen; die IG Metall hat manchmal Betriebsversammlungen auf der Zufahrt zu Schacht Konrad abgehalten.

### **n. Die Perspektive des Übergangs**

Die gesellschaftlichen Wirkungen, die von dem selbstverwalteten Betrieb ausgehen, sind vermittelt und begrenzt. Erst in der Perspektive des Übergangs sehen sie überhaupt bedeutsam aus. Er ist, von dieser Seite

aus gesehen, das frustrierendste Ding, das es gibt; voll der subversivsten Prinzipien, aber eigentlich einfach nur irgendein Laden. Das öde prosaische Geschäft sieht so gar nicht nach dem Umsturz aus. Es sind nun aber wahrscheinlich auch vom Umsturz, wie zu befürchten ist, neun Zehntel ein öde prosaisches Geschäft, und nur ein mageres Zehntel reines Mirakel.

Nur der kleinere Teil der Menschheit besteht aber aus Enthusiasten, für die dieses Missverhältnis etwas drückendes hat. Das prosaische Geschäft bietet auch einen Trost und eine Beruhigung, an die man sich festhalten kann, ein Mittel gegen die Angst vor der ungeheuren Aufgabe. Die Zukunft des selbstverwalteten Betriebs liegt auch nicht rein in den Händen der Enthusiasten. Er muss eine praktische Form für die Zukunft der ganzen arbeitenden Klasse bieten.

Seine Formen werden sich ändern. Sie werden mehr oder weniger geprägt sein von der Gesellschaft, die ihn umgibt. Der Punkt ist noch lange nicht erreicht, noch nicht einmal in Sicht, wo er auf ihre Veränderung Einfluss bekommt. Einstweilen sieht alles, was wir bisher über ihn geschrieben haben, vielleicht erschreckend nach dem Hergebrachten aus. Wir haben kein Wort über eine neue Art des Arbeitens und des Zusammenlebens sagen können. Das liegt daran, dass eine solche neue Art noch nicht gefunden ist. Statt dessen haben wir über etwas gesprochen, was wie eine Kombination aus Lohnarbeit und Vereinswesen aussieht. Das liegt daran, dass es das auch ist.

Die Wirklichkeit der selbstverwalteten Betriebe nimmt sich heute bescheiden aus. Sie kommen zustande durch Gründung, wie bei einem normalen Unternehmen, oder durch die Insolvenz eines Betriebs, mit dem die Kapitalistenklasse nichts mehr anfangen kann; und sie führen ihr Leben an Rändern und in Nischen. Das kann sich von einem Tag auf den andern ändern. Der Weg, der vom Arbeitskampf zur Betriebsbesetzung, von der Betriebsbesetzung zur Übernahme des Betriebs durch die Arbeiter führt, ist nicht gerade und vorgezeichnet, aber er ist möglich und naheliegend.

1971 ging die Werft Upper Clyde Shipbuilders in Glasgow in Insolvenz. Die gewerkschaftlichen Vertrauensleute, Leute von der KP, organisierten ein sogenanntes Work-In, eine als gewerkschaftliche Aktionsform getarnte Betriebsübernahme. Die Unterstützung der Be-

völkerung war überwältigend. Ihre Forderungen gingen nicht weit: sie wollten die Erhaltung des Werks unter einem neuen Eigentümer. Die Werft besteht zu Teilen bis heute. Im selben Jahr besetzten und übernahmen die Arbeiter des Stahlwerks Harco in New South Wales ihren Betrieb, als Ergebnis eines eskalierenden Arbeitskampfs, und führten ihn vier Wochen alleine.

Die Perspektive, dass der Staat sich gezwungen sehen könnte, eine solche Übernahme zu legalisieren, sieht wesentlich unrealistischer aus. Selbst das deutsche Insolvenzrecht sieht keinen geraden Weg vor. Aber Gesetze werden jeden Tag geändert. Die Frage ist, wann dem Staat nichts anderes übrig bleibt. Wie ist es denn im Falle des Sturzes einer ganzen Industrie?

Unter den gewerkschaftlichen Kampfmitteln wäre die vollständige Übernahme durch die Arbeiter die äusserste, der logische Extrempunkt des Streiks, der ultimative Machtbeweis der Arbeiter. Und genau an diesem Punkt fließt er zusammen mit dem äussersten Notwehrmittel gegen die Folgen kapitalistischer Krisen. Der gesellschaftliche Einfluss, den eine Betriebsübernahme in ihrem Umfeld entfalten kann, ist ungeheuer. Die Betriebsbesetzung bei Hallberg Guss in Leipzig 2018 machte möglich, dass öffentlich über eine Veränderung der Enteignungsgesetze nachgedacht wurde; was würde eine Betriebsbesetzung bei VW alles möglich machen?

Selbstverwaltete Betriebe. Betriebsbesetzung - Produktivgenossenschaften - Gesellschaftliche Veränderung

Selbstverwaltete Betriebe. Betriebsbesetzung - Produktivgenossenschaften - Gesellschaftliche Veränderung