

ePub^{WU} Institutional Repository

Luise Gubitzer and Franz Tödting and Jörg Flecker

Betriebliche Selbstverwaltung und eigenständige Regionalentwicklung am Beispiel der Genossenschaften von Mondragon

Paper

Original Citation:

Gubitzer, Luise and Tödting, Franz and Flecker, Jörg (1985) Betriebliche Selbstverwaltung und eigenständige Regionalentwicklung am Beispiel der Genossenschaften von Mondragon. *IIR-Discussion Papers*, 22. WU Vienna University of Economics and Business, Vienna.

This version is available at: <http://epub.wu.ac.at/6222/>

Available in ePub^{WU}: April 2018

ePub^{WU}, the institutional repository of the WU Vienna University of Economics and Business, is provided by the University Library and the IT-Services. The aim is to enable open access to the scholarly output of the WU.

Interdisziplinäres Institut für Raumordnung
Stadt- und Regionalentwicklung
Wirtschaftsuniversität Wien

Vorstand: o.Univ.Prof.Dr.Walter B. Stöhr
A-1090 Wien, Augasse 2-6, 1090 Wien, Tel.: (0222) 34-05-25

1985

- x) Dieser Aufsatz wurde im Zusammenhang mit einer vom Institut durchgeführten Exkursion ins Baskenland verfaßt.

UB-WU WIEN



+J29734730X

JÖRG FLECKER, LUISE GUBITZER UND
FRANZ TÖDTLING

BETRIEBLICHE SELBSTVERWALTUNG
UND EIGENSTÄNDIGE
REGIONALENTWICKLUNG AM BEISPIEL
DER GENOSSENSCHAFTEN VON
MONDRAGON x)

I I R - SEPARATA 22

1985

- x) erschienen in: Wirtschaft und Gesellschaft, 4|84
ORAC, Wien

1994 : 07961

2012

Interdisziplinäres Institut für Raumordnung
Stadt- und Regionalentwicklung
Wirtschaftsuniversität Wien



Vorstand: o.Univ.-Prof. Dr. Walter B. Stöhr
A-1090 Wien, Auguste-Straße 2-6, 1090 Wien, Tel.: (01) 40103-1

1982

x) Dieser Aufsatz wurde im Zusammenhang mit einer
Broschüre herausgegeben.
Broschüre verlegt.

**Publikation gefördert durch das
Bundesministerium für Wissenschaft
und Forschung, Wien**

x) erschienen in: Wirtschaft und Gesellschaft, 484
BRAC, Wien

10/70/01

Betriebliche Selbstverwaltung und eigenständige Regionalentwicklung am Beispiel der Genossenschaften von Mondragón

Jörg Flecker, Luise Gubitzer und Franz Tödting

1. Einleitung

Im Zuge der wirtschaftlichen Krise und der zunehmenden Arbeitslosigkeit gewinnen betriebliche Selbstverwaltungsinitiativen wieder an Bedeutung (vergl. Bundesministerium für Soziale Verwaltung 1983). Neben dem Ziel der innerbetrieblichen Demokratisierung werden dabei vor allem die Ziele der Arbeitsplatzbeschaffung und -sicherung durch die Neugründung von Betrieben oder die Verhinderung von Betriebsstillegungen verfolgt. Auch in der Regionalpolitik fanden in den letzten Jahren lokale und regionale Beschäftigungsinitiativen im Rahmen der Konzeption der „eigenständigen Regionalentwicklung“ zunehmende Beachtung (vergl. Bundeskanzleramt 1981, Ganser et al. 1981, Stöhr 1981 und 1984).

Der vorliegende Beitrag behandelt die Genossenschaften von Mondragón im spanischen Baskenland als Beispiel betrieblicher Selbstverwaltung und eigenständiger Regionalentwicklung. Den empirischen Hintergrund für diesen Beitrag stellt eine Exkursion ins Baskenland und nach Mondragón dar, die vom Interdisziplinären Institut für Raumordnung der Wirtschaftsuniversität Wien im Herbst 1983 durchgeführt wurde.

Die in den folgenden Ausführungen enthaltenen Informationen entstammen – soweit sie nicht zitierten Quellen entnommen sind – dem Protokoll zu dieser Exkursion (IIR – Exkursionsprotokoll, 1983), das von allen Teilnehmern verfaßt wurde und das am Institut für Raumordnung erhältlich ist.

Die Genossenschaften von Mondragón sind aus mehreren Gründen von Interesse:

- Sie gehören zu den wenigen Selbstverwaltungsinitiativen, die innerhalb des marktwirtschaftlichen Systems als industrielle Produktionsgenossenschaft nicht nur überlebt, sondern auch eine kontinuierliche Expansion erfahren haben: Zu diesen Genossenschaften, die 1954 gegründet wurden, gehören heute 160 Betriebe und über 18.000 Beschäftigte.
- Im Zusammenhang mit der in den meisten Industrieländern stark zunehmenden Arbeitslosigkeit ist vor allem die Frage von Interesse, von welchen Faktoren diese starke Expansion der Arbeitsplätze bewirkt wurde und wie die Genossenschaften von Mondragón die allgemeine Krisensituation der letzten Jahre bewältigt haben.
- Weiters interessiert die Frage, in welchem Maße die Genossenschaften von Mondragón tatsächlich Selbstverwaltungsprinzipien verwirklicht haben und ob damit eine geringere Entfremdung und höhere Arbeitszufriedenheit verbunden ist als in privaten kapitalistischen Unternehmungen.
- Mondragón und das Baskenland sind jedoch auch als Beispiel regionaler Entwicklung interessant, da für die Entstehung und Expansion der Genossenschaften nicht nur innerbetriebliche sondern auch regionale Faktoren eine Rolle gespielt haben. Hier sind etwa die baskische Industrietradition und der lange Kampf des Baskenlandes um politische und wirtschaftliche Eigenständigkeit zu nennen. Zu diesen regionalen Faktoren gehören aber auch einige Organisationsprinzipien der Genossenschaft wie etwa die überbetriebliche Zusammenarbeit und die regionale Vernetzung der Betriebe oder das Ausbildungssystem.

Einzelne dieser Fragen sollen im folgenden diskutiert werden, wobei zuerst die Struktur und Entwicklung der Genossenschaften von Mondragón (2) kurz dargestellt werden. Dann werden die Fragen untersucht, in welcher Weise in Mondragón Selbstverwaltungsprinzipien angewendet werden (3) und wie die Genossenschaften von Mondragón die wirtschaftliche Krise der letzten Jahre bewältigt haben (4). Zuletzt soll auf die oben genannten regionalen Aspekte der Genossenschaften von Mondragón eingegangen werden (5).

2. MONDRAGÓN – Die Entwicklung der Genossenschaftsgruppe und ihre gegenwärtige Struktur

2.1 Entwicklung

Die Entstehung der Genossenschaftsgruppe von Mondragón ist in hohem Maße mit der politischen und wirtschaftlichen Geschichte des Baskenlandes verknüpft. Wesentliche Charakteristika dieser baskischen Entwicklung sind:

- Eine lange Industriegeschichte (basierend auf Eisenerzvorkommen um Bilbao): Das Baskenland hatte dadurch früher als andere spanische Regionen eine ausgebildete Arbeiterschaft mit politischem Bewußtsein sowie eine im Vergleich zu anderen spanischen Regionen starke ökonomische Position;
- ein starkes politisches und wirtschaftliches Unabhängigkeitsstreben (Nationalismus) und damit im Zusammenhang eine lange Geschichte von Auseinandersetzungen mit dem Zentralstaat, sowie
- eine lange Tradition von Nachbarschafts- und Gemeinschaftsstrukturen territorialer Selbstverwaltung auf Dorf-, Gemeinde und Provinzebene und des Genossenschaftsgedankens.

Die Entstehung der Genossenschaftsgruppe reicht zurück in die Zeit nach dem Bürgerkrieg, in dem die meisten Basken auf der Seite der demokratischen Regierung und damit auf der Seite der Verlierer standen. In der Folge verliert das Baskenland – wie schon unter der Militärdiktatur Primo de Riveras – jegliche Autonomie, alles Baskische wird brutal unterdrückt. Als Reaktion darauf verstärkt sich der baskische Nationalismus, der in den fünfziger Jahren mit der ETA zum bewaffneten Widerstand übergeht. Mondragón selbst, eine Kleinstadt im bergigen Inneren des Baskenlandes, war in der Zeit nach dem Bürgerkrieg von einem einzigen Industrieunternehmen, der Union Cerrajera, beherrscht, das für die Jugendlichen der Stadt zuwenige Ausbildungsplätze zur Verfügung stellte.

José María Arizmendi Arrieta, seit kurzer Zeit Priester in der Gemeinde, gelang es mit Unterstützung der Bevölkerung im Jahre 1943 eine technische Berufsschule zu gründen. Die ersten Absolventen dieser Schule bildeten sich zu Ingenieuren weiter und gründeten 1954 die erste Produktionsgenossenschaft ULGOR. Sie brachten das notwendige Kapital durch Zuwendung von Bekannten und Verwandten, baskischen Trinkklubs und der Gemeinde auf und stellten unter Umgehung ausländischer Lizenzrechte Paraffin-Herde und später Öfen her.

Die Gründung dieser ersten selbstverwalteten Betriebe erfolgte vor dem Hintergrund der grundsätzlich positiven Einstellung der baskischen Arbeiterbewegung gegenüber Genossenschaften. In den Krisenzeiten der zwanziger Jahre wurden im Baskenland zahlreiche Versuche zur Gründung von Produktivgenossenschaften unternommen. Ein

erfolgreiches Beispiel aus der Provinz Guipúzcoa, in der auch Mondragón liegt, ist die Firma „Alfa“ in Eibar, die 1920 im Anschluß an einen Streik von den Arbeitenden übernommen wurde. Aus der Produktion von Waffen, damals die traditionellen Produkte der Region, wurde später die Produktion von Nähmaschinen. Die Gründer sowie die Arbeiter dieser Genossenschaft waren in überwiegender Zahl Mitglieder der sozialistischen Gewerkschaft UGT. Erst im Bürgerkrieg der dreißiger Jahre ging das Experiment „Alfa“ unter (Larranaga, 1981, S. 43 ff.). Der unterdrückte, aber nicht gebrochene baskische Nationalismus erleichterte das Anknüpfen an traditionelle kollektive Arbeitsformen, die in „Hauzo-Lan“, der gemeinsamen Bau- und Reparaturarbeit durch die gesamte Nachbarschaft, und „Lorra“, der gemeinsamen Erntearbeit, ihre historischen Wurzeln hat (CLP, o. J. (a), S. 1).

Von bescheidenen Anfängen ausgehend – ULGOR hatte 1956 nur 24 Beschäftigte – verzeichnete die Gruppe bis heute ein starkes Wachstum (vergl. Darst. 1). Noch in den *fünfziger Jahren* wurde FAGOR, eine Fabrik für Gasherde, eine Gießerei, die Maschinenfabrik ARRASATE und weitere Genossenschaften gegründet. Aber mit den Betrieben wuchsen auch die Probleme: Die Genossenschafter waren als „Selbständige“ von der öffentlichen Sozialversicherung ausgeschlossen und die Finanzierung der Genossenschaften wurde zu einem bestandsgefährdenden Problem. Die zukunftsweisende Lösung wurde in der Gründung eines eigenen Finanzinstitutes, der „Caja Laboral Popular“ (CLP), gesehen, das außerdem die Versicherung der Genossenschafter und die Beratung der Betriebe übernahm. Mit der CLP wurde 1960 ein regelrechter Kristallisationspunkt für die Gruppe geschaffen, denn die einzelnen Genossenschaften – sowie alle später gegründeten oder hinzugetretenen – schlossen mit ihr einen Vertrag, der ihnen einerseits die Dienste der Bank erschloß, sie andererseits verpflichtete, sich an ihr zu beteiligen, ihr Berichte über den eigenen Geschäftsverlauf zukommen zu lassen und vor allem folgende genossenschaftsinterne Organisationsprinzipien zu akzeptieren. Wie schon bei ULGOR lauteten diese: Arbeitsplatzschaffung, Kapital im Eigentum der Arbeitenden, begrenzte Lohnunterschiede, gleichmäßige Gewinnverteilung und demokratische Organisation (CLP, o. J. a, S. 3 ff.; eine ausführliche Darstellung siehe S. 13 ff. der vorliegenden Arbeit).

Vor dem Hintergrund starken Wirtschaftswachstums aufgrund großer Nachfrage am spanischen Markt und hoher Schutzzölle erlebte die Gruppe in den *sechziger Jahren* eine starke Expansion (vergl. Darst. 1). So kamen um 1964 pro Jahr durchschnittlich 3 neue Genossenschaften dazu, was die Mitgliederzahl gemeinsam mit dem Ausbau der bestehenden Betriebe bis 1970 auf 8.570 anwachsen ließ. Auch qualitativ ist ein Aufschwung zu verzeichnen: ARRASATE wird zur führenden Maschinenfabrik des Landes und die Produkte der meisten Genossenschaften werden technologisch anspruchsvoller. In zunehmendem Maße werden elektronische Bauteile, hochwertige Maschinenteile, Thermostate, Ventile usw. hergestellt. Ebenfalls in die sechziger Jahre fällt eine Veränderung in der Struktur der Gruppe: Im Raum Mondragón schließen sich

die Genossenschaften zu einer Art Dachgesellschaft (ULARCO) zusammen, deren Aufbau und Funktion weiter unten genauer zu schildern sein wird.

Die *siebziger Jahre* werden von Thomas/Logan (1982) als Phase der Konsolidierung bezeichnet, in der zwar anfangs das Wachstum fortgesetzt werden konnte, später aber auf die Krise, von der die Gruppe erst Ende der siebziger Jahre betroffen war, reagiert werden mußte (vergl. Darst. 1, 5 und 6). Heute stellt die Genossenschaftsgruppe mit über 160 Betrieben und etwa 18.800 Mitgliedern einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor des Baskenlandes dar.

2.2 Die Struktur der Gruppe

Ende 1982 bestand die „Mondragón-Gruppe“ aus 160 Genossenschaften, die sich folgendermaßen auf einzelne Wirtschaftssektoren verteilten:

- 88 Industrie (davon
 - 7 Gießereien und Schmieden,
 - 25 Produktionsgüterbetriebe,
 - 31 Maschinenteil- und Halbfertigproduktionen,
 - 20 Produktionen dauerhafter Konsumgüter,
 - 5 Baubetriebe)
- 7 Landwirtschaft
- 1 Konsumgenossenschaft
- 44 Erziehung
- 14 Wohnbau
- 6 Dienstleistungen

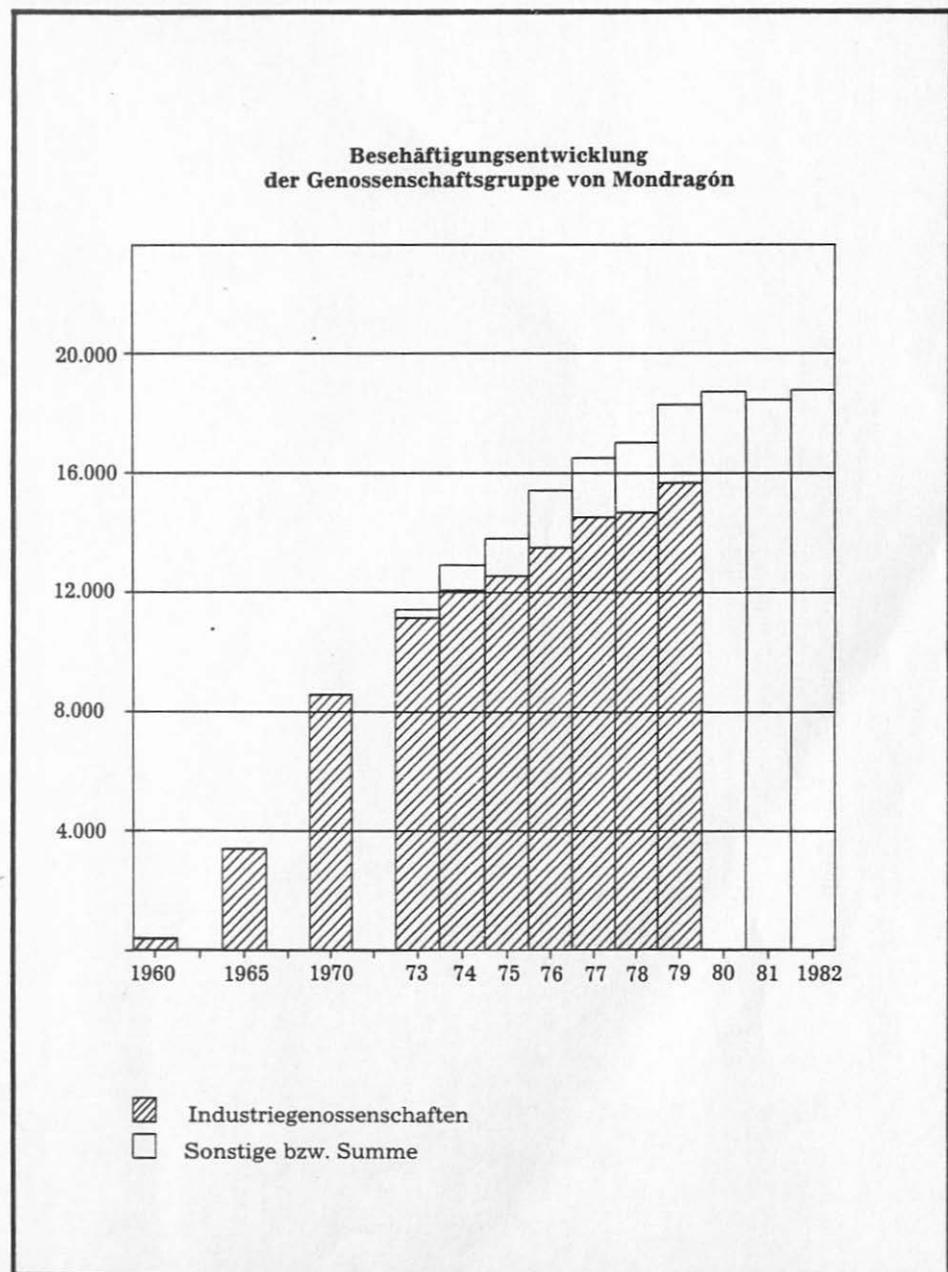
Als Ursache für das Überwiegen der Industrieproduktion werden einerseits die Wirtschaftsstruktur des Baskenlandes und andererseits die bewußte Ausrichtung auf produktive, mehrwertschaffende Aktivitäten genannt (CLP, o. J. a, S. 10). Der Umsatz der Industrie-, Landwirtschafts- und Konsumgenossenschaften erreichte 1982 zusammen rund 12 Milliarden Schilling, der Exportanteil betrug 28 Prozent.

Alle angeführten Genossenschaften sind Mitglieder der vier, deshalb so genannten *Genossenschaften 2. Grades*: der Bank Caja Laboral Popular, der Sozialversicherung Lagun-Aro, der Schule Eskola Politeknikoa und des Forschungszentrums IKERLAN; sie stellen mit ihren Repräsentanten die Mehrheit in deren Hauptversammlungen.

Caja Laboral Popular (CLP):

Die CLP besteht aus einer Abteilung, die für sämtliche Bankgeschäfte zuständig ist (Division Bancaria), und einer „Unternehmensabteilung“, die die Förderung, Beratung und Prüfung der Genossenschaften zur Aufgabe hat (Division Empresarial). Die „*Division Bancaria*“ bildet mit 135 Filialen und über 522.000 Kundenkonten (wobei allein im Jahre 1982 35.270 dazugekommen sind) sowie einer Einlagensumme von 79,3 Milliarden pts (rund 10 Milliarden Schilling) die viertgrößte Sparkassenbank des Baskenlandes (Geschäftsbericht der CLP 1982). Damit erfüllt

Darstellung 1:



Quellen: Thomas/Logan 1982, S. 46 f.

Caja Laboral Popular, o. J., The Mondragón Experiment, S. 9 f.

die CLP das Ziel, die – verglichen mit anderen Regionen Spaniens – sehr starke Spartätigkeit des Baskenlandes (Sparquote von 21,1 Prozent) den Genossenschaften in Form von Krediten zugute kommen zu lassen.

Die „*Division Empresarial*“ bietet den Genossenschaften technische und betriebswirtschaftliche Beratung und stellt so die Verbindung zwischen der CLP und den Genossenschaftsbetrieben her. Damit werden zwei Ziele gleichzeitig verfolgt: Einerseits werden die Sicherheiten der Kredite der CLP verbessert und andererseits die Konsolidierung und Entwicklung der Gruppe gefördert. Die allgemeinen Ziele dieser Abteilung werden von der CLP wie folgt beschrieben:

- Promotion: Gründung und Aufbau neuer genossenschaftlicher Betriebe, die zur Entwicklung strukturschwacher Gebiete und bisher schwach entwickelter Sektoren im Baskenland beitragen.
- Beratung: Unterstützung der Entwicklung der Genossenschaften durch eine kontinuierliche und enge Zusammenarbeit in technischen, wirtschaftlichen, sozialen Angelegenheiten sowie in Geschäftsführungsfragen.
- Information: Versehen der Leiter der Genossenschaften bzw. der Genossenschaftsgruppen mit genauer Information über die eigene Genossenschaft bzw. Gruppe sowie über den Wirtschaftssektor, in dem sie tätig sind, um eine homogenere Geschäftsführung zu erreichen (CLP, o. J. a, S. 3).

In sieben Bereichen der Abteilung (nämlich Studien, Förderung der Landwirtschaft, Förderung der Industrie, Intervention, Beratung, Berichtswesen und Information, Städte- und Wohnbau) sind 110 Personen mit zumeist hoher Qualifikation beschäftigt. Neben vielfältigen Studien- und Förderungsaktivitäten werden Beratungen auf den Gebieten Marketing, Export, Finanzen, Recht, Technik usw. durchgeführt und die monatlichen Berichte aus den Genossenschaften geprüft. Bei Genossenschaften, die in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten, greift die „*àrea de intervencion*“ (Interventionsabteilung) direkt in die Geschäftsführung ein und übernimmt dadurch das Krisenmanagement. Im Studienbereich werden nicht nur gruppeninterne Fragen behandelt, sondern regelmäßig umfangreiche makroökonomische Untersuchungen über das Baskenland durchgeführt und veröffentlicht.

Lagun-Aro:

Die Versicherungsanstalt „Lagun-Aro“ wurde 1973 aus der CLP ausgegliedert und ebenso als Genossenschaft 2. Grades organisiert, d. h. ihre Mitglieder sind die Genossenschaften der Gruppe. Samt den Familienangehörigen der Genossenschaftler/-innen hatte „Lagun-Aro“ Ende 1982 rund 47.700 Versicherte. Intern ist „Lagun-Aro“ in einen Sozialversicherungsbereich und einen betriebsmedizinischen Bereich untergliedert. Die soziale Vorsorge umfaßt die Kranken-, Unfall-, Pensions- und Arbeitslosenversicherung. Die Beiträge der Genossenschaftler/-innen setzen sich aus einer fixen Quote von S 1375,- (1983) pro Monat und einer variablen, d. h. einkommensabhängigen Quote zusam-

men¹, die getrennt zur Dotierung unterschiedlicher Leistungen herangezogen werden. „Lagun-Aro“ verfügt über eigene Verträge mit Ärzten, der Selbstbehalt, den die Genossenschafter/-innen bezahlen müssen, beträgt 20 Prozent. Im Krankheitsfall werden 80 Prozent des Gehaltes weiterbezahlt, nur bei Erkrankungen aus Berufsgründen und bei einer Krankheitsdauer von über 2 Monaten werden 100 Prozent des Gehaltes ausbezahlt. Der betriebsmedizinische Dienst umfaßt Untersuchungen und Behandlungen, klinische Laborberichte und psychische Behandlungen sowie die Erhöhung der Sicherheit am Arbeitsplatz.

Ikerlan:

Das Technologieforschungszentrum „Ikerlan“ wurde 1977 mit dem Ziel gegründet, die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der Genossenschaften zusammenzufassen und voranzutreiben, um zum Zweck höherer Wettbewerbsfähigkeit technologische Autonomie zu erreichen. Dafür werden auf den Gebieten Elektronik, Mechanik, Informationstechnologie und Produktionssysteme Neuentwicklungen erarbeitet, ihre Anwendung in der Produktion gefördert und die Ergebnisse auch zu ihrer Verwertung an Dritte verkauft (CLP, o. J. a, S. 27).

Eskola Politeknikoa:

Die technische Berufsschule „José María Arizmendi Arriata Eskola Politeknikoa“ in Mondragón ist die älteste Einrichtung der Gruppe und heute ebenfalls als Genossenschaft 2. Grades organisiert. Ihre Hauptversammlung setzt sich zu $\frac{1}{3}$ aus Lehrern, zu $\frac{1}{3}$ aus Schülern und Eltern und zu $\frac{1}{3}$ aus Vertretern der Genossenschaften und der Gemeinde zusammen. Die „Eskola“ bietet ihren 1200 Schülerinnen (13 Prozent) und Schülern Berufschulabschlüsse 1. und 2. Grades, Matura besonders für Ingenieurstudien und eine Ingenieurausbildung auf Universitätsniveau. Ab der Berufsschule 2. Grades besteht die Möglichkeit in die 1966 gegründete Schülergenossenschaft „Alecoop“ einzutreten, in der zur Zeit 450 Schüler und Studenten halbtags beschäftigt sind. 80 Prozent der Absolventen der „Eskola“ treten in die Genossenschaften ein, wo besonders für qualifizierte Arbeitskräfte bisher immer ein Bedarf bestand. Für die schon im Arbeitsprozeß stehenden Genossenschafter/-innen werden im Rahmen der permanenten Erwachsenenbildung Kurse abgehalten, deren Dauer zwischen einigen Monaten und fünf Jahren variiert und die an den Erfordernissen der Genossenschaften ausgerichtet sind. Die Finanzierung der „Eskola Politeknikoa“ erfolgt zu 45 Prozent durch die baskische Regierung, 35 Prozent müssen die Schüler selbst aufbringen und 20 Prozent der Mittel kommen von den Genossenschaften und der Gemeinde.

Genossenschaftsgruppen:

Die Genossenschaften sind nicht nur über die Genossenschaften 2. Grades – besonders die CLP – miteinander verbunden. Es wurde und werden in zunehmendem Maße direkte Zusammenschlüsse zu „Dachgesellschaften“ vorgenommen, um gemeinsame Einrichtungen für

diverse Dienste zu schaffen, Skalenerträge zu nützen und die Vereinheitlichung interner Normen zu erreichen (CLP, 1979, S. 7). Die Bildung von Genossenschaftsgruppen erfolgte entweder durch regionale („grupos sociales“) oder branchenweise („grupos industriales“) Zusammenfassung einzelner Genossenschaften. Die zwölf „grupos sociales“ haben vor allem die Aufgabe, die Nettoüberschüsse der einzelnen Betriebe gleichmäßig auf alle Genossenschafter/-innen der Gruppe zu verteilen. Dafür wird von jedem Betrieb der Nettoüberschuß abzüglich der Dotierung der Sozial- und Reservefonds (insgesamt mindestens 30 Prozent) beispielsweise an ULARCO, die „grupo social“ in Mondragón selbst, abgeführt. Danach wird der „aggregierte“ Gewinn von ULARCO gleichmäßig auf alle 6500 Genossenschafter/-innen verteilt, d. h. auch auf jene, deren Betrieb in der jeweiligen Periode einen Verlust erlitten hat. Im Falle von Arbeitsplatzverlusten in einem Betrieb muß in einem anderen Betrieb der „grupo social“ die entsprechende Anzahl von Arbeitsplätzen für die Betroffenen gefunden werden, da Kündigungen nicht möglich sind. Weitere Prinzipien der „grupos sociales“ sind die Bevorzugung der anderen Gruppenmitglieder bei Einkäufen, falls gleiche Qualität und gleicher Preis gesichert sind, die Vermeidung offener oder versteckter Konkurrenz untereinander und die Einrichtung von sozialen Diensten (CLP, o. J. b, S. 9).

Die „grupos industriales“ fassen Genossenschaften mit gleichen oder ähnlichen Produkten zusammen, um Vorteile im Einkauf, in der Produktion, im Vertrieb und in der Technologie daraus zu ziehen. Konkret geht es dabei um die Vervollständigung der Vertriebsnetze und der Exportbemühungen, die Technologieplanung auf der Basis gemeinsamer Investitionspläne, wobei sowohl von Ikerlan als auch von „Technologietransfers“ zwischen den Genossenschaften profitiert wird (CLP, o. J. b, S. 9; und S. 28 ff.). Während die regionalen Vernetzungen, also die „grupos sociales“, weitgehend etabliert sind (ULARCO wurde bereits 1964 gegründet) ist die branchenweise Integration zu „grupos industriales“ noch im Aufbau begriffen.

2.3 Interne Organisation der Genossenschaften

Im Assoziationsvertrag zwischen einem Betrieb und der CLP werden nicht nur die Teilnahme an der Gruppe vereinbart, sondern auch konkrete Bestimmungen bezüglich der internen Organisation festgelegt. Dadurch hat jede Genossenschaft der Gruppe ungefähr jene Struktur, die die Begründer der ersten Genossenschaften für ihre Betriebe entworfen haben, um demokratische Prinzipien zu verwirklichen.

Mit einer Kapitaleinlage von etwa S 79.000,- (1983), die beim Eintritt zu mindestens $\frac{1}{4}$ zu erlegen ist, ist jedes Mitglied an seinem Betrieb beteiligt. Es ist ausgeschlossen, Kapital zur Verfügung zu stellen und daraus Einkommen zu erzielen, ohne im Betrieb zu arbeiten. Genauso verhindern die Statuten reine Lohnarbeit, d. h. niemand ist – mit

wenigen zeitlich beschränkten Ausnahmen – in den Genossenschaften beschäftigt, ohne Miteigentümer zu sein. Die Kapitaleinlage wird einem individuellen Kapitalkonto gutgeschrieben und kann – durch Verzinsung und Gewinnzuschreibung vermehrt und durch Verlustzuschreibung verringert – erst mit dem Ausscheiden aus dem Betrieb wieder behoben werden. Selbst dann wird noch etwa $\frac{1}{3}$ der Einlage als sogenannte verlorene Einzahlung einbehalten. Das monatliche Einkommen der Genossenschafter/-innen stellt formal betrachtet eine Gewinnvorauszahlung dar und bemißt sich nach einem für jeden Arbeitsplatz erstellten Index. Die Unterschiede in der Bezahlung sind auf ein Verhältnis von maximal 1 : 3 beschränkt, d. h. der Index variiert zwischen 1 und 3 (in Sonderfällen kurzfristig 4,5). Dabei entspricht dem Index 1 ein Betrag von rund S 5500,- und dem Index 3 entsprechend S 16.500,-. Die unteren Einkommenskategorien (Index 1 bis 1,6) sind an den Lohnhöhen in der übrigen baskischen Wirtschaft orientiert, während die Einkommen im Bereich der Indizes 1,6 bis 2 um 10 Prozent und im Bereich 2–3 um 40 Prozent unter den Gehältern für vergleichbare Arbeitsplätze in kapitalistischen Unternehmungen liegen (vergl. Darst. 2).

Darstellung 2:

	MONDRAGÓN	BASKENLAND
Mindestlohn:	5.500 öS	4.500 öS
Durchschnittslohn:	9.075 öS	6.250– 7.500 (Klein- und Mittelbetriebe) 8.750–10.000 (Schwerindustrie) 5.000 (Dienstleistungen)

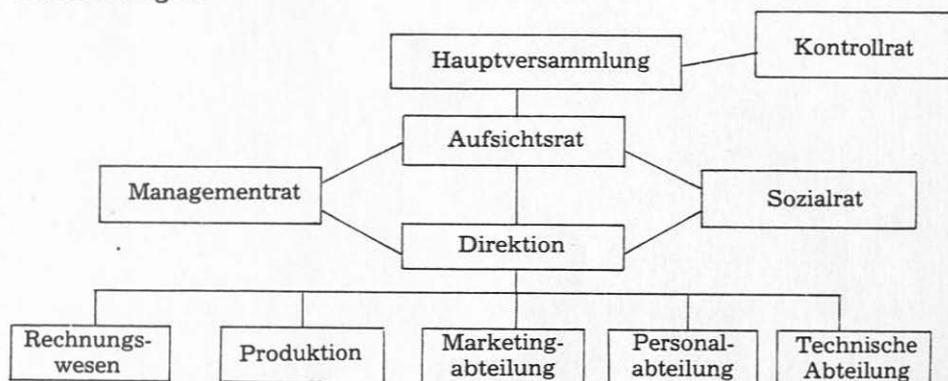
Quelle: IIR – Exkursionsprotokoll 1983

Entscheidungsstruktur:

Alle Mitglieder einer Genossenschaft haben Sitz und Stimme in der Hauptversammlung, die mindestens einmal jährlich zusammentritt. Ihr obliegt die Wahl des Vorstandes, des Kontrollrates, die Entscheidung über Kapitalzufuhr, Veränderung interner Regeln, die Abnahme der Bilanz u. ä. Der Aufsichtsrat, dessen Mitglieder für jeweils vier Jahre gewählt werden und der alle zwei Jahre zur Hälfte ausgewechselt oder wiedergewählt wird, bestimmt das Management (meist einen Direktor) für mindestens vier Jahre. Der Direktor bzw. das Management sind mit der Führung des Betriebes betraut. Von den Genossenschaftern/-innen werden abteilungsweise Vertreter für den Sozialrat gewählt, der gegenüber dem Direktor bzw. dem Management die Interessen der „Basis“

wahrzunehmen hat. Ein Managementrat bestehend aus den Leitern der einzelnen Abteilungen, ist als beratendes Organ neben Vorstand und Direktor (Management) eingerichtet (vergl. Darst. 3):

Darstellung 3:



3. Formale und reale Selbstverwaltung der Genossenschaften von Mondragón

3.1 Konzeptueller Einstieg

Im Rahmen der Selbstverwaltungsdiskussion sind u. a. zwei Themenbereiche von Interesse: a) Selbstverwaltung als innere Organisationsform eines Betriebes und b) die ökonomischen Ergebnisse eines selbstverwalteten Wirtschaftssystems (z. B. Jugoslawien) oder von Selbstverwaltungsbetrieben innerhalb einer gemischten Wirtschaft (Vanek, 1975, S. 12 ff.). In der vorliegenden Arbeit wird der zweite Themenbereich nur im Zusammenhang mit der Krisenbewältigung der Mondragóngruppe analysiert (vgl. S. 20 ff. der vorliegenden Arbeit).

Selbstverwaltung als innere Organisation wurde historisch immer von denen festgelegt, die in dieser Art zusammenarbeiten wollten. Es gelten bei der Selbstverwaltung eines Betriebes also immer Prinzipien, die sich die einzelnen Gruppen nach ihren Zielsetzungen, Erfahrungen, Rahmenbedingungen wie z. B. Region, Ideologie selbst geben und die sich daher auch mehr oder weniger voneinander unterscheiden. Dabei gibt es 2 grundlegende Normen, die die Basis aller Selbstverwaltungsversuche darstellten: Die Veränderung der Eigentumsverhältnisse in Richtung Kollektivierung sowie Demokratie im Arbeitsleben und Selbstbestimmung der Arbeitenden. Aus diesen Normen, die an die Stelle der Maximierung und privaten Aneignung des Gewinns treten, lassen sich verschiedene Kataloge von Prinzipien ableiten, die ihre Erreichung bzw. Einhaltung sicherstellen sollen. Erst 1971 kam es

erstmalig zu einer genaueren theoretischen Ausformulierung solcher Ziele durch Vanek. Dabei definiert nicht eine Gruppe von Menschen, die einen selbstverwalteten Betrieb gründen will, programmatisch die Prinzipien, sondern ein Theoretiker postuliert, welche „Merkmale“ vorliegen müssen, damit es sich um einen selbstverwalteten Betrieb handelt. Um die Prinzipien der Mondragóngruppe einordnen zu können, sind in der Darstellung 4 auf der folgenden Seite einige Beispiele zusammengestellt².

Wie aus der Darstellung ersichtlich, sind das Solidaritätsprinzip, das Identitätsprinzip und das Demokratieprinzip grundlegend für jede Genossenschaft, wobei allerdings unterschiedliche Ausformungen dieser Prinzipien möglich sind. Große Unterschiede gibt es vor allem beim Identitätsprinzip, welches auf die Besitzverhältnisse abstellt. Während bei den Pionieren von Rochdale eine vollkommene Neutralisierung des Kapitals³ vorliegt, können bei Vanek auch Nichtgenossenschaftsmitglieder Anteile besitzen, jedoch haben diese keinerlei Aufsichtsrecht, solange die „Arbeitsgemeinschaft ihren Verpflichtungen aus dem Schuldendienst nachkommt“ (Vanek, 1975, S. 20). Das Solidaritätsprinzip bezieht sich auf die Verteilung der Überschüsse, was sich in Regelungen bzgl. Einkommensverteilung, Ausschüttungsmöglichkeiten bzw. -quoten, Anlegen von Fonds und Verzinsung von Anteilen niederschlägt. Das Demokratieprinzip regelt die Mitbestimmungsmöglichkeiten der einzelnen Genossenschafter, wobei diese nach Vanek „ausnahmslos von der aktiven Mitarbeit im Unternehmen“ abhängig sein sollen (Vanek, 1975, S 18 f.).

3.2 Formale Selbstverwaltung in den Genossenschaften von Mondragón

Die Gründungsgeneration der Genossenschaften von Mondragón hat Grundsätze entwickelt, die sich zu drei Prinzipien zusammenfassen lassen:

Das *Identitätsprinzip* legt fest, daß alle Arbeitenden auch Genossenschaftsmitglieder sein müssen und daß alle am Kapital der Genossenschaften Beteiligten in den Genossenschaften arbeiten müssen. Jedes Genossenschaftsmitglied bringt bei seinem Eintritt eine Einlage in die Genossenschaft ein, die mit einem festen Zinssatz von 6 Prozent (Thomas/Logan, 1982, S. 155) verzinst wird und der individuelle Gewinnanteile zugeschrieben werden. Das Kapital der Genossenschaften ist so im Eigentum der Mitglieder. Eine Neutralisierung des Kapitals ist dadurch gegeben, daß über die Einlagen erst beim Austritt verfügt werden kann, sowie bezüglich jener Quoten, die den kollektiven Konten gutgeschrieben werden. Tatsächliche Neutralisierung ist nur im Ausmaß der sogenannten „verlorenen Einzahlung“ von max. 25 Prozent der Einlage (Thomas/Logan, 1982, S. 24) verwirklicht, denn nur diese bleibt bei Ausscheiden eines Mitglieds als kollektives Eigentum im Betrieb. Der Gewinn einer Genossenschaft wird höchstens zu 70% auf die

individuellen Konten verteilt, 10 Prozent werden jährlich in einen Sozialfonds einbezahlt. Mindestens 20 Prozent werden einem kollektiven Rücklagenkonto für Investitionen, Sozialausgaben, Verlustabdeckung und ähnliches gutgeschrieben. In den ersten Jahren nach der Neugründung einer Genossenschaft und bei hohen Gewinnen können die Gutschriften auf die individuellen Konten verringert werden. Die Zuschreibung zu den individuellen Konten erfolgt nicht nach dem dort angesammelten Kapitalanteil aber auch nicht gleichmäßig auf alle Genossenschafter: Der Nettoüberschuß wird im gleichen Verhältnis wie das Einkommen verteilt (Thomas/Logan, 1982, S. 154 f.).

Das demokratische Prinzip: Die Teilnahme aller Mitglieder an den Entscheidungen in der Genossenschaft erfolgt hauptsächlich in der Hauptversammlung, in der alle Sitz und Stimme haben, wobei pro Kopf eine Stimme gegeben ist. Die Hauptversammlung tritt mindestens einmal jährlich zusammen, um über Investitionen, Kapitalzufuhr und ähnliches zu entscheiden und um der Bilanz zuzustimmen. Sie kann weiters die Höhe der Kapitaleinlage neuer Mitglieder festlegen und über interne Regeln entscheiden. In der Hauptversammlung wird der Aufsichtsrat für 4 Jahre gewählt, wobei die Hälfte des Aufsichtsrates, der aus 3 bis 12 Personen bestehen kann, alle 2 Jahre erneuert oder wiedergewählt wird. Diesem Gremium ist die von ihr bestellte Direktion, meistens aus einer Person bestehend, verantwortlich. Damit hat die Hauptversammlung nur indirekten Einfluß auf den Direktor, der die täglichen Entscheidungen trifft.

Die direkte Vertretung der Arbeiterinteressen wird vom sogenannten Sozialrat wahrgenommen, der aus direkt gewählten Vertretern der einzelnen Abteilungen zusammengesetzt ist. Neben seiner beratenden Funktion in allen Aspekten des Personalwesens hat der Sozialrat die Kompetenz, in Fragen der Unfallverhütung, Arbeitshygiene und -sicherheit, Sozialversicherung, Lohnhöhe, Verwaltung von Sozialfonds usw. bindende Entscheidungen zu treffen (Thomas/Logan, 1982, S. 66

Darstellung 4:

Prinzipien \ Vertreter		Pioniere von Rochdale (1844)	Neue Selbstverwaltungsinitiativen in Österreich (seit 1981)	Vanek (1975)	Die Genossenschaften von Mondragón
		Demokratieprinzip	Pro Kopf eine Stimme	X	X
Verwaltung und Kontrolle durch die Mitglieder	X		gemeinsame Entscheidung über grundsätzliche Unternehmenspolitik, Arbeitsorganisation und Generalversammlung	X	durch Beschluß in der Hauptversammlung und die Funktion des Sozialrates

Vertreter		Pioniere von Rochdale (1844)	Neue Selbstverwaltungsinitiativen in Österreich (seit 1981)	Vanek (1975)	Die Genossenschaften von Mondragón
Prinzipien					
Solidaritätsprinzip	Förderung der Mitglieder, Selbstversorgung, Selbsthilfe	X			X
	gleichmäßige Verteilung der Einkommen und Gewinne	„im Verhältnis zu ihrem Anteil im Geschäftsverkehr“, keine Ausschüttung von Gewinnen	Tendenz zur Einkommensnivellierung in den Betrieben	Gewinne sollen „gerecht“ verteilt werden	Einkommensunterschiede von 1:3; Gewinne werden zwischen mehreren Genossenschaften verteilt
	Bildung von Fonds	z. B. Not- und Bildungsfonds		Reservefonds müssen gebildet werden	Sozial- und Reservefonds müssen gebildet werden
	offene Mitgliedschaft, Prinzip der offenen Tür	politische und konfessionelle Neutralität	vorrangiges Prinzip ist die Arbeitsplatzbeschaffung	freie Wahl der Arbeitstätigkeit und -dauer	vorrangiges Prinzip ist die Arbeitsplatzbeschaffung
Identitätsprinzip	Identität von Kapital und Arbeit	X	X	auch nicht in der Gen. Tätige können Kapitalanteile besitzen, jedoch mit eingeschränktem Mitspracherecht	X
	Neutralität des Kapitals	X	X		während der Mitgliedschaft kann über die Einlage nicht verfügt werden
	Verzinsung der Anteile	Beschränkte Kapitalverzinsung			fixe und niedrige Kapitalverzinsung (Eckzinsfuß)
Sonstige	Bildungsauftrag: Aus- und Fortbildung, Genossenschaftskunde	am Anfang, um Defizite der Elementarbildung auszugleichen. Förderung des Erziehungswesens	Schulungskurse vor Betriebsaufnahme		eine der wichtigsten Aufgaben; genossenschaftliche Bildungsinstitutionen vom Kindergarten bis zur Universität
	Entlohnung durch Naturalien	X			
	Lauterkeitsprinzip	X			X

Verwendete Quellen: Dechant, Josef: Untersuchungen zur Theorie der Gesamtorganisation des Genossenschaftswesens, Erlangen 1970, S. 49 ff. AG SPAK: Seminarzeitung „Alternative Ökonomie“, Altenmelle 1982, S. 13. Vanek, Jaroslav: Marktwirtschaft und Arbeiter selbstverwaltung; Frankfurt/Main 1975, S. 12 ff. Mändle, Eduard, u. a. (Hg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1980, insbes. S. 1426 ff. BM f. soziale Verwaltung: Forschungsberichte aus Sozial- und Arbeitsmarktpolitik Nr. 3, S. 22 f. Zeichenerklärung: X bedeutet zutreffend

und 68). Eine weitere wichtige Funktion des Sozialrates ist es, den Informationsfluß vom Aufsichtsrat zu den Arbeitenden sicherzustellen, sowie den Informationsfluß zu den übrigen Organen und zwischen den einzelnen Genossenschaften (Thomas/Logan, 1982, S. 191).

Das Solidaritätsprinzip findet auf der Mitglieberebene im maximalen Lohnverhältnis von 1 : 3 und im Grundsatz der Arbeitsplatzschaffung seinen Ausdruck. Auf der Ebene der Genossenschaften ist die Solidarität durch die Einrichtung von Genossenschaftsgruppen (*grupos sociales* und *grupos industriales*) verwirklicht. Die Umverteilung von Gewinnen und Verlusten innerhalb dieser Gruppen vermindert das individuelle Risiko.

3.3 Reale Selbstverwaltung in den Genossenschaften von Mondragón

Im folgenden werden Aspekte des Demokratie- und des Solidaritätsprinzips diskutiert, das Identitätsprinzip (Identität von Kapital und Arbeit) wird im Abschnitt 4 (Mondragón und Krise) noch ausgeführt.

Die Hauptversammlungen sind stark besucht, im Durchschnitt nehmen 80 Prozent der Mitglieder an ihnen teil. Bei bestimmten Entscheidungen ist die Stimmabgabe verpflichtend. Die tatsächliche Entscheidungsmacht liegt aber in vielen Fällen bei den Mitgliedern des Aufsichtsrates und bei Mitgliedern, die aufgrund ihres Informationsvorsprungs kaum angreifbar sind und häufig auf Abstimmung verzichten. Reges Interesse und lebhaft Diskussionen gibt es fast nur in Geldfragen wie z. B. Kapitalzufuhr und Lohnhöhe. Durch die Kompetenzverteilung im Betrieb sind Anträge von Arbeitern nicht so fundiert wie solche vom Management, wodurch ihre Realisierbarkeit leichter in Frage gestellt werden kann. Nach Auskunft von Genossenschaftsmitgliedern wurden beispielsweise Vorschläge zur Veränderung der Arbeitsorganisation mit dem Hinweis auf Geldmangel abgelehnt.

Die in den Statuten vorgesehene Möglichkeit zur Abwahl von Aufsichtsratsmitgliedern wird zwar selten genutzt, wurde aber schon einige Male ergriffen. Das zeigt, daß der Aufsichtsrat der Hauptversammlung nicht nur formal, sondern tatsächlich verantwortlich ist. Für die Abwahl eines Direktors müssen wichtige Gründe vorliegen, denn dieser wird nicht direkt von der Hauptversammlung bestellt.

Weitere Ursachen für Probleme in der Mitbestimmung liegen in der Größe mancher Genossenschaften, wie z. B. Ulgor mit über 3000 Mitgliedern oder Fagor mit über 1600 Genossenschaftlern. Die Selbstbestimmung der Mitglieder einer Genossenschaft dürfte darüber hinaus – besonders in Zeiten wirtschaftlicher Schwierigkeiten – durch den Einfluß der CLP gemindert sein, den diese durch ihre Beratungs- und Kontrollfunktionen, wie sie im Assoziationsvertrag vorgesehen sind, ausübt.

Beklagt wird auch das fehlende Engagement vieler Genossenschaftler: Besonders bei den jüngeren Mitgliedern herrsche eine rein instru-

mentelle Arbeitseinstellung vor. Die Polytechnische Schule ist zwar auch als Instanz gedacht, die den jungen Menschen kooperative Einstellung und Engagement in der Selbstverwaltung vermitteln soll und sie ist daher als Genossenschaft mit Mitbestimmungsrecht der Schüler konzipiert. Tatsächlich sehen sich die Schüler bzw. ihre Vertreter in Hauptversammlung und Direktionsrat jedoch meist einer Koalition von Lehrern und Vertretern der Genossenschaft gegenüber, die gemeinsam über zwei Drittel der Stimmen verfügen. Hinzu kommt eine relativ starke Selektion: Von 250 Schulanfängern bleiben nach dem ersten Abschnitt 150 übrig, was auf einen gewissen Leistungsdruck schließen läßt. In Alecoop, der Genossenschaft der Schüler und Studenten werden die leitenden Funktionen von permanent dort beschäftigten Personen ausgeübt, während die wechselnden und halbtagsbeschäftigten Schüler und Studenten nur ausführende Tätigkeiten übertragen bekommen.

Durch die Notwendigkeit, am internationalen Markt zu bestehen, ist für die Genossenschaften Wettbewerbsfähigkeit sehr wichtig. Das drückt sich auch in der Arbeitsorganisation aus, die durch traditionelle Methoden geprägt ist. In der Haushaltsgeräteproduktion von Fagor wird an Fließbändern gearbeitet, und auch die Frauen in der Herstellung elektronischer Komponenten müssen sich nach den beschlossenen Sollvorhaben richten. Die Technologie, die bei Ikerlan entwickelt wird, ist die gleiche wie sie von multinationalen Unternehmen als Rationalisierungsmittel, angeboten wird. Es handelt sich dabei also nicht um alternative Technologien, die die Selbstbestimmung und Qualifikation der Arbeitenden erhalten und fördern sollte (zum Begriff alternativer Technologie vergleiche: Löw-Beer, 1981).

Ein Aspekt des Solidaritätsprinzips betrifft die Rolle der Frauen in den Genossenschaften von Mondragón: Bis in die 70er Jahre mußten Frauen nach der Heirat aus den Genossenschaften austreten. Inzwischen sind auch verheiratete Frauen in den Genossenschaften beschäftigt. Es wurden einige Genossenschaften speziell für Frauen gegründet, in denen mit weitgehender Möglichkeit zur Teilzeitarbeit traditionelle Frauentätigkeiten wie Waschen, Putzen, Betreiben einer Kantine ausgeführt werden. Auch in den übrigen Genossenschaften gibt es typische Frauenarbeitsplätze, wie man sie auch in der privatkapitalistischen Industrie findet. Daran kann man erkennen, daß die Zugangsdiskriminierung nicht überwunden ist. Auch sind in den höheren Positionen weniger Frauen als Männer zu finden, was sich schon in der Schule anbahnt: Dort sind von den ausgebildeten Schülern nur 13 Prozent Mädchen. Dadurch, daß die Entlohnung an den Arbeitsplatz geknüpft ist, wird jedoch für die gleiche Arbeit gleicher Lohn bezahlt.

Eine weitere Auswirkung der Selbstverwaltung ist die starke Betonung der Sicherheit und der Hygiene am Arbeitsplatz, die durch ständige Kontrolle des betriebsmedizinischen Dienstes Lagun Aro und durch das Weisungsrecht des Sozialrates gewährleistet ist. Auch die psychische Komponente findet am Arbeitsplatz stärkere Berücksichtigung. Im Gegensatz zu den privatkapitalistischen Betrieben, deren

Eigentümer nach Aussagen der Unternehmervereinigung Confebask noch stark in der Zeit der Diktatur verhaftet sind, haben die Genossenschaften ein menschliches Arbeitsklima. Das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen ist weniger patriarchalisch, sondern eher kooperativ. Ausdruck des humaneren Klimas ist die niedrige Fluktuation und die hohe Motivation, wie einige Untersuchungen zeigen (Thomas/Logan, 1982) sowie eine niedrige Absentismusrate.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß durch die völlige Einbindung in die kapitalistisch organisierte Marktwirtschaft die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaften ein wesentliches Orientierungsmuster ist. Daher ist im Arbeitstempo, Produktivitätsstreben, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit wenig Unterschied zu einem privatkapitalistischen Unternehmen zu sehen. Auch das Produktionsprogramm ist vor allem durch „Gewinnkriterien“ bestimmt. Durch die gleichmäßige Verteilung der Überschüsse und das Fehlen von Gewinnabflüssen sowie die geringen Einkommensunterschiede kommen den Arbeitenden die Anstrengungen allerdings direkt zugute. Darin liegt ein wesentliches motivierendes Element.

Ist damit der Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit im Marxschen Sinne aufgehoben? Formal ist der Gegensatz in der Mondragón-Gruppe dadurch überwunden, daß es keine Kapitalisten und keine Lohnabhängigen mehr gibt, sondern die Genossenschaftler eine „Personalunion“ aus beiden darstellen. Die Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit bleiben jedoch getrennt und können gegensätzliche Interessen bewirken, wobei das Kapitalinteresse in der Form eines Gesamtinteresses der Genossenschaft erscheint. Die Einbettung in die Marktwirtschaft erzwingt nämlich einen rentablen Kapitaleinsatz, was in Krisenzeiten auf Kosten des Faktors Arbeit gehen kann.

4. Wirtschaftliche Krise und die Genossenschaften von Mondragón

Bis in die siebziger Jahre war das Baskenland eine der wirtschaftlich führenden Regionen Spaniens. Gegen Ende dieses Jahrzehntes änderte sich das Bild: Unternehmenszusammenbrüche, Absatzschwierigkeiten und mangelnde Investitionen bewirkten, daß das Baskenland zum ersten Mal seit Jahrzehnten von Massenarbeitslosigkeit betroffen ist. Im Herbst 1983 lag die offizielle Arbeitslosenrate bei 20,2 Prozent, wobei die tatsächliche Quote noch höher liegt. Besonders betroffen sind Jugendliche, von denen 30 Prozent noch nie einen Arbeitsplatz hatten und Frauen, von denen 26,9 Prozent arbeitslos sind. 58,4 Prozent der Frauen und Männer im Alter von 16 bis 24 Jahren waren im Herbst vorigen Jahres arbeitslos, in absoluten Zahlen sind das 90.400. Die Situation der Arbeitslosen wird durch die kurze Dauer der Unterstützung verschärft, die nach 6 Monaten Beschäftigung nur 3 Monate lang gewährt wird. Nach drei Jahren Erwerbstätigkeit beträgt die Unterstützung 18 Monate. Nach Ablauf dieser Fristen gibt es im Gegensatz zu anderen Ländern keinerlei Unterstützung für Arbeitslose mehr.

Die Ursachen dafür, daß das Baskenland vom Rückgang der Konjunktur so stark betroffen ist, liegen vornehmlich in seiner Wirtschaftsstruktur und in den Kapitalabflüssen ins Ausland. Als altes Industriegebiet ist das Baskenland vom Überwiegen des sekundären Sektors gekennzeichnet, in welchem wiederum die Eisen- und Stahlindustrie und der Schiffbau dominieren. Besonders in der Stahlindustrie wurden noch in den siebziger Jahren aufgrund einer falschen Strukturpolitik der Zentralregierung Kapazitäten ausgebaut. Mit dem Ende der faschistischen Diktatur setzten darüber hinaus Kapitalabflüsse in Richtung Lateinamerika ein. Neben der Flucht vor den für das Kapital nachteiligen Folgen der Demokratisierung sind Mängel in der Infrastruktur des Baskenlandes und zum Teil auch die „Revolutionssteuern“ und andere terroristische Praktiken der ETA als Ursachen dafür zu nennen.

Die Genossenschaften von Mondragón blieben von der krisenhaften weltwirtschaftlichen Entwicklung nicht verschont, wie sich etwa aus den rückläufigen Investitionen (real) Ende der siebziger Jahre erkennen läßt (vergl. Darst. 5). Dennoch hat die Genossenschaftsgruppe nach Meinung einiger Experten die wirtschaftliche Krise der letzten Jahre besser gemeistert als viele privatkapitalistischen Unternehmen: Die Gruppe verzeichnete seit Ende der siebziger Jahre starke Exportzuwächse sowie auch (allerdings abgeschwächt) Umsatz- und Beschäftigungszuwächse (vergl. Darst. 1 und 5). Diese bessere Krisenbewältigung der Genossenschaftsgruppe hängt mit der besseren Vermeidung sowohl von Krisenursachen als auch von Krisenwirkungen zusammen.

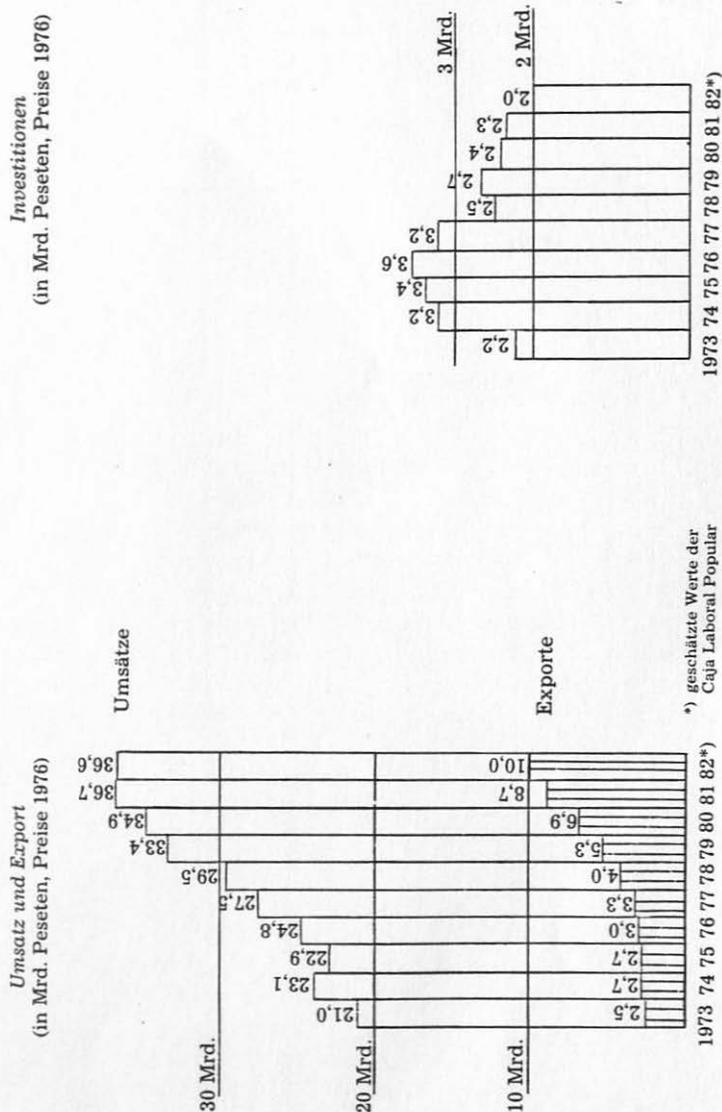
4.1 Vermeidung von Krisenursachen

Die klein- und mittelbetriebliche Struktur und die starke branchenmäßige Diversifizierung des Genossenschaftskomplexes garantieren Reaktions- und Anpassungsfähigkeit. Gegenüber den privatkapitalistischen Klein- und Mittelbetrieben haben die Genossenschaftsbetriebe wegen ihrer Vernetzung wesentliche Wettbewerbsvorteile. Z. B. hat die für das Baskenland wichtige Branche des Werkzeugmaschinenbaus, deren Betriebe zu 70 Prozent weniger als 50 Beschäftigte haben, große Probleme mit der Vermarktung und der Forschung und Entwicklung und weist daher eine starke technologische Auslandsabhängigkeit auf (Crespo, 1979, S. 388). Die Kooperativen von Mondragón verfügen mit den erwähnten Beratungs-, Finanzierungs-, Forschungs- und Ausbildungsinstitutionen über zentrale Dienste, die solche Probleme verhindern. Was die branchenmäßige Verteilung betrifft, sind nur 7 der 88 industriellen Genossenschaften in ausgesprochenen Grundstoffbereichen tätig, jenen Industrien also, die von der strukturellen Krise stark betroffen sind.

Die Solidarität unter den Betrieben mit ihrem Instrument der Gewinn- und Verlustumverteilung hilft weiters einzelnen Genossenschaften, wirtschaftliche Schwierigkeiten zu überwinden. Darüber hin-

Darstellung 5:

Umsatz, Export und Investitionen der Genossenschaftsgruppe von Mondragón 1973-1982 (konstante Preise 1976; 100 Peseten waren 1976 29,9 6S)



Quellen: Nominelle Werte aus: Caja Laboral Popular, o. J., The Mondragón Experiment, S. 9 f.

Preise 1976 berechnet mit Hilfe des Privatkonsum-Deflators, entnommen aus den OECD-Economic Surveys 1981-1982 und 1983-1984 für Spanien (OECD 1982 und 1984, Paris). Vergleichsrechnungen mit dem BNP-Deflator und dem Investitionsgüter-Deflator für den Zeitraum 1978-1982 ergaben nur geringe Unterschiede.

aus ist es der CLP durch den bestehenden Einlagenüberschuß leicht möglich, Finanzierung zu niedrigen Kosten anzubieten. Die Kapitaldecke der Betriebe wird durch das Einbehalten der Gewinne, die zu 90 Prozent auf individuellen oder kollektiven Konten im Betrieb verbleiben, laufend gestärkt. Aus diesem Prinzip und der Tatsache, daß Investitionen nur im Baskenland vorgenommen werden, ergibt sich ein Zwang zur Ausweitung und Diversifizierung der Produktion⁴. Für diesen Zweck hält die Unternehmensabteilung der CLP Produkt- und Marktstudien bereit. Gezielte Umstrukturierung und hohe Investitionen in Forschung und Ausbildung erhöhen die Konkurrenzfähigkeit. Weitere Faktoren dafür liegen in der Begrenzung der höheren Einkommen und der Verfügbarkeit interner Beratungsleistungen: Rechts-, Export-, Technologie-, Marketingberatung und ähnliches werden innerhalb der Gruppe angeboten.

Starke Anstrengungen ermöglichten es der Gruppe, ihren Exportanteil am Umsatz 1982 auf 28 Prozent zu steigern (vergl. auch Darst. 5). Auch dabei wurde darauf geachtet, eine hohe Diversifizierung in der Abnehmerstruktur zu erreichen, um einseitige Abhängigkeiten möglichst zu vermeiden. In den Kontrollen der CLP wurde darauf geachtet, daß die auch in den siebziger Jahren anhaltende Beschäftigungsexpansion nicht stärker war als die Gewinnzunahme, um Überkapazitäten zu vermeiden. Die Personalumschichtungen innerhalb der Gruppe sorgen einerseits für langsames, aber ökonomisch besser gesichertes Beschäftigungswachstum und andererseits für eine permanente Umstrukturierung innerhalb der Gruppe.

Mit dem Wachstum der Gruppe wurden mit zunehmendem Ausmaß die Vorteile der Zentralisierung genutzt, wobei es gelungen ist, die damit verbundenen negativen Auswirkungen der Bürokratisierung zu vermeiden (Thomas/Logan, 1982, S. 181). Als Beispiel dafür ist anzuführen, daß die Unternehmensabteilung der CLP nur dann in die Geschäftsführung einzelner Genossenschaften eingreift, wenn dies durch die wirtschaftliche Lage unumgänglich ist. Dezentralisierung wurde auch durch die Ausgliederung von Genossenschaften, wie der Lagun Aro aus der CLP und Ikerlan aus der Polytechnischen Schule, gefördert.

4.2 Vermeidung von Krisenwirkungen

Die Solidarität zwischen den Genossenschaften, die in der Gewinn- und Verlustumverteilung, im Vermeiden von Konkurrenz, in Beratung, Ausbildung usw. besteht, hilft einzelnen Betrieben, wirtschaftliche Schwierigkeiten zu überwinden. Zusammen mit den weitreichenden Finanzierungsmöglichkeiten durch die CLP vermindert das die Gefahr des Zusammenbruchs eines Betriebes. Der Gewinn- und Verlustausgleich erleichtert das Ausgliedern bzw. die Neugründung von Genossenschaften, da die Verluste der Anfangsphase von allen Mitgliedern einer „Grupo Social“ getragen werden und die Mitglieder der neuen Genossenschaft an Gewinnen der übrigen partizipieren können.

Für die einzelnen Mitglieder ist die Garantie von Arbeitsplatz und Einkommen angesichts der wirtschaftlichen Situation im Baskenland von größter Bedeutung. Wenn ein Betrieb gezwungen ist, die Zahl seiner Arbeitsplätze zu reduzieren, kommt es, wie schon erwähnt, zu Personalumschichtungen, wobei sowohl Dequalifizierung als auch Pendlerprobleme vermieden werden. Das ausdrückliche Ziel der Arbeitsplatzschaffung brachte auch in den letzten Jahren neue Beschäftigungsmöglichkeiten und die Gründung neuer Genossenschaften. Gegen die Jugendarbeitslosigkeit unternehmen die Genossenschaften besondere Anstrengungen. Es wurde beispielsweise ein Spezialprogramm für solche Jugendliche ins Leben gerufen, die vom üblichen Schulbetrieb frustriert sind, um ihnen in der „Eskola“ eine praxisnahe Ausbildung zukommen zu lassen. Die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten erhöhen für alle Genossenschaftsmitglieder aufgrund ihrer Qualifikation die Chancen auch im nichtgenossenschaftlichen Bereich Arbeitsplätze zu finden.

Die strukturschwachen Gebiete des Baskenlandes, beispielsweise Guipúzcoa, wo die Arbeitslosigkeit besonders hoch ist, profitieren von der gezielten Betriebsansiedlungspolitik der Gruppe. Was die brachenmäßige Verteilung der Betriebsgründungen betrifft, wird versucht, die in der Wirtschaftsstruktur des Baskenlandes zu schwachen Bereiche der Landwirtschaft und Nahrungsmittelindustrie zu fördern. Die erschreckende Beeinträchtigung der Umwelt im Baskenland, der gerade in der Krise nicht Einhalt geboten wird, geht deshalb nicht von den Betrieben der Mondragóngruppe aus, weil diese einerseits in umweltschonenden Sektoren tätig sind, und andererseits den Umweltschutz als ein Kriterium bei der Produktauswahl berücksichtigen.

Die starke Weltmarktorientierung bewirkt also, daß die Mondragóngruppe in keiner Weise ein abgeschlossener Wirtschaftssektor ist. Daher lassen sich die Krisen der Weltwirtschaft nicht ausgrenzen, es können nur die Wirkungen durch die Struktur der Gruppe besser bewältigt werden. So erlitt die gesamte Gruppe keinen Verlust, als ihre Betriebe in den Jahren 1980 und 1981 am stärksten von der Krise betroffen waren.

5. Mondragón als Beispiel für eigenständige Regionalentwicklung?

In den vorigen Abschnitten wurden die interne Struktur und Selbstverwaltung der Genossenschaften von Mondragón diskutiert. Hier sollen nun regionale Aspekte behandelt werden.

Die quantitative Bedeutung der Mondragóngruppe für die baskische Wirtschaft ist eher bescheiden: So beträgt z. B. 1982 der Anteil der Beschäftigten an der Gesamtbeschäftigung des Baskenlandes 2,3 Prozent; in der Stadt Mondragón jedoch über 80 Prozent. Größere Bedeutung besteht bei einzelnen Produkten: So betrug der spanische Marktanteil bei Kühlschränken 1976 29 Prozent, bei Küchenherden 20 Pro-

zent und bei Waschmaschinen 15 Prozent (1975) (Thomas/Logan, 1982, S. 100).

Der ökonomische Erfolg der Genossenschaftsgruppe wird von Thomas u. Logan (1982, S. 12 ff.) nach ausführlichen Studien so zusammengefaßt: „During more than two decades a considerable number of cooperative factories have functioned at a level equal or superior in efficiency to that of capitalist enterprises. Efficiency in terms of the use made of scarce resources has been higher in the cooperatives; their growth record of sales, exports and employment, under both favourable and adverse economic conditions, has been superior to that of capitalist enterprises.“ Die Bedeutung und der Erfolg der Mondragóngruppe beruht vor allem auf *qualitativen Charakteristika* wobei einige von diesen Ähnlichkeiten zum Konzept der eigenständigen Regionalentwicklung aufweisen, wie im folgenden gezeigt werden soll.

In der regionalökonomischen Literatur gibt es keine einheitliche Definition von „eigenständiger Regionalentwicklung“. Grundsätzlich soll durch diese Konzeption die regionale Bevölkerung und Wirtschaft in die Lage versetzt werden, die Entwicklung ihrer Region in wesentlichen Aspekten zu steuern und Anpassungen an veränderte weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen aus eigenen Kräften und nach eigenen Zielsetzungen vorzunehmen. Wesentliche Charakteristika dieses Ansatzes sind (vergl. Stöhr 1984, Glatz und Scheer 1981):

- eine breite Beteiligung der regionalen Bevölkerung am regionalen Entwicklungsprozeß und die Verankerung wesentlicher Entscheidungsbefugnisse in der Region,
- die möglichst breite Mobilisierung von regionalen Ressourcen (Arbeitskräfte, Kapital, natürliche Ressourcen) und regionalen Aktivitäten,
- regionale Innovationsfähigkeit: Regionale Betriebe sollten in der Lage sein, Neuerungen und Innovationen (neue Produkte, Märkte, Technologien, Organisationsformen) selbst vorzunehmen und die Anpassung an veränderte weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen zu meistern;
- sektorübergreifende Orientierung und innerregionale Kreisläufe (diversifizierte Betriebsstrukturen, Multiplikatoreffekte durch sektorale Verflechtungen);
- die Berücksichtigung spezifischer wirtschaftlicher, kultureller und naturräumlicher Besonderheiten der Region.

Die Genossenschaften von Mondragón weisen einige Charakteristika auf, die einer solchen Konzeption von eigenständiger Regionalentwicklung entsprechen. Dies betrifft etwa

- a) den „baskischen“ Charakter der Genossenschaften (Verknüpfung mit der baskischen Geschichte und Tradition, Lokalisierung der Genossenschaften ausschließlich im Baskenland);
- b) die regionale Verankerung von Entscheidungsbefugnissen, wichtigen Produktionsfaktoren und Entwicklungsanstößen; und
- c) die starke regionale Vernetzung zwischen den Genossenschaftsbetrieben.

zu a) *Mondragón als „baskische“ Genossenschaft*

Das baskische regionale Element spielte bereits bei der Entstehung der Genossenschaften von Mondragón eine wesentliche Rolle: Voraussetzungen der Entstehung waren nach Oakshott (1977) eine gewisse Tradition des Gemeinschafts- und Genossenschaftsgedankens (z. B. bei kommunalen Arbeiten und Erntearbeiten) sowie auch eine längere Industriegeschichte des Baskenlandes (Bewußtseinsstand der Arbeiter, Fähigkeiten auf dem Gebiet der Metallverarbeitung). Auch gibt es Zusammenhänge zur Geschichte des baskischen Nationalismus (vergl. Abschnitt 2).

Ein zweiter Aspekt betrifft die Bindung von Aktivitäten und Investitionen an die baskische Region: Die Genossenschaften von Mondragón verstehen sich als „baskische“ Genossenschaften, sodaß Gründungen bisher ausschließlich im Baskenland erfolgten (mit Ausnahme einer Filiale der Caja Laboral Popular in Madrid). Die Gewinne der Genossenschaften bleiben somit weitgehend in der Region, kurzfristig gibt es allerdings im Zwischenbankverkehr Finanzkapitalabflüsse nach außerhalb der Region. Durch die starke Investitionsdynamik und durch die Bindung der Investitionstätigkeit an die Region entwickelte sich Mondragón zu einem sektoral diversifizierten und verflochtenen Netz von Genossenschaften mit „regionaler Verantwortung“. Die Entwicklung und Flexibilität der Genossenschaften wird durch die sektorale Diversifizierung und die sektorale Umschichtung innerhalb des Baskenlandes erreicht und nicht etwa durch die interregionale und -nationale Kapitalmobilität und Arbeitsteilung wie im Falle der größeren kapitalistischen Unternehmungen⁵.

zu b) *Regionale Verankerung von Entscheidungsbefugnissen, Produktionsfaktoren und Innovation*

Die Genossenschaften von Mondragón weisen v. a. bei den Entscheidungsfunktionen, bei wichtigen Input-Faktoren der Produktion (Kapital und Arbeitskräfte) und bei der Innovation einen starken regionalen Bezug auf. Weniger stark ist dieser bei natürlichen Ressourcen der Region (Mangel an Rohstoffen im Baskenland), bei Lieferverflechtungen zu regionalen Betrieben und bei den Märkten (starke Orientierung auf den spanischen Markt und auf Export)⁶ gegeben.

Entscheidungsbefugnisse und Management

Durch die Beschränkung genossenschaftlicher Aktivitäten auf das Baskenland sind auch alle Entscheidungsbefugnisse und alle anderen unternehmerischen Schlüsselfunktionen in der Region verankert. Wichtige Entscheidungen wie jene über neue Betriebe, Produkte, Märkte, Organisation und Technologie werden in der Region getroffen und nicht von außen vorgegeben wie z. B. im Falle von Zweigbetrieben multiregionaler oder ausländischer Unternehmungen.

Kapital

Ein nicht unbeträchtlicher Teil des Gründungskapitals wurde durch

den lokalen Freundes- und Bekanntenkreis der 5 Gründungsmitglieder beigestellt. Einer der wichtigsten Schritte in der weiteren Entwicklung der Genossenschaften war im Jahr 1960 die Gründung der Caja Laboral Popular (CLP). Sie bewirkte in der Folge eine systematische Mobilisierung von regionalen Ersparnissen und half somit, eines der größten Probleme von Produktionsgenossenschaften, nämlich den Zugang zu Kapital, zu lösen. Ende 1982 existierten 135 Bankfilialen im Baskenland, eine war in Madrid lokalisiert.

Arbeitskräfte

Die Schaffung von Arbeitsplätzen ist eines der Hauptziele der Genossenschaften⁷. Diesem Ziel entspricht die starke Ausweitung von Arbeitsplätzen (von 24 im Jahr 1956 auf 18.788 im Jahr 1982). Eine wesentliche Voraussetzung für die Gründung und Entwicklung der Genossenschaften war insbesondere die entsprechende Ausbildung der Arbeitskräfte. Schließlich war die Gründung einer technischen Schule der Gründung der ersten Produktionsgenossenschaft um 13 Jahre vorausgegangen! Auch im Verlauf der weiteren Entwicklung der Genossenschaften kam der laufenden Ausbildung von Arbeitskräften durch die polytechnische Schule (EPP) und die anderen von den Genossenschaften unterstützten Schulen und Universitäten eine wesentliche Bedeutung zu. Die Ausrichtung und die Lehrpläne dieser Schulen werden laufend auf die Qualifikationserfordernisse der Produktionsgenossenschaften und auf die technologischen Veränderungen abgestimmt. Diese Schulen sind außerdem der gesamten Bevölkerung zugänglich und die Absolventen können sowohl innerhalb als auch außerhalb der Genossenschaften arbeiten. Es ergeben sich somit positive externe Effekte für die übrigen Betriebe der Region.

Innovation und Technologie

Die starke Betonung von Innovation und technologischer Forschung unterscheidet die Genossenschaften von Mondragón sowohl von anderen Produktionsgenossenschaften als auch von einem Großteil der übrigen baskischen Betriebe. Diese Forschungs- und Entwicklungsarbeiten werden sowohl innerhalb der einzelnen Betriebe als auch in einem eigenen Forschungszentrum (IKERLAN) durchgeführt (siehe Abschnitt 2).

zu c) Regionale Vernetzung der einzelnen Genossenschaften

Die zwischenbetriebliche Vernetzung und Kooperation ist eines der wesentlichen Charakteristika der Mondragóngruppe und unterscheidet sie auch deutlich von den meisten anderen Produktionsgenossenschaften innerhalb und außerhalb des Baskenlandes. Diese betriebliche Vernetzung, die für den bisherigen Erfolg der Genossenschaften sehr wesentlich war, erfolgt derzeit v. a. auf zwei Ebenen, der der „grupos sociales“ (regionale Dachgesellschaft) und der Ebene der Gesamtgruppe durch die Genossenschaften 2. Grades (vergl. Abschnitt 2). Außer diesen organisatorischen und Dienstleistungsverflechtungen

existieren auch Ansätze einer „vertikalen Integration“ eines Teiles der Genossenschaftsbetriebe (Input-Outputverflechtung zwischen Genossenschaftsbetrieben). Dies betrifft vor allem die Grundstoff- und Halbfabrikatindustrien (z. B. von ULARCO), deren Produkte z. T. als Inputs in anderen Genossenschaftsbetrieben verwendet werden. Eine systematische Förderung von Input-Outputbeziehungen zur übrigen baskischen Wirtschaft existiert jedoch nicht.

Weniger stark ist die regionale Einbettung gegeben bei der Nutzung natürlicher Ressourcen (Mangel an natürlichen Ressourcen im Baskenland), bei der Verflechtung zu anderen regionalen Betrieben (von diesen Betrieben wird nur dann gekauft, wenn sie nicht teurer sind und wenn sie eine gleiche Qualität aufweisen wie außerregionale Betriebe) und bei Märkten (starke Orientierung auf außerregionale und ausländische Märkte). Diese schwache Verflechtung zur übrigen regionalen Wirtschaft sowie auch die „ideologische Distanz“ wichtiger regionaler Machtgruppen zu den Genossenschaften von Mondragón (sowohl der baskische Unternehmerverband als auch die Gewerkschaften stehen Mondragón eher reserviert gegenüber) führen zu einer gewissen Isolierung der Mondragón-Gruppe innerhalb der baskischen Wirtschaft.

Zusammenfassend läßt sich somit feststellen, daß die „eigenständige Regionalentwicklung“ zwar kein explizites Modell der Genossenschaften von Mondragón gewesen ist, daß jedoch eine Reihe von Charakteristika existieren, die diesem Konzept entsprechen, und die sowohl für den bisherigen Erfolg der Genossenschaften wesentlich waren, als auch für die Region insgesamt von Vorteil sind. Dies betrifft v. a. die regionale Beschränkung der Investitionen, die regionale Verankerung von Entscheidungsbefugnissen und wichtigen Unternehmensfunktionen, die systematische Mobilisierung von regionalen Ersparnissen, die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Ausbildung von Arbeitskräften sowie insbesondere die regionale Vernetzung der Genossenschaftsbetriebe (Einrichtung von regionalen Dachgesellschaften und Genossenschaften 2. Grades). Trotz dieser positiven regionalen Charakteristika sollte der quantitative Beitrag von Mondragón zur Lösung der baskischen wirtschaftlichen Probleme nicht überschätzt werden, da den Genossenschaften von Mondragón nur ein geringer Anteil der baskischen Wirtschaft zukommt, wenig Wechselwirkung zur übrigen baskischen Wirtschaft bestehen, und die wirtschaftlichen Probleme des Baskenlandes durch die Krise großer Grundstoff- und Werftunternehmen derzeit außerordentlich groß sind.

7. Zusammenfassung

In den Krisenjahren des letzten Jahrzehnts wurde die Diskussion um betriebliche Selbstverwaltung wieder aktuell, wobei neben dem Ziel der innerbetrieblichen Demokratisierung die Gründung und Erhaltung von Betrieben und Arbeitsplätzen eine wesentliche Zielsetzung ist. Auch in der regionalpolitischen Diskussion war in den letzten Jahren

ein gewisser Paradigmawandel von der traditionellen mobilitätsorientierten Politik hin zur Konzeption einer stärker eigenständigen Entwicklung festzustellen. Die Genossenschaften von Mondragón stellen gerade für diese Kombination von Ansatzpunkten einer Neuorientierung in der betriebs- und regionalwirtschaftlichen Entwicklung ein ausgezeichnetes Beispiel dar. Für das Verständnis dieses „Experiments“ ist es jedoch angebracht, die spezifischen regionalen und historischen Gegebenheiten und Entwicklungen des Baskenlandes besonders hervorzuheben.

Die Darstellung der Genossenschaften zeigt, daß sie seit dem Gründungsjahr 1954 zu einem Komplex mit 160 Betrieben und über 18.000 Mitgliedern angewachsen sind und eine starke Diversifizierung bei gleichzeitig weitgehender regionaler Vernetzung (Sekundär-genossenschaften, regionale Dachgesellschaften) aufweisen. Diese regionale betriebliche Vernetzung und insbesondere die Verfügung über Finanzierungs-, Beratungs- und Ausbildungskapazitäten sind als wesentliche Gründe für den wirtschaftlichen Erfolg anzusehen. Darüber hinaus ist es der Gruppe gerade durch den Zwang zur Diversifizierung, der sich aus der Einbehaltung der Gewinne, der Beschränkung der Investitionen auf die Region und der Erleichterung von Neugründungen ergibt, gelungen, ihren Anspruch der Schaffung von Arbeitsplätzen in der Region einzulösen. In der Struktur der Gruppe liegen also die Gründe dafür, daß sie zu einer Zeit – wenn auch bescheiden – expandieren konnte, in der das gesamte Baskenland von einer tiefen anhaltenden

Darstellung 6

Ausgewählte Daten der Genossenschaftsgruppe von Mondragón

	Beschäftigung		Nettogewinn		Umsatz	Brutto-Wertschöpfung	Einkommen	Cash flow	Investitionen
	A	B	A	B	A	A	A	A	A
1971	9.900	284	575	210	14.750	4.425	2.850	1.325	1.450
1976	14.450	641	1.580	457	24.800	9.920	6.550	2.820	3.600
1979	17.170	892	1.300	660	33.400	13.250	7.350	4.585	2.700

Angaben in Millionen Pesetas zu konstanten Preisen 1976 (100 Peseten waren 1976 26,9 öS)

Quelle: Thomas/Logan, 1982, S. 171

Legende: Die Tabelle zeigt Schlüsseldaten für die assoziierten Genossenschaften und die Bank für 3 ausgewählte Jahre:

1971: Jahr vor der Rezession 1973–74

1976: Jahr, in dem die Auswirkungen der Rezession stark zu spüren waren

1979: Jahr, in dem Anpassungsmaßnahmen im Zuge der internationalen Wirtschaftskrise ergriffen wurden

A = Assoziierte Genossenschaften ohne Bildungs-, Versicherungs-, soziale Dienstleistungsgenossenschaften

B = Caja Laboral Popular

Wirtschaftskrise betroffen wurde, die sich in Arbeitslosenraten von derzeit etwa 20 Prozent ausdrückt.

Das erreichte Niveau der Demokratisierung ist – trotz mancher Unterschiede zwischen der realen Situation und den dargestellten theoretischen und programmatischen Forderungen – als deutlicher Fortschritt gegenüber den Strukturen kapitalistischer Unternehmungen zu werten. Als deutlichste Vorteile für die Beschäftigten, die sich aus Gemeineigentum, solidarischer Lohnstruktur und Partizipation ergeben, treten das garantierte Beschäftigungsverhältnis, ein höheres Maß an Gleichheit und das Wegfallen der letzten Entscheidungsmacht von privaten Kapitaleignern hervor. Da die Genossenschaften vollständig den Zwängen des nationalen und des Weltmarktes ausgesetzt sind, schlägt deren Krise jedoch auch auf die innerbetrieblichen Verhältnisse durch, d. h. es werden bei den demokratischen Prinzipien und Arbeitsbedingungen Abstriche zugunsten der Wettbewerbsfähigkeit gemacht. Trotz einer aus den selben Gründen erfolgten Beschränkung der Einkommenszuwächse sind diese aber bei den niedrigen und mittleren Einkommensgruppen nicht unter das regionale Niveau gefallen.

Die Genossenschaften von Mondragón waren also in den letzten Jahren zwar ebenfalls stark den krisenhaften Entwicklungen der Weltwirtschaft ausgesetzt, sie konnten aber auf Grund ihrer Struktur (hoher Diversifikationsgrad, Forschungs-, Entwicklungs- und Beratungskapazitäten, Motivation der Arbeitskräfte) diese Situation besser bewältigen als zahlreiche andere Unternehmungen.

Anmerkungen

- 1 Diese Beiträge sind nicht mit dem österreichischen Arbeitnehmerbeitrag vergleichbar, da hier Arbeitgeber- und Arbeitnehmeranteil enthalten sind.
- 2 Die Auswahl der Beispiele erfolgte nach den Kriterien weiteste und engste Orientierung, theoretischer und praktischer Ansatz und Bezug zu Österreich. Weiters wurden nur Selbstverwaltungsmodelle im Rahmen einer gemischten Wirtschaft herangezogen.
- 3 Neutralisierung des Kapitals heißt, daß keine Möglichkeit zur persönlichen konsumtiven Nutzung des Kapitals bzw. der Kapitalanteile besteht. Das Kapital steht also nur zur kollektiven, investiven Nutzung zur Verfügung.
- 4 A. Gutierrez-Johnson zeigt in ihrer Studie über die Mondragón-Genossenschaftsgruppe (1982), daß die Genossenschaftsgruppe in den Jahren der Krise einen wesentlich geringeren Rückgang der Investitionen als die übrige baskische Wirtschaft zu verzeichnen hatte (S. 26 ff.).
- 5 Zahlreiche private baskische Unternehmer beantworten die derzeitige ökonomische Krise der Region mit Kapitalflucht ins Ausland (v. a. nach Lateinamerika).
- 6 In den Anfängen spielte der regionale Markt eine nicht unbedeutende Rolle (Thomas and Logan, 1982), in den sechziger Jahren erfolgte dann eine stärkere Orientierung auf den geschützten spanischen Markt, und seit Anfang der siebziger Jahre spielen auch die Exporte eine beträchtliche Rolle (heute werden ca. 30 Prozent der Produktion exportiert).
- 7 In den Statuten der Genossenschaften ist das „Prinzip der offenen Tür“ verankert, alle Kooperativen haben somit die Schaffung von Arbeitsplätzen als wichtige Zielsetzung.

Literatur

- AG SPAK (Arbeitsgruppe Sozialpolitischer Arbeitskreis), 1982, „Alternative Ökonomie“. Seminarzeitung, Altenmelle.
- Bundesministerium für soziale Verwaltung, Hrsg., 1983, Betriebliche Selbstverwaltung in Österreich. Forschungsberichte aus Sozial- und Arbeitsmarktpolitik (Nr. 3), Wien.
- Caja Laboral Popular, Hrsg., o. J. (a), The Mondragón Experiment, Mondragón.
- Caja Laboral Popular, Hrsg., o. J. (b), Estructura Organizativa del Grupo Cooperativo del Mondragón.
- Crespo, Garcia et al., 1979, La Economía Vasca Durante el Francismo, Bilbao.
- Dechant, Josef, 1970, Untersuchungen zur Theorie der Gesamtorganisation des Genossenschaftswesens, Erlangen.
- Ganser, K., Fink, K., Kolo, H., Metral, J. P. und Schneider, A., 1981, Arbeitnehmerorientierte Strukturpolitik im Alpenraum, Georg-von-Vollmar-Akademie, München.
- Glatz, H. und Scheer, G., 1981, Eigenständige Regionalentwicklung – Ein Weg für strukturell benachteiligte Gebiete in Österreich. Hrsg. vom Bundeskanzleramt, Raumplanung in Österreich, Nr. 1/81, Wien.
- Gutierrez-Johnson, A., 1982, Industrial Democracy in Action: The Cooperative Complex of Mondragón, Ph. D. thesis, Cornell University.
- IIR – Exkursionsprotokoll, 1983, Protokoll zur Baskenlandexkursion des Instituts für Raumordnung der Wirtschaftsuniversität Wien vom 22. Oktober bis 5. November 1983.
- Larranaga, J., 1981, Don Jose Maria Arizmendi-Arrieta y la Experiencia Cooperativa de Mondragón, Mondragón.
- Löw-Beer, H., 1981, Industrie und Glück, Berlin.
- Mändle, E., Hrsg., 1980, Handbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden.
- Oakshott, R., 1978, The Case for Workers' Co-ops, Routledge & Kegan Paul, London.
- Stöhr, W., 1981, Development from Below: The Bottom-Up and Periphery-Inward Paradigm. In: Stöhr, W. and Taylor, D. R., Development from Above or Below? John Wiley & Sons, London.
- Stöhr, W., 1984, Industrial structural change and regional development strategies – towards a conceptual framework. Papier für das Symposium „Regional Processes/ Policies and the Changing International Division of Labour“, veranstaltet von UNIDO, BKA und IIR, Wien, August 1984.
- Thomas, H. and Logan, Ch., 1982, Mondragón – An Economic Analysis, London.
- Vanek, J., 1975, Marktwirtschaft und Arbeiterselbstverwaltung, Frankfurt am Main.

Interdisciplinary Institute for Urban and Regional Studies, University
for Economics, A-1090 Vienna, Augasse 2-6, Austria

IIR-DISKUSSIONSPAPIERE

IIR-DISCUSSION PAPERS

Das Interdisziplinäre Institut für Raumordnung, Stadt- und Regionalentwicklung (IIR), an der Wirtschaftsuniversität Wien veröffentlicht seit 1977 eine Diskussionspapier-Reihe. Sollten Sie Interesse haben, bitten wir Sie, die gewünschten Exemplare in der beiliegenden Liste anzuzeichnen und den Kostenbeitrag auf das folgende Konto zu überweisen:

The Interdisciplinary Institute for Urban and Regional Studies (IIR), University of Economics, Vienna, is publishing a series of discussion papers since 1977. Should you be interested in our work please indicate the paper you wish to order in the enclosed list of publications. Please transfer the amounts indicated to the following account:

Österreichische Postsparkasse, Bankleitzahl 60000, Kontonummer: 5030 020,
Wirtschaftsuniversität Wien, "Druckkostenfonds des Instituts für Raumordnung"

Anzahl der Exemplare	I I R - Diskussionspapiere	Preis (ÖS)
Number of copies	I I R - Discussion Papers	price (Austrian Shillings)
	IIR-DISC. 1 Walter Stöhr, Franz Tödting, Evaluation of Regional Policies: Experiences in Market and Mixed Economies, 1977	*)
	IIR-DISC.2 Uwe Schubert, Einkommens- und Beschäftigungsmultiplikatoren öffentlicher Investitionen Wiens auf die Bundesländer, 1977,	*)
	IIR-DISC.3 Walter Stöhr, Franz Tödting, Spatial Equity - Some Anti-Theses to Current Regional Development Doctrine, 1978	*)
	IIR-DISC.4 Walter Stöhr, Center-down-and-outward Development vs. Periphery-up-and-inward Development: A Comparison of two Paradigms, 1978	*)
	IIR-DISC.5 Uwe Schubert, Peter Hampapa, A Simultaneous Model of Regional Investment and Labor Demand, 1979	*)
	IIR-DISC.6 Walter Stöhr, Development from Below: the Bottom-up and Periphery-inward Development Paradigm, 1980 (dieses Papier ist eine weiter entwickelte Version von IIR-DISC.4; this paper is further developed from IIR-DISC.4)	*)
	IIR-DISC.7 Uwe Schubert, Walter Stöhr, Ansätze für eine koordinierte Wirtschaftspolitik in der Länderregion Ost, 1980	*)
	IIR-DISC.8 Johann Baumann, Uwe Schubert, Regional Labor Force Participation in Austria, 1980	50.-
	IIR-SEPARATA 9 Walter Stöhr, Towards 'Another' Regional Development? In Search of a Strategy of Truly 'Integrated' Regional Development, 1980	25.-
	IIR-SEPARATA 10 Walter Stöhr, D.R.F.Taylor, Development from Above or Below ? The Dialectics of Regional Planning in Developing Countries, 1981	35.-

IIR-SEPARATA 11	
Walter Stöhr, Evaluation of Some Arguments Against Government Intervention to Influence Territorial Population Distribution, 1981	35.-
IIR-DISC.12	
Uwe Schubert, Capital mobility and labor demand in urban agglomerations during the suburbanisation process, an econometric approach, 1981	50.-
IIR-DISC.13	
Walter Stöhr, Structural Characteristics of Peripheral Areas and the Relevance of the stock-in-trade Variables of Regional Science, 1981	45.-
IIR-DISC.14	
Walter Stöhr, Einflüsse der Wirtschafts- und Arbeitsmarktlage auf die räumliche Entwicklung, 1981	20.-
IIR-DISC.15	
Walter Stöhr, Franz Tödting, Quantitative, qualitative und strukturelle Aspekte der Regionalpolitik aus europäischer Sicht, 1982	30.-
IIR-DISC.15a	
Walter Stöhr, Franz Tödting, Quantitative, qualitative, and structural variables in the evaluation of regional development policies in Western Europe (English version of IIR-DISC.15), 1982	30.-
IIR-DISC.16	
Gunther Maier, Migration Decision with Imperfect Information, 1983	75.-
IIR-DISC.17	
Walter Stöhr, Changing External Conditions and a Paradigm Shift in Regional Development Strategies ? 1983	50.-
IIR-DISC.18	
Franz Tödting, Organisational Characteristics of Plants in Core and Peripheral Regions of Austria, 1983	70.-
IIR-DISC.18a	
Franz Tödting, Organisatorischer Status von Betrieben und Regionale Innovationsdisparitäten in Österreich, 1983	45.-
IIR-DISC.19	
Walter Stöhr, Selective Self-Reliance and Endogenous Regional Development - Preconditions and Constraints, 1984	25.-
IIR-DISC.20	
Gunther Maier, Uwe Schubert, Energy Use, Environmental Quality and Urban Population Change, 1984	75.-

- IIR-DISC.21
Walter Stöhr, Industrial Structural Change and
Regional Development Strategies. Towards a conceptual
framework, 1985 35.-
- IIR-SEPARATA 22
Jörg Flecker, Luise Gubitzer, Franz Tödting, Be-
triebliche Selbstverwaltung und eigenständige Regio-
nalentwicklung am Beispiel der Genossenschaften von
Mondragon, 1985 35.-
- IIR-DISC.23
Gunther Maier, Franz Tödting, Regionale Arbeits-
platzentwicklung nach Qualifikationsintensität und
organisatorischem Status von Betrieben bei veränder-
ten Rahmenbedingungen (1973-1981) in Österreich, 1985 45.-
- IIR-DISC. 24
Herwig Palme, Peter Hampapa, Regional Differentiation
in India's Rural Economy. A Statistical Analysis,
1985 45.-
- IIR-DISC. 25
Ewald Brunner, Uwe Schubert, Labor Demand, Capital
Mobility and R&D Investment in a Multiregional Con-
text, 1985. 35.-

*) vergriffen / out of print

