

DOKUMENT

FORSCHUNGS- UND AKTIONSPROGRAMM ZUR ENTWICKLUNG DES ARBEITSMARKTES

**Rechtliche, steuerliche, soziale und
administrative Hindernisse für die Entwicklung
örtlicher Beschäftigungsinitiativen**

**Band III: Gründungs- und
Überlebensbedingungen örtlicher
Beschäftigungsinitiativen aus
ökonomischer Sicht**



**KOMMISSION
DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN**

Dieses Dokument wurde für den internen Gebrauch der Kommissionsdienststellen ausgearbeitet. Es wird der Öffentlichkeit zugänglich gemacht, ist aber nicht als offizielle Stellungnahme der Kommission anzusehen.

Bibliographische Daten befinden sich am Ende der Veröffentlichung

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 1986

Band III: ISBN 92-825-6080-5

Band I-III: ISBN 92-825-6081-3

Katalognummer: CB-69-86-003-DE-C

Der vollständige oder auszugsweise Nachdruck von Teilen dieser Veröffentlichung ist kostenlos, jedoch nur mit Quellenangabe gestattet; hiervon ausgenommen sind urheberrechtlich geschützte Beiträge.

Printed in Belgium

Kommission der Europäischen Gemeinschaften

FORSCHUNGS- UND AKTIONSPROGRAMM ZUR ENTWICKLUNG DES ARBEITSMARKTES

**RECHTLICHE, STEUERLICHE, SOZIALE UND ADMINISTRATIVE HINDERNISSE
FÜR DIE ENTWICKLUNG ÖRTLICHER BESCHÄFTIGUNGSINITIATIVEN**

**BAND III : Gründungs- und Überlebensbedingungen örtlicher
Beschäftigungsinitiativen aus ökonomischer Sicht**

Von :

Armin HÖLAND

Jürgen DAVITER

Volkmar GESSNER

Zentrum für Europäische
Rechtspolitik (ZERP),
Universitätsallee, GW 1,
D-2800 Bremen 33

Dokument

Dieses Dokument wurde für den internen Gebrauch der Kommissionsdienststellen ausgearbeitet. Es wird der Öffentlichkeit zugänglich gemacht, ist aber nicht als offizielle Stellungnahme der Kommission anzusehen.

INHALTSVERZEICHNIS

Seite:

Band I: Recht und Rechtspraxis als Hindernisse für
neu entstehende Beschäftigungsinitiativen.
Länderberichte und Schlußfolgerungen

1. Armin Höland, Bremen: Recht und Rechtspraxis als Hindernisse für örtliche Beschäftigungsinitiativen. Einige Problembereiche in der Bundesrepublik Deutschland 1
2. Dominique Nocaudie, Paris: Entraves juridiques et administratives au développement des initiatives locales d'emploi (ILE) en France 87
3. Annegret Döse-Digenopoulos, Frankfurt: Die Genossenschaft als Rechtsform für örtliche Beschäftigungsinitiativen in Frankreich 163
4. Ole Hansen, London: Workers' Co-operatives in the United Kingdom. The Legal Obstacles 195
5. Annegret Döse-Digenopoulos, Frankfurt: Die Genossenschaft als Rechtsform für örtliche Beschäftigungsinitiativen in Großbritannien 249
6. Joan Crowley, Rom: Background to Cooperative Development in Italy Today 275
7. Armin Höland, Bremen: Rechtliche und administrative Erschwernisse für örtliche Beschäftigungsinitiativen in Europa. Vergleichende Betrachtungen und Schlußfolgerungen 355

Band II: Fortführung von Krisenunternehmen durch die
Belegschaften. Länderberichte und Schlußfolgerungen

1. Volkmar Gessner, Bremen: Betriebsfortführungen durch die Belegschaften von Krisenunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland 1
2. Philippe Jean/Thierry Ouazan, Paris: Obstacles aux opérations de reprise d'entreprises par leurs salariés 63
3. Ian Swinney/Alistair Clark, Glasgow: Conversion into an industrial workers cooperative of a solvent or insolvent business in England and Scotland 145
4. Carlo Picozza/Raimondo Ortu, Latina: La trasformazione di società di capitale in cooperative industriali - il caso italiano 205
5. Volkmar Gessner, Bremen: Vergleichende Analyse der Probleme von Belegschaftsfortführungen 245

<u>Band III: Gründungs- und Überlebensbedingungen örtlicher Beschäftigungsinitiativen aus ökonomischer Sicht. Länderberichte und Schlußfolgerungen</u>	
1. Jürgen Daviter, Bremen: Zum Bestand und zur Entwicklungsfähigkeit der Selbstverwaltungswirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland	1
2. Jürgen Daviter, Bremen: Zur Kooperation in der Selbstverwaltungswirtschaft	41
3. Jürgen Daviter, Bremen: Zur Versorgung der Selbstverwaltungswirtschaft mit Fremdkapital	97
4. Henri le Marois, Lille: Les créateurs d'entreprise et leurs environnements en France	165
5. Martin Stott, Oxford: Towards the Creation of a Co-operative Sector in the United Kingdom Economy	323
6. Carlo Picozza/Raimondo Ortu, Latina: La struttura e l'evoluzione della cooperativa Italiana con riferimento al settore della produzione e lavoro	381
7. Jürgen Daviter, Bremen: Vergleichende Betrachtungen zu den Überlebensbedingungen der Selbstverwaltungswirtschaft unter besonderer Berücksichtigung von Italien	409

Jürgen Daviter, Bremen

ZUM BESTAND UND ZUR ENTWICKLUNGSFÄHIGKEIT
DER SELBSTVERWALTUNGSWIRTSCHAFT

1.	Kurzbeschreibungen der veröffentlichten empirischen Erhebungen oder Schätzungen über alternative Projekte in der Bundesrepublik Deutschland	7
2.	Die NRW-Studie von Beywl, Brombach und Engelbert	13
2.1.	Zur definitorischen Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes	13
2.2.	Schritte, Schwachstellen und Ergebnisse	15
2.3.	Regionalvergleiche als Ausgangspunkt für eine Hochrechnung auf die BRD	15
3.	Die Studie über die Regionen Hannover und Nürnberg von Kreutz, Fröhlich und Maly	17
3.1.	Erste definitorische Eingrenzungen	17
3.2.	Zur Anwendung der Definitionskriterien in der Feldarbeit	19
3.3.	Zur Stichprobe und zu ihrem Einfluß auf die Zahlenschätzungen	20
3.4.	Zur Hochrechnung auf die BRD	22
4.	Abschließende Bemerkungen zu den quantitativen Bestandsaufnahmen	24
5.	Zur Entwicklungsfähigkeit des alternativ-ökonomischen Sektors	25

Es gibt mittlerweile eine Reihe von veröffentlichten Zahlenschätzungen über die Größe des alternativ-ökonomischen Sektors (siehe unten Fn. 1). Die ursprüngliche Absicht dieses Kapitels über den Bestand und die Entwicklungsfähigkeit der Selbstverwaltungswirtschaft war, diese Veröffentlichungen kurz zu referieren. Die quantitative Bedeutung der Selbstverwaltungswirtschaft sollte dadurch beschrieben werden, um für die in den folgenden Kapiteln behandelten qualitativen Probleme immer eine realistische Vorstellung über ihr quantitatives Gewicht zu behalten.

Eine kritische Lektüre der einzelnen Studien wie auch ihr Vergleich miteinander führte dann allerdings zu der Überzeugung, daß es mit einem einfachen Referat der Ergebnisse nicht sein Bewenden haben konnte. Selbst die aufwendigsten wissenschaftlichen Erhebungen, nämlich die über Nordrhein-Westfalen sowie über Hannover und Nürnberg, waren methodisch nicht unbedenklich. So hat sich im Laufe der Zeit der Zweck der Arbeit an diesem Kapitel gewandelt: Er lief am Ende darauf hinaus, die aus der Lektüre gewonnene Überzeugung zu begründen, daß die Zahlenangaben über die Selbstverwaltungswirtschaft in den einzelnen Städten und Regionen mit Vorsicht zu benutzen sind, auch wenn sie nur als Schätzungen gelten sollen; die Gültigkeit der Zahlenangaben und Schätzungen unbegründet zu bestreiten, wäre ebenso unakzeptabel gewesen wie ihre unkritische Übernahme.

Soweit es sich in den einzelnen Studien nur darum handelt, daß sie voneinander verschiedene Definitionskriterien für Projekte und Betriebe haben, ist ihre jeweilige Aussagequalität über strukturelle Eigenschaften der alternativen Ökonomie normalerweise gar nicht berührt. Insofern handelt es sich z.B. bei der NRW-Studie um eine verdienstvolle Bestandsaufnahme alternativ-ökonomischer Projekte und Betriebe und bieten die Studien über Hannover und Nürnberg sowie die über Hamburg zusätzlich informationsreiche Einblicke in wirtschaftliche und soziale Verhältnisse der alternativ-ökonomischen Betriebe so-

tie insbesondere Einstellungen ihrer Mitglieder zu einer Vielzahl von Rahmenbedingungen ihrer Arbeit. Es kann also nicht die Rede davon sein, diese ersten empirischen Erhebungen im Feld der Alternativökonomie und Selbstverwaltungswirtschaft in Bausch und Bogen abzutun. Wegen statistischer Unschärfen, die wenigstens ihren Ursprung meist in den enormen Schwierigkeiten der Feldarbeit haben, können diese Ergebnisse nur nicht mit dem Gütesiegel der quantitativen Exaktheit versehen werden. Bei Einblicken in Strukturen ist das meist weniger bedenklich als gerade bei absoluten Gesamtzahlen über die Existenz von selbstverwalteten Betrieben. Das Ergebnis unserer Analyse wird jedenfalls sein, daß man aus dem bisher vorliegenden Zahlenmaterial keine einigermaßen exakte Zahlenvorstellung über den Umfang der Selbstverwaltungswirtschaft der BRD gewinnen kann. Eine solche ihrerseits vielleicht wieder kritikwürdige Kritik an solchen Zahlenwerken erscheint um so angebrachter, als doch sehr schnell jede einzelne solcher Zahlenangaben verallgemeinert wird, zu Durchschnittsberechnungen mit anderen zusammenfaßt und insbesondere zu Hochrechnungen auf die Bundesrepublik Deutschland verwendet werden kann, wobei sich die Fehlermarge dann möglicherweise noch vergrößert.

Was eine nüchterne Analyse selbst der quantitativen Bedeutung der Selbstverwaltungswirtschaft angeht, ist man allerdings auf eine exakte Festlegung des status quo gar nicht angewiesen - im Gegenteil: Sie könnte den Blick auf wichtige Dinge verstellen. Am Ende dieses Kapitels wird bereits der Gedanke aufgegriffen, dem eine tragende Rolle in allen anderen Kapiteln des Deutschlandberichts zukommt: daß nämlich der status quo, wo immer er exakt liegen mag, ein Ausdruck recht kümmerlicher und jedenfalls stark verbesserungswürdiger Existenzbedingungen der Selbstverwaltungswirtschaft ist, so daß sich die Förderungswürdigkeit dieser Lebens- und Wirtschaftsform, auch die ökonomische Förderungswürdigkeit, präzise erst nach vollzogenen Strukturverbesserungen und gewährter Förderung erweist und nicht bereits am Anfang von statistischen Zahlen abgelesen werden kann.

1. Kurzbeschreibungen der veröffentlichten empirischen Erhebungen oder Schätzungen über alternative Projekte in der Bundesrepublik Deutschland.

Bis zur Anfertigung dieses Manuskripts im Frühjahr 1985 sind dem Verfasser aus einer größeren Zahl von Veröffentlichungen über die Verbreitung alternativ-ökonomischer Betriebe (höchstens) 7 voneinander unabhängige empirische Erhebungen oder Schätzungen¹ bekannt geworden. Die empirischen Daten sind alle nur in bestimmten Regionen oder Städten erhoben worden. Sie dienten dann in mehreren Fällen zu Schätzungen über die Zahl der Betriebe und ihrer Mitglieder im gesamten Gebiet der BRD. Eine repräsentative Primärerhebung über die alternativ-ökonomischen Betriebe der BRD liegt bis jetzt noch nicht vor.

Huber: West-Berlin, 1980

Der früheste Versuch, den quantitativen Umfang der Alternativbewegung zu erfassen, wurde von Huber unternommen (s. Fn. 1). Seine Zahlen basieren auf "Auswertungen des Berliner Stadtbuch 1978, des Alternativen Adressbuchs 1979, der gesammelten Projektunterlagen im Netzwerk Selbsthilfe 1978-1979-April 1980 und vergleichsinteressehalber des englischen Projektehandbuchs In the Making 1979"². Huber hat eine auf diesen Quellen basierende Hochrechnung präsentiert. Danach schätzt er für 1980 11.500 Projekte in der BRD und bei einer durchschnittlichen Mitgliederzahl von 7 "eine Zahl von 80.000 Leuten, die in Alternativprojekten engagiert sind"³. Dabei ist Huber davon ausgegangen, daß es pro Einwohner in Berlin doppelt so viele Projekte gibt wie im Bundesgebiet. Bei "veränderten Annahmen" würde nach Huber die Zahl der Projekte zwischen 6.000 und 15.000, die Zahl der Mitglieder zwischen 30.000 und 135.000 schwanken können⁴. Die geschätzte Zahl der alternativen Projekte umschließt damit bereits eine riesige Spanne. In einer Tabelle werden die Projekte nach ihren verschiedenen Zielen prozentual aufgeteilt; das reicht von Produktionsbetrieben bis hin zu Bürgerinitiativen. Dieser Aufstellung ist nicht zu entnehmen, welche Projekte als ökonomische Projekte anzusehen sind; auch eine weitere Aufteilung in professionelle, duale und Freizeit- sowie Eigenarbeitsprojekte⁵ ist zu grob, um eine

Isolierung der alternativen Betriebe vornehmen zu können. Dienlicher ist der Hinweis, daß die Einnahmen "bei nur knapp 40% der Projekte überwiegend aus eigenständig erwirtschafteten Erlösen"⁶ stammen. Danach würde es in der BRD 1980 ungefähr 4.500 alternative Wirtschaftsbetriebe gegeben haben. Außer den überwiegend eigenständig erwirtschafteten Erlösen nennt Huber allerdings keine weiteren Kriterien, nach denen er die Zuordnung zu den wirtschaftlichen Alternativbetrieben vorgenommen hat. So kann die Zahl nicht überprüft werden. Im übrigen müßte sie innerhalb derselben riesigen Schwankungsbreite gesehen werden, die für die Gesamtzahl der Projekte angegeben wird. Schließlich sind die Zahlen für eine Beschreibung des augenblicklichen Standes der Selbstverwaltungswirtschaft bereits etwas zu alt.

Arbeitskreis "Finanzierung von Alternativgruppen"

Zahlen des Arbeitskreises "Finanzierung von Alternativgruppen" für West-Berlin 1980 sollen hier nur erwähnt werden, weil sie als eigenständige Schätzung in einschlägigen Veröffentlichungen zitiert werden⁷. In der eigenen Veröffentlichung des Arbeitskreises findet sich dieser Schätzwert (1.200 bis 1.500 Projekte mit insgesamt 10.000 bis 15.000 festen, d.h. ständig aktiven Mitgliedern⁸ für das Jahr 1980 in West-Berlin) ohne Angabe von Kriterien, aufgrund derer man zu einem solchen Ergebnis gekommen ist. Weitere Angaben über strukturelle Aufteilung der Projekte auf die verschiedenen Tätigkeitsfelder sind fast identisch mit entsprechenden Angaben von Huber aus dessen erwähnter Veröffentlichung. Auch ihre Aufteilung in professionelle, duale und Freizeit- sowie Eigenarbeitsprojekte entspricht der von Huber⁹ und ist auch nicht aufschlußreicher.

Kohlenberger und Schwarz: West-Berlin 1982

Im Oktober 1982 wurde der Abschlußbericht eines Projekts "Zum Problem einer 'Zweiten Kultur' in West-Berlin" veröffentlicht, worin Kohlenberger und Schwarz als Zahl von Projekten in West-Berlin 1982 1.200 angeben¹⁰. Eine Kontrolle des Kriteriengebrauchs sowie insbesondere eine Unterscheidung zwischen wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Projekten ist offenbar auch hier nicht möglich.

Kreutz, Fröhlich und Maly: Hannover und Nürnberg 1982

Der 1985 veröffentlichte Abschlußbericht eines Forschungsauftrages von Kreutz, Fröhlich und Maly präsentiert Daten aus den Regionen Hannover und Nürnberg, die mindestens während eines Halbjahreszeitraums bis zum Sommer 1982 gesammelt wurden. Der Forschungsbericht erlaubt, Methode und Schlußfolgerungen hinsichtlich der Zahlenangaben über die Selbstverwaltungswirtschaft nachzuvollziehen. Deswegen soll diese Studie gesondert kritisch gewürdigt werden (s. unten).

Beywl, Brombach und Engelbert: NRW 1984

Dasselbe gilt für die Untersuchung des Landes NRW. Diese zeichnet sich zusätzlich durch eine besondere zeitliche Aktualität aus: Die Daten wurden zwischen dem 15.12.1983 und dem 15.03.1984 gesammelt¹¹. Auch diese Studie soll gesondert gewürdigt werden.

Grottian und Kück: West-Berlin 1982

Eine relativ neue Schätzung gibt es auch für Berlin. Danach gab es 1982 in West-Berlin 7.500 Mitarbeiter in 830 Gruppen, wobei davon 260 Gruppen mit 1.400 Mitarbeitern auf den alternativ-ökonomischen Sektor entfallen¹². Leider sind hier die Auswahlkriterien wieder nicht ganz nachzuvollziehen, z.T. auch erkennbar dehnbar. Z.B. wird in der Dissertation von Kück auf fünf vorher genannte Auswahlkriterien verwiesen (Selbstverwaltung, neutralisierte Eigentumsform, Orientierung der Betriebe am Rotationsprinzip, Primat der Dezentralität und Wirtschaften nach dem Kostendeckungsprinzip)¹³, jedoch mit der Anmerkung, man habe "besonders Gewicht auf das Kennzeichen 'Selbstverwaltung' gelegt"¹⁴, gleichzeitig angedeutet, daß die anderen Kriterien nicht in jedem Fall mitentscheidende Bedeutung haben. Im übrigen ist beispielsweise mit Kapitalneutralisierung so, wie sie definiert wird¹⁵, eher eine programmatische Zielvorstellung gemeint als ein gegebener Zustand; sonst hätte vermutlich nur ein sehr kleiner Teil der Projekte überhaupt berücksichtigt werden können. Auch daß Grottian und Kück vom alternativ-ökonomischen Sektor annehmen, "daß die Zahl von

1.400 Mitarbeitern in etwa auch der Zahl der real vorhandenen und bezahlten Arbeitsplätze entspricht"¹⁶, ist mit den Erkenntnissen anderer empirischer Forschungen nicht in Einklang zu bringen, wonach auch im alternativ-ökonomischen Sektor oft nur ein Teil der Beschäftigten von der Arbeit im Betrieb leben kann (vgl. die Arbeiten von Beywl, Brombach und Engelbert sowie von Kreutz, Fröhlich und Maly, wo diese Tatsache ja u.a. zum Definitionskriterium erhoben wurde).

Unter Verwendung ihrer eigenen Daten über Berlin sowie der Daten über Hannover und Nürnberg von Kreutz, Fröhlich und Maly schätzt Kück die Zahl der "Projekte und Betriebe" sowie ihrer Mitarbeiter für die Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1983 (siehe die Tabelle 1).

Tab. 1: Die Größe des alternativen Sektors in der Bundesrepublik Deutschland 1983 (Schätzung) *

Anzahl der Projekte und Stellen Sektor	Anzahl der Projekte und Betriebe	Anzahl der Mitarbeiter (Arbeitsplätze)
Alternative Sozialdienstleistungen	10.000	80.000
Alternativ-ökonomischer Sektor	4.000	24.000
G e s a m t	14.000	104.000

* Quelle: M. Kück, Neue Finanzierungsstrategien ..., a.a.O., S.36

Diese Hochrechnung ist jedoch mit einer Reihe von Fragezeichen zu versehen. Die Schätzung der alternativen Projekte und Betriebe wird eingeleitet mit dem Satz: "Schätzt man nun auf der Basis der erhobenen Regionaldaten, unter Berücksichtigung von Besonderheiten ("Nord-Süd-Gefälle"), die Zahl der alternativen Projekte und Betriebe (inkl. dem Mitarbeiterpotential), so erhält man folgendes Ergebnis (ohne kulturelle Projekte)."17 Es ist leider nicht zu erkennen, in welcher Weise für diese Schätzung die Ausgangsdaten aus den drei Regionen benutzt wurden. Es scheint demgegenüber sicher zu sein, daß der Schätzung zu den Regionen Hannover und Nürnberg falsche Daten zugrunde liegen. Denn eine Aufteilung in einen Sozialdienstleistungssektor und einen alternativ-ökonomischen Sektor und sonstiges (Kulturbereich etc.) wird von Kreutz, Fröhlich und Maly in der von Kück zitierten Quelle nicht vorgenommen und ist wahrscheinlich aus einer Grobgliederung nach Wirtschaftszweigen berechnet worden18. Es ist jedoch zweifelhaft, ob diese Gliederung in eine solche nach Sozialdienstleistung einerseits und ökonomischer Orientierung andererseits umzugruppieren ist. Schließlich lassen sich wahrscheinlich aus dem Material von Kreutz, Fröhlich und Maly die alternativen Wirtschaftsbetriebe (nämlich solche, die für wenigstens einen Teil der Belegschaft den Lebensunterhalt aus Marktleistungen bestreiten helfen) überhaupt nicht herausfiltern; sie sprechen zwar von der Erwerbsfunktion des Projekts als einem notwendigen Definitionsmerkmal, sie scheinen jedoch auch die Bezahlung von Stellen durch den Staat, also die Subvention, mit dazugezählt zu haben (vgl. hierzu den Abschnitt über die Studie von Kreutz, Fröhlich und Maly weiter unten).

Personn und Tiefenthal: Hamburg 1983

Personn und Tiefenthal haben in ihrer Studie über Hamburg einerseits relativ stark einschränkende Auswahlkriterien angelegt19. Sie interessierten sich nur für marktorientierte Projekte, nennen auch nur diese alternativ-ökonomisch. Projekte des "Sozialdienstleistungssektors"20 wurden nicht in die Untersuchung einbezogen. Das ist eine strengere Aussortierung als beispielsweise bei Fröhlich, vermutlich auch eine strengere als dem eigenen Einteilungsziel entspricht, und zwar immer dann, wenn in diesem Sektor doch einmal Dienstleistungen am

Markt angeboten und auch vom Markt entlohnt werden. Außerdem mußten diese Betriebe mindestens einen Vollzeitarbeitsplatz bieten und mindestens zwei Mitglieder haben. Andererseits haben sie nicht die in ihren Augen "sehr strengen" Netzwerk-Selbsthilfe-Kriterien angewandt, sondern waren zufrieden, wenn die Projekte sich entweder durch die Art der Produkte und Dienstleistungen oder durch alternative Organisationsstrukturen auszeichneten. Selbstverwaltung war also nicht zwingend Voraussetzung dafür, gezählt und befragt zu werden. Was das Alternative der Produkte (wohl auch der Produktion) angeht, haben die Verfasser die Selbsteinschätzung der Befragten zugrunde gelegt. Das Datenmaterial wurde auf die übliche Weise erhoben: Netzwerkkartei, alternativer Stadtführer, der zu jener Zeit als veraltet bezeichnet wurde, Anzeigen, Beiträge in Szene-Blättern, Branchen-Fernsprechbuch und andere Quellen²¹. Die Interviews wurden vom September 1982 bis März 1983 durchgeführt²². Nach eigener Aussage haben die Verfasser ihre Adressenliste "im Laufe der Untersuchung ständig ergänzt"²³, die Daten geben also den relativ neuen Stand vom Frühjahr 1983 an. Nach einer ersten Sichtung der Adressen "ergab sich eine Liste mit 80 Adressen von Projekten, die mit hoher Wahrscheinlichkeit unseren subjektiven 'Kriterien' entsprachen"²⁴. Nach telefonischen Kontakten mit den erwähnten 80 Betrieben reduzierte sich die Zahl auf 70. Die Verfasser sprechen jedoch, ohne das zu erläutern, an anderer Stelle von 124 Projekten im Hamburg²⁵. Von den 70 Projekten existierten 6 nicht mehr, weitere 6 konnten nicht erreicht werden; es ist nicht klar, ob diese Korrekturen auf die Gesamtzahl der Hamburger alternativ-ökonomischen Betriebe hochgerechnet wurde. Unter den 44 Befragten Projekten (zu den 12 nicht mehr existierenden oder nicht auffindbaren Projekten kamen weiter 14, die die Teilnahme verweigerten) gab es schließlich 11, also 25%, die 'nur' ein alternatives Produkt anboten, also keine alternative Organisationsstruktur hatten (gemeinsames Eigentum, demokratische Selbstverwaltung usw.). Diese 11 (oder gar 25% von 124 bei einer Hochrechnung?) müßten von der Gesamtzahl abgezogen werden, wenn man den in allen anderen Studien angelegten Kriterienkatalog zugrunde legt. Diese kritische Anmerkung ist auch deswegen wichtig, weil Beywl, Brombach und Engelbert ihrer Schätzung für die BRD die Zahl von 124 Betrieben für

Hamburg zugrunde legen, um die dortige Projektdichte pro Einwohner zu berechnen.

Die beiden bisher statistisch größten und methodisch differenziertesten und genauesten empirischen Erhebungen sind die von Beywl, Brombach und Engelbert sowie von Kreutz, Fröhlich und Maly; diese Studien sollen nun jeweils einer gründlichen Betrachtung unterzogen werden.

2. Die NRW-Studie von Beywl, Brombach und Engelbert

2.1. Zur definitorischen Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Die Verfasser trennen zunächst zwischen einem Widerspruchssektor, dem sie Bürgerinitiativen, Bürgerkomitees und parteiartige Gruppen zuordnen, und dem Rest, dem sogenannten "Selbsthilfesektor", den sie den "Güter und Dienstleistungen produzierenden Teil"²⁶ nennen. Das ist insofern verwirrend, als mit dem Begriff "Selbsthilfe" umgangssprachlich eher eine Selbstversorgung mit Gütern und Diensten gemeint ist als die Produktion von Gütern und Diensten für den Markt, die unter ihren Begriff subsumiert wird. In einem anderen Zusammenhang, wo es um den Unterschied zwischen alternativ-ökonomischen Projekten und alternativen Verbraucherzusammenschlüssen geht, nennen die Verfasser denn auch nur die letzteren "Selbsthilfeszusammenschlüsse"²⁷

Nach einer sehr umfangreichen Aufzählung von Ideen, an denen sich die alternativ-ökonomischen Projekte orientieren²⁸, nennen sie fünf Minimalkriterien, die ihrer Erhebung als Abgrenzungsmerkmale für alternativ-ökonomische Projekte zugrunde liegen²⁹:

1. Identität von Trägern und Mitarbeitern (Eigentum der Produktionsmittel liegt bei den Arbeitenden),
2. gleiches Entscheidungsrecht,
3. Mindestzahl von 3 Mitgliedern,
4. Selbstverständnis und Selbstdarstellung als alternativ-ökonomisches Projekt ("Wir sprechen von einem alternativ-öko-

nomischen Projekt dann, wenn sich in seinen schriftlichen und mündlichen Selbstdarstellungen zumindest Ansätze dafür finden, modellhaft Perspektiven für ein verändertes Leben und Arbeiten zu eröffnen."³⁰⁾

5. Erwirtschaftung des Lebensunterhalts der Mitarbeiter/innen
Dieses 5. "Merkmal liegt dann vor, wenn z.B. Löhne oder 'Taschengeld' an die Mitglieder ausgezahlt werden oder wenn das Lebensnotwendige in Naturalien durch die Wirtschafts- und Lebensgemeinschaft bereitgestellt wird".³¹⁾

In gewisser Weise bemerkenswert ist das 4. Abgrenzungskriterium. Mit den ersten beiden, nämlich dem gemeinschaftlichen Eigentum und der demokratischen Entscheidungsstruktur sind doch schon wesentliche "Perspektiven für ein verändertes Leben und Arbeiten" vorhanden, zwei Grundmerkmale alternativer Ökonomie. Auch in diesen beiden Merkmalen kommt bereits eine "gesellschaftliche Funktion" zum Ausdruck, für die die Autoren offenbar aber nur zusätzliche Zielsetzungen gelten lassen wollten³²⁾. Je gründlicher sie das getan haben, um so wahrscheinlicher haben sie dann Betriebe unberücksichtigt gelassen, die von anderen ohne weiteres zur alternativen Ökonomie gerechnet werden.

Das 5. Abgrenzungskriterium, mit Hilfe dessen für den Markt produzierende Betriebe von eigenbedarfsorientierten Betrieben unterschieden werden sollten, macht die ganze Schwierigkeit der definitorischen Abgrenzung deutlich: Es gibt fließende Übergänge zwischen Wirtschaftsbetrieben und Selbsthilfeprojekten, und jede Grenzziehung ist willkürlich. Beywl, Brombach und Engelbert definieren bei diesem Kriterium allerdings recht locker: Schon das Taschengeld oder die Selbstversorgung mit Naturalien reicht aus, um eine Gruppe als Wirtschaftsbetrieb zu kennzeichnen.

Demgegenüber ist die notwendige Voraussetzung von drei Mitgliedern im Vergleich zu anderen empirischen Erhebungen wiederum recht restriktiv. So zeigt sich, daß einerseits restriktive, andererseits großzügige Definitionen quantitative Auswirkungen auf die Erfassung des Gegenstands haben, die nicht mehr exakt quantifiziert werden können.

2.2. Schritte, Schwachstellen und Ergebnisse

Zunächst wurden regionale und überregionale Adressenverzeichnisse zusammengestellt (Stadtbücher, lokale Verzeichnisse mit Kurzbeschreibungen der Projekte, für einige Branchen bundesweite Gesamtverzeichnisse, die 262 Projekte repräsentieren). Sodann wurden Informationen von "Vernetzungspersonen und -gruppen", sogenannten Drehpunkteinrichtungen und -personen, eingeholt. Schwierigkeiten bestanden hier darin, daß diese keine vollständigen Karteien hatten und manchmal Ausgrenzungen vornehmen, die nach den Kriterien der Verfasser nicht vorgenommen worden wären. Manche ländliche Region hatte überhaupt keine Vernetzungsinfrastruktur, was zu weißen Flecken auf der Projektlandkarte führte. Außerdem wuchs bei einigen Mitgliedern der Szene das Mißtrauen unüberwindlich hoch: Teilweise gaben sie anonymisierte Daten, was die Überprüfung der Kriterien unmöglich machte. Die erhobenen Projekte wurden daraufhin eingestuft³³, ob sie im Sinne der Kriterien Produktionskollektive sind; sofern unvollständige Angaben vorlagen, wurden vorher, soweit das möglich war, telefonisch ergänzende Informationen eingeholt.

Persönliche Recherchen gab es in neun Schwerpunktgebieten; außerhalb dieser Gebiete wurden die Auskünfte seitens Vernetzungseinrichtungen zugrunde gelegt. In den intensiv untersuchten Regionen fand man relativ mehr Projekte, was man auf höhere Erhebungsintensität zurückführt. Die unterschiedliche Erhebungsintensität wurde bei der Hochrechnung der Erfassungsgesamtheit zu einer geschätzten Grundgesamtheit der Region berücksichtigt³⁴. Insgesamt wurden 656 Projekte erfaßt. Davon ausgehend nimmt man an, daß es in NRW 800 Projekte gibt.

2.3. Regionalvergleiche als Ausgangspunkt für eine Hochrechnung auf die Bundesrepublik Deutschland

Zum Vergleich mit Berlin und Hamburg rechnen Beywl, Brombach und Engelbert bei sich ihre sogenannten "persönlichen Dienstleistungsprojekte" heraus³⁵. Wenn dies Betriebe mit eindeutig wirtschaftlichem Charakter sein sollten, mag das

zwar zur Herstellung der Vergleichbarkeit von Projektdichte angemessen sein. Die Schätzung einer durchschnittlichen Projektdichte in der Bundesrepublik Deutschland darf dann aber nicht von den drei gewonnenen Werten ausgehen (Berlin 14, Hamburg 8, NRW 4 Projekte pro 100.000 Einwohner)³⁶; der Durchschnittsberechnung müßten vielmehr die geschätzte Gesamtsumme an Projekten in NRW (800) und bei den anderen nach oben hin korrigierte Schätzwerte zugrunde gelegt werden. Aus einem anderen Grund liegt allerdings der Schätzwert über die Projektdichte in Hamburg tendenziell zu hoch: Dort sind ja - so erinnere man sich - auch nicht-selbstverwaltete Betriebe zur Alternativökonomie hinzugezählt worden.

Die Verfasser geben nicht an, wie sie aus den von ihnen benutzten Zahlen eine für die Bundesrepublik Deutschland geltende Projektdichte von ungefähr 6 pro 100.000 Einwohner berechnen. Wahrscheinlich haben sie die relativ niedrigere für NRW als typisch für eine Mischung aus Stadt- und Landregion angesehen und den Wert für die Bundesrepublik Deutschland wegen der vorhandenen Zentren z.B. von Hamburg und Berlin aufgestockt. NRW wird aber von ihnen selbst beschrieben als ein Land, in dem es kaum eine Vernetzung, geschweige denn eine kommunikationsfördernde Infrastruktur gibt, z.B. keine überregional bedeutende alternative Zeitung³⁷. Wenn man jedoch solche Strukturen nicht einfach als das Ergebnis des Vorhandenseins alternativer Wirtschaft, sondern auch als Voraussetzung für ihre Entwicklungsfähigkeit ansieht³⁸, dann ist NRW eine nicht für die gesamte Bundesrepublik Deutschland verallgemeinerungsfähige Region. Man denke in diesem Zusammenhang z.B. an die lebendigere Alternativwirtschaft in Hessen und den höheren Grad strukturellen Zusammenhangs dort.

Beywl, Brombach und Engelbert haben für NRW eine Arbeit geleistet, wie sie unter den gegebenen Bedingungen z.Z. wohl nicht gründlicher gemacht werden kann. Dennoch liegt der Zahl von 800 alternativen Wirtschaftseinheiten eine Reihe von Schätzungen zugrunde, weil eine Vollerfassung der Grundgesamtheit nicht möglich war; und die Hochrechnung mit Hilfe einer angenommenen Projektdichte von ungefähr 6 pro 100.000 Einwohner beruht auf einer heroischen Annahme. Die Schätzung von

3.500 Mitgliedern darf also nicht als irgendwie gesicherte Zahl angesehen werden: In diesem Sinne erweckt auch die Anmerkung, ihre eigene frühere Schätzung von 6.000 liege "deutlich zu hoch"³⁹, nur fälschlich den Eindruck von Exaktheit.

So unterliegt die Hochrechnung von Mitgliederzahlen für den Bereich der alternativen Ökonomie zunächst einmal all denselben Unsicherheiten, die für die Zahl der Projekte selbst gelten. Es kommen jedoch noch zwei weitere Unsicherheitsfaktoren hinzu. Die Verfasser haben, wie ihrer Aufstellung der erhobenen und geschätzten Grundgesamtheit für die einzelnen Haupt- und Einzelbranchen zu entnehmen ist⁴⁰, nicht von allen erhobenen 656 Projekten Mitgliederangaben erhalten, sondern nur von 545⁴¹. Das sind ungefähr 83%; wenn man davon ausgeht, daß der Rest sich ziemlich gleichmäßig auf kleinere und größere Betriebe verteilt, hätte dieser Informationsmangel keinen nennenswerten Einfluß. Dieselbe Annahme sollte man jedoch nicht für die Hochrechnung von 656 auf 800 machen: Es ist wahrscheinlich, daß unter den nichtidentifizierten Betrieben eine überdurchschnittlich große Anzahl von kleinen ist.

Am wichtigsten ist jedoch, von der Mitgliederzahl nicht auf "Arbeitsplätze" zu schließen. Die Verfasser selber unterscheiden zwischen angemessenen Löhnen, Niedriglöhnen und Taschengeld, erwähnen Schätzungen, nach denen das Verhältnis dazwischen bei 30 : 30 : 40 liegen soll und gehen allerdings wohl zu Recht davon aus, daß in ihrer Auswahl von auf den Lebensunterhalt orientierten Projekten das Verhältnis sich zugunsten der angemessenen Entlohnung verschieben dürfte. Es bleibt jedoch die Tatsache bestehen, daß über die Zahl der Arbeitsplätze so keine exakte datengestützte Vorstellung zu gewinnen ist.

3. Die Studie über die Regionen Hannover und Nürnberg von Kreutz, Fröhlich und Maly

3.1. Erste definitorische Eingrenzungen

Um die Erhebungsergebnisse richtig einschätzen zu können, müssen auch für diese Studie die definitorischen Eingrenzungen

des Untersuchungsgegenstandes "alternatives Projekt" und die Methode der empirischen Erfassung nachvollzogen werden. Wegen einiger möglicher oder tatsächlicher Widersprüche ist beides nicht ganz leicht. Hinzu kommt die Tatsache, daß die Verfasser zunächst versucht haben, alle alternativen Projekte in den Großräumen Hannover und Nürnberg (die beiden Städte mit einem Umfeld von 55 km ab Stadtgrenze)⁴² zusammenzustellen, um aus dieser Grundgesamtheit eine repräsentative geschichtete Stichprobe zu ziehen⁴³, wobei dann diesen Projekten noch einmal auch Fragen zur definitorischen Ausgrenzung gestellt werden⁴⁴. Es gilt also, auf zwei verschiedenen Ebenen den Untersuchungsgegenstand durch Definitionen einzugrenzen.

In der Zusammenfassung werden zunächst⁴⁵ alle jene Projekte als alternativ bezeichnet, die eine auf Dauer gestellte Tätigkeit auf der Basis eines selbstinitiierten Zusammenschlusses mehrerer Personen sind und u.a. die Zielsetzung haben, zumindest für ein Mitglied den Verdienst für den Lebensunterhalt anzustreben. Eine Begriffsbestimmung auf der Grundlage objektiver Merkmale der Projekte und des Selbstverständnisses ihrer Mitglieder⁴⁶ hört sich etwas anders an: Hier wird eine "eindeutige Erwerbsfunktion für ihre Mitglieder" vorausgesetzt; hinzu kommt, "auch bei starker Einschränkung dieser Erwerbsfunktion", ein alternativer Anspruch der Projekte. Später im Text⁴⁷ wird folgende "Arbeitsdefinition von 'Alternativprojekt', die der Adressensammlung und der Abgrenzung der Grundgesamtheit zugrunde lag", unter der Abschnittüberschrift "Objektive Definitionsmerkmale alternativer Projekte" genannt; "Selbstinitiierte Zusammen-schlüsse von Personen, in denen Tätigkeiten festgestellt werden können, die ganz oder teilweise an die Stelle herkömmlicher Berufstätigkeiten getreten sind, und deren Mitglieder einen alternativen Anspruch erheben"⁴⁸. Bei dem Definitionsmerkmal "selbstinitiiert" haben die Verfasser "lediglich den Anspruch der Beteiligten als Grundlage der Zuordnung"⁴⁹ genommen. Dieses Merkmal soll hier nicht weiter verfolgt werden. Der Begriff von Tätigkeiten, die ganz oder teilweise an die Stelle herkömmlicher

Berufstätigkeiten treten, wird noch einmal ausdrücklich im Sinne von auf Dauer gestellter Erwerbsfunktion⁵⁰ interpretiert: "Der Terminus 'Alternativprojekt' bleibt also den in unserer Stichprobe erfaßten 'auf Dauer gestellten Projekten mit Erwerbsfunktion' vorbehalten, während wir für alle sonstigen alternativen Initiativen (z.B. Selbsthilfegruppen, politische Gruppen mit alternativem Anspruch) den Terminus ' A l - t e r n a t i v g r u p p e ' oder auch ' a l t e r n a t i v e A k t i v i t ä t ' verwenden."

3.2. Zur Anwendung der Definitionskriterien in der Feldarbeit

In welchem Umfang sind diese Definitionselemente, insbesondere das Vorliegen einer Erwerbsfunktion und mehr als ein Mitglied im Projekt, bei der empirischen Erhebung berücksichtigt worden? Die Verfasser zeichneten sich zunächst einmal dadurch aus, daß sie "über vielfältige Kontakte zu alternativen Projekten"⁵¹ verfügten. Die einzelnen Schritte der Adressensammlung waren folgende⁵²:

- Auswertung sämtlicher alternativer Publikationen in der jeweiligen Region über einen Zeitraum von 6 Monaten,
- Auswertung der Anschläge in alternativen Kommunikationszentren, Projekten, "Szenen-Kneipen" und Hochschulen,
- Besuch von Informationsständen von Projekten, Netzwerken und Stadtteilinitiativen auf Netzwerkveranstaltungen, Stadtteil- und Straßenfesten,
- Teilnahme an Tagungen,
- systematische Begehung von Stadtvierteln,
- Besuch von Märkten.

Da die Verfasser viele Projekte nur indirekt kennengelernt hatten und oft keine letzte Klarheit darüber bestehen konnte, ob die objektiven Definitionsmerkmale vorliegen, wurden die "Adressen ... mit kooperationsbereiten 'Alternativ-Experten' (wie Netzwerkmitgliedern, Mitarbeitern von Alternativzeitschriften, grün-alternativen Mandatsträgern) überprüft, wobei versucht wurde, die Adressen nach 'etabliert-alternativ' und 'fraglich-alternativ' zu unterscheiden"⁵³. In Zweifelsfällen unterschieden die zu Rate gezogenen Experten; Projekte, die nicht als alternativ angesehen wurden, wurden nicht in die Grundgesamtheit aufgenommen⁵⁴. Bei einem Widerspruch zwischen

der Selbsteinschätzung der Projekte und der Bewertung durch die Experten wurden die Projekte als fraglich alternativ in die Grundgesamtheit aufgenommen. Dieses Verfahren wurde nur in den Großstadtreionen angewandt. Da sich hier jedoch der größte Teil der Projekte konzentriert, konnten 420 Adressen in "etabliert-alternativ" und "fraglich-alternativ" eingeteilt werden. "Des weiteren wurde versucht, auf der Basis der vorliegenden Informationen Aktivitäten, die nur von einer einzigen Person betrieben wurden, auszugrenzen."⁵⁵ So wurden 305 solcher Einmann-Betriebe aussortiert⁵⁶. Es mögen aber auch noch eine Reihe solcher Betriebe in der Grundgesamtheit geblieben sein; denn die vorliegenden Informationen waren ja nicht vollständig.

Nach all diesen Eingrenzungsbemühungen blieb eine "Grundgesamtheit von 767 Adressen, die sich auf Alternativ-Projekte beziehen"⁵⁷, übrig.

3.3. Zur Stichprobe und zu ihrem Einfluß auf die Zahlenschätzung

Man darf diese Zahl entgegen dem Wortlaut jedoch nicht als die der alternativen Projekte im Sinne der definitorischen Abgrenzung (s.o.) nehmen. Die Verfasser selber schätzen unter Berücksichtigung ihrer Stichprobe die Zahl der alternativen Projekte im Raum Hannover auf rund 420 und im Raum Nürnberg auf rund 190⁵⁸, zusammengenommen also 610, das sind "rund 80% der vorwiegend auf der Basis schriftlicher Quellen gesammelten Adressen"⁵⁹. Im Zusammenhang mit der Berechnung von Arbeitsplätzen, die im alternativen Sektor zur Verfügung gestellt werden, wird wiederum eine andere Gesamtzahl von Projekten genannt, die sich aus einer Hochrechnung der Stichprobe ergibt, nämlich 574 ⁶⁰. Es ist nicht einfach, dieses Zahlenergebnis nachzuvollziehen. In die Stichprobe waren zunächst 116 Projekte aufgenommen worden⁶¹. Kontakt aufgenommen wurde zu 92 Projekten⁶². Von Nürnberg wird gesagt, daß sich "13% (N = 61) der aufgrund von schriftlichen Unterlagen nachgewiesenen Projekte als nicht (mehr) existent" erwiesen, "im Raum Hannover sind es nur 4% (n = 55)"⁶³. Da kein systematischer Kontakt zu allen

aufgrund von schriftlichen Unterlagen nachgewiesenen Projekten aufgenommen wurde, handelt es sich hier wohl um eine Hochrechnung aus der Stichprobe. Die genannten absoluten Zahlen sind aber nicht mit den Prozentsätzen der jeweiligen Grundgesamtheit vereinbar: 4% der erfaßten Projekte im Raum Hannover wären 20 Projekte und 13% in Nürnberg wären 35 Projekte. Des weiteren wird berichtet, daß von den 92 Projekten 83 an der Befragung teilnahmen; andererseits ist davon aber die Rede, daß nach einer neuerlichen Erhebung objektiver Definitionskriterien und von Selbsteinschätzungen 12 Projekte weder unter objektiven noch unter subjektiven Gesichtspunkten als Alternativprojekte bezeichnet werden konnten und in den Tabellen nicht berücksichtigt worden seien⁶⁴; jedoch die absolute Zahl der in den Tabellen erscheinenden Projekte ist bei 83 stehen geblieben⁶⁵. Diese neuerliche Erhebung der Definitionskriterien führte zu einer Dreiteilung, in der auch die Kategorie 'objektiv nicht alternativ'/'subjektiv alternativ/oder Mischlage' enthalten ist⁶⁶. Objektiv alternativ wurde in diesem Zusammenhang noch einmal folgendermaßen definiert: "1. 'Erwerbsfunktion', d.h. mindestens 1 Mitglied im Projekt kann von der Projektarbeit (ohne zusätzliche Einnahmen) leben und 2. 'Dauer', d.h. das befragte Projektmitglied betrachtet die Projektmitarbeit nicht als Übergangsstadium bzw. es betrachtet die Projektmitarbeit zwar als Übergangsstadium, das Projekt besteht aber aus mindestens 3 Mitgliedern"⁶⁷. Es sind in der Stichprobe 28 Betriebe erhoben und weiter in der Untersuchung belassen worden, die diesen Definitionskriterien nicht genügen. Ziemlich genau ein Drittel aller in die Stichprobe gefallenen und folglich genau untersuchten Projekte genügt nicht dem eingangs festgelegten Definitionskriterium 'Erwerbsfunktion', ganz abgesehen davon, daß mit der Handhabung des Begriffs "Übergangsstadium" die Definition aufgeweicht worden ist: Die Fortdauer der Tätigkeit ist nun nicht mehr notwendige Voraussetzung der Erwerbsfunktion. Läßt man dies einmal beiseite, dann müßten aber doch wenigstens die 28 nicht alternativen Projekte auf die Grundgesamtheit hochgerechnet werden; 28 sind von 83 ziemlich genau ein Drittel. Bereinigt man um dieses Drittel die Grundgesamtheit, dann bleiben von 767 nur noch 506 Projekte übrig, nicht aber 610, von denen die Verfasser ausgehen. Würde man die Zahl 767 vorher noch um einen

bestimmten Prozentsatz von nicht existenten Projekten bereinigen (s.o.), dann wäre die hochgerechnete Zahl der übrigbleibenden Alternativ-Projekte noch kleiner. Desweiteren förderte die Stichprobe 23% Alleininhaber (Einzelunternehmer) zutage⁶⁸. Die Verfasser erläutern, es handele sich hierbei hauptsächlich um kleine Läden, die aufgrund der Einzelinitiative ihrer Inhaber eröffnet worden seien und in denen inzwischen Angestellte, Teilzeitkräfte oder Aushilfen beschäftigt würden⁶⁹. Die Rechtsform dieser Läden steht aber im Widerspruch zu sonst gängigen Kriterien der Selbstverwaltungswirtschaft, nämlich dem gemeinschaftlichen Eigentum und der demokratischen Selbstverwaltung. Die von Kreutz, Fröhlich und Maly erhobene Zahl von Betrieben in den Räumen Hannover und Nürnberg hätte also zur Verwendung für eine Hochrechnung (bei ihnen selbst wie z.B. auch bei Kück) aus Gründen der Vergleichbarkeit um ein knappes Viertel verkleinert werden müssen.

Eine letzte Ungereimtheit betrifft die Zahl der Projektmitglieder. In allen Definitionen war direkt oder indirekt von Personenzusammenschlüssen die Rede; Einmannbetriebe sind auch bei der kritischen Sichtung des schriftlichen Datenmaterials auszuschließen versucht worden. In der Stichprobe tauchen aber 11 "Projekte" mit nur einem Mitglied auf und bleiben in der Untersuchung drin⁷⁰. Auch um diesen Prozentsatz (13%) müßte man die Grundgesamtheit für die Region Hannover und Nürnberg wohl bereinigen, insbesondere, wenn man Vergleiche mit anderen statistischen Erhebungen, z.B. mit der von Beywl, Brombach und Engelbert ziehen will, wo ja sogar eine Mitgliederzahl von drei zwingend vorausgesetzt wurde.

3.4. Zur Hochrechnung auf die BRD

Es zeigt sich, daß die Zahl von 610 Projekten, die die Verfasser unter Berücksichtigung ihrer Stichprobenuntersuchung einer Hochrechnung für die Bundesrepublik Deutschland zugrunde gelegt haben, um eine Reihe von Faktoren in nennenswertem Umfang bereinigt werden müßte, wobei es nicht möglich ist, aus dem vorhandenen Zahlenmaterial auf eine exakte kleinere Zahl zu schließen. Nach den vorgetragenen Überlegungen müßte sie

aber wohl weit unter 500 liegen. Die Zahl von 12.000 Projekten in der Bundesrepublik Deutschland, die die Verfasser selbst ausdrücklich nicht als "tatsächliche Schätzung", sondern nur "als ersten Orientierungswert"⁷¹ bezeichnen, geht jedoch mit 610 in den Räumen Hannover und Nürnberg vorhandenen Projekten von einer zu hohen Zahl aus.

Außerdem ist die Projektdichte in den zwei untersuchten Räumen sehr unterschiedlich: im Raum Hannover doppelt so hoch wie im Raum Nürnberg⁷². Auch wenn die Verfasser ein unabhängig erhobenes Nord-Süd-Gefälle "hinsichtlich politischer Engagementbereitschaft, Affinität zu neuen sozialen Bewegungen" usw. konstatieren⁷³ und diese Faktoren für den Projektgründungen förderlich halten, kann man nicht einfach einen Durchschnittswert aus den erhobenen Räumen der Hochrechnung zugrunde legen: Weil es sich um Einzelfälle handelt, sind andere, möglicherweise bedeutende Einflußfaktoren nicht auszuschließen, so daß es überhaupt fraglich ist, aufgrund dieser Studie von einem Nord-Süd-Gefälle zu sprechen. Der Durchschnitt der Projektdichte könnte also genausogut in der Nähe des Wertes vom Raum Hannover liegen wie auch umgekehrt in der Nähe des Wertes vom Raum Nürnberg, was erhebliche Auswirkungen auf die Hochrechnung hätte. Die Summe der besprochenen Bereinigungs- und Unsicherheitsfaktoren führt ohne weiteres zu einer möglichen Abweichung um mehrere tausend Projekte von der Zahl 12.000, eher nach unten als nach oben.

Schließlich muß noch einmal der Begriff "Erwerbsfunktion" aufgegriffen werden. Bei oberflächlicher Betrachtung hat es den Anschein, als ob damit gesagt sei, es handele sich bei den untersuchten Projekten um solche, die Marktleistungen anbieten. Damit würde die Hochrechnung als Aussage über alternativ-ökonomische Betriebe (Projekte) zu verstehen sein und dürfte nicht mit der um ein Vielfaches größeren Zahl von Projekten insgesamt verwechselt werden, zu denen u.a. der große Block der Projekte zählt, die dem Sozialdienstleistungssektor zuzuordnen sind und entweder vom Idealismus der Mitglieder oder durch staatliche Subventionen in Form oft nur einer kleinen Planstelle erhalten werden. Kreutz, Fröhlich und Maly teilen die Projekte in vier Grundtypen ein: Enklave, Sekte, Ge-

brauchsproduzent, Träger der Bewegung⁷⁴. Zum vierten Grundtypus wird ausgeführt: "Da der wesentliche Teil dieser Projekte die Vertretung der Interessen von Randgruppen und von Benachteiligten zum Ziel hat und diese Gruppen selbst über relativ geringe Mittel verfügen, liegt es nahe, die Finanzierung auf dem Weg der politisch durchgesetzten Umverteilung von Steuermitteln zu erreichen."⁷⁵ So scheint also auch Projekten, die von staatlichen Unterstützungen leben, Erwerbsfunktion für die entsprechenden Mitglieder zugesprochen worden zu sein, was mit der sonst üblichen Zweiteilung zwischen ökonomischen und nicht ökonomischen Projekten nicht in Einklang zu bringen ist.

4. Abschließende Bemerkungen zu den quantitativen Bestandsaufnahmen

In der definitorischen Abgrenzung des Gegenstandsbereichs sind die einzelnen Erhebungen in den verschiedenen Regionen und Städten der BRD z.T. sehr unterschiedlich; und bei der praktischen Anwendung der Definition mußten in den Einzelstudien meist gleich mehrere, oft unterschiedliche Zugeständnisse an die Machbarkeit gemacht werden, deren quantitative Auswirkung allenfalls grob geschätzt werden könnte. Ein großes Problem ist die Trennung zwischen solchen Projekten, die Marktleistungen anbieten und deren Erlöse wenigstens für einen Teil der Mitglieder zur Deckung des Lebensunterhalts dienen (alternativ-ökonomische Projekte, alternative Betriebe), und den anderen Projekten, die entweder ganz von freiwilligen und unentgeltlichen Arbeitsleistungen ihrer Mitglieder leben oder auf monatliche Zahlungen des Staates (z.B. in Form von ABM-Geldern) zurückgreifen können. Zwar kann man die einzelnen Projekte jeweils recht gut bestimmten Beschäftigungssektoren zuordnen; jedoch kann man diese Sektoren wiederum nicht klar zur Einteilung in marktbezogene und nichtmarktbezogene Projekte benutzen. Genau dies wird jedoch gemacht, wenn der sogenannte Sozialdienstleistungssektor ausgegrenzt wird, um so die marktbezogenen Projekte (die alternativ-ökonomischen Projekte, die alternativen Betriebe) übrigzubehalten. Das ist der Fall in der Hamburger Studie, offenbar in der neueren Berlin-Studie sowie in der Aufbereitung des Datenmaterials von Hannover und

Nürnberg durch Kück für ihre Hochrechnung auf die BRD⁷⁶. Da der sogenannte Sozialdienstleistungssektor regelmäßig ein Vielfaches des alternativ-ökonomischen Sektors beträgt, reichen schon geringere Prozentsätze falscher Zuordnungen (wenn also in diesem Sektor marktbezogene Betriebe stecken) aus, um die Zahlenvorstellungen über den alternativ-ökonomischen Bereich deutlich zu verzerren. Im Grunde genommen müßte man jedes identifizierte Projekt (mindestens aus den unbestimmten Tätigkeitsbereichen) fragen, ob es Geld für den Unterhalt von Mitgliedern erhält und wo dieses Geld herkommt. Bei keiner der bis heute vorgenommenen empirischen Erhebungen ist dieses Problem zufriedenstellend gelöst worden.

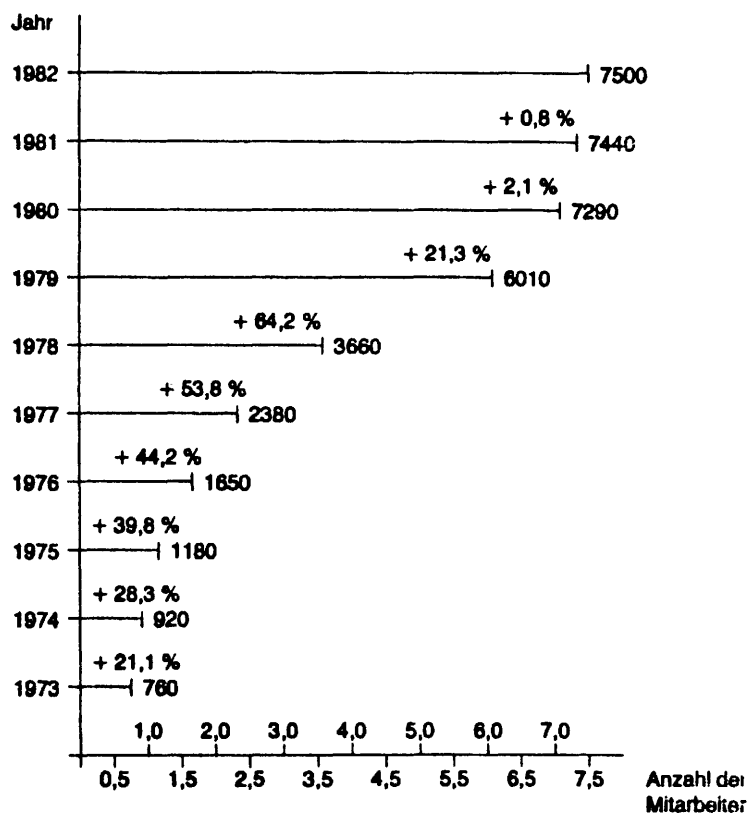
Nimmt man alle vorgefundenen Unterschiedlichkeiten in der Abgrenzung des Gegenstandes und in der Genauigkeit bei der Anwendung der Auswahlkriterien zusammen, dann scheint es nicht zweckmäßig, eine der Studien oder auch eine der Hochrechnungen oder Schätzungen für die BRD besonders hervorzuheben oder etwa den Schätzungen eine neue hinzuzufügen. Nur nachrichtlich sei noch erwähnt, daß die Zahl der "selbstverwalteten Betriebe" in Bremen mit 50⁷⁷, der "selbstverwalteten gewerblichen Betriebe" im Saarland mit 40⁷⁸ angegeben wird - ohne nähere Erläuterungen über die Abgrenzungskriterien. Das entspräche in Bremen einer Betriebsdichte von 7 auf 100.000 Einwohner, im Saarland von 4 auf 100.000 Einwohner. Es muß jedem Leser überlassen bleiben, seine eigene wahrscheinlichste Schätzung über die Selbstverwaltungswirtschaft in der BRD zu machen.

5. Zur Entwicklungsfähigkeit des alternativ-ökonomischen Sektors

Unabhängig vom augenblicklichen Bestand an selbstverwalteten Betrieben stellt sich die Frage nach der Entwicklungsfähigkeit der Selbstverwaltungswirtschaft. Dazu empfiehlt es sich zunächst, ihre dynamische Entwicklung in der letzten Zeit nachzuzeichnen. Das Bild ist uneinheitlich, wobei die negativen Eindrücke leicht überwiegen: Stagnation ist diagnostiziert worden für Berlin, Hamburg und den Raum Nürnberg, eine starke Aufwärtsentwicklung für den Raum Hannover, und relativ viele Neugründungen sind auch in Bremen entdeckt worden.

Auf den ersten Blick sieht die Bilanz der letzten Jahre in Berlin gegenüber der vorhergehenden Zeit tatsächlich dürftig aus. Die Zahlen sind so zu lesen, daß in den Jahren 1981 und 1982 die Zuwachsraten nur noch 2,1% und 0,8% waren (vgl. das Schaubild).

Schaubild 1: Entwicklung der Zahl der Mitglieder im Selbsthilfe- und Alternativsektor von 1973 bis 1982 (Schätzung)*



* Quelle: P. Grottian und M. Kück, Modell Berlin ..., a.a.O., S.132.

Zusätzliche Zahlenangaben und die erläuternden Anmerkungen von Grottian und Kück⁷⁹ erlauben jedoch, die Entwicklung in einem günstigeren Licht zu sehen. Mehr als zwei Drittel der Projekte, die hinter den 7.500 Mitgliedern stehen, sind Projekte des Sozialdienstleistungssektors, die zumeist nichtwirtschaftliche Projekte sind; es sind sogar mehr als 80% aller Mitarbeiter, die diesem Sektor zugeordnet werden. Die Zahlen

sagen also etwas über die Entwicklung der alternativen Projekte insgesamt und dürfen nicht in eine Aussage über die selbstverwalteten Betriebe uminterpretiert werden. Unter den Erklärungen, die die Verfasser für die nachlassende Expansion in den 80er Jahren angeben, ist der Hinweis darauf, daß die direkte und indirekte finanzielle Förderung durch den Staat in dieser Zeit rückläufig war, am plausibelsten. Da hiervon hauptsächlich die Projekte im Sozialdienstleistungssektor betroffen wurden, ließe sich indirekt sogar die Vermutung ableiten, daß die Stagnation der Gesamtentwicklung in erster Linie von diesen Projekten geprägt ist.

Personn und Tiefenthal schließen sich in der Interpretation der Hamburger Entwicklung weitgehend Grottian und Kück an und sprechen so wie diese von einer großen Projektgründungswelle zwischen 1976 und 1980, die danach abebbt⁸⁰. Doch auch die Hamburger Entwicklung läßt sich etwas weniger im Sinn einer Stagnation interpretieren, als das ihre Verfasser selber tun, allerdings aus anderen Gründen als in Berlin. In Hamburg handelt es sich ja nur um wirtschaftliche Betriebe, so daß das Argument der besonderen Betroffenheit des Sozialdienstleistungssektors hier entfällt. Bedenken sind hier vielmehr gegenüber der statistischen Interpretation des Datenmaterials anzumelden.

Tab. 2: Entwicklung des alternativ-ökonomischen Sektors in Hamburg*

Gründungsjahr	Anzahl ¹	Prozent
vor 1976	9 (15)	20,4% (19,8%)
1976-1980	23 (40)	52,3% (52,6%)
nach 1980	12 (21)	27,3% (27,6%)
Summe	44 (76)	100 % (100 %)

1) Bezogen auf die 44 interviewten Projekte. Tendenz bestätigt sich jedoch bei 32 Angaben der "Sekundärauswertung", (Angaben in Klammern = Sekundär- und Primärdaten)

*Quelle: Ch. Personn und O. Tiefenthal, a.a.O., S.50.

Zählt man zu dem mittleren Zeitraum das Jahr 1980 mit hinzu, entfallen auf einen Zeitraum von 5 Jahren 40 Neugründungen, was durchschnittlich 8 pro Jahr bedeuten würde. Die Zeit nach 1980 würde dann die Jahre 1981 bis zum Herbst 1983 umfassen⁸¹, also einen Zeitraum von 2,75 Jahren, was mehr als 7,5 Neugründungen pro Jahr bedeuten würde. Wenn man das Jahr 1980 zum letzten Zeitraum zählt, verändern sich die Zahlen so: 10 pro Jahr von 1976 bis 1979, gut 5,5 pro Jahr von 1980 bis 1983. (Die Zahlen von Personn und Tiefenthal lassen eine Berechnung von jährlichen Wachstumsraten nicht zu. Das ist kein Nachteil, wenn man eine Wachstumsratenberechnung ohnehin für unangebracht hält, wofür einiges spricht⁸².)

Kreutz, Fröhlich und Maly stellen in ihrer Studie für Hannover und Nürnberg völlig unterschiedliche Entwicklungstendenzen heraus. Aufgrund plausibler Annahmen über die Zahl der aufgegebenen Projekte im Jahr der Befragung und über die Neuzugänge desselben Jahres kommen die Verfasser zu dem Ergebnis, daß in Nürnberg die Bewegung stagniert, in Hannover die Zahl der Neugründungen die Zahl der Auflösungen um ein Mehrfaches übersteigt⁸³. Aufgrund einer Hochrechnung aus ihrer Stichprobe schätzen die Verfasser, daß in Hannover im Jahre 1981 zu einem Bestand von 224 75 hinzugekommen sind, im Jahre 1982 zu einem Bestand von 299 99 Projekte⁸⁴. Das sieht nach einer stürmischen Aufwärtsentwicklung aus in einer Zeit, für die in Hamburg, Berlin und Nürnberg Stagnation diagnostiziert wird.

Auch für Bremen zeichnet sich eher eine lebendige Gründungsaktivität in den letzten Jahren ab⁸⁵. Von den auf 50 geschätzten selbstverwalteten Betrieben sind 20 bis 30 locker im "Arbeitskreis von Betrieben in Selbstverwaltung" assoziiert. Von diesen wiederum haben 15 Betriebe im Herbst 1984 einen anonymen Fragebogen ausgefüllt. Es stellte sich heraus, daß von diesen 15 Betrieben 12 in den vergangenen 3 Jahren entstanden sind. Diese Zahlen können natürlich nicht zu einer Hochrechnung auf die Gesamtsituation in Bremen benutzt werden, können aber auch nicht im Sinne einer Stagnation der Entwicklung interpretiert werden.

Unter 5 Städten bzw. Regionen sind also für 3 deutliche Hinweise auf eine Stagnation, für 2 auf eine dynamische Entwicklung herausgestellt worden, z.T. mit Mängeln in der Aussagekraft der Daten. Es muß nicht verwundern, wenn die mitgelieferten Erklärungen für die einzelnen Entwicklungen jeweils so widersprüchlich sind wie die Entwicklungen selber. Grottian und Kück sowie Personn und Tiefenthal sehen einerseits eine Parallelität zwischen der Zunahme von Alternativprojekten und -betrieben und der Zunahme der Arbeitslosigkeit⁸⁶, können diese Vorstellungen aber angesichts der tatsächlichen Entwicklung der Projekte und Betriebe nicht durchhalten. Grottian und Kück sprechen von einer Parallelität nur bis 1980, erklären die rasante Zunahme von 1977 bis 1979 aber schon mit einer "Neuorientierung alternativer Arbeits- und Lebensformen" als zusätzlicher Schubkraft. Die stürmischste Entwicklungsphase fällt im übrigen in eine Zeit noch relativ stagnierender Arbeitslosenzahlen. Die Stagnation nach 1980 wird - wie oben bereits erwähnt - mit dem Ausbleiben staatlicher und anderer Unterstützungsgelder erklärt, was für die Projekte im Sozialdienstleistungssektor durchaus plausibel ist.

Bei Personn und Tiefenthal sieht der Einfluß des Arbeitsmarktes auf andere Weise differenziert aus. "Die durch den 'Ölschock' von 1973 ausgelöste Energie- und Konjunkturkrise und die damit verbundene wachsende Arbeitslosigkeit wirkten auf potentielle Projektgründer eher abschreckend ..."⁸⁷. Erst als man die Krise als dauerhaft erkannt habe, seien mehr Projektgründungen zustande gekommen. Die Neugründungen werden aber für denselben Zeitraum zusätzlich mit einem verstärkten ökonomischen Bewußtsein erklärt. Für die Zeit nach 1980 geben Personn und Tiefenthal dieselbe Erklärung wie Grottian und Kück. Doch wo bleibt bei beiden in diesen Jahren der Einfluß des Arbeitsmarktes, wo doch gerade in dieser Zeit die Arbeitslosigkeit sprunghaft zunimmt? Der Einfluß mag durch den stärkeren gegenläufigen Faktor der Finanzmisere ganz unterdrückt worden sein; belegen läßt es sich jedenfalls aus dem Zahlenmaterial nicht.

Die Bremer haben wiederum keine Schwierigkeiten, die erkannte Welle der Neugründungen gerade der letzten Jahre mit

der Notwendigkeit zu erklären, sich eine eigene Existenz zu schaffen⁸⁸, eine Notwendigkeit, die ja doch größer wird in dem Maße, wie einem auf dem Arbeitsmarkt weniger angeboten wird. Da die allgemeine Finanzmisere in Bremen nicht anders war als in Hamburg und Berlin (das 1,2 Millionen-Programm konnte aus Zeitgründen noch keine Wirkung gehabt haben), müßte aus irgendeinem Grund hier die Wirkung des Arbeitsmarktes überwogen haben.

Zum Arbeitsmarkteinfluß läßt sich zusammenfassend sagen, daß ein positiver Einfluß von Arbeitslosigkeit und allgemeiner wirtschaftlicher Krise auf die Entwicklung der Selbstverwaltungswirtschaft auch nach einer genaueren Analyse des Zahlenmaterials nach wie vor plausibel ist⁸⁹, aber auch nicht als besonders durchschlagend angesehen werden kann. Diese Interpretation deckt sich mit dem Ergebnis der Hamburger Befragung, wonach z.B. gegenüber dem sehr verbreiteten Wunsch nach "Gemeinsamkeit" (75%) nur relativ wenige die drohende Arbeitslosigkeit (11%) als Motiv für die Betriebsgründung angaben⁹⁰; die absolute Zahl der der Analyse zugrunde liegenden Betriebe ist mit 44 allerdings zu klein und die Auswahl unter den 124 Hamburger Projekten auch keine Zufallsauswahl, so daß dieses Ergebnis nicht als repräsentativ angesehen werden kann.

Anstatt aus der Sicht der selbstverwalteten Betriebe kann man den Einfluß der Arbeitslosigkeit auch aus der Sicht der Arbeitslosen sehen, eine ganz andere Population. Anderthalb Jahre nach Beginn ihrer Arbeitslosigkeit wurde 25 Jahre alten und älteren Personen die Frage gestellt⁹¹, ob sie mit dem Gedanken an selbstverwaltete und ökologisch orientierte Betriebe sympathisieren. Positiv eingestellt sind fast 10% derjenigen, die inzwischen wieder Arbeit gefunden haben, und fast 13% der immer noch Arbeitslosen; der statistische Unterschied ist fast zu vernachlässigen. Interessant ist demgegenüber, daß unter den einmal von Arbeitslosigkeit Betroffenen eine doch nicht unerhebliche Zahl von Menschen sich mit dem Gedanken an Selbstverwaltung und Ökologie beschäftigen. Leider gibt es keine Vergleichsgruppe, so daß man nicht sicher sein kann, ob das an der Arbeitslosigkeit liegt.

Dennoch scheinen immaterielle Motive nach wie vor einen größeren Einfluß auf die Entwicklung der Selbstverwaltungswirtschaft zu haben als materielle. Sollte die Arbeitslosigkeit vielleicht einmal wieder nennenswert kleiner sein als heute, ist also nicht zu befürchten, daß deswegen die Selbstverwaltungswirtschaft wieder am Ende wäre⁹².

Kreutz, Fröhlich und Maly enthalten sich angesichts der gegensätzlichen Entwicklung in Nürnberg und Hannover ganz einer Erklärung mit Hilfe des Arbeitsmarktarguments. Sie haben die größere Projektdichte und dynamischere Entwicklung im Raum Hannover gegenüber dem Raum Nürnberg immer wieder als Unterschied zwischen Norden und Süden interpretiert⁹³, der bereits als "Nord-Süd-Gefälle"⁹⁴ Eingang in die Literatur gefunden hat, wobei die Berliner Projektdichte mit hinzugezogen wird. Eine solche Schlußfolgerung läßt sich methodologisch nicht halten. Es handelt sich um ganz wenige, für die Begründung der These bei Kreutz, Fröhlich und Maly sogar nur um zwei Wirtschaftsräume. Sie repräsentieren jeweils nur einen kleinen Teil des Nordens und Südens; darüber hinaus ist es viel zu wahrscheinlich, daß es Räume mit je eigenen historischen Entwicklungen der Bedingungskonstellationen sind, die mit einem Nord-Süd-Gefälle nichts zu tun haben. Für Berlin ist eine solche Charakterisierung wohl auch allgemein anerkannt. Auch der Hinweis, das Nord-Süd-Gefälle gründe sich "auf der Tatsache, daß sowohl allgemeine Bevölkerungsbefragungen, als auch insbesondere Jugenduntersuchungen stets ein solches Gefälle hinsichtlich politischer Engagementbereitschaft, Affinität zu neuen sozialen Bewegungen ... konstatieren"⁹⁵, kann nur als ad-hoc-Erklärung angesehen werden: Die genannten Fälle bleiben individuelle Fälle ohne Repräsentativität. Im übrigen ist von Beywl, Brombach und Engelbert ja für NRW, für ein nördliches Bundesland, eine relativ dürftige Projektdichte von 4 pro 100.000 Einwohner erhoben worden, die ins "Nord-Süd-Gefälle" nicht hineinpaßt.

Es scheint wohl angebracht zu sein, für die Unterschiede in den einzelnen Regionen jeweils historische und strukturelle Besonderheiten von allgemeinerer Natur heranzuziehen. Für NRW haben Beywl, Brombach und Engelbert eine überdurchschnitt-

liche Projektdichte gleichzeitig in Ballungsräumen und in Gebieten mit hohem Studentenanteil festgestellt⁹⁶, wobei beide Erscheinungsformen oft zusammenfallen, so daß dann nicht auseinanderzuhalten ist, welcher Faktor statistisch dominiert. Es gibt allerdings ein Beispiel für eine hoch verdichtete Region, nämlich Düsseldorf/Wuppertal, in der der Studentenanteil gering ist (14 auf 1.000 Einwohner gegenüber Berlin mit 38 auf 1.000 und insbesondere Aachen mit 160 auf 1.000)⁹⁷ und in der die Projektdichte ebenfalls gering ist (3 auf 100.000). Und in Aachen, der Stadt mit dem wohl höchstens Studentenanteil an der Bevölkerung, liegt die Projektdichte mit 22 je 100.000 Einwohner sehr hoch⁹⁸. Überhaupt befinden sich in NRW "in 14 Hochschulstädten mit einem Drittel der Landeseinwohner ... ca. 54% aller erfaßten Projekte"⁹⁹. Vermutlich zu recht weisen Beywl, Brombach und Engelbert in diesem Zusammenhang auf ein Ergebnis der Hamburgstudie von Personn und Tiefenthal hin, wonach 22% der Projektmitglieder ein abgeschlossenes Hochschulstudium haben und weitere 15% Studenten und Schüler sind, meist Fachhochschüler und Gymnasiasten¹⁰⁰. Der Prozentanteil der Projekte, die aufgrund der Initiativen aus diesem Kreis der Mitglieder zustande gekommen sind, dürfte noch erheblich höher liegen. Man sollte den Studentenanteil an der Bevölkerung als Faktor nicht zu hoch veranschlagen, sondern eher eine gewisse nennenswerte Zahl an Studenten, die in einem überschaubaren Gebiet wohnen, für wichtig halten: Diese Bedingung ist in fast allen Universitätsstädten gegeben, und Düsseldorf/Wuppertal als "Ausreißer" ließe sich vielleicht dadurch erklären, daß die Studenten hier mehr als anderswo aus einer größeren unliegenden Region täglich anreisen. Es ist plausibel, daß erst die räumliche Konzentration jene Kulturszene schafft, die dann als letzte Voraussetzung für die Entstehung von alternativen Projekten und Betrieben angesehen werden kann. Mehr als so vage Faktoren wie Norden und Süden scheint es also bisher auf einen der Gründung einer alternativen Selbstverwaltungswirtschaft förderlichen Personenkreis angekommen zu sein, nämlich in erster Linie Hochschüler und Hochschulabsolventen. Diese Personen müssen zu einem Kreis mit relativ intensivem Informations- und Gedankenaustausch zusammengefunden haben. Drei Dinge scheinen das besonders gut zu ermöglichen: historisch vorgelagerte Ereignisse (Hausbesetzungen, andere politi-

sche Protestbewegungen der 70er Jahre), Kommunikation mit Hilfe von Presseorganen (z.B. die von Beywl, Brombach und Engelbert erwähnte Alternativzeitung "Klenkes" in Aachen) und eine ursprüngliche räumliche Konzentration (so die kleineren Universitätsstädte und innerhalb der größeren Universitätsstädte Regionen wie Kreuzberg/Schöneberg in Berlin und Eimsbüttel, Altona und Winterhude in Hamburg).

Was in den Anfängen der Geschichte der alternativen Ökonomie zunächst spontan zustande gekommen ist (mindestens die Hälfte der von Grottian und Kück erfaßten Projekte wurden vor der Gründung des Netzwerks im Jahre 1978 gegründet¹⁰¹), mag in anderen Städten und mag insbesondere in Zukunft durch eine verstärkte Organisation der Selbstverwaltungswirtschaft z.B. im Sinne einer arbeitsfähigen regionalen und Branchenrepräsentanz gefördert werden. Auch der 1984 entstandenen Monatszeitung CONTRASTE wird in Netzwerkkreisen und unter den Mitgliedern der Projekte und selbstverwalteten Betriebe eine starke Wirkung zuerkannt, was die organisatorische und politische Stärkung der alternativen Projekte und Selbstverwaltungswirtschaft anbetrifft. Es kommt hinzu, daß auch die finanziellen Voraussetzungen für die Entstehung der Selbstverwaltungswirtschaft in den einzelnen Städten sehr unterschiedlich waren und noch sind. Berlin ist die einzige Stadt mit einer längeren Tradition öffentlicher Förderung alternativer Projekte, und Berlin ist die Geburtsstadt des Netzwerk Selbsthilfe¹⁰². Seine möglicherweise überdurchschnittliche Zahl an selbstverwalteten Betrieben sollte durchaus als Hinweis darauf verstanden werden, daß in anderen Städten und Regionen noch ein "Nachholbedarf" an Betriebsgründungen vorhanden ist.

Noch in einem zweiten Sinn sagt der status quo nichts über die Entwicklungsfähigkeit der Selbstverwaltungswirtschaft aus, und zwar ebenso wenig die Zahl der Betriebe heute wie die Entwicklung in den letzten Jahren: Die strukturellen Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Selbstverwaltungswirtschaft sind über vorhandene Unterschiede zwischen einzelnen Regionen hinweg schlecht. Eine Reihe von gesetzlichen Bestimmungen, z.B. auf dem Gebiet des Gewerbe- und des Steuerrechts, sowie insbesondere die allgemeine finanzielle Lage der Selbstverwal-

tungswirtschaft könnten wesentlich verbessert werden. Das könnte dann der Selbstverwaltungswirtschaft helfen, sich weiter zu entfalten¹⁰³.

Die Kapitel über die Kooperation in der Selbstverwaltungswirtschaft, Recht und Rechtspraxis der Selbstverwaltungswirtschaft und ihre Versorgung mit Fremdkapital sowie Betriebsfortführungen durch die Belegschaften in Krisenunternehmen sind vor allem Darstellungen von Entwicklungshindernissen. Ihre Beseitigung bietet zwar keine Gewähr für eine dynamische Entwicklung der Selbstverwaltungswirtschaft, ist aber eine notwendige Voraussetzung dazu. Und vieles spricht dafür, daß die Aussicht auf sichereren und größeren wirtschaftlichen Erfolg die Anziehungskraft der Selbstverwaltungswirtschaft erheblich steigern dürfte.

ANMERKUNGEN

- 1) Diese voneinander unabhängigen Erhebungen oder Schätzungen sind in folgenden Veröffentlichungen erschienen: a) J. Huber, Wer soll das alles ändern. Die Alternativen der Alternativbewegung, Berlin, 1980; b) Arbeitskreis "Finanzierung von Alternativgruppen" (Hrsg.) Selbsthilfe- und Alternativprojekte fordern Selbstverwaltungsfonds in Höhe von 50 Mio. DM, in: Kongreßbüro "Zukunft der Arbeit" (Hrsg.), Kongreß Zukunft der Arbeit. Wege aus der Massenarbeitslosigkeit und Umweltzerstörung, Materialband, Bielefeld 1982, S.267ff.; c) W. Beywl, H. Brombach und M. Engelbert, Alternative Betriebe in NRW, herausgegeben vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW, Oktober 1984; d) P. Grottian und M. Kück, Modell Berlin: 10.000 neue Arbeitsplätze im Selbsthilfe- und Alternativbereich, in: M. Bolle und P. Grottian (Hrsg.), Arbeit schaffen - jetzt!, Reinbek b. Hamburg 1983, S.128ff.; e) C. Kolenberger und H. A. Schwarz, Abschlußbericht des Projekts "Zum Problem einer 'Zweiten Kultur' in Westberlin", Ms., Berlin 1982; f) H. Kreutz, G. Fröhlich und H. D. Maly, Eine Alternative zur Industriegesellschaft? Alternativprojekte in der Bewährungsprobe des Alltags, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg 1985; g) Ch. Personn und O. Tiefenthal, Bedingungen und Strukturen alternativer Ökonomie - Empirische Analyse Hamburger Alternativprojekte, (Eigenverlag) Hamburg 1984.
- 2) J. Huber, Wer soll ... , a.a.O., S.138.
- 3) Ebenda, S.29.
- 4) Ebenda.
- 5) Ebenda, S.41f.
- 6) Ebenda, S.44
- 7) So bei F. Hegner und C. Schlegelmilch, Formen und Entwicklungschancen unkonventioneller Beschäftigungsinitiativen, IIM/LMP 83-19, Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin 1983, S.10, und P. Grottian und M. Kück, Modell Berlin ..., a.a.O., S.131.
- 8) Arbeitskreis "Finanzierung von Alternativgruppen" (Hrsg.) Selbsthilfe- und Alternativprojekte ..., a.a.O., S.269.
- 9) Ebenda, S.270.
- 10) S. Ch. Personn und O. Tiefenthal, a.a.O., S.31.
- 11) W. Beywl, H. Brombach und M. Engelbert, a.a.O., S.44.

- 12) Siehe P. Grottian und M. Kück, Modell Berlin ..., a.a.O., S.131ff., sowie M. Kück, Neue Finanzierungsstrategien für selbstverwaltete Betriebe, Diss. Freie Universität Berlin, Berlin 1984, S.29ff.
- 13) M. Kück, a.a.O., S.23ff.
- 14) Ebenda, S.29.
- 15) Ebenda, S.24.
- 16) P. Grottian und M. Kück, Modell Berlin, a.a.O., S.132.
- 17) M. Kück, Neue Finanzierungsstrategien ..., a.a.O., S.35.
- 18) H. Kreutz, G. Fröhlich und H. D. Maly, Alternative Projekte ..., a.a.O., S.2.
- 19) Siehe Ch. Personn und O. Tiefenthal, a.a.O., S.22f.
- 20) Ebenda, S.23.
- 21) Ebenda, S.25.
- 22) Ebenda, S.27.
- 23) Ebenda, S.25.
- 24) Ebenda, S.27.
- 25) Ebenda, S.27 und S.32.
- 26) Beywl, Brombach und Engelbert, a.a.O., S.16.
- 27) Ebenda, S.25.
- 28) Ebenda, S.22.
- 29) Ebenda, S.23f.
- 30) Ebenda, S.24.
- 31) Ebenda, S.25.
- 32) Ebenda, S.24.
- 33) Ebenda, S.44.
- 34) Vgl. ebenda, Tabelle 8 auf Seite 63: In den Ballungsgebieten Köln/Bonn und Ruhrgebiet sind die Verfasser immerhin von einem Erhebungsgrad von 90% ausgegangen, von einem deutlich niedrigeren nur in Gebieten mit unbedeutendem Anteil der Betriebe an der Gesamtzahl, so daß der durchschnittliche Erhebungsgrad von 82% ziemlich hoch liegt. Würde er vorsichtiger geschätzt, wäre die geschätzte Gesamtzahl entsprechend höher.

- 35) Ebenda, S.54f.
- 36) Ebenda, S.55.
- 37) Ebenda, S.39.
- 38) Wozu auch die Verfasser neigen, vgl. ebenda, S.38f.
- 39) Ebenda, S.56.
- 40) Vgl. ebenda, den numerierten Anhang nach S.149.
- 41) Vgl. die Übersichtstabellen im Bereich der "Stichproben"-Aufstellungen
- 42) H. Kreutz, G. Fröhlich und H. D. Maly, a.a.O., 207f.
- 43) Ebenda, S.189.
- 44) Ebenda, vgl. die Tabelle auf S.26.
- 45) Ebenda, S.I.
- 46) Ebenda, S.II.
- 47) Ebenda, S.22.
- 48) Ebenda.
- 49) Ebenda, S.24.
- 50) Ebenda, S.24f., vgl. auch Seite 209: "... mindestens 1 Mitglied im Projekt kann von der Projektarbeit (ohne zusätzliche Einnahmen) leben ...".
- 51) Ebenda, S.283.
- 52) Ebenda, S.187f.
- 53) Ebenda, S.188.
- 54) Ebenda, S.188f.
- 55) Ebenda, S.189.
- 56) S. ebenda, die Aufstellung auf S. 189.
- 57) Ebenda, S.45.
- 58) Ebenda, S.46.
- 59) Ebenda, S.47.
- 60) Ebenda, S.86 und S.92.
- 61) Ebenda, S.46.

- 62) Ebenda, S.48.
- 63) Ebenda, S.48.
- 64) Ebenda, S.209.
- 65) S. die Tabellen ab S.214.
- 66) Ebenda, S.209.
- 67) Ebenda, S.209.
- 68) Ebenda, S.133.
- 69) Ebenda, S.114.
- 70) S. die Tabellen über die aktiven Mitglieder, ebenda, S.214ff.
- 71) Ebenda, S.48.
- 72) Ebenda, S.46.
- 73) Ebenda, Fn. 1, S.196.
- 74) Ebenda, S.30.
- 75) Ebenda, S.36.
- 76) Vgl. die gleichlautende Kritik bei W. Beywl, H. Brombach und M. Engelbert, a.a.O., S.54.
- 77) H. Effinger (Hrsg.), Selbsthilfe und Arbeitsmarkt in Bremen, Bericht über die EG-Anhörung am 13. bis 15.02.85, Bremen 1985, S.162.
- 78) S. Achterberg, "Oskar-Verleihung" - und die selbstverwalteten Betriebe? in: Constraste, April 1985, S.10f.
- 79) P. Grottian und M. Kück, Modell Berlin ..., a.a.O., S.133f.
- 80) Ch. Personn und O. Tiefenthal, a.a.O., S.52.
- 81) Ebenda, S.52. Bis zu diesem Zeitpunkt ist offenbar die Entwicklung verfolgt worden; es stellt sich allerdings die Frage, ob jüngste Neugründungen in jedem Fall noch bekannt geworden sein müssen.
- 82) Das Denken im Wachstumsraten ist wesentlich beeinflusst durch unser Interesse am wirtschaftlichen Wachstum, das wir durch den jährlichen Vergleich von Wachstumsraten im Zeitablauf verfolgen. In diesem Zusammenhang hat die Wachstumsratenbetrachtung auch einen Sinn; denn wenn keine radikalen Strukturveränderungen eintreten, erhöht der Zuwachs des vorhergehenden Jahres die Basis dessen, was im nächsten Jahr wächst. Wie bei einem sich verzinsenden

Sparkonto, von dem man nichts abhebt, wird das Wachstum gespeist aus dem, was es selber zustande gebracht hat. Bei gleichbleibender Wachstumsrate wird dabei der absolute Zuwachs von Jahr zu Jahr immer größer. Eine solche von innen herauskommende Wachstumsdynamik gibt es in der Selbstverwaltungswirtschaft dann nicht, wenn es wie hier nicht um ihren Output, sondern um die Zahl der Betriebe und ihrer Mitglieder geht. Die Gründung von Selbstverwaltungsbetrieben führt nicht mit derselben Logik, wie das beim Sozialprodukt oder einem sich verzinsenden Kapital der Fall ist, zur Gründung weiterer Selbstverwaltungsbetriebe. Wenn es aber an einer inneren Entwicklungsmotorik nach der Art gleichbleibender Wachstumsraten mit ständig größer werdenden Zuwächsen fehlt, sollte man vielleicht eher gleichbleibende Zuwächse als normal ansehen, was mathematisch zwingend eine abnehmende Wachstumsrate bedeutet. Dann wäre es jedenfalls falsch, aus dem Rückgang der Wachstumsrate den Eintritt in eine Stagnationsphase der Entwicklung abzuleiten.

- 83) H. Kreutz, G. Fröhlich und H. D. Maly, a.a.O., S.51f.
- 84) Ebenda, S.52.
- 85) Zu den folgenden Zahlenangaben siehe D. Heck, zur aktuellen Situation selbstverwalteter Betriebe in Bremen, in: H. Effinger (Hrsg.) Selbsthilfe ..., a.a.O., S.162.
- 86) Vgl. hierzu und zu den folgenden Bemerkungen P. Grottian und M. Kück, Modell Berlin ..., S.133, sowie Personn und Tiefenthal, a.a.O., S.51ff.
- 87) Ch. Personn und O. Tiefenthal, a.a.O., S.51.
- 88) S. D. Heck, a.a.O., S.78.
- 89) Vgl. z.B. J. Huber, Bunt ..., a.a.O., S.114.
- 90) (Ch. Personn und O. Tiefenthal, a.a.O., S.70.)
- 91) Die Frage lautete: "In letzter Zeit haben sich vielerorts auch ganz neuartige Tätigkeitsbereiche herausgebildet: sogenannte "alternative" Läden und Kneipen, selbstverwaltete Betriebe, in denen umweltfreundliche Produkte hergestellt werden, Werkstätten, die von Arbeitslosen betrieben werden, z.T. auch mit Unterstützung von kirchlichen und anderen Stellen.
Haben Sie jemals daran gedacht oder konkrete Schritte unternommen, in solchen Bereichen zu arbeiten?"
(Ch. Brinkmann, Die individuellen Folgen langfristiger Arbeitslosigkeit, MittAB, Heft 4, 1984, S.473.)
- 92) Daß dann, wenn sich die wirtschaftliche Lage verbessert hat, andere Gefahren auf die Selbstverwaltungswirtschaft zukommen, soll hier mit dem Hinweis auf das Oppenheimerische Transformationsgesetz nur angedeutet werden. Ein Kommentar zu dessen Bedeutung leitet das Kapital über die Kooperation ein.

- 93) H. Kreutz, G. Fröhlich und H. D. Maly, a.a.O., z.B. S.III u. S.46.
- 94) Ebenda, Fn. 1, S.90; M. Kück, a.a.O., S.32; M. Kaiser, "Alternativ- ökonomische und qualitative Aspekte, in: MittAB 1/85, S.97f.; F. Hegner und C. Schlegelmilch, a.a.O., S.58.
- 95) H. Kreutz, G. Fröhlich und H. D. Maly, a.a.O., Fn. 1, S.196.
- 96) W. Beywl, H. Brombach und M. Engelbert, a.a.O., S.61ff.
- 97) Ebenda, S.64.
- 98) Ebenda.
- 99) Ebenda, S.95.
- 100) Ch. Personn und O. Tiefenthal, a.a.O., S.57.
- 101) Vgl. noch einmal P. Grottian und M. Kück, a.a.O., S.132.
- 102) S. J. Huber, Bunt wie der Regenbogen, a.a.O., S.119.
- 103) In diesem Sinne auch H. Bischoff und D. Damm, Arbeitsplätze selber schaffen, finanzieren und behalten, München 1985, die auf S.16ff. strukturelle Veränderungen nennen, nach denen "die alternative Ökonomie... blendende Chancen (hätte), sich erheblich auszuweiten".

Jürgen Daviter, Bremen

ZUR KOOPERATION IN DER SELBSTVERWALTUNGSWIRTSCHAFT

- Gliederung -

	Seite:
1. Vorbemerkungen	45
2. Einstellungen zur Kooperation	47
3. Ziele der Kooperation	49
4. Zum Stand der Entwicklung von Kooperation und Organisation in der Selbstverwaltungswirtschaft	54
4.1. Branchenkooperation	56
4.2. Regionale Kooperation	68
5. Zur Logik des kollektiven Handelns	74
5.1. Kurzdarstellung der Theorie von Olson	74
5.2. Ausmaß und Formen der Kooperation im Lichte der Theorie von Olson	76
6. Mögliche Schritte zur Kooperation	85

1. Vorbemerkungen

Die Selbstverwaltungswirtschaft ist entstanden und wächst zunächst noch weiter in einer wirtschaftlichen Krisenzeit. Die Selbstverwaltungswirtschaft hat zwar ihre Wurzeln in einer Vielfalt nicht-ökonomischer Motive¹; doch Idealismus allein sichert nicht den Fortbestand. Angesichts der Vielfalt von zum Teil sehr handgreiflichen Behinderungen (wie z.B. Qualifikationsdefiziten, Kapitalmangel und stiefmütterlicher Behandlung durch den Staat auf allen gebietskörperschaftlichen Ebenen) stellt sich von selbst die Aufgabe, die Überlebensbedingungen der Selbstverwaltungswirtschaft strukturell zu verbessern. In diesem Kapitel über die innere Struktur der Selbstverwaltungswirtschaft stehen nicht die strukturellen Verbesserungsmöglichkeiten innerhalb der einzelnen Betriebe zur Diskussion, sondern wird auf das Ergebnis hin argumentiert, daß eine intensive wirtschaftliche und politische Zusammenarbeit auf der Grundlage verbindlicher Abmachungen und in festgefühten Organisationen die Überlebenschancen der Selbstverwaltungswirtschaft wesentlich verbessern kann, mehr noch: daß ohne dies ein Überleben der Selbstverwaltungswirtschaft langfristig ernsthaft in Frage gestellt ist.

Das gilt natürlich besonders für wirtschaftliche Krisenzeiten. Für die Zeit danach, wenn denn im kapitalistisch-marktwirtschaftlichen Sektor wieder ausreichend Arbeitsplätze zur Verfügung stehen sollten und die Unternehmen durchschnittlich gute Gewinne machen, hat Oppenheimer mit seinem "Transformationsgesetz" für Genossenschaften eine Gefahr eigener Art diagnostiziert: die Gefahr, am Erfolg zu scheitern. Mit dem Aufleben einer neuen Form alternativer Ökonomie in den 70er Jahren ist diese theoretische Erklärung für das Scheitern früherer Genossenschaftsbewegungen wieder bekannter geworden. In Zeiten wirtschaftlicher Prosperität wird danach für die Genossenschaften die Versuchung zu groß, die konstituierenden ideellen Grundeinstellungen zur alternativen Ökonomie zu verraten und durch Umwandlung des Betriebes in eine privat-

kapitalistische Unternehmensform die gestiegene und weiter steigende Ertragskraft des Unternehmens dem jeweiligen Mitgliederkreis zu reservieren².

Zunächst einmal muß man jedoch nüchtern feststellen, daß die hinter dem Oppenheimerschen "Transformationsgesetz" stehende Kausalanalyse eine Interpretation historischer Daten ist und keinen Anspruch auf Gewißheit hat. Es mag eine Scheinkorrelation sein, und/oder es mögen andere treibende Kräfte dahinterstehen als die diagnostizierten; dennoch gebietet es die Klugheit, das "Gesetz", ein Ergebnis gründlicher wissenschaftlicher Arbeit eines Mannes mit großer praktischer Erfahrung, als Warnsignal zu nehmen.

Mit dem Hinweis darauf, daß das "Gesetz" nur "für das isolierte Einzelunternehmen, das ... den dynamischen Zwängen der Konkurrenz und Rentabilität ausgesetzt ist"³, gelte, weist Novy auf in seinen Augen notwendige und durchaus mögliche Strukturveränderungen hin, die auch in Zeiten der Prosperität einen Existenzschutz für die alternative Ökonomie bieten könnten, so daß sich die Geschichte nicht gesetzmäßig zu wiederholen bräuchte. Novy denkt hauptsächlich an einen eigenen Kreislauf der Selbstverwaltungswirtschaft, womit die Kontrolle durch den Markt zunehmend entfalle⁴. Man kann auch an einfachere Formen überbetrieblicher Kooperation oder an Neutralisierung des Kapitals denken. Jedenfalls sollte man den ernsthaften Versuch machen, strukturelle Voraussetzungen zu schaffen, die das Oppenheimersche "Gesetz" gar nicht erst wirksam werden lassen. Auch diesem Zweck dient eine Analyse der inneren Struktur der Selbstverwaltungswirtschaft im Sinne einer tatsächlichen und wünschenswerten Kooperation. Bestimmte Strukturen könnten also zwei Zielen gleichzeitig dienen: die Überlebenskraft der Selbstverwaltungswirtschaft in schwierigen Zeiten zu verbessern und in besseren Zeiten nicht nur die wirtschaftliche Existenz der einzelnen Betriebe, sondern auch die Identität der Selbstverwaltungswirtschaft als ganzer zu wahren.

Man kommt in einer Diskussion dieses Sachverhalts allerdings nicht an einem oft geäußerten Einwand vorbei, daß nämlich be-

stimmte Formen der Organisation bereits selber mit einem Identitätsverlust verbunden sind. Es ist theoretisch denkbar, daß zur Stärkung der übergreifenden Organisationen die einzelnen Betriebe doch in erheblichem Umfang auf betriebsindividuelle Autonomie verzichten müssen; und so manche Mitglieder der Selbstverwaltungswirtschaft befürchten das, wie der Verfasser nach der Teilnahme an einer Reihe von Tagungen der Selbstverwaltungswirtschaft aus Erfahrung weiß. Man darf diese Furcht auch als Ausdruck der Tatsache sehen, daß sich das Ausmaß der Möglichkeiten von Basisdemokratie oft umgekehrt proportional zur Höhe des Organisationsgrades einer Gruppe verhält. Bei der Zurückhaltung gegenüber dem Aufbau einer organisierten Kooperation kann es sich also ebenso um die Verteidigung von Autonomie handeln, die sich aus den Prinzipien der Selbstverwaltungswirtschaft ableiten läßt, wie um "reine Betriebsindividualismen", die sich zu den Prinzipien der Selbstverwaltungswirtschaft geradezu anachronistisch verhalten. Wer der Selbstverwaltungswirtschaft Organisation empfiehlt, muß dieses Problem sehen und berücksichtigen.

2. Einstellungen zur Kooperation

"Selbsthilfe - Netzwerk", "Netzwerk - Selbsthilfe" oder kurz - wie im folgenden bezeichnet - "Netzwerk" ist in der BRD diejenige Organisation, die als erste für sich in Anspruch nehmen kann, das theoretische und praktische Modell der Selbstverwaltungswirtschaft zu formulieren - und das, obwohl es keine Organisation der Selbstverwaltungswirtschaft selber ist⁵, sondern trotz gelegentlicher Mitgliedschaft von Selbstverwaltungsbetrieben im Prinzip ein organisatorischer Überbau⁶. Für die Verteilung von Geldern, eine der Hauptaufgaben des Netzwerk, braucht es natürlich Kriterien, die in den 32 Netzwerkvereinen, die es im Frühjahr 1985 gibt, "relativ identisch"⁷ sind. Zu mehreren anderen zählt die in unserem Zusammenhang so wichtige Frage: "Orientiert sich das Projekt am Prinzip der Kooperation statt an dem der Konkurrenz?"⁸ Kooperation zählt also nach den Vorstellungen der deutschen Netzwerke zu den konstituierenden Merkmalen der Selbstverwaltungswirtschaft.

Das Netzwerk steht mit dieser Vorstellung im Einklang mit der International Co-operative Alliance (ICA), die Kooperativen jeden Typs repräsentiert und 1966 in einer Neufassung von Prinzipien für ihr angeschlossene Kooperativen verankerte: "... co-operatives cooperate in every practical way with other co-operatives at local, national, and international levels."⁹

Die satzungsmäßige Festlegung des Prinzips der Kooperation kann zwei Gründe haben: Entweder ist sie Ausdruck einer Werthaltung, wie eine Reihe anderer Prinzipien auch, also Ziel an sich, oder sie wird als Instrument zur besseren Durchsetzung von Zielen angesehen. Wahrscheinlich ist beides der Fall, nach dem Grundsatz: Gemeinschaft macht stark, wo ja ebenfalls Ziel- und Mittelcharakter der Gemeinschaft oft nicht genau auseinanderzuhalten ist. Der instrumentelle Nutzen von Kooperation wird jedenfalls oft hervorgehoben. Im Rahmen eines Berichts über Betriebsfortführungen in den 70er Jahren in Großbritannien wird das Resümee gezogen: "... experience elsewhere suggest that where the job-saving co-operatives failed it was less from factors internal to themselves than from the lack of an established and pervasive infrastructure, ..." ¹⁰. Und angesichts der späteren Gründung der CDA und der ICOM ¹¹ kommt Mathews zu dem Schluß, daß "formation of new co-operatives has been able to go ahead with immeasurably enhanced prospects of success" ¹². Doch dieser Organisationsstand ist Young and Rigge, Verfasser einer praxisbezogenen Monographie über die britischen Kooperativen, noch nicht genug; sie halten aus verschiedenen Gründen eine nationale Föderation für notwendig ¹³. In Frankreich, Italien und Spanien (Mondragon) hat die Selbstverwaltungswirtschaft seit längerem einen organisatorischen Rahmen, dessen starke und durch Satzung festgelegte Bindungen zwischen den Kooperativen positiv bewertet werden ¹⁴.

Auch in der deutschen Literatur finden sich regelmäßig Plädoyers für die Kooperation. Für Huber gilt, daß "Wettbewerb und einzelwirtschaftliche Effektivität selbstverständlich der Ergänzung durch planvolle und geregelte Zusammenarbeit auf übergeordneter Ebene" ¹⁵ bedürfen. Hollstein und Pendt meinen:

"Gerade das Problem des Aufbaus von Verbindungen unter den Projekten entscheidet mit darüber, inwieweit selbstverwaltete Kollektive ein stabiler ökonomischer und politischer Faktor in der kapitalistischen Gesellschaft und gegen sie werden können."¹⁶ Personn und Tiefenthal lassen sich von ihren eher entmutigenden empirischen Erfahrungen in Hamburg in ihrer positiven Einschätzung von "Kooperations- und Vernetzungsstrategien" nicht beirren, denn: "Allein eine entpolitisierte Selbstveränderung kleiner, dezentraler 'Inseln im Kapitalismus' birgt die Gefahr, zu 'Sozialagenturen' der von der Gesamtgesellschaft Ausgegrenzten zu verkümmern."¹⁷ Und Beywl, Brombach und Engelbert kommen im Anschluß an ihre empirische Studie über Nordrhein-Westfalen zu dem Schluß: "Sollte es dem alternativ-ökonomischen Sektor... gelingen, verbindliche ... Vernetzungsstrukturen auszubilden ... - so könnte die Entwicklung ... qualitativ gesicherter verlaufen."¹⁸

Auch in der Selbstverwaltungswirtschaft selber, wen sollte es wundern, werden immer wieder Stimmen laut, die eine Kooperation überlebenswichtig nennen. Bergmann und Schröter beklagen sich über die Zunahme von Konkurrenz in der Selbstverwaltungswirtschaft und meinen: "Um eine solche mehr als schwach-sinnige Entwicklung zu verhindern, werden wir alle uns nicht darum herumdrücken können, uns über unseren kleinen, verschmierten Tellerrand hinaus gemeinsam Gedanken für die Zukunft zu machen, in Richtung einer gemeinsamen Offensive aller selbstverwalteten Betriebe einer Branche," ¹⁹ Auch Bartning ist überzeugt: "... das, was jetzt kommen müßte, ist wieder ein neuer Schritt, fast so schwer, wie die Gründung der Kollektiven selbst, und an seiner Notwendigkeit bestehen (keine) Zweifel: Überbetriebliche Kooperation."²⁰

3. Ziele der Kooperation

Vorbemerkung

In der Selbstverwaltungswirtschaft gibt es Ansätze von Kooperation, sei es in einzelnen Branchen oder in verschiedenen Regionen. Darüber wird im Abschnitt 4 ein Überblick verschafft. Um von dieser Bestandsaufnahme besser sagen zu können, ob sie viel oder wenig Kooperation dokumentiert, sollen

vorab in einem systematischen Überblick die möglichen Ziele der Kooperation zusammengestellt werden. Diese Liste von Zielen und Begründungen zur Zusammenarbeit ist das Ergebnis von Anregungen aus den vorgefundenen Kooperationsansätzen und weiteren Überlegungen darüber, wozu eine Zusammenarbeit nützlich sein könnte. Die Zusammenstellung wird also nicht vollständig sein; dennoch wird sie benutzt, um einen Soll-Ist-Vergleich zu machen: Was für Kooperation könnte es zum Nutzen der Selbstverwaltungswirtschaft geben, und was für Kooperation gibt es wirklich?

Abschwächung der Konkurrenz

Sowohl aus den ideologischen Grundlagen der Selbstverwaltungswirtschaft, in denen eine übertriebliche Kooperation verankert ist, wie aus rein wirtschaftlichen Interessen heraus kann ein Ziel der Zusammenarbeit darin gesehen werden, die Konkurrenz zwischen den einzelnen Betrieben zu mildern. Im einzelnen könnte man daran denken, in den relevanten Gruppen, hier z.B. Branchen, gemeinsam zu entscheiden, ob in einer bestimmten Region überhaupt ein weiterer Betrieb der jeweiligen Branche eröffnet werden soll oder nicht. Es geht dabei darum, die regionale Besetzungsdichte von Betrieben mit gleichem Angebot zu regeln, um besonders Überkapazitäten zu vermeiden. Außerdem könnte ein Versuch, gleichartige Kosten- und Preiskalkulationen zu erarbeiten, ruinöse Konkurrenz vermeiden helfen. Soweit z.B. die einen Betriebe in irgendeiner Form äußere Unterstützung haben (seien es staatliche Subventionen in Form von verlorenen Zuschüssen oder billigen Krediten oder sei es freiwillige und unbezahlte Mitarbeit) und die anderen Betriebe nicht, unterscheiden sich die realen Produktionskosten. Unbezahlte Arbeit und zinslose oder verlorene Finanzausschüsse aber sind im betriebswirtschaftlichen Sinne künstliche Produktionskostensenkungen, sie verzerren die Konkurrenzbeziehung zwischen verschiedenen Betrieben. Im Extremfall könnte es dazu kommen, daß kostenlos arbeitende Anbieter anderen die Arbeitsplätze wegnehmen.

Wirtschaftliche Zusammenarbeit

Die Möglichkeiten wirtschaftlicher Zusammenarbeit im engeren Sinne erstrecken sich auf eine ganze Reihe von Feldern. Da

ist zunächst an gemeinsamen Einkauf zu denken, nicht nur, um durch Großaufträge günstigere Preise zu erzielen, sondern auch, um den Lieferanten Auflagen machen zu können, z.B. im Bereich der ökologischen Vertretbarkeit von Produktionsmethoden und Produkten. Auch gemeinsamer Absatz empfiehlt sich schon allein aus allgemeinen Kostenvorteilen heraus. Eine Reihe von intensiveren Zusammenarbeitsmöglichkeiten liegen im Bereich der Produktion: Gegenseitige Hilfe bei technischen Schwierigkeiten, gemeinsame Erledigung von Großaufträgen, die ein Einzelner nicht annehmen könnte, Verschiebung von Aufträgen zwischen einzelnen Betrieben aus produktionstechnischen oder Kapazitätsgründen sowie überhaupt grundsätzliche Aufteilung des Produktionsprogramms aus Gründen der Größen- und Auflagendegression gehören dazu. Neben diesen innerhalb der einzelnen Branchen anfallenden Kooperationsmöglichkeiten gibt es das vertikale Verbundsystem, die Kooperation durch Marktbeziehung zwischen Unternehmen mit verschiedenen Produkten und auf verschiedenen Produktionsstufen. Dies ist die Zusammenarbeit, die im Extremfall den in der Literatur manchmal erwähnten geschlossenen Kreislauf von Wirtschaftsbeziehungen mit sich bringen würde, was allerdings ohne einen quantitativ riesigen Umfang der Selbstverwaltungswirtschaft immer Utopie bleiben muß und wohl aus wirtschaftlichen Gründen heraus nicht einmal wünschenswert ist.

Produktion, Austausch und wirtschaftliche Verwaltung von Wissen

Der Austausch von Wissen erstreckt sich zunächst darauf, was bereits bekannt ist und praktiziert wird. Es ginge darum, daß man über solche Dinge wie Produktionstechniken im weitesten Sinne, Produkte, Produktgestaltung, Absatz- und Werbemethoden Kenntnisse austauscht in der Hoffnung, aus einer Vielzahl von gangbaren Wegen die jeweils erfolgreichsten auswählen zu können. Zum anderen aber ginge es darum, entweder für einzelne Branchen oder gar für die Selbstverwaltungswirtschaft als Ganze ein Zentrum für den technischen Fortschritt einzurichten. Die Ergebnisse dieser Entwicklungsarbeit müßten dann allen Mitgliedern zur Verfügung stehen, und es könnte sichergestellt werden, daß alle entsprechenden Betriebe jeweils auf dem neuesten technologischen Niveau arbeiten könnten. Grund-

sätzlich und besonders für den Fall, daß bestimmte technologische Neuerungen nicht in der Selbstverwaltungswirtschaft verwertet werden können, sollte auch kollektiv geregelt werden, ob und unter welchen Bedingungen sie kapitalistischen Unternehmen verkauft werden können.

Ausbildung

Angesichts der oft eingeschränkten Produktpalette und Produktionstechniken einzelner Betriebe läßt sich in vielen Fällen das Problem, eine qualitativ gute Ausbildung vermitteln zu können, nur im Verbund durch Rotation der Ausbildungsbetriebe lösen. Das hat den zusätzlichen Vorteil, daß die Ausbildung für den einzelnen Betrieb finanziell weniger belastend ist.

Finanzierung

Eine Möglichkeit, Finanzierungsschwierigkeiten durch Kooperation zu überwinden, besteht darin, gemeinsame Haftung für aufgenommene Kredite zu übernehmen: Gelder sind dann leichter zu beschaffen. Eine andere Möglichkeit bietet sich in der Gründung von Leasing-Gesellschaften an.

Soziale Absicherung

Die Mitglieder der Selbstverwaltungswirtschaft haben große Schwierigkeiten mit ihrer sozialen Absicherung, weil sie rechtlich nicht mehr als lohnabhängig Tätige angesehen werden. Es besteht die Möglichkeit, eigene Versicherungssysteme aufzubauen, aber nur auf dem Wege der finanziellen Kooperation, entweder innerhalb großer Branchen oder besser in der Selbstverwaltungswirtschaft als Ganzer.

Festigung des ideologischen Unterbaus

Die Selbstverwaltungswirtschaft verfolgt Prinzipien, die von dem Grundprinzip der kapitalistischen Wirtschaft, nämlich der betriebsindividuellen Gewinnmaximierung, abweichen. Die Entscheidung für ein ideelles Ziel ist nicht in jedem Fall mit wirtschaftlichen Nachteilen verbunden; tendenziell bedeutet jedoch eine Ansiedelung auf der Skala "Ökonomismus - Idealismus" in der Nähe des Idealismuspoles eine Verteuerung der Produktion. Das zeitliche Ausmaß der demokratischen Selbst-

verwaltung und der praktische Vollzug des Gedankens einer entspezialisierten Arbeitsweise läßt sich wohl kaum einheitlich regeln, andere Dinge aus diesem Bereich der Wirtschaftsmoral lassen sich jedoch sehr wohl und zum Nutzen aller kodifizieren. Z.B. lassen sich die ökologischen Standards der Produktionstechniken und Produkte vereinheitlichen. Es läßt sich auch die Vorstellung über die Beschäftigung von Angestellten (Lohnarbeit), insbesondere in Form von Teilzeit- und Aushilfskräften regeln. Solange es in diesen Punkten nicht zu einer Festlegung von Mindeststandards kommt, dürfte es bei einigen Betrieben und zu Zeiten schlechter Wirtschaftslage immer Tendenzen geben, informell geltende Prinzipien zu verletzen. Das hat zwei Nachteile: Erstens verliert die Selbstverwaltungswirtschaft einen Teil ihres Charakters, und zweitens werden Betriebe benachteiligt, die die Standards einhalten und dadurch höhere Kosten in Kauf nehmen müssen. Auf freiwilliger Basis darf man keine sichere Einhaltung solcher Standards erwarten; man ist also zur Lösung dieses Problems auf verbindliche kooperative Abmachungen angewiesen. Auch für Markenzeichen und Kollektivzeichen (für Betriebe in Selbstverwaltung) sind solche Abmachungen wichtig, weil die Käufer von Produkten eines bestimmten Markenzeichens oder eines Kollektivzeichens mit den Produkten und Betrieben eine bestimmte Identität verbinden können müssen. Schon das zeigt, daß Marken- und Kollektivzeichen, weitere Elemente zur Festigung des ideologischen Zusammenhalts der Selbstverwaltungswirtschaft und als solche der Absicht nach werbewirksam, nicht ohne organisierte Zusammenarbeit zur Geltung kommen können.

Geschlossenes und versiertes Auftreten gegenüber anderen Institutionen der Gesellschaft

Wenn es um Verhandlungsführung mit Finanzämtern, Kammern, Gewerkschaften, Parteien, Regierungen und Gesetzgebern geht, ist ein geschlossenes Auftreten notwendig vorauszusetzen, um die gewünschte Wirkung zu erzielen; als Einzelkämpfer werden die Betriebe nicht viel ausrichten können. Sie werden solche Kontakte nicht so informiert und nicht mit so viel strategischem Sachverstand bestreiten können wie als Gruppen, besonders wenn sie zu diesem Zweck Stabstellen einrichten, die im

Laufe der Zeit immer mehr spezialisiertes Wissen anhäufen können. Solche Stabstellen sind außerdem unbedingt erforderlich, um das für die einzelnen Betriebe oft undurchdringliche Gestrüpp bestehender Gesetze und Durchführungsverordnungen, insbesondere über staatliche Förderprogramme, zu durchforsten und den Betrieben überschaubar zu machen. Das gilt um so mehr, als solche Gesetze und Durchführungsverordnungen in letzter Zeit des öfteren geändert wurden²¹. Eine Branchen- oder regionale Kooperation ist also aus diesen Gründen sehr zu empfehlen. Für den Fall, daß bestimmte Ziele erreicht worden sind, müssen sie manchmal von den Selbstverwaltungsbetrieben verwirklicht werden, z.B. die Verteilung und Verwaltung staatlicher Förderprogramme oder von Kreditfonds. Auch diese Aufgabe zu erfüllen verlangt eine organisierte Zusammenarbeit in der Selbstverwaltungswirtschaft.

Sicherung des Fortbestandes der selbstverwalteten Wirtschaft

Das oben erwähnte Oppenheimersche Transformationsgesetz ist u.a. durch bestimmte Prinzipien und Systeme der Kapitalneutralisierung zu unterlaufen²². Wenn die Selbstverwaltungswirtschaft als Ganze vor den Gefahren dieses Gesetzes geschützt werden soll, bedarf es einer einheitlichen Regelung hierzu, die nur auf dem Wege der Kooperation zu erreichen ist. Von erheblichem Vorteil ist auch, wenn Kapitalien, die durch Konkurse frei werden, nicht in die normale Konkursmasse fallen, sondern auf Auffanggesellschaften wie z.B. die Berliner Leasing-GmbH übergehen. Um ein solches Ziel zu verfolgen, bedarf es einer für Alle gültigen rechtlichen Regelung, also der Kooperation.

4. Zum Stand der Entwicklung von Kooperation und Organisation in der Selbstverwaltungswirtschaft

Der diesem Abschnitt zugrunde liegende Begriff von Kooperation ist weitgefaßt; er reicht von informellen Treffen und lockerer Zusammenarbeit über fest vereinbarte Kooperation bis hin zu in Organisationen institutionalisierter Kooperation. Es muß zwischen drei Formen von Kooperation unterschieden werden:

1. Kooperation in einzelnen Branchen, jeweils regional begrenzt oder bundesweit (horizontale Kooperation, Branchenkooperation),
2. Kooperation zwischen Betrieben unterschiedlicher Branchen im Sinne von Kauf- und Verkaufsbeziehungen (vertikale Kooperation),
3. Kooperation zwischen selbstverwalteten Betrieben aus allen Branchen, ebenfalls regional begrenzt oder bundesweit (regionale Kooperation).

Vertikale Kooperation ist nicht vorgefunden worden, so daß im folgenden nur von Branchen- und von regionaler Kooperation die Rede sein wird.

Die verarbeiteten Informationen über Kooperation stammen zum größten Teil aus einer Quelle, nämlich der seit Oktober 1984 monatlich erscheinenden "Zeitung für Selbstverwaltung". Die Informationen sind also vermutlich nicht vollständig, dennoch scheinen sie einen einigermaßen repräsentativen Einblick in Ausmaß und Formen der Kooperation zuzulassen. Der Schlußbetrachtung zur Branchenkooperation liegen empirische Daten über die Energiegruppen, das Baugewerbe, die Holzbetriebe, Elektriker, Schreiner, Umweltschutzpapierbetriebe und graphischen Betriebe zugrunde. Der Schlußbetrachtung zur regionalen Kooperation liegen Informationen über Nordbaden, Hunsrück, Nordniedersachsen, Bremen, Saarland und Hessen zugrunde. Alle diese empirischen Materialien sind in einer Vorstudie erfaßt, und die in den Schlußbetrachtungen vorgetragenen Verallgemeinerungen und Urteile gründen sich auf dieses Material. Das Dilemma, die Schlußfolgerungen nachvollziehbar zu machen und zu diesem Zweck alle einzelnen regionalen und Branchenkooperationen darstellen zu müssen, mit einer solchen Darstellung jedoch den Bericht über Kooperation insbesondere für einen internationalen Leserkreis zu überfrachten, ist zugunsten einer besseren Lesbarkeit gelöst worden. Es werden lediglich zwei Branchenkooperationen und zwei regionale Kooperationen beschrieben, um jeweils einerseits bereits erreichte, also mögliche Formen der Kooperationen und andererseits Schwierigkeiten, aber auch hoffnungsvolle Ansätze von Kooperation exemplarisch darstellen zu können.

Diese Darstellung dient nicht nur der Schilderung und Kritik der Zustände als solcher; sie soll vielmehr erstens zeigen, wie groß die Differenz zwischen möglicher und tatsächlicher Kooperation ist (im Vergleich mit Abschnitt 3), es dabei zweitens als notwendig erscheinen lassen, den Mangel an Kooperation theoretisch zu analysieren (Abschnitt 5) und drittens abschließende Betrachtungen über die Chance der Kooperation vorbereiten (Abschnitt 6).

4.1. Branchenkooperation

Verbund selbstverwalteter Betriebe für Umweltschutzpapier

Die wohl fortgeschrittenste Kooperation findet sich im Verbund selbstverwalteter Betriebe für Umweltschutzpapier (vup), der etwas ausführlicher dargestellt werden soll²³. Den Anfang der Produktion von Umweltschutzpapier hat die Schweizer Firma Stoecklin gemacht. Die heutigen vup-Betriebe sind aus Umweltschutzinitiativen entstanden, die ein Gewerbe anmeldeten, um das Papier vertreiben zu können. Die ersten Anstöße zu überregionaler Zusammenarbeit waren wirtschaftlicher Natur: Man schloß sich zusammen und erreichte erstens günstigere Einkaufspreise bei der Schweizer Firma und zweitens günstigere Bedingungen in der Weiterverarbeitung des Papiers zu den verschiedensten Papierprodukten. Die Aufträge gingen in Großauflage zunächst noch an kommerzielle Firmen. Erst danach gelang es, durch Abnahmegarantien und Überbrückungskredite in jeweils einzelnen der dem Verbund angeschlossenen Betriebe Investitionen durchzuführen, die es erlaubten, die meisten vom Verbund vertriebenen Papierprodukte auch selbst herzustellen. Nachdem man sich in der Weiterverarbeitung von kapitalistischen Unternehmen abgenabelt hatte, bestand ein weiterer Schritt in der Verwirklichung alternativ-ökonomischer Ziele darin, Papierlieferanten erfolgreich aufzufordern, bei der Produktion von Umweltschutzpapier bestimmte umweltschonende Verfahren anzuwenden, die zuvor im vup festgelegt worden waren²⁴. Lieferant wird nur, wer diese Kriterien einhält; der Verband kontrolliert die Einhaltung im Rahmen seiner Möglichkeiten. Nur das unter diesen Umständen hergestellte Papier erhält das gesetzlich geschützte Warenzeichen "vup", das

gleichzeitig als Signal für die Käufer dienen soll, ihr Geld selbstverwalteten Betrieben zu geben. "Aus dem hier Geschilderten wird deutlich, daß die Kooperation zwischen kleinen Einheiten zur Stärkung des Zusammenhangs, aber auch zur Stärkung der Ökonomie jedes einzelnen Betriebes führt. Zum einen können durch gemeinsamen Einkauf und Produktion günstigere Preise erzielt werden. Gegenseitige Abnahmegarantien und finanzielle Unterstützung vermindern das Risiko des einzelnen Betriebs, wenn er sich auf kostspielige Investitionen einläßt. In der Werbung/Öffentlichkeitsarbeit ermöglicht uns das Warenzeichen - für Selbstverwaltete Betriebe - neue Wege zu gehen, die regionalen oder auf bestimmte Zielgruppen gerichteten arbeitsteilig angegangenen Werbeaktivitäten summieren sich und kommen jedem einzelnen Betrieb zugute."²⁵ Um die Lagerhaltung zu senken, ist eine Standardisierung der Umschlaggestaltung geplant. Den Schritt zu einem einzigen "Kooperationsbetrieb mit verschiedenen Regionalstellen" behindert im Augenblick noch der fehlgeschlagene Versuch einer gemeinsamen Preisgestaltung. Schließlich sehen die Mitglieder des Verbundes selbstverwalteter Betriebe für Umweltschutzpapier ihr Ziel in der Übernahme auch der Papierproduktion, auch wenn sie damit erstmals in Betriebsgrößen vordringen müssen, die nach ihrer eigenen Erfahrung nur noch schwer nach den basisdemokratischen Prinzipien der Selbstverwaltung zu führen sind²⁶; man würde jedoch "als ernstzunehmender gesellschaftspolitisch innovativer Faktor unglaubwürdig", wenn man sich darauf beschränke, sich in den "kleinen behaglichen Nischen" einzurichten.

Zusammenfassend läßt sich sagen:

1. Die verbindliche Kooperation hat größere Nachfrage- und Produktionsmengen ermöglicht.
2. Sie hat dadurch die wirtschaftliche Stellung gegenüber Rohstofflieferanten und Weiterverarbeitern gestärkt.
3. Das hat dazu geführt, daß nach und nach zu günstigeren Preisen eingekauft und verkauft werden konnte und immer mehr Produktionsaktivitäten aus dem kapitalistischen Markt ausgegliedert und in eigene Regie übernommen werden konnten.

4. Eine Spezialisierung der einzelnen Betriebe auf jeweils unterschiedliche Teile des gesamten Produktionssortiments hat zur Kostendegression der Produktion geführt.
5. Außerdem konnte der Verbund innerhalb der nach wie vor kapitalistisch betriebenen Papierfabrikation eine umweltfreundlichere Produktion durchsetzen.
6. Kooperation und damit Verzicht auf Autonomie hat also die Selbstverwaltungswirtschaft ohne Aufgabe auch nur eines ihrer Prinzipien gestärkt.

So positiv das Ergebnis der Kooperation auch einzuschätzen ist: die Entwicklung dahin verlief nicht ohne Probleme. "Vielmehr galt es häufig, sich mit Betriebsegoismen und Ängsten vor dem Verlust der betrieblichen Autonomie auseinanderzusetzen." Nur "gegenseitiges Kennenlernen und Vertrauen, ohne das überhaupt nichts geht", hat die intensive Kooperation möglich gemacht.

Graphische Betriebe

Die graphischen Betriebe gehören zu den ältesten der Selbstverwaltungswirtschaft. Auf den Berliner Wintertagen 1985 kam nach eigener Schätzung ungefähr ein Drittel der Teilnehmer aus dieser Branche²⁷, und Ende April gab es bereits ein weiteres Branchentreffen in Frankfurt. Schon diese Tatsachen geben der Branche ein besonderes Gewicht.

Auf den erwähnten letzten beiden Branchentreffen wurde in einer Vielzahl von Arbeitsgruppen über wichtige Themen, u.a. über Kooperation und Konkurrenz, über Ausbildung und gefährliche Arbeitsstoffe, diskutiert. Was das Berliner Treffen angeht, wird zunächst ein Beschluß darüber positiv vermerkt, die Contraste als Anzeigenmedium für gebrauchte Geräte zu benutzen²⁸. Mitglieder des einen oder anderen graphischen Betriebes waren bereit, Einführungen in spezielle berufspraktische Themen zu geben²⁹. Über gemeinsame Ausbildung wurde diskutiert mit dem Ergebnis, daß eine Liste von Interessenten zusammengestellt werden soll. Gemeinsame Materialeinkäufe "wurden andiskutiert und sofort wieder verworfen"³⁰. Überlegungen über eine gemeinsame Herstellungsgesellschaft zur gemeinsamen Produktion, Risikoteilung und Bildung eines

Fonds, um mit Marktbetrieben hinsichtlich der Vorfinanzierung von Produktion gleichziehen zu können - Überlegungen dieser Art, die seit längerer Zeit angestellt wurden, führten auch in Berlin zu keinem Ergebnis.

Einen Schwerpunkt auf den letzten beiden großen Branchentreffen bildete das Thema "Gefährliche Arbeitsstoffe". Nach der Erkenntnis, von den meisten Stoffen wenig oder nichts über ihre Gefährlichkeit für die Mitarbeiter und die Umwelt zu wissen, waren in Berlin schnell zwei Personen bereit, eine Stelle für die Sammlung, systematische Ordnung und Verteilung von entsprechenden Informationen einzurichten und zu führen³¹. An 120 Betriebe wurde ein Fragebogen verschickt, im April waren aber erst 20 davon ausgefüllt zurückgeschickt³². Auf dem Branchentreffen im April wurden dann die Ergebnisse dieser Befragung und weiterer Nachforschungen vorgestellt. Das Thema wurde, wie ein Bericht mit einer Fülle von Einzelheiten³³ belegt, gründlich diskutiert; es gab viele Empfehlungen, aber offenbar noch keine Vereinbarungen. Erste Ansätze für eine feste Organisation der Sammelstelle sind in der Aufforderung an die einzelnen Betriebe der Branche erkennbar, einen Dauerauftrag über 20,- DM an die Sammelstelle einzurichten³⁴.

Ein Vorschlag, bundesweite Kooperation zustande zu bringen, wenigstens erst einmal einen Verein zur Förderung von Kooperationsmöglichkeiten zu gründen, wurde zunächst einmal abgelehnt³⁵. Dieser Vorschlag stand übrigens im Zusammenhang mit intensiven Bemühungen, den graphischen Betrieben ein Markenzeichen für Kollektivarbeit zu geben. Die Diskussion über ein Markenzeichen für Produkte aus kollektiver Produktion, Produkte der Selbstverwaltungswirtschaft, ist spätestens auf der Projektemesse im Sommer 1984 in Gang gekommen³⁶. Bartning als Befürworter dieser Idee hat dann in der Oktoberausgabe des Wandelsblatts einen längeren Artikel geschrieben³⁷, in dem er zunächst darauf aufmerksam macht, daß die Besonderheiten der Produkte meist deswegen kein bleibendes Unterscheidungsmerkmal der Selbstverwaltungswirtschaft seien, weil in vielen Fällen normale kapitalistische Betriebe diese oder ähnliche

Produkte in ihr Angebot aufzunehmen. Das dauerhaft Spezifische seien Produktiveigentum, kollektiv selbständige Arbeit und kollektive Entscheidungen. Bevor es jedoch zu einem geltenden Markenzeichen kommen kann, sind einige Fragen zu klären: Was ist ein Kollektivbetrieb? Wie rein müssen die Prinzipien der Selbstverwaltungswirtschaft erfüllt sein? Welche Qualitätsnormen hinsichtlich der Produktion und der Produkte müssen erfüllt sein? Und braucht man eine Organisation, eventuell einen Verein, zur Vergabe des Markenzeichens und zur Kontrolle der Einhaltung der Voraussetzungen³⁸? Auf den Berliner Wintertagen wurde über das Kollektivzeichen diskutiert, ohne jedoch zu einem positiven Ergebnis zu kommen. Die Vorteile³⁹ reichten nicht aus, und Gegenargumente setzten sich (zunächst) durch, u.a. folgende:

1. Die Qualität und Zuverlässigkeit vieler Betriebe ist noch nicht gut genug, um ein Markenzeichen mit einigermaßen attraktiven Qualitätsstandards durchzuhalten. Unter den gegebenen Umständen könnte das Markenzeichen eher zu einem Warnzeichen werden.
2. Würde man höhere Qualitätsstandards dennoch durchsetzen, würden sich die Bedingungen für die schwächeren Kollektivbetriebe noch verschlechtern.
3. Außerdem würden Eingriffe in die Autonomie der Betriebe notwendig werden für die Vergabe, Verwaltung und Kontrolle des Markenzeichens⁴⁰.

Bartning hat daraufhin in der Märzausgabe der *Contraste* noch einmal für ein Markenzeichen plädiert und aufgefordert, auf dem nächsten Branchentreffen im April darüber zu reden⁴¹. Neben dem konkreten Vorschlag, einen Verein mit klar festgelegten Zugangskriterien aus dem Feld der Prinzipien der Selbstverwaltung zu gründen und zur Abwicklung der Aufgaben eine Geschäftsstelle einzurichten, werden Vorschläge zu genaueren Qualitätskennzeichen unterbreitet. Die unterschiedlichen Qualitätsniveaus in den einzelnen Betrieben sollen nunmehr durch differenzierte Kennzeichnungen ähnlich denen der Sterne in Hotelführern kenntlich gemacht werden.

Im April wurde jedoch über das Kollektivzeichen nicht mehr viel geredet, andere Dinge standen im Vordergrund. Vielmehr erschienen im April im Vorgriff auf das Treffen und im Mai als Bericht darüber zwei Artikel in "Contraste", die von Gegnern der Markenzeichenidee verfaßt wurden. Im ersten Artikel⁴² wurden auch die differenzierten Qualitätskriterien abgelehnt mit dem Argument, die Druckbetriebe und ihre jeweiligen Ansprüche an sich selbst sowie die Ansprüche der Kunden seien zu verschieden, um in ein solches Kriterienraster zu passen. Im übrigen sei die Idee der Produktion von Gebrauchswerten, also die Idee der bedürfnisorientierten Produktion, mit der Existenz des geplanten Verbandes nicht zu vereinbaren. Dieser letzte Gedanke scheint aber schon stark von ideologischen Vorstellungen geprägt zu sein, für die das folgende längere Zitat ein Beleg sein soll: "Was hat diese Berufsverbandskiste mit dem von Dir so genannten 'M a r k e n z e i c h e n f ü r K o l l e k t i v a r b e i t' zu tun? Alles. Meiner Meinung nach ist das Markenzeichen überhaupt nur der fadenscheinige Rock, der dem Wunsch nach einem Berufsverband umgehängt wurde. Es gibt keine andere Idee, kein anderes Problem außer dem des Markenzeichens, das einen graphischen alternativen Berufsverband jetzt zwingend notwendig machen würde. Aber gerade d i e Struktur eines denkbaren Verbandes, die durch das Markenzeichen zwingend gefordert ist: zentralistisch, bürokratisch, totalitär (von wegen drei Sterne und so) - gerade diese Struktur ist für mich das Hauptargument gegen das Markenzeichen."⁴³

Im zweiten Artikel⁴⁴ wird noch einmal auf die traditionell unterschiedlichen Qualitätsanforderungen an Arbeitsplatz und Produkte und auf differierende inhaltliche und politische Vorstellungen hingewiesen: "...solch einer Versammlung einen organisatorischen Deckel zu verpassen, mußte scheitern, und wenn ich mir vorstelle, allgemein gültige Richtlinien und Kontrollen auf alle diese Betriebe (auch unseren eigenen) anzuwenden, wende ich mich ab mit Grausen." Im übrigen referiert der Artikel jedoch über konkrete Zusammenarbeit zwischen graphischen Betrieben im Raum Stuttgart: Z.B. werden Aufträge weitergegeben, wenn ein Betrieb sie aus technischen oder Kapazitätsgründen nicht erfüllen kann, und es wird Hilfe

bei technischen Schwierigkeiten geleistet - und das alles informell, nachdem man auf zehn Treffen versucht hat, Kooperation zu institutionalisieren. Aus diesen persönlichen positiven Erfahrungen heraus werden auch die Wirtschaftskontakte zu Organisationen wie Gewerkschaften und Umweltgruppen beurteilt: Sie müßten "vor allem über persönliche Beziehungen und Diskussionen geknüpft werden".

Dem Verfasser mögen seine persönlichen positiven Erfahrungen mit den Druckerbetrieben im Raum Stuttgart zugute gehalten werden. Doch diese informelle, recht weitgehende Zusammenarbeit darf nicht als repräsentativ angesehen werden. Sie kann auch kein Modell für die Lösung wirtschaftlicher Probleme der Selbstverwaltungswirtschaft sein. Auch die Vorstellung, bei der Zusammenarbeit müsse Sympathie mit im Spiel sein, ist psychologisch verständlich; zum allgemeinen Handlungsgrundsatz erhoben würde diese Vorstellung jedoch die Kooperation in der Selbstverwaltungswirtschaft viel zu stark beschränken. Sie geht an den Realitäten und Anforderungen an die Kooperation in größeren Gruppen vorbei. Derselbe Verfasser nennt in einem Bericht über eine Arbeitsgruppe über Kooperation zwischen linken Verlagen und Druckerkollektiven wiederum neben gegenseitigem Kennenlernen als Basis für Verlässlichkeit und ähnlichen Arbeitsvorstellungen auch bestimmte technische Möglichkeiten (Qualitätsstandards) als Voraussetzung für eine gemeinsame Produktion und gegenseitige Auftragszuschiebung⁴⁵. Dies würde bedeuten, daß innerhalb der graphischen Branche ein Zwei- oder Mehrklassensystem entstehen würde, das mit dem Grundgedanken der Selbstverwaltungswirtschaft kaum vereinbar sein dürfte und auch keine Integrationswirkung hat.

Ein Resümee für die graphischen Betriebe fällt nicht gerade positiv aus. Es gibt einzelne Personen, die von der Notwendigkeit der überregionalen Kooperation und gleichermaßen von der organisatorischen Verbindlichkeit der Zusammenarbeit überzeugt sind. Doch solche Initiativen konnten sich bisher nicht durchsetzen. Die Einwände sind zum Teil technischer Natur und nicht einfach von der Hand zu weisen; zum Teil drücken sie aber auch relativ unverhohlenen Werturteile aus, mit denen eine gewisse Zentralisierung und Bürokratisierung,

also ein gewisser Autonomieverlust der einzelnen Betriebe, nicht vereinbar ist. Tatsächlich beschränkt sich Kooperation auf Informationsaustausch während der Branchentreffen selber und auf wenige Initiativen wie zum Beispiel die Einrichtung der Datensammelstelle, die zunächst noch vom Altruismus einzelner Personen lebt - und das alles trotz des hohen Niveaus, das die Beschäftigung mit dem Aspekt der Kooperation im graphischen Gewerbe erreicht hat, so daß man diese Diskussion fast als stellvertretend für die Selbstverwaltungswirtschaft ansehen kann.

Die Kooperation auf den Berliner Wintertagen 1985

Auch resümierende Anmerkungen zu den Berliner Wintertagen 1985 lassen etwas über den Stand der Kooperation zwischen den selbstverwalteten Betrieben erkennen. Da werden nämlich "so massiv auftretende Branchen wie die Fahrradläden und die graphischen Betriebe" erwähnt, die "quasi einen Parallel-Kongreß aufgezogen haben"⁴⁶, während die Nachmittagsarbeitsgruppen mit ihren inhaltlich übergreifenden Themen als "müde besucht"⁴⁷ bezeichnet wurden, was zu dem sarkastischen Ausruf Anlaß gab: "Kleinunternehmer aller Länder - vereinigt euch..."⁴⁸ Andererseits wird jedoch beklagt, es gäbe "in der selbstverwalteten Wirtschaft verschiedenste Branchen, die sich mangels Masse (oder Interesse) gar nicht erst trafen. Eine Neuauflage der Wintertage könnte man dann auch getrost ein Tischler-Drucker-Planer-BeraterTreffen nennen, wenn nicht die vielen anderen Erwerbszweige mal in die Gänge kommen, sich mindestens auf einer praktischen Kooperationsebene anfangen auszutauschen."⁴⁹ Es lassen sich also zwei Erscheinungen erkennen: Hinsichtlich der Teilnahme dominierten die Branchentreffen gegenüber den Arbeitsgruppen mit inhaltlich übergreifenden Themen, es gab andererseits aber nur relativ wenige Branchen, die sich jeweils in Arbeitsgruppen zusammenfanden.

Kooperation in Hamburg

Schließlich hat die Hamburger Befragung unter den Alternativbetrieben ein recht trübes Bild der Kooperation ergeben⁵⁰. Die Projekte "wurden befragt, ob eine wirtschaftliche Kooperation z.B. durch Nettotausch von Waren, gemeinsamen Einkauf

oder eine gemeinsame Buchführung durchgeführt wurde. Es zeigt sich, daß kontinuierlich eine auf Kooperation gestützte Zusammenarbeit kaum vorhanden war." Einige Versuche waren an schlechter Organisation, ideologischen und politischen Differenzen sowie zunehmendem Konkurrenzdruck gescheitert. Bei 17 von 40 Betrieben gab es "unverbindliche informelle Zusammenarbeit", z.B. regelmäßige Verbandstreffen mit politischer Zielrichtung und sporadische Ladentreffen, bei 23 auch das nicht. Personn und Tiefenthal urteilen, daß die Strategie der Vernetzung kaum realisiert worden sei. Die Betriebe sähen, wenn sie einigermaßen zurechtzukommen scheinen, die Vernetzung als nicht notwendig an, "die ideologischen Differenzen und die Organisationsfeindlichkeit verhindern dazu eher eine ökonomische Kooperation, als daß sie durch Sachzwänge gefördert werden würde". Personn und Tiefenthal reden sogar von einem "Bestreben der Projekte, von Vernetzungsstrukturen und Kooperation unabhängig zu bleiben", und sehen die Strategie der Vernetzung als "vorerst gescheitert"⁵¹ an. In diesem Urteil wird ja schon nicht mehr genau zwischen Branchen- und regionaler Kooperation unterschieden. Deswegen sei es erlaubt - praktisch im Vorgriff auf die Analyse der regionalen Kooperation - darauf hinzuweisen, daß auch das Netzwerk Hamburg noch im Sommer 1985 in einer selbstkritischen Bilanz seiner eigenen Position in der Selbstverwaltungswirtschaft zu dem Ergebnis gekommen ist, "daß eine Vernetzung der Projekte im Sinne von Kooperation, gemeinsamer Interessen, sozialer Verbindlichkeit nicht gelungen ist"⁵².

Schlußbetrachtung

Bei den vorgefundenen Erscheinungen von Zusammenarbeit fällt auf, daß es sich in jedem Fall um Kooperation zwischen Betrieben handelt, die jeweils über das ganze Bundesgebiet verstreut sind und nicht etwa in einer Stadt liegen. Da sie darüber hinaus meist einen regional begrenzten Kundenkreis haben, sind es also Betriebe, die sich meist nicht gegenseitig Konkurrenz machen. Praktisch könnte es genauso gut Kooperation innerhalb kleiner Regionen, der Städte oder von Stadtteilen geben, aber es scheint so, daß auf dieser Ebene relativ selten eine funktionierende Kooperation zustande kommt. Natürlich tritt die überregionale Kooperation etwas stärker

in Erscheinung, weil sie oft überregionale Treffen wie Projektmesse und Berliner Wintertage zum Anlaß nimmt und dann zum Gegenstand von Berichten wird; aber längst nicht alle beschriebenen Kooperationen brauchten die großen allgemeinen Treffen als Anstoß. In Hamburg z.B. gibt es eine Reihe von selbstverwalteten Buchläden, doch nach Auskunft aus Netzwerkreisen funktioniert die Zusammenarbeit überhaupt nicht und gibt es an Stelle dessen vitale Konkurrenzbeziehungen⁵³. Obwohl es auch in diesem Fall Kooperationsmöglichkeiten zum Wohl aller Beteiligten gäbe, scheint sich die objektive Konkurrenzsituation als trennender Faktor durchzusetzen⁵⁴. Es gibt überdies ein überregionales Beispiel von versuchter Zusammenarbeit, nämlich die Bundesarbeitsgemeinschaft Biogas, die ebenfalls wegen der Konkurrenzbeziehung, die hier trotz Überregionalität vorliegt, nicht funktioniert hat⁵⁵.

Die Mitglieder des vup sind zu einer doch sehr weitgehenden Zusammenarbeit bis hin zur ökonomischen Verschmelzung der Betriebe vorangeschritten; daß sie Vertrauen als notwendige Voraussetzung nennen, braucht nicht zu verwundern. Daß jedoch in anderen Fällen, wo die einzelnen Betriebe für ihre Zusammenarbeit kein bißchen Autonomie opfern müssen, dennoch keine Zusammenarbeit zustande kommt, war nicht ohne weiteres zu erwarten.

Am häufigsten kommt es zum Informationsaustausch zwischen den Betrieben. Es handelt sich dabei u.a. um Fragen der Ökologie bei Produkten und Produktion oder um technische Kenntnisse; teils geht es in den Gesprächen aber auch nur um die innerbetriebliche Situation, wohl in erster Linie, um die jeweils eigene Lage besser einordnen zu können. Diese formlose Zusammenarbeit läßt sich leicht damit erklären, daß sie außer den Treffen, auf denen sie stattfindet, keiner organisatorischen Vorkehrungen bedarf. Und wegen des höheren Aufwandes an Organisation und Verbindlichkeit sind weitergehende Formen der Zusammenarbeit auf dem Gebiete der Information, wie z.B. gemeinsame Forschung, bei der ja auch der Nutzen sehr viel später als die Kosten anfällt, meist noch im Stadium der Planung; vermutlich werden viele dort steckenbleiben. Es gibt aber Ausnahmefälle, wohl am ehesten dann, wenn es sich um

ideelle Ziele der Selbstverwaltungswirtschaft handelt, wie z.B. bei der eingerichteten Datensammelstelle für gefährliche Stoffe in der graphischen Branche, wo es um Umweltschutz und die Gesundheit der Mitarbeiter selbst geht. Solche Ausnahmefälle zehren dann von der Initiative und dem Einsatz einzelner Personen und Betriebe. Da es um ideelle Ziele geht, besteht die Kehrseite der Medaille darin, daß meist keine ökonomischen Vorteile daraus erwachsen, jedenfalls keine direkten. Es fragt sich, wie lange solche Bemühungen aufrechterhalten werden können. Die Informationsstelle hat allerdings ihre Chance auf Dauerhaftigkeit dadurch erhöht, daß sie die Informationsnehmer zu Daueraufträgen zur Deckung der Kosten aufgefordert hat. Wenn sich dieses Finanzierungsmodell durch starke Beteiligung durchsetzt, ist allerdings der erste Schritt zur Organisation getan.

Die verabredete überregionale Werbung, gegenseitige Frachtmittlung und Hilfe bei der Suche nach Rückfrachten (unter den Umzugsbetrieben) dienen allein der Umsatzsteigerung der beteiligten Betriebe, ohne daß für sie nennenswerte Kosten anfielen. Kooperation zwischen Betrieben mit verschiedenen Produkten in Form von Lieferbeziehungen (meist als vertikale Kooperation) - eine Kooperation, die in der Literatur noch am ehesten als lebenserhaltendes Element der Selbstverwaltungswirtschaft empfohlen wird mit Begriffen wie "geschlossener Kreis der Selbstverwaltungswirtschaft" (Novy)- gibt es praktisch überhaupt noch nicht. Überlegungen über eine Zusammenarbeit zwischen linken Verlagen und einigen Druckerbetrieben sind ein erster Ansatz; die Leistungspalette der Selbstverwaltungswirtschaft ist wohl einfach noch zu klein dazu, so daß von einem geschlossenen Kreislauf und Unabhängigkeit vom kapitalistischen Sektor überhaupt keine Rede sein kann.

Schließlich gibt es - auch über den vup hinaus - Bestrebungen, einen Verband oder gar einen Verbund (bei dem wenigstens zum Teil ökonomische Autonomie aufgegeben werden muß) zu gründen. In diesen Fällen dreht sich die Diskussion automatisch um den Entwurf von Kriterien der Verbands- oder Verbundzugehörigkeit, und zwar auf zwei Ebenen: auf der Ebene der Regeln für die Produktion und Produkte und auf der Ebene

der Definition von Selbstverwaltung. Auch die Markenzeichen-
diskussion kann dazugerechnet werden; bei ihr hat sich nur
die Reihenfolge vertauscht: Ausgangspunkt sind meist wirt-
schaftliche Überlegungen über den Nutzen eines solchen Zei-
chens, und am Ende redet man über die Festlegung von wirt-
schaftlichen und Selbstverwaltungskriterien als Instrument,
um über die Berechtigung zu entscheiden, ein solches Marken-
zeichen zu führen. Man sieht: Eine Markenzeichengemeinschaft
ist automatisch ein Verband.

In einem Fall ist die Gründung eines Verbundes bereits gelun-
gen, in einem Fall wird sie angestrebt (bei den Holzbetrie-
ben), und in der Druckerbranche wurde über das Markenzeichen
eine verbandsartige Organisation ins Auge gefaßt, inzwischen
aber erst einmal ad acta gelegt. Die Vorteile von Kooperation
werden von vielen klar erkannt und dargestellt, aber auf den
Branchentreffen offenbar weniger stark gewichtet als die
Schwierigkeiten und die Aversionen gegen die Begleitumstände
der Erhöhung des Organisationsgrades. Gerade am Beispiel der
Diskussion über ein Markenzeichen für Kollektivarbeit werden
neben den Vorteilen, die an anderer Stelle genannt wurden, in
der Mentalität der Mitglieder liegende Aversionen besonders
deutlich. Die Vorteile wären es wert, sich mit großer Geduld
um die technisch-organisatorischen Schwierigkeiten insbeson-
dere im Zusammenhang mit der Festlegung der Qualitätsstan-
dards zu kümmern, um praktische Kompromisse zu finden, die
einerseits die Gründung einer Organisation für die Vergabe,
Verwaltung und Kontrolle des Markenzeichen ermöglichen, ande-
rerseits aber auch keine allzu große Kontrollorganisation er-
forderlich machen und keine unüberwindlichen Hürden für den
Zutritt bedeuten. Im übrigen sei daran erinnert, daß das
Prinzip der Selbstverwaltung schließlich auch implizieren
dürfte, den Betrieben, die augenblicklich die notwendige Qua-
litätsstandards nicht bieten, zu helfen, sie zu erreichen.

Es gibt also Branchenkooperation; sie tritt jedoch meist in
recht unverbindlicher Form auf und erstreckt sich entweder
auf Gegenstände, bei denen die Kostenvorteile für alle auf
der Hand liegen und sofort wirksam werden, oder auf ideelle

Ziele, die dann in aller Regel von einzelnen altruistischen Personen verfolgt werden. Selbst auf diesen Ebenen haben sich längst nicht alle Branchen koordiniert (man denke noch einmal an das Resümee zu den letzten Berliner Wintertagen). Kooperationsformen, die organisatorisch komplizierter sind, stecken fast alle noch im Stadium der Planung.

4.2. Regionale Kooperation

Saarland

Im Saarland haben ein paar Initiatoren im Oktober 1984 die "selbstbestimmten Projekte" zu einer Vollversammlung einberufen⁵⁶. Eine Vereinigung oder Arbeitsgemeinschaft gab es zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Das Ziel war, den Projekten gemeinschaftliches Handeln durch möglichst "geschlossene Vernetzung" zu empfehlen, um bei einer erwarteten staatlichen Mittelzuweisung nach den Landtagswahlen im Frühjahr 1985 "Bremer Verhältnisse"⁵⁷ zu vermeiden und statt dessen nach eigenen Richtlinien und in eigenen Ausschüssen über die Mittelvergabe entscheiden zu können. Die Vollversammlung war nur mäßig besucht, und trotz allgemeiner Zustimmung zu den vorgeschlagenen Zielen war die Neigung zur Mitarbeit in einem kontinuierlich tagenden Arbeitskreis gering; fünf Mitglieder erklärten sich schließlich dazu bereit. Es kam zur Ausarbeitung eines umfassenden Förderungskatalogs, der zu Beginn des Jahres 1985 in einer Podiumsdiskussion vor 200 Zuhörern mit Spitzenpolitikern der damaligen saarländischen Opposition erörtert wurde. Ein für den hier erörterten Zusammenhang wichtiges Ergebnis war folgende Aussage von H. Hoffmann, SPD: "Ich denke auch, daß man einig werden kann darüber, daß die Bürgschaften beispielsweise oder die Kredite bis zu einem bestimmten 'Plafond' selbstverwaltet sein können." Diese Bemerkung wird vom Verfasser des Berichtsartikels so interpretiert, daß sich dadurch "Ansätze für die Entwicklung einer eigenen Selbstverwaltungswirtschaft" böten, wobei der eigenverantwortlichen Verwaltung der staatlichen Fördermittel ein existentieller Rang zugeschrieben wird. Zwei weitere Vollversammlungen, auf denen über weitere Kontakte des Ar-

beitskreises mit der Stadt Saarbrücken berichtet und diskutiert wurde, wie man die für die Übernahme der angedeuteten Aufgabe "fehlenden Infrastrukturen und eine tiefergehende inhaltliche Auseinandersetzung und Weiterentwicklung mit der Thematik" erreichen könnte, führte zu folgenden praktischen Ergebnissen: Absicht, ein Büro als Informations- und Koordinierungsstelle einzurichten, einen zusätzlichen Arbeitskreis zur Sammlung von Adressen, Selbstdarstellungen und (mit Hilfe eines Fragebogens) von Angaben über den Bedarf an materiellen und immateriellen Unterstützungen einzurichten, durch Kooperation mit dem Netzwerk (und der Zukunftswerkstatt) Unternehmensberatung und Kreditvermittlung aufzubauen.

Der Verfasser des Artikels selbst ist einerseits nüchtern und skeptisch: "Eine homogene Selbstverwaltungs-Bewegung, die tatsächlich in der Lage wäre, auch in überbetrieblichen Infrastrukturen effektiv gemeinsam zu handeln, gibt es im Saarland nicht. Eine Handvoll Aktivisten und ein Haufen beschriebenes Papier können nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Realisierung unserer Forderungen uns selber größere Schwierigkeiten bereitet, als dies auf seiten der Politiker der Fall zu sein scheint." Andererseits erkennt man angesichts der Entwicklung und der Pläne eine gewisse frohe Erwartung: "Wir stehen hier im Saarland ganz am Anfang, und noch kann keiner von uns sagen, wie sich das jetzt tatsächlich weiter entwickeln wird. Wir sind sehr daran interessiert, möglichst schnell in einen Lern- und Erfahrungsaustausch mit Projekten und Initiativen in anderen Bundesländern zu kommen, ... "

Ein kleiner Kreis von idealistischen Aktivisten hat also angesichts der erwarteten Möglichkeit von staatlicher Förderung eine Basisbewegung unter den saarländischen Projekten in Gang zu setzen versucht. Angesichts der Möglichkeit, staatliche Fördergelder zum Teil selbst verwalten und verteilen zu können, hat man die Notwendigkeit empfunden, eine Organisation aufzubauen, die über eine lockere Zusammenarbeit hinausreicht. Daneben sind die wenigen Zusammenkünfte genutzt worden, auch andere Ziele der Kooperation wie den Aufbau von Beratung und Kreditvermittlung zu verfolgen. Die Beteiligung der Basis war am Anfang deprimierend gering und am Ende offenbar auch nicht viel besser.

Nach Abschluß des Manuskripts im Juli 1985 kam die 0-Nummer der "Betriebszeitung", der "Zeitung der selbstverwalteten Betriebe im Saarland" heraus. Sie ist das Organ für den in der Zwischenzeit gegründeten "Arbeitskreis der selbstverwalteten Betriebe im Saarland". In einem aufrufartigen Kommentar auf den ersten beiden Seiten⁵⁸ wird noch einmal auf die Notwendigkeit und den Sinn von Kooperation hingewiesen. Zur Überwindung der verschiedensten betriebsindividuellen Schwierigkeiten "müssen wir weiter arbeiten auf eine Kooperation" hin. "Die Zeit der Entwicklung vereinzelter Betriebe ist fast an ihre Grenzen gestoßen: Es muß heute um die gezielte und planvolle Entwicklung der Wirtschaftsbeziehungen zwischen selbstverwalteten Betrieben, um den Aufbau einer Infrastruktur zum Ausbau der Selbstverwaltung ... gehen."

Für den Herbst 1984 war eine Zahl der selbstverwalteten Betriebe im Saarland von ungefähr 40 angegeben worden (vgl. das Kapitel "Zum Bestand und zur Entwicklungsfähigkeit der Selbstverwaltungswirtschaft, Abschnitt 4). Auf der letzten Seite der neuen Zeitung stehen 20 Adressen von Betrieben, aus denen sich die aktiven Mitglieder des Arbeitskreises rekrutieren, die mit ungefähr 15 einerseits den ursprünglichen Initiatorenkreis weit überschreiten, andererseits aber, gemessen an den 40 selbstverwalteten Betrieben, auch wieder nur ein Drittel der Gesamtheit bilden. Der Arbeitskreis ist organisatorisch dem Netzwerk Selbsthilfe Saar angeschlossen und hat folglich kein eigenes Statut. Seine Hauptaufgabe im Augenblick besteht in der Vorbereitung einer kompetenten Verhandlung mit dem saarländischen Wirtschaftsminister über Umfang und Modalitäten staatlicher Finanzförderung der selbstverwalteten Betriebe⁵⁹. Es gibt also im Augenblick die Entwicklung zu einer intensiveren Zusammenarbeit (die insbesondere auf ein konkretes Ziel hin ausgerichtet ist), die aber nach wie vor in der Form eines informellen Arbeitskreises mit unverbindlicher Mitarbeit zustande kommt und nach wie vor auf einen kleinen Kreis der Gesamtheit beschränkt ist.

Hessen

Auch das Land Hessen ist ein schönes Beispiel dafür, wie die Aussicht auf Staatsgelder den entscheidenden Anstoß zur orga-

nisierten, institutionalisierten Zusammenarbeit gibt⁶⁰. Im Herbst 1983 konkretisierte sich auf Initiative der Grünen im hessischen Landtag hin innerhalb kurzer Zeit ein Angebot auf Förderung der selbstverwalteten Betriebe und Projekte in Höhe von 7 Mio. DM für die Schaffung von 250 neuen Arbeits- und Ausbildungsplätzen. Bisherige Bestrebungen, "eine organisierte Form unserer Vernetzung, einen Verband zu gründen", waren an der uneinheitlichen Einstellung dazu gescheitert, wobei grundsätzliche Aversionen gegen "Vereinsmeierei" und "Macht" negativ den Ausschlag gaben. Bis dahin hatten die Befürworter vermutlich den Ergeiz, nur bei ziemlich einmütiger Zustimmung einen Verband zu gründen. Doch angesichts der erwähnten Entwicklungen wollten die Befürworter auf jeden Fall einen Verband, "und am 3.12.83 wurde von immerhin 19 Betrieben der erste Regionalverband selbstverwalteter Betriebe in Hessen gegründet". Man hat versucht, das Machtproblem durch eine Rotation der Führung des Verbandsbüros und durch die alleinige Entscheidungsbefugnis der Mitgliederversammlung zu lösen. Dem Verband wird ausdrücklich die Wirkung zugeschrieben, persönliche Kontakte zwischen den beteiligten Betrieben nicht selten erst hergestellt zu haben. Er ist gerade rechtzeitig entstanden, um zu verhindern, daß in Hessen die einzelnen Betriebe isoliert voneinander Anträge auf Staatsgelder stellten: Der auf Südhessen regional begrenzte Verband lud zu einem hessenweiten Treffen ein, auf dem eine Zwölfer-Kommission, die sogenannte Staatsknete-Kommission, bestehend aus drei Vertretern Süd-, Mittel- und Nordhessens sowie drei Vertreterinnen der autonomen Frauenprojekte, gebildet wurde, die als Repräsentant der hessischen Betriebe vom Staat anerkannt wurde.

Wer die potentiellen Empfänger der Staatsgelder sein sollten und welche Form von finanzieller Förderung angestrebt werden sollte - darüber gab es keine Einigkeit: Die Nord- und Mittelhessen wollten die sozialen und kulturellen Projekte einschließen und möglichst viele verlorene Zuschüsse vergeben, die Südhessen, ohnehin schon nur ein Verband von Betrieben, genau das Gegenteil.

Als Resümee zu der Projektemesse im Sommer 1984 wird diese Kontroverse aus der Sicht der Kritiker überspitzt folgendermaßen zusammengefaßt: "Der VsB (Verband selbstverwalteter Betriebe in Hessen, J. D.) besteht aus einer Bande machtgeiler und geldgieriger Macher aus produzierenden Betrieben, die nur wirtschaftliche Gedanken im Kopf haben und speziell jetzt möglichst viel Geld aus dem 'Hessentopf' einsacken möchten. Alle übrigen Bereiche, politisch-kulturelle Arbeit u.ä., kommen zu kurz, obwohl dies auch zum Selbstverständnis gehört. Diese Kritik kommt aus vielen Ecken, auch und vor allem aus den übrigen hessischen Regionen."⁶¹

Aus einem solchen Gegensatz ergibt sich natürlich auch eine Meinungsdivergenz über die Zusammensetzung von Verbänden. So ist die Gründung eines "Verbandes der selbstverwalteten Betriebe und Projekte Hessen-Nord"⁶² als logische Konsequenz anzusehen, nachdem "der Versuch, die anstehenden Probleme der sozial-kulturellen-wirtschaftlichen Projekte des Selbstverwaltungssektors mittels einer übergreifenden Diskussion zu lösen, ... als gescheitert" angesehen wurde. Die Gründer beklagen sich über zuwenig Solidarität und Konsensbereitschaft in der "Staatsknete-Kommission", in der nach ihrer Meinung die besondere Situation Nordhessens als strukturschwacher Region nicht genügend Anerkennung gefunden habe. Auf dieser Ebene ging es wohl schon ganz speziell um einen Verteilungskampf zwischen den Betrieben der verschiedenen hessischen Teilregionen; aber es ging wohl wenigstens auch um die Frage der Integration der Projekte. (Dies scheint im übrigen ein strategisches Problem des Selbstverwaltungssektors von vielschichtiger Bedeutung zu sein, das dennoch z.B. angesichts von staatlichen Finanzierungsprogrammen so oder so gelöst werden muß. Im Kapitel über Finanzierungstaktiken und -strategien werden dazu einige Ausführungen gemacht.)

Zusammenfassend kann man feststellen, daß mindestens in Südhessen die Grenze zwischen informeller Kooperation und organisiertem Verband (mit Satzung und Verbandsbüro) überschritten wurde. Der Verband ist nach einer längeren Versuchsphase mit ungelösten Kontroversen dann angesichts der "drohenden" Staatsfinanzierung von den besonders Interessierten ins Leben

gerufen worden. Er umfaßt wohl nicht alle Betriebe der Region, ist aber bereits als wirksames Instrument der Vertretung von Gruppeninteressen tätig gewesen.

Schlußbetrachtung

Zunächst einmal müssen die geschilderten Fälle in einen größeren Rahmen gestellt werden. Es ist bemerkenswert, wieviele Länder und Regionen noch übrig bleiben, von denen es keine Berichte über regionale Zusammenarbeit gibt. Regionale Zusammenarbeit scheint in der Bundesrepublik Deutschland auch 1985 noch eher die Ausnahme als die Regel zu sein; nicht einmal jeder der aufgetretenen Fälle ist als wirksame Zusammenarbeit zu interpretieren, andere müssen erst noch ihre Bewährungsprobe bestehen.

In mindestens 4 von 6 Fällen spielen Staatsgelder wenigstens eine indirekte Rolle, geben sie den Anstoß für Bemühungen um eine regionale Zusammenarbeit. Es sind immer wenige Einzelne, die von der Überlebensnotwendigkeit einer Kooperation in der Selbstverwaltungswirtschaft überzeugt sind und die Initiative ergreifen. Ihre Furcht, daß die Selbstverwaltungswirtschaft als "Bewegung" auseinanderdividiert werden könnte, wenn sie staatlichen Förderungen unvorbereitet und uneinheitlich gegenübertritt, wird offenbar von vielen Mitgliedern in den Betrieben wenn nicht ausdrücklich geteilt, so doch wenigstens vage mitempfunden, und das, obwohl der bisherige Grad der Kooperation den Begriff "Bewegung" als einen Euphemismus erscheinen läßt. Jenseits des Anstoßes der Staatsfinanzierung ist die Vorstellung von der Notwendigkeit einer Kooperation wenig verbreitet. Die Beteiligung am Aufbau einer konkreten Kooperation ist meist gering. In zwei Fällen hat es schon seit und vor Jahren Versuche zu einer Kooperation gegeben, die aber im Sande verlaufen sind. Man darf wohl annehmen, daß es weitere solcher Fälle gibt; es gibt nur wenig Grund, darüber zu berichten. Und auch bei den Neuaufgaben und in den anderen Fällen lassen die Betriebe sich nur zum Teil erfassen und zu einem noch geringeren Teil zur Mitarbeit bewegen. Bis auf den Verband in Südhessen gibt es keinen einzigen Fall eines regionalen Verbandes, der wenigstens Ansätze von orga-

nisatorischem Eigenleben hätte (der Fall Nordhessen ist unter diesem Gesichtspunkt allerdings nicht eindeutig zu beurteilen). Meist bleibt es bei unverbindlichen Arbeitsgemeinschaften; man nimmt Rücksicht auf eine weitverbreitete Aversion gegen einen höheren Organisationsgrad.

Schließlich muß man die Verbreitung der regionalen Kooperation messen an dem, was möglich wäre. Die sechs untersuchten Fälle decken ja nur einen geringen Teil der Fläche der Bundesrepublik Deutschland ab. Wegen der zugrunde liegenden Datenbasis kann zwar nicht behauptet werden, in keinem außer den geschilderten Fällen gäbe es regionale Zusammenarbeit; wohl aber darf mit großer Sicherheit angenommen werden, daß es keinen organisierten Verband als institutionelles Dach für systematische Kooperation in der Bundesrepublik gibt, außer dem Ansatz dazu in Hessen.

Gemessen an den Zielen, die durch regionale Verbände verfolgt werden könnten, ist das ein ernüchterndes Ergebnis: Von den in Abschnitt 3 genannten Zielen der Kooperation könnten z.B. die Finanzierung, die Sozialversicherung, die Festigung des ideologischen Unterbaus, das geschlossene und versierte Auftreten gegenüber anderen Institutionen der Gesellschaft sowie die Sicherung des Fortbestandes der Selbstverwaltungswirtschaft mit den jeweils genannten konkreten Einzelmaßnahmen alle durch eine regionale Kooperation verfolgt werden. Wirklich ernüchternd ist der Stand der Dinge aber eigentlich nur für jemanden, der sich in gewisser Weise Illusionen über die Leichtigkeit macht, mit der Kooperation in Gruppen überhaupt zustande kommen kann. Demgegenüber klärt uns die Theorie über die Logik des kollektiven Handelns darüber auf, welche strukturellen Gegebenheiten Gruppen daran hindern, selbst dann zu kooperieren, wenn es im allgemeinen Interesse liegt.

5. Zur Logik des kollektiven Handelns

5.1. Kurzdarstellung der Theorie von M. Olson

Es ist nicht selbstverständlich, in vielen Fällen sogar sehr unwahrscheinlich, daß Gruppen von Menschen, die ein gemeinsames Ziel haben, sich in die Lage versetzen, dieses Ziel zu

erreichen. Diesen Satz kann man als die Quintessenz der Theorie über "Die Logik des kollektiven Handelns"⁶³ bezeichnen. Diese Theorie hat bis heute nichts von ihrem Nutzen als Schlüssel zum Verständnis von Gruppenverhalten verloren. Da die einzelnen Branchen der Selbstverwaltungswirtschaft, die selbstverwalteten Betriebe in Bundesländern oder auch die Selbstverwaltungswirtschaft insgesamt in der Bundesrepublik Deutschland als solche Gruppen mit gemeinsamen Interessen angesehen werden können, ist die Theorie von Olson relevant, wenn man analysieren will, wie die selbstverwalteten Betriebe ihre Interessen verfolgen oder gerade nicht verfolgen und was man ihnen empfehlen könnte, um zu einer konsequenteren Verfolgung ihrer Interessen zu kommen. Olson beschränkt sich in seiner Untersuchung auf wirtschaftliche Interessen und auf die wirtschaftlichen Interessen der Gruppenmitglieder selbst, nicht also auf Interessen, die sich auf den Dienst an anderen Menschen richten. In beidem liegt keine Einschränkung der theoretischen Brauchbarkeit für unseren Fall, weil die selbstverwalteten Betriebe zwar einerseits auch ideelle Ziele verfolgen, jedoch in erster Linie ihre eigene wirtschaftliche Lage wichtig ist, wenn es um die Beurteilung ihrer Überlebensfähigkeit geht.

Für das Verständnis der Logik des Gruppenverhaltens nehmen die Begriffe der Gruppe selbst wie des Kollektivguts eine zentrale Position ein. Als Gruppe werden in diesem Zusammenhang jeweils jene Menschen angesehen, die gemeinsame Interessen haben. Der Begriff "gemeinsame Interessen" ist mit dem theoretischen Begriff des Kollektivgutes verbunden. Ein Kollektivgut, auch Gemeingut oder öffentliches Gut genannt, kommt immer zwingend Gruppenmitgliedern zugute, wenn es überhaupt konsumiert oder angeboten wird. Der in der Finanzwissenschaft gängige Begriff dient dort z.B. zur Analyse des Staatsangebotes solcher Kollektivgüter wie Rechtssystem, Polizeiwesen, Rüstungsausgaben usw. So bildet ein Staatsvolk beispielsweise eine Gruppe in bezug auf das staatliche Rechtssystem: Wenn es eines gibt, gelten seine Wirkungen für alle. "Personen ... haben gemeinsame Interessen in dem Maße, wie sie an einer Angelegenheit teilhaben, ... die sie alle unteilbar verbindet." ⁶⁴. Wenn Gruppen sich organisiert ha-

ben, gehört es "zum Wesen einer Organisation, daß sie einen unteilbar allen zugute kommenden Vorteil bietet"⁶⁵. Die interessante Frage ist nun, ob und wenn ja: wie sich Gruppen mit solchen Kollektivgütern versorgen.

1. Die wichtigste Strukturbedingung ist die Gruppengröße: In kleinen Gruppen kommt es oft und oft auch ohne informelle oder gar formale Übereinkunft zur Bereitstellung eines Kollektivguts. In mittleren Gruppen bedarf es wenigstens einer informellen Einigung, die dann allerdings meist Bestand hat. Größere Gruppen müssen sich eine formale Organisation geben, um sich mit einem Kollektivgut zu versorgen.
2. Wenn eine formale Organisation nötig ist und diese nicht durch äußeren Zwang, z.B. durch Gesetz, zustande kommt, spielen selektive Anreize eine entscheidende Rolle, und zwar sowohl für den Aufbau der Organisation, für die Aufrechterhaltung der Organisation wie auch für die permanente Bereitstellung des Kollektivguts.
3. Beim Aufbau der Organisation, dem wichtigsten Schritt von der latenten zur organisierten Gruppe, können im Gegensatz zu allen anderen Situationen auch ideelle, altruistische Motive den entscheidenden Anstoß geben, auch ohne daß dafür Dank oder andere positive Reaktionen erwartet werden müssen. Für den Bestand der Organisation und für die Sorge um die regelmäßige Bereitstellung des Kollektivguts dürften soziale Anreize und altruistische Verhaltensweisen auf die Dauer nicht ausreichen.

5.2. Außermaß und Formen der Kooperation im Lichte der Theorie von Olson

Gegenstand von Olsons Theorie sind wirtschaftliche Gruppen, also Gruppen von Menschen, deren Interessen sich auf wirtschaftliche Ziele richten. Unter wirtschaftlichen Zielen müssen jene verstanden werden, von denen, wenn sie erreicht sind, jeder einzelne einen materiellen und zurechenbaren Vorteil hat. Es sind Vorteile, die den einzelnen Betrieben zugute kommen, die ihrerseits wiederum für ihre Mitglieder eine ökonomische Existenzgrundlage bilden sollen. Dies ist genau

der Gegenstandsbereich, für den Olson seine Theorie entworfen hat. Es soll bald geprüft werden, ob die empirischen Ergebnisse über die Kooperation mit der Theorie harmonieren. Doch zunächst soll ein Aspekt erörtert werden, für den die Theorie von Olson nicht direkt anwendbar ist.

Wie die Zusammenstellung von Zielen der Kooperation in der Selbstverwaltungswirtschaft zeigt, gibt es eine ganze Reihe von solchen wirtschaftlichen Zielen auch in der Selbstverwaltungswirtschaft. Auf der anderen Seite ist die Selbstverwaltungswirtschaft auch eine Bewegung: Jedenfalls gibt es bei vielen, in der Gründergeneration eher als bei den später Hinzugekommenen, nicht nur den Wunsch, selber unter den bekannten alternativen Bedingungen zu arbeiten und zu leben, sondern auch den Wunsch, diese Prinzipien so weit wie möglich die Gesellschaft durchdringen zu lassen. Eines dieser Prinzipien besteht sogar in der Kooperation als solcher, also in der praktizierten Gruppenzugehörigkeit, um die ethisch abgelehnte Konkurrenz zu beseitigen. Spätestens dann, wenn es um diese Ziele geht, kann man nicht mehr von einem wirtschaftlichen Ziel im Sinne von Olson sprechen; die Mitglieder der Selbstverwaltungswirtschaft bilden in bezug auf diese Ziele also auch keine wirtschaftliche Gruppe mehr.

Allerdings ist das ideelle Ziel der Gesellschaftsveränderung nicht zu erreichen, ohne das Überleben der Selbstverwaltungswirtschaft zu sichern, was in vielerlei Hinsicht ein wirtschaftliches Problem ist. Auf diese Weise hängen auch die ideellen Ziele eng mit den wirtschaftlichen zusammen. Um es am Beispiel der Kooperation noch einmal zu verdeutlichen: Kooperation ist einerseits ein ideelles Ziel an sich, als solches sogar in Grundlagensatzungen der Selbstverwaltungswirtschaft festgelegt, und Kooperation als gemeinsame Verfolgung von Gruppenzielen kann andererseits als Instrument zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage aller Mitglieder der Gruppe verstanden werden. Im zweiten Kontext tut man gut daran, mit Olson realistisch nur die Maximierung des betrieblichen Eigennutzes als Verhalten voranzusetzen, doch im ersten Kontext neigt man dazu, normalerweise von allen Mitgliedern mehr oder weniger ausgeprägt altruistisches Verhalten zu

erwarten. Sollte man also nicht allein deswegen annehmen, daß Kooperation zustande kommt, weil sie ein von vielen Mitgliedern der Selbstverwaltungswirtschaft geteiltes ideelles Ziel ist? Es zeigt sich, daß auch diese objektive Lage nicht ausreicht, weil sich auch auf der subjektiven Ebene der ideelle und der wirtschaftliche Kontext in verschiedener Hinsicht miteinander verbinden.

1. Selbst wenn es um die Verfolgung von ideellen Zielen geht, kann man nicht erwarten, daß sich alle danach drängen, möglichst viel dafür zu tun: Solange das Leben attraktive Alternativen bereithält, gehört es zu den normalen Reaktionen, daß man zunächst einmal oder überhaupt hofft, die ideellen Ziele durch den Einsatz anderer erreicht zu sehen. Selbst auf ideeller Ebene muß man also mit Verhaltensweisen rechnen, die denen in rein ökonomischen Zusammenhängen ähnlich sind.

2. Hinzukommt, daß die Mitglieder der Selbstverwaltungswirtschaft die kollektiven Ziele nicht als Verbraucher aus einem feststehenden Einkommen und in ihrer feststehenden Freizeit verfolgen können; wegen der freien Wahl über ihren Arbeits Einsatz und wegen der tatsächlich oft starken beruflichen Zeitbelastung steht vielmehr der Einsatz für kollektive Ziele in elementarer Konkurrenz zum beruflichen Überlebenskampf⁶⁶.

3. Schließlich ergibt sich aus dem oben bereits angedeuteten Zusammenhang zwischen ideellen Zielen und der Notwendigkeit des Überlebens konkret, daß auch die ideellen Ziele zum großen Teil durch wirtschaftliche Kollektivgüter verfolgt werden, die wirtschaftlichen Ziele also Instrumentalcharakter für die ideellen Ziele haben.

Man sollte also annehmen, daß die Mitglieder der Selbstverwaltungswirtschaft aus normalen "menschlichen Schwächen", aus Not und aus völlig zweckrationalen Überlegungen heraus sich stark zurückhalten, selbst wenn es letztlich um ideelle Ziele der Selbstverwaltungswirtschaft geht. Und tatsächlich wird darüber verbreitet Klage geführt, typischerweise von langjährigen Mitgliedern der Selbstverwaltungswirtschaft und ihren ideologischen Vordenkern⁶⁷.

Was hier diskutiert wird, sind nichts anderes als die oben erwähnten moralischen Anreize, von denen für den Regelfall der wirtschaftlichen Gruppe gesagt werden konnte, daß sie normalerweise nicht zur Bereitstellung von Kollektivgütern führen. Obwohl das Rollenverhalten der Mitglieder der Selbstverwaltungswirtschaft wegen ihrer Mischung aus wirtschaftlichen und weltanschaulichen Zielen nicht so eindimensional ist, hat sich herausgestellt, daß die Situation nicht grundsätzlich anders ist⁶⁸.

Nach den hier angestellten Überlegungen sollte man die beklagte Trägheit unter den Mitgliedern der Selbstverwaltungswirtschaft, deren fehlenden Willen zu zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit und gemeinsamer Verfolgung von Zielen, nicht als Ausdruck eines falschen Bewußtseins betrachten. Bei Huber findet sich z.B. ein Zitat, nach dem daß "Gruppenbewußtsein, welches sich anhand des Besitzes und der Akkumulation von Kapital bildet, das Besitzbewußtsein kollektiver Kleinunternehmer" sei⁶⁹, woran Huber selbst die Bemerkung anschließt, daß "die Konkurrenz gegenüber der planvollen Zusammenarbeit die Oberhand zu haben" scheine, aber nicht behalten müsse, wobei er besonders an eine in seinen Augen bisher vernachlässigte Form der Zusammenarbeit denkt, an gemeinsame Lobbies⁷⁰.

Damit schließt sich der Kreis; denn die Lobbies sind doch nur eine Ausdrucksform der Zusammenarbeit, deren Fehlen gerade beklagt wird. So gesehen läuft die Empfehlung also darauf hinaus, fehlende Zusammenarbeit durch Zusammenarbeit zu ersetzen. Wer den Mangel an übergreifender Zusammenarbeit mit falschem Bewußtsein erklärt, nährt die Hoffnung, man brauche nur für ein richtiges Bewußtsein zu sorgen, und schon würden die einzelnen Betriebe aus der neu gewonnenen Einsicht heraus die Zusammenarbeit beginnen. Die obigen Ausführungen sollten plausibel machen, daß dies, selbst wenn es sich um ideelle Ziele handelt, generell eine falsche Hoffnung ist.

Andererseits - um nun zu den wirtschaftlichen Zielen im engeren Sinne zurückzukommen - braucht man altruistischen Einsatz für idealistische Ziele und die Überwindung des individualistisch-egoistischen Denkens gar nicht vorauszusetzen, um der

Verfolgung kollektiver Ziele Chancen einzuräumen. Idealismus und Solidarität sind also weder hinreichende noch notwendige Bedingungen. Olson baut seine Theorie auf dem statistisch häufiger vorkommenden hauptsächlich an sein eigenes Wohl denkenden Menschen auf und setzt für größere Gruppen zusätzlich eine gut funktionierende Organisation voraus. Wie ist also die Kooperation aus dieser Sicht heraus zu beurteilen?

Es fällt zunächst ganz allgemein auf, daß Branchenkooperation häufiger vorkommt, häufiger angestrebt und diskutiert wird als regionale Kooperation. Überregionale, nicht auf Branchen bezogene Kooperation gibt es überhaupt noch nicht. Wenn man aus der Sicht von Olson zunächst einmal die echten Kollektivgüter unter den Zielen der Kooperation herausgreift, und zwar diejenigen der großen Gruppen, dann muß man feststellen: Keines wird bereitgestellt. Zu den echten Kollektivgütern für die große Gruppe zählen alle Verbesserungen der rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Rahmenbedingungen, die auf einer der drei gebietskörperschaftlichen Ebenen und nur für alle Selbstverwaltungsbetriebe geregelt werden können. Da die Empfängergruppe für diese Staatsleistungen auf rechtlichem und materiellem Gebiet groß ist, bräuchte man, um die Interessen wirkungsvoll zu vertreten, formale Organisationen, die es jedoch nicht gibt.

Weniger echte Kollektivgüter sind ein System der sozialen Sicherung und die Steigerung der Attraktivität der Selbstverwaltungswirtschaft, z.B. durch Festlegung ökologischer Standards, Marken- und Kollektivzeichen: Sie sind ein Mittelding aus Kollektivgut und selektivem Anreiz. Ihre positive Wirkung strahlt auf alle, aber nur auf diejenigen, die Mitglieder des Verbandes sind. Immerhin sind solche Regelungen nicht ohne formale Organisation möglich. Auch eine gemeinsame Haftung, um die Kreditwürdigkeit der einzelnen Selbstverwaltungsbetriebe zu erhöhen, dürfte, wenn sie von den Betrieben selbst in die Hand genommen werden soll, nur im großen Rahmen durchschlagende Wirkung haben, also auch nicht ohne eine Organisation, in der der "Beitrag" das geteilte Risiko ist, erreichbar sein. (Im folgenden Kapitel über Finanzierungsfragen empfehlen wir allerdings, Haftung weniger unter dem Gesichts-

punkt eines anstrebbaren Kollektivguts zu betrachten als vielmehr unter dem Gesichtspunkt eines zentralen selektiven Anreizes, der eine Organisation stärkt, die bereits existiert.) Die Regulierung der Besetzungsdichte auf Märkten schließlich kann nur funktionieren, wenn die Existenzsicherheit der einzelnen Betriebe wesentlich durch die selektiven Anreize einer Organisation gewährleistet wird, Außenseiter also nur schlechte Chancen haben. Damit ist auch für diesen Fall des Kollektivguts (alle existierenden Betriebe genießen den Schutz vor ruinöser Konkurrenz) eine Organisation zwingend vorzusetzen.

Für alle genannten konkreten Ziele gilt: Sie werden nicht aktiv verfolgt, und es gibt keine Organisation, die das tun könnte. Mit Olson kann man sagen: Sie können nicht aktiv verfolgt werden, weil sich die latenten Gruppen noch nicht organisiert haben. Daß in Bremen und in einigen Kommunen Staatsgelder an selbstverwaltete Betriebe verteilt werden, ist kein Gegenbeweis, sondern zeigt nur, daß die Selbstverwaltungswirtschaft manchmal auch durch die Fürsorge Dritter (Bemühungen des Netzwerk) und die Suche mancher Parteien nach konkreten Ausdrucksformen ihrer Politik (die Grünen und die SPD) auch ohne eigenes Zutun Interessen bedient bekommen kann. Man darf das jedoch nicht mit einer eigenen Strategie des Handelns verwechseln.

In diesem Sinne von einer eher passiven Rolle der Selbstverwaltungswirtschaft zu sprechen, bleibt auch berechtigt, wenn man an den Hessenverband (Hessen - Süd) und an den Arbeitskreis der selbstverwalteten Betriebe im Saarland denkt: Beide sind in Erwartung staatlicher Förderungsmaßnahmen gegründet worden. Auch in Bremen ging der Zusammenarbeit der Betriebe eine staatliche Initiative zu ihrer Förderung voraus.

Daß keine eigenständigen Handlungsstrategien vorliegen, liegt natürlich entscheidend am Fehlen einer formalen Organisation. Bei einigen Verbänden drückt sich das schon im Namen "Arbeitsgemeinschaft" aus; meistens bestehen auch keine verbindlichen Mitgliederpflichten, insbesondere nicht in Form von festen Mitgliederbeiträgen. Wo ein Verbandsbüro existiert

wie z.B. in Hessen, ist dessen Existenz nicht langfristig gesichert, weil es nach einem frei vereinbarten Rotationsprinzip besetzt wird. Erst die Beiträge als kalkulierbare Mittel könnten eine beständige Verfolgung kollektiver Ziele möglich machen.

Ansätze zu regionaler Verbandsorganisation drehen sich fast immer um staatliche Finanzierungsprogramme. Das ist kein Wunder, ist man doch am ehesten bereit, sich in einer Gruppe zu engagieren, wenn der Lohn für Einsatz und Mühe in konkreter und wirtschaftlich greifbarer Form anfällt. Viel häufiger als für die in Regionen zusammenfaßbaren Betriebe aller Branchen ist das innerhalb der einzelnen Branchen der Fall. Bei gemeinsamen Einkäufen oder gegenseitigen Frachtvermittlungen z.B. kann man wirtschaftliche Vorteile schnell und ohne große Vorleistungen erreichen. Außerdem sind die Branchen höchstens mittelgroße oder sogar nur kleine Gruppen im Sinne von Olson: Es bedarf oft keiner formalen Organisation, um Gruppenziele zu verfolgen. Aus beiden Gründen zusammen genommen läßt sich das Übergewicht von erfolgreicher oder wenigstens versuchter Branchenkooperation leicht erklären. Schließlich findet man das bisher einzige Beispiel für gut funktionierende und umfassende Kooperation mit dem vup nicht von ungefähr unter den Branchen.

Als gleichzeitig erleichterndes und erschwerendes Element kommt hinzu, daß die Branchenkooperation meist zwischen Betrieben aus verschiedenen Städten stattfindet oder stattfinden müßte. Das schafft natürlich praktische Verständigungsprobleme, die allerdings durch die regelmäßigen nationalen Treffen der Selbstverwaltungswirtschaft gemildert werden. Aus der Sicht von Olson hingegen werden die Wege zu einer Kooperation geebnet, weil es keine exklusiven Gruppen sind, in denen der Vorteil des einen auch der Nachteil des anderen ist. Zwischen Betrieben, deren Absatzmärkte sich nicht überschneiden, kann es z.B. einen freien Informationsaustausch geben, ohne daß der Informant einen Wettbewerbsvorteil aufgibt.

Solange der Informationsaustausch jedoch nicht institutionell verankert ist, beruht er immer nur auf der privaten Motiva-

tion jedes Einzelnen. Wieviel jeder gibt und nicht nur nimmt, hängt in erster Linie von seiner Solidarität ab. Die volle Ausschöpfung des in der Summe der Betriebe in den jeweiligen Branchen vorhandenen technischen Wissens würde mindestens einen vom Verband bezahlten Technologiebeauftragten verlangen, den es ebenso wie das viel anspruchsvollere technologische Forschungszentrum deswegen nicht gibt, weil es die Verbandsorganisation nicht gibt, aus der heraus das bezahlt werden könnte. Damit erweist sich in einem ersten Fall selbst für die kleineren und mittelgroßen Gruppen eine formale Organisation als zweckmäßig. Weitere Fälle sind der Entwurf verbindlicher Rahmenvorgaben für eine Kostenkalkulation sowie die Feststellung ökonomischer Mindeststandards der Produktion, soweit sie die Aufgabe erfüllen sollen, ruinöse Konkurrenz zu vermeiden: Im Sinne einer wirksamen Norm ist es zu beidem noch nicht gekommen, weil die dazu nötige Kontrollinstanz fehlt.

Andererseits gibt es doch eine Reihe von Zusammenarbeitsmöglichkeiten, besonders im Bereich der Produktion (Zusammenarbeit bei Großaufträgen, Verschiebung oder Aufteilung von Aufträgen, Aufteilung von Produktionsprogrammen) wo sich oft nur wenige Betriebe zusammensetzen brauchen: Die Gruppengröße ist variabel und nicht wie bei Olsons Kollektivgütern durch die Zahl der Betriebe mit gemeinsamen Interessen von Anfang an festgelegt. Trotzdem kann man die durch Kooperation gewonnenen Vorteile als die Bereitstellung von Kollektivgütern verstehen. Es handelt sich hier in jedem Fall um privilegierte Gruppen, und da es in solchen Fällen relativ leicht ist, gemeinsame Ziele in die Tat umzusetzen, sollte man sich wundern, daß bisher nicht mehr Kooperation zustande gekommen ist. Aus der "normalen" Logik des kollektiven Handelns heraus läßt sich dieser Mangel an Kooperation nicht mehr erklären. Dieser "normalen" Logik entspricht viel eher die Vielzahl von Wirtschaftsverbänden und Branchenorganisationen, die wir in der privaten Wirtschaft vorfinden - auch wenn bei ihnen heute die Lobbyfunktion im Vordergrund steht.

Des Rätsels Lösung mag man darin sehen, daß in der Selbstverwaltungswirtschaft nicht nur eine ablehnende Haltung gegen-

über Organisation bis hin zur Organisationsfeindlichkeit, sondern sogar eine Abneigung gegenüber Zusammenarbeit kein Ausnahmefall ist. Selbstdarstellungen (die der Verfasser auf verschiedenen Treffen der Selbstverwaltungsbetriebe hören konnte), Äußerungen in der Literatur und empirische Erhebungen unter den Mitgliedern der Selbstverwaltungswirtschaft legen davon Zeugnis ab. Person und Tiefenthal diagnostizieren "Organisationsfeindlichkeit", z.T. begründet in ideologischen Differenzen⁷¹. Hollstein und Penth sehen die Kooperationschwäche weniger in einer Anlehnung von Organisation, als in einem positiven Wunsch: "Das eigene Projekt will ausgebaut sein, die eigene Kultur entwickelt werden."⁷²

Die besondere Zurückhaltung gegenüber verbindlicher Kooperation läßt sich plausibel aus der Entstehungsgeschichte der deutschen Selbstverwaltungswirtschaft und einer damit zusammenhängenden typischen psychischen Verfassung ihrer Mitglieder ableiten. Die Selbstverwaltungswirtschaft hat ihre ideologischen Wurzeln in der studentischen Revolte Ende der 60er Jahre. Mit der Gründung selbstverwalteter Betriebe wollte man sich absetzen von herrschenden Prinzipien des Wirtschaftens, Arbeitens und der Einkommensverteilung. Das Zögern gegenüber verbindlicher Kooperation läßt sich aus einem psychologischen Widerspruch heraus erklären: Einerseits hat die Selbstverwaltungswirtschaft u.a. zum Ziel, Konkurrenz, Individualismus und Isolation zu überwinden und in selbstverwalteten Betrieben neue Formen solidarischer Gemeinschaft zu verwirklichen. Solche Ziele stehen im Gegensatz zu den herrschenden Formen des Wirtschaftens; und diese Ziele verwirklichen wollen bedeutet, einen dornigen Weg zu beschreiten. Beides sind also andererseits individuelle Entscheidungen, die meist von unangepaßten, starken und freiheitsbewußten Menschen getroffen werden. Der Widerspruch besteht also zwischen Autonomiestreben und Wunsch nach Solidarität. Er läßt sich praktisch auflösen, wenn man den selbstverwalteten Betrieb als die Nische ansieht, die gleichzeitig Autonomie und Solidarität bietet. Jedoch hat die Selbstverwaltungswirtschaft auch einen politischen, gesellschaftsverändernden Impuls; darum kann auch nach dem Selbstverständnis ihrer (meisten) Mitglieder die Solidarität nicht beim einzelnen Selbstverwaltungsbetrieb stehen

bleiben. Mehr Kooperation und Solidarität auf höherer Ebene liegen auf der ideologischen Linie der Selbstverwaltungswirtschaft; sie haben es nur schwer, sich durchzusetzen, weil auf der emotionalen Ebene Individualismus und Autonomiebedürfnis dagegenstehen. Dieser Charakterzug der Selbstverwaltungswirtschaft muß als die Schattenseite des Individualismus angesehen werden: Wenn die politische Reflexion bei einer Kritik der herrschenden Gesellschaft stehen bleibt, führt das leicht dazu, in der individuellen Abkehr von dieser Gesellschaft bereits das Ziel erreicht zu sehen.

6. Mögliche Schritte zur Kooperation

Im Zusammenhang mit den "echten" Kollektivgütern von großen Gruppen würde es sich regelmäßig um inklusive⁷³ Gruppen handeln. Tatsächlich sind auch in allen Fällen, wo sich Verbände oder Arbeitsgemeinschaften gegründet haben, längst nicht alle Selbstverwaltungsbetriebe Mitglieder geworden. In inklusiven Gruppen sind leichter Organisationen aufzubauen, weil der Zwang zur Einmütigkeit fehlt. Diese Chancen sollte man ausnutzen und einen objektiv nicht vorhandenen Zwang nicht selber erst schaffen, in dem man Einmütigkeit zu einem Prinzip des Gruppenhandelns erhebt. Genau das ist jedoch oft geschehen, wie eine Analyse der Verbandsgründungen und insbesondere der bisher ergebnislosen Bemühungen zeigt. Die Selbstverwaltungswirtschaft tut sich schwer mit Mehrheitsentscheidungen; man möchte auch auf der zwischenbetrieblichen Ebene ähnlich wie im Betrieb selbst möglichst unkontrovers Entscheidungen fällen, so daß man niemanden majorisieren muß. Eine solche Werthaltung erweist sich jedoch als ein schweres Hindernis für den Aufbau von Organisationen.

Es ist auch eine Illusion, anzunehmen, in großen Gruppen seien durch Diskussion alle Gegensätze auszuräumen; selbst mit unterschiedlichen Ansichten über Teilaspekte von Grundsätzen muß man leben können. Vermutlich sind die Prinzipien der Selbstverwaltung die wichtigsten. Also sollte man versuchen, sie am genauestens zu klären. Aber selbst hier könnte man das eine oder andere offen lassen, z.B. die Einstellung

zur Lohnarbeit, das Ausmaß der Kapitalneutralisierung oder die Mindestmitgliederzahl in den Selbstverwaltungsbetrieben. Dies ließe sich auch nach der Gründung, wenn die Verbandsorganisation erst einmal Fuß gefaßt hat, regeln. Ökologiestandards kann man in einem großen Verband ohnehin nur allgemein und grundsätzlich behandeln; man muß es den einzelnen Branchen überlassen, ihre jeweiligen Mindestanforderungen festzulegen. Es gibt im übrigen keinen Grund, von den Definitionskriterien im Zusammenhang mit Förderungsrichtlinien der Netzwerke keinen Gebrauch zu machen.

Am deutlichsten wird das Verlangen nach Einmütigkeit bei den Grundsatz Einstellungen zu festen Organisationsformen zu einem Hemmschuh der Entwicklung. Da es hierzu aus den oben beschriebenen Gründen vorerst kaum überwindbare Einstellungsunterschiede gibt, würde der Versuch, Harmonie herzustellen, die Gründung von Organisationen dauerhaft verhindern. Was die staatlichen wirtschaftlichen Unterstützungen angeht, ist in der sogenannten Staatsknete-Diskussion sogar an einem inhaltlichen Einzelproblem eine Grundsatzdiskussion mit äußerst kontroversen Standpunkten entbrannt und bis heute nicht zu einem harmonischen Ende gekommen. Auch in dieser Frage empfiehlt sich denjenigen, die Kontakte zum Staat nicht grundsätzlich ablehnen, sich zusammenzutun und zu organisieren, wie sie das in einigen Ländern ja auch schon getan haben.

Es dürften keine unüberwindlichen Schwierigkeiten bestehen, Verbände zu gründen, wenn man es will: Idealistischer Einsatz dafür läßt oder ließe sich in der Selbstverwaltungswirtschaft im ausreichenden Maße mobilisieren. Dies ist ein unschätzbare Vorteil, den die Selbstverwaltungswirtschaft wegen ihres Doppelcharakters als wirtschaftliche und ideelle Gruppe gegenüber den nur an wirtschaftlichen Interessen orientierten Gruppen hat. Die einzige wichtige Frage, die übrig bleibt, ist: Können die Verbandsorganisationen so viel Anziehungskraft entwickeln, daß ziemlich bald eine ausreichende Zahl von Betrieben aus freien Stücken dem Verband beitrifft und Beiträge zahlt? Es kann also nicht darum gehen, mit "sanftem Druck" zu arbeiten und den Betrieben die Verbände "überzustülpen"⁷⁴. Gerade bei der nicht wenig verbreiteten Animo-

sität gegenüber beherrschenden Organisationen läßt sich mit Druck wohl nichts erreichen, sondern man muß im Sinne politischer Überzeugungsarbeit mit dem Gesichtspunkt der Überlebensnotwendigkeit von formalen Organisationen werben. Das alles entscheidende Moment wird jedoch sein, ob die entstehenden Verbände genügend selektive Anreize bieten können. Dazu bieten sich eine Reihe von Möglichkeiten an.

Zunächst einmal sollte versucht werden, bereits über die Beiträge so viel Finanzmittel zusammenzubekommen, daß ein Verbandsbüro nicht nur besetzt werden kann, sondern eine Reihe von Serviceleistungen für die angeschlossenen Betriebe übernehmen kann. Aus diesem Grund sollte man gegenüber der Gründung von Branchenverbänden zuerst eher an die Gründung von Regionalverbänden denken: Sie umfassen in aller Regel weitaus mehr Betriebe. Wenn man unter den Regionen z.B. die Bundesländer versteht, dann liegt die Verbandsorganisation auf dieser Ebene schon deswegen näher, weil dort häufiger echte Kollektivgüter anzustreben sind. Eine große Zahl von potentiellen Mitgliedern ist auch deswegen besonders wichtig, weil den einzelnen angesichts ihrer meist angespannten Wirtschaftslage keine großen Beiträge abverlangt werden können.

Sodann sollte man anfangen, über einen Wandel der Funktion des Netzwerk Selbsthilfe nachzudenken. Im Mai und Juni 1985 zog das Netzwerk Hamburg eine interne Erfolgsbilanz seiner Arbeit. Das Resümee war nicht gerade gut: "Netzwerk wird von seiten der Projekte fast ausschließlich als Dienstleistungsunternehmen gesehen. Es wird benutzt für 'privatwirtschaftliche Interessen...'. Es wird nicht genutzt als Forum für mittelfristige sozial- und wirtschaftspolitische Fragestellungen und Ziele von Alternativökonomie im umfassenden Sinn."⁷⁵. Die Verbreitung einer solchen Grundhaltung muß man auf die Dauer für realistisch halten; den Verbänden dürfte es im Prinzip nicht anders gehen, deswegen ja auch gerade die besondere Bedeutung der selektiven Anreize. Es soll hier nicht der Vorschlag gemacht werden, daß das Netzwerk seine Beratungs- und sonstigen Hilfsdienste nur gegen Entgelt abgeben soll, aber solange diese Dienste vom Netzwerk kostenlos zur Verfügung gestellt werden, können sie von den Verbänden

nicht als selektive Anreize benutzt werden. Es gibt zwei Möglichkeiten, die Beziehung zwischen Netzwerk und Verbänden so zu verändern, daß die Verbände dadurch attraktiver werden: Das Netzwerk zieht sich aus der Hilfe an Selbstverwaltungsbetriebe ganz zurück und beschränkt sich auf die sozialen und kulturellen Projekte, um dadurch den Betrieben ganz deutlich zu machen, daß sie ihre eigene Sache betreiben müssen, oder das Netzwerk bietet seine Dienste an Selbstverwaltungsbetriebe nur noch über die Verbände an. Das letztere wäre aus pragmatischen Gründen vorzuziehen: Die Verbände hätten zusätzliche selektive Anreize, ohne dafür selbst Finanzmittel bereitzustellen zu müssen.

Außerdem sollte man alles daransetzen, die staatlichen Finanzmittel, die hier und da gewährt werden oder werden sollen, als selektive Anreize benutzen zu können. Dazu wäre erstens notwendig, das, was im Saarland von der Arbeitsgemeinschaft angestrebt wird (s. oben) und in Nürnberg weitgehend verwirklicht ist⁷⁶, zum allgemeinen Grundsatz zu machen: staatliche Finanzierungsmittel nur, wenn die Selbstverwaltungswirtschaft selbst darüber verfügen kann! Dazu müßte der Verband als einziges Vertretungsorgan der selbstverwalteten Betriebe anerkannt werden. Zweitens müßte der unsentimentale Entschluß gefaßt werden, Gelder aus diesem Fonds nur Mitgliedern der Verbände zu geben. Dies dürfte der denkbar attraktivste selektive Anreiz sein, den es gibt⁷⁷.

Schließlich sollte der Verband soweit wie möglich auch mit nicht direkt materiellen selektiven Anreizen arbeiten. Das Kollektivzeichen bietet sich dazu an. Wenn es den Verbänden gelingt, relativ schnell für die einzelnen selbstverwalteten Betriebe wirtschaftlich attraktiv zu werden, also auch tatsächlich zu deren Unterstützung einiges tun zu können, würde das die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Selbstverwaltungswirtschaft anheben. Im selben Umfang würde das Kollektivzeichen dann auch eher ein positives Etikett sein als ein abschreckendes Warnzeichen. Im übrigen sollte man den Mut haben, daran zu glauben, daß die Selbstverwaltung auch jenseits der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit etwas ist, was von vielen Nachfragern unterstützt werden möchte. Unter

diesen Umständen ist das Kollektivzeichen ein notwendiges Erkennungszeichen auch für die Steigerung des wirtschaftlichen Erfolges. Es dürfte nur von Betrieben geführt werden können, die Mitglieder von Verbänden sind und die entsprechende Aufnahmebedingungen erfüllt haben.

Es soll noch einmal klar herausgestellt werden, daß die Verbandsgründungen nicht primär das Ziel haben, an staatliche Gelder heranzukommen - obwohl auch das für etwas pragmatischer denkende Menschen Grund genug sein könnte -, die Staatsgelder in diesem Zusammenhang vielmehr den Instrumentalcharakter⁷⁸ haben, als selektive Anreize für den Eintritt in Verbände zu dienen. Die Verbände sollen dann über die Verteilung der Staatsgelder hinaus nach und nach alle jene Kooperationsziele verfolgen, die oben in Abschnitt 2.3 zusammengetragen und als überlebensfördernd bezeichnet worden sind. Dabei steht zu hoffen, daß erfolgreiche Kooperation in regionalen Verbänden als gutes Beispiel ausstrahlende Wirkung hat und zu einer weiten Verbreitung auch von Branchenkooperation führt. Alle diese Formen von Kooperation sollen nicht etwa den Geist der Selbstverwaltungswirtschaft verraten, sondern sie ökonomisch in die Lage versetzen, ihre politische Identität zu wahren. Nur eine wirtschaftlich starke Selbstverwaltungswirtschaft kann sich leisten, Ideale zu haben.

- 1) Z.B. J. Huber, wer soll....., a.a.O., 1. Kapitel und Anfang 2. Kapitel
- 2) Vgl. hierzu die kurze Anmerkung bei K. Novy, Vorwärts oder rückwärts? Zur Geschichte der alternativen Ökonomie, in: F. Benseler, R.G. Heinze und A. Klönne (Hrsg.), Zukunft der Arbeit, Hamburg 1982, S.123f.
- 3) Ebenda, S. 123
- 4) Ebenda, S. 126. Vgl. auch D. Otten, Das Roboter-Syndrom. Soziologische Anmerkungen zur Zukunft der Arbeit, in: F. Benseler, R.G. Heinze und A. Klönne (Hrsg.), a.a.O., S.145f.: "Je erfolgreicher eine intergrierte autonome Produktionsgenossenschaft ist, desto mehr Produktions- und Leistungsbereiche kann sie integrieren. Sie wird damit immer unabhängiger von großen Versorgungsnetzen bzw. von Märkten und ökonomischen Zyklen."
- 5) Vgl. auch W. Hollstein und B. Penth, Alternativ-Projekte, Hamburg 1980, S.458
- 6) Für Netzwerkunkundige: Beim Netzwerk handelt es sich um eine Berliner Gründung aus dem Jahre 1978 unter wesentlicher Beteiligung von J. Huber. Ihr "Hauptziel bestand darin, einen 'Fonds für politische und alternative Projekte' zu schaffen, ..." (J. Huber, Bunt wie der Regenbogen. Selbstorganisierte Projekte und alternative Ökonomie in Deutschland, in: J. Huber (Hrsg.), Anders arbeiten, anders wirtschaften, Frankfurt/M. 1979, S.119). Das ist bis heute die wichtigste Aufgabe geblieben: Ein Fördererverein stellt Vereinsbeiträge alternativen Betrieben und Projekten in Form von verlorenen Zuschüssen oder Krediten zur Verfügung. Im Laufe der Zeit hat er weitere Aufgaben hinzugenommen, z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Beratung der Betriebe in Wirtschafts- und Rechtsfragen, Weiterbildung usw. (vgl. auch die Broschüre: Netzwerk Selbsthilfe Bremen/Nord-Niedersachsen e.V. (Hrsg.), Die Netzwerklandschaft, Bremen 1985, S.1f.)
- 7) Netzwerk Selbsthilfe Bremen/Nord-Niedersachsen e.V. (Hrsg.), a.a.O., S.1
- 8) Ebenda
- 9) M. Young und M. Rigge, Revolution From Within, London 1983, S.42
- 10) R. Mathews, Building the Society of Equals. Worker Co-operatives and the A.L.P., hrsg. von der Victorian Fabian Society, Melbourne 1983, S.13.
- 11) Vgl. den Länderbericht über Großbritannien von M. Stott.
- 12) R. Mathews, a.a.O., S.23.
- 13) M. Young und M. Rigge, a.a.O., S.96ff.
- 14) So z.B. R. Mathews, a.a.O., S.23.

- 15) J. Huber, Wer soll ..., a.a.O., S.132.
- 16) W. Hollstein und B. Penth, a.a.O., S.457.
- 17) Ch. Personn und O. Tiefenthal, a.a.O., S.146.
- 18) W. Beywl, H. Brombach und M. Engelbert, a.a.O., S.86.
- 19) K. Bergmann und Ch. Schröter, Er geht voll ab, der Öko-Punk, in: Verband Selbstverwalteter Betriebe im Raum Rhein/Main/ Neckar/Lahn (Hrsg.), Projektmesse '84, S.13.
- 20) C. Bartning, Kooperation, Konkurrenz - ja, aber, wie?, in: Contraste, Februar 1985, S.14; Unterstrichenes im Original kursiv; das Wort in Klammern fehlt - vermutlich versehentlich - im Original.
- 21) F. Hegner und C. Schlegelmilch, Formen und Entwicklungschancen unkonventioneller Beschäftigungsinitiativen, Diskussionspapier IMM/LMP 83-19, Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin 1983, S.43.
- 22) Diese Anregung wie auch die oben erwähnte im Zusammenhang mit dem Verkauf von Technologien, den Entscheidungen über Teilzeit- und Aushilfsarbeit und Kontakten zu anderen gesellschaftlichen Institutionen finden sich auch bei G. Herbert, Dachverband für Kollektivbetriebe?, in: Contraste, April 1985, S.9.
- 23) Die folgenden Tatsachen werden referiert nach N.N. (Jochen, blätterwald eG, Modellfabrik Weißkirchen), Kooperation ist machbar, Frau Nachbar! Vervielfältigtes Maschinensmanuskript, o.J., verteilt auf den Berliner Wintertagen vom 24.-27.01.1985.
- 24) Mit Lieferanten Verabredungen über technische Einzelheiten der Papierproduktion und -qualität zu versuchen und zu erreichen, scheint ein Regelfall in dieser Branche zu werden, siehe N.N. (Johannes und Peter), Nichts Neues von der Graufont?, in: Wandelsblatt, November 1984, S.12; sie berichten über Abmachungen mit einer anderen Papierlieferfirma.
- 25) N.N. (Jochen), Kooperation ..., a.a.O., S.4f. Alle weiteren Zitate aus dieser Quelle.
- 26) Der Verfasser des zitierten Manuskripts gibt an, keine Papierfabrik mit weniger als 60 Beschäftigten zu kennen; die meisten hätten zwischen 200 und 500 Beschäftigten. - Nur auf den ersten Blick mag es überraschen, wenn man die technische Entwicklung in diesem Zusammenhang als etwas betrachten kann, was die Chancen der Selbstverwaltung vergrößert: Je mehr Rationalisierung und Automation vorschreiten, desto kleiner werden die Belegschaften auch und gerade in Betrieben mit fabrikmäßiger Produktion. Die Möglichkeit, basisdemokratische Selbstverwaltung gut durchsetzen zu können, korreliert also nicht grundsätzlich negativ mit dem Umfang der Produktion oder des Betriebskapitals. Im Gegenteil: je kapitalintensiver die Produktion ist, desto leichter läßt sich ceteris paribus auch die Produktion in Selbstverwaltung organisieren.

- 27) Siehe einleitende Bemerkungen "Zur Branchenseite", in: *Contraste*, Februar 1985, S.14.
- 28) Ebenda.
- 29) Vgl. ebenda sowie N.N. (Heiner) Computer in Druckerei-Kollektiven, in: *Contraste*, Februar 1985, S.15.
- 30) Ebenda.
- 31) A. Mönich und C.M. Drud, Gift und Müll, in: *Contraste*, Februar 1985, S.15.
- 32) A. Mönich und C.M. Drud, Neues aus der Giftküche. Gefährliche Arbeitsstoffe in graphischen Betrieben, in: *Contraste*, April 1985, S.12.
- 33) N.N., Chemie, Chemie, in: *Contraste*, Juni 1985, S.4.
- 34) Ebenda.
- 35) C. Bartning, Kooperation, Konkurrenz....., a.a.O., S.14.
- 36) C. Bartning, Ein Markenzeichen für Kollektivarbeit?, in: *Wandelsblatt*, Oktober 1984, S.6.
- 37) Ebenda.
- 38) Vgl. ebenda.
- 39) Vgl. oben Abschnitt 2.3.
- 40) Zu 1.-3. siehe C. Bartning, Kooperation, ..., a.a.O.
- 41) C. Bartning, Wohin gehen die dicken Aufträge? Die Grünen und das Markenzeichen für Kollektivarbeit, in: *Contraste*, März 1985, S.7.
- 42) N.N. (Peter), Erinnerungen an Constantin, in: *Contraste*, April 1985, S.12.
- 43) Ebenda. Gesperretes im Original kursiv.
- 44) N.N. (windhueter kollektiv), Markenzeichen/Verband, in: *Contraste*, Mai 1985, S.14; auch die beiden folgenden Zitate aus diesem Artikel.
- 45) N.N. (Tille, windhueter), Kooperation linker Verlage und Druckerkollektive, in: *Contraste*, Mai 1985, S.14.
- 46) N.N. (Monika), Ab in den Süden, in: *Contraste*, März 1985, S.5.
- 47) K. Bergmann, Eindrücke, in: *Contraste*, März 1985, S.5. Vgl. auch J. Harms, Vernetzung und Professionalisierung, in: *die tageszeitung*, 1.09.1984, S.3: "Konkreter Erfahrungsaustausch fand hauptsächlich in den branchenspezifischen Arbeitsgruppen statt."
- 48) K. Bergmann, Eindrücke, a.a.O.

- 49) N.N. (Monika), a.a.O.
- 50) Siehe hierzu und zu den folgenden Zitaten Ch. Personn und O. Tiefenthal, a.a.O., S.122 und S.123.
- 51) Ebenda, S.144.
- 52) Netzwerk Selbsthilfe Hamburg e.V. (Hrsg.), Netzwerk, Telegramm 3, Juli 1985, S.2).
- 53) Bei Personn und Tiefenthal, a.a.O., S.122, werden die "Grenzen" der wirtschaftlichen Kooperation auf politische Diffezenzen zurückgeführt.
- 54) In diesem Sinne äußern sich, die Ergebnissen ihrer eigenen empirischen Studie in Hamburg interpretierend, auch Personn und Tiefenthal, a.a.O., S.122. Vgl. auch ebenda, S.143: "... die geförderte Vernetzung stößt bei den meisten von uns befragten Projekten auf Ablehnung, selbst dann, wenn es sich nur um eine informelle handelt."
- 55) Telefonauskunft H. Mönninghoff vom Energie und Umweltzentrum in Springe-Eldagsen.
- 56) Die folgenden Informationen aus S. Achterberg, "Oskar Verleihung" - und die selbstverwalteten Betriebe?, in: Contraste, April 1985, S.10f.
- 57) Vgl. dazu R. Fücks, Haushaltsdebatte in Bremen: Netzwerk-Antrag abgebügelt, in: Contraste, Februar 1985, S.3. Dort wird geschildert, auf wie vielfältige Weise Solidarität unter den selbstverwalteten Betrieben und Projekten verlorengegangen und schließlich beim Wettlauf um die Staatsgelder durch das "Windhundprinzip" ersetzt worden sei.
- 58) N.N., Kommentar ohne Titel, in: Betriebszeitung, Juni 1985, S.1f.; die folgenden Zitate aus diesem Artikel.
- 59) Diese letzten Zahlenangaben und Informationen nach einem Telefongespräch mit "Peter" aus der Zukunftswerkstatt Saar e.V. am 5.07.1985.
- 60) Schilderung und Zitate nach K. Bergmann, Hessen: Das 7-Millionen-Ding geplatzt, in: Wandelsblatt, Dezember 1984, S.11.
- 61) F. Heider, Einige Überlegungen zur Veränderung der Organisationsstruktur des Verbandes der selbstverwalteten Betriebe, Maschinenmanuskript ohne Erscheinungsort und -jahr.
- 62) S. N.N. (Kerstin), Hessen-Nord, in: Wandelsblatt, November 1984, S.14, auch die folgenden Ausführungen und Zitate sind aus dieser Quelle.
- 63) M. Olson, Die Logik des kollektiven Handelns, Tübingen 1968. Die folgenden Ausführungen sind eine Zusammenfassung der ersten beiden theoretisch grundlegenden Kapitel des Buches.

- 64) Ebenda, S.14.
- 65) Ebenda.
- 66) Zur Zeitbelastung vgl. als Ergebnisse empirischer Studien H. Kreuz, G. Fröhlich und H.D. Maly, a.a.O., S.100 ff., und Ch. Personn und O. Tiefenthal, a.a.O., S.64ff.
- 67) Mönninghoff drückt seine Eindrücke über die Berliner Wintertage 1985 u.a. in der Klage aus, daß sich Kollektive "in die eigenen vier Wände, die heile Kommune" zurückziehen (H. Mönninghoff, Das kann doch nicht alles gewesen sein!, in: *Contraste*, Oktober 1984, S. 5, Abdruck eines Artikels aus "die tageszeitung" ohne Datum). Bergmann aus Hessen hält es für eine "Tatsache, daß die derzeit in der 'Scene' Aktivsten mit dem möglichen gesellschaftsverändernden Charakter von Selbstverwaltung nichts anzufangen wissen" (K. Bergmann, Eindrücke, in: *Contraste*, März 1985, S. 5). Über den Hessenverband im Sommer 1984 sagt Heider, "daß die Politik von einigen Machern betrieben wird, bei von mal zu mal geringer frequentierten Mitgliederversammlungen" (F. Heider, Einige Überlegungen zur Veränderung der Organisationsstruktur des Verbandes der selbstverwalteten Betriebe, Maschinenmanuskript ohne Erscheinungsort und o.J., S. 1). Achterberg aus dem Saarland meint, daß der ökonomische Überlebenskampf die gesellschaftlichen Ideale verkommen und die Bereitschaft zur Kooperation versiegen läßt (nach der Logik: in Gefahr löst sich Solidarität auf, auch wenn sie objektiv die einzige Lösung des Problems sein könnte) (S. Achterberg, "Oskar - Verleihung", in: *Contraste*, April 1985, S.10). Und Deerberg schreibt von Berichten aus Bremen, daß "Selbstverwaltung und tägliche Arbeitszeit wenig Raum für politische Aktivitäten lassen" (H. Deerberg, Treffen der BIS in Drübberholz, in: *Contraste*, April 1985, S.9).
- 68) Auch Heider kommt gerade auch im Zusammenhang mit Überlegungen über Aufklärung und Revolution als ideellen Zielen dennoch zu dem Ergebnis, daß in Wirklichkeit Partikularinteressen dominieren" und "manche Schranken z.B. hinsichtlich des persönlichen Engagements über das eine Projekt hinaus ... als unüberwindbar" erscheinen (F. Heider, a.a.O., S. 1 und 2).
- 69) T. Holenweger, *Inseln der Freiheit?*, zitiert nach J. Huber, wer soll ... , a.a.O., S.133.
- 70) Ebenda.
- 71) Ch. Personn und O. Tiefenthal, a.a.O., S.123
- 72) W. Hollstein und B. Penth, a.a.O., S.147, (Unterstreichung hinzugefügt, J.D.)

- 73) Von inklusiven Gruppen spricht Olson immer dann, wenn das Kollektivgut von allen in Anspruch genommen werden kann, ohne daß der Umfang des Nutzens von der Zahl der Gruppenmitglieder abhängt. Das ist z.B. bei Steuersubventionen der Fall: Sie gelten für einen jeweils inhaltlich definierten Empfängerkreis unabhängig von der Zahl seiner Mitglieder. Kein Mitglied hat den Wunsch, andere herauszudrängen, weil es dadurch nicht mehr vom Kollektivgut, der Steuersubvention, bekommen kann. (M. Olson, a.a.O., S.35ff.)
- 74) In diesem Sinne äußerten sich einige Fürsprecher von Verbandsorganisationen auf einer Diskussion über den Sinn und die Notwendigkeit von Verbänden auf der Projektemesse 1984 in Oberursel, vgl. I. Harms, a.a.O.
- 75) Netzwerk Selbsthilfe Hamburg e.V. (Hrsg.) Netzwerk, Telegramm 3, Juli 1985, S.2.
- 76) S. B. Siegler, Ein Sieg für die "alternativen Manager"?, in: die tageszeitung, 6.7.85.
- 77) Die Staatsgelder spielen in dem hier empfohlenen strategischen Konzept eine zentrale Rolle. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Art der finanziellen Förderung, über die im Kapitel über die Kapitalversorgung der Selbstverwaltungswirtschaft Genaueres gesagt wird.
- 78) Als ein Beispiel für viele mögliche andere soll das folgende Zitat eine nicht seltene Einstellung zu den Staatsgeldern dokumentieren, eine Einstellung, zu der die Textausführungen als eine Gegenposition verstanden sein wollen: "Ob in diesem Zusammenhang die Gründungseuphorie der Verbände, das alternative Lobbyistentum, einen richtigen politischen Schritt darstellt, scheint mir äußerst zweifelhaft zu sein. Wenn das einzige gemeinsame Ziel, wie derzeit im Hessen-Verband, das Ausnutzen staatlicher Subventionen ist, wird der Unterschied zu traditionellen Interessenverbänden (Handwerkskammern, Wirtschaftsverbänden der Industrie) gleich Null." (W. Fahlenbock, Mangel an Denktätigkeit, Abdruck eines Artikels aus 'die tageszeitung', ohne Erscheinungsdatum, in: Wandelsblatt, Oktober 1984, S.5.

Jürgen Daviter, Bremen

ZUR VERSORGUNG DER SELBSTVERWALTUNGSWIRTSCHAFT
MIT FREMDKAPITAL

1.	Zum Fremdkapitalbedarf	101
2.	Zu den Möglichkeiten der Fremdfinanzierung auf den herkömmlichen Wegen	107
2.1.	Die gängigsten Formen staatlicher Wirtschaftsförderung der kleineren Unternehmen	108
2.2.	Die Kreditwürdigkeitsprüfung der privaten Banken für eigene und staatliche Kredite	109
3.	"Eigene" oder sympathisierende Kapitalversorgungsinstitutionen der Selbstverwaltungswirtschaft	115
3.1.	Das Netzwerk Selbsthilfe	115
3.2.	Ökofonds	117
3.3.	Die Direktkreditvermittlung (DKV)	119
3.3.1.	Vorbemerkung	119
3.3.2.	Organisatorische Struktur und ideelle Zielsetzung der DKV	119
3.3.3.	Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der DKV	122
3.4.	Die Ökobank	124
3.4.1.	Ziele, geplante organisatorische Struktur und Stand der Entwicklung	124
3.4.2.	Wirtschaftliche Funktionsfähigkeit der Bank und ihre notwendige Ergänzung durch einen Bürgschaftsfonds	128
3.4.3.	Gesellschaftspolitische Bewertung von Bank und Bürgschaftsfonds aus der Interessenlage der Selbstverwaltungswirtschaft heraus	131
4.	Zu den staatlichen Förderungsprogrammen	135
4.1.	Kurzdarstellung einiger Programme	136
4.2.	Einstellungen bei Projekten und Betrieben zur Zusammenarbeit mit dem Staat und ihr Einfluß auf die staatlichen Förderungsprogramme	138
4.3.	Vorschlag einer Beschränkung der Förderung auf Bürgschaftsfonds	145
5.	Zusammenfassende Betrachtung der ökonomischen und organisatorischen Probleme der Selbstverwaltungswirtschaft in der BRD	149

1. Zum Fremdkapitalbedarf

Der Fremdkapitalbedarf der Selbstverwaltungswirtschaft ist außer einem speziellen betrieblichen Problem auch ein allgemeines Problem, nämlich der Selbstverwaltungswirtschaft als eines eigenständigen Sektors. Im kapitalistischen Marktsektor tritt ein allgemeines Kapitalversorgungsproblem normalerweise gar nicht auf: Was immer es an Kapitalbedarf gibt, wird zu Marktzinsen bei den privatwirtschaftlichen Kreditinstituten zu decken sein; Kapitalbedarf ist also kein gesamtwirtschaftliches Mengenproblem. Da der Gang zur Bank, wie noch des näheren erläutert wird, den selbstverwalteten Betrieben normalerweise verschlossen ist, bleibt neben staatlichen Krediten nur die Möglichkeit, sich mit "eigenen" Kapitalversorgungsinstituten auszustatten. Und in diesem Zusammenhang kann die Kapitalversorgung zu einem Mengenproblem werden: Die Frage ist, ob verschiedene denkbare praktische Lösungen der Kapitalversorgung dem jeweiligen Kapitalbedarf gerecht werden können. Deswegen müssen auch ein paar Überlegungen über den Umfang des Kapitalbedarfs in der Selbstverwaltungswirtschaft angestellt werden.

Wie die Analyse der vorliegenden empirischen Arbeiten zum quantitativen Stand der Selbstverwaltungswirtschaft in der BRD gezeigt hat, ist eine einigermaßen genaue Schätzung darüber noch nicht möglich. Auch der Entwicklungsprozeß ist uneinheitlich, so daß weder Vorstellungen einer Stagnation noch solche einer dynamischen Aufwärtsentwicklung vom vorliegenden Datenmaterial gestützt und verallgemeinert werden können. Darin liegt jedoch kein großer Nachteil; denn der augenblickliche Entwicklungsstand wie auch die momentane Entwicklungstendenz ließen ohnehin keine Trendextrapolation der Entwicklung zu. Das liegt daran, daß der Zustand der Kapitalversorgung selber einen nicht genau quantifizierbaren, aber wohl kaum zu unterschätzenden Einfluß auf die Entwicklung der Selbstverwaltungswirtschaft hat.

Um dieses Argument zu stützen, muß erneut vorweggenommen werden, daß die Kapitalversorgungsmöglichkeiten der selbstverwalteten Betriebe schlecht sind. Die Eigenkapitalbasis ist meist sehr klein, die Banken geben keinen Kredit, und ein Netz der Selbstverwaltungswirtschaft zur eigenen Kapitalversorgung ist trotz Netzwerk und verschiedener regionaler Direktkreditvermittlungsstellen (noch) nicht voll entwickelt. Der Fall der Berliner STATTwerke, wo es manchmal Schwierigkeiten macht, für die vorhandenen Gelder kreditwürdige Betriebe zu finden, ist wohl eher ein Sonderfall. Demgegenüber dürfte ein allgemeiner Kapitalmangel seinen Ausdruck darin finden, daß

- eine Reihe von Betrieben gar nicht erst gegründet werden können, weil die benötigten Gelder trotz passabler Entwicklungsaussichten nicht aufzutreiben sind,
- Betriebsübernahmen in Arbeitnehmerhand ebenfalls an Fremdkapitalmangel scheitern¹.

Beides hat negative Auswirkungen auf die quantitative Entwicklung der Selbstverwaltungswirtschaft. Im ersten Fall kann man nur mit Dunkelziffern rechnen, weil die aus kluger Einsicht von vornherein unterlassenen Betriebsgründungsversuche nicht gezählt werden können. Für den zweiten Fall gibt es Beispiele². Besonders Betriebsfortführungen sind oft nur mit Krediten möglich, die im Vergleich zu den in der Selbstverwaltungswirtschaft üblichen sehr hoch sein müssen. Dieser Aspekt verdient besondere Aufmerksamkeit im Zusammenhang mit der Frage, welche institutionelle Lösung einer eigenen Kapitalversorgung der Selbstverwaltungswirtschaft gewählt werden soll. Im übrigen sind beide Phänomene, die unterlassenen Betriebsgründungsversuche ebenso wie gescheiterte Betriebsfortführungen, Fälle von einem Kapitalbedarf, der in der tatsächlichen Entwicklung der Selbstverwaltungswirtschaft gar nicht zum Ausdruck kommen kann, weil es wegen der mangelhaften Kapitalversorgung weder zum einen noch zum anderen gekommen ist.

Auch ein Blick auf die Branchenzugehörigkeit der selbstverwalteten Betriebe läßt vermuten, daß der status quo bereits ein Ausdruck der schlechten Kapitallage ist. Nach wie vor sind Handel und andere Dienstleistungsbranchen ganz stark und der Produktionssektor ganz schwach besetzt. Auch wenn man berücksichtigt, daß die vorliegenden empirischen Erhebungen nicht

exakt miteinander vergleichbar und auch für sich genommen nicht in jedem Fall repräsentativ sind³, sprechen ihre Zahlen eine deutliche Sprache. Für Hamburg ist ein Verhältnis zwischen Produktion und Dienstleistungen von 25 : 75 erhoben worden⁴, für die Räume Hannover und Nürnberg liegen die Nennungen für Handwerk und Gewerbe (ohne Dienstleistungen) unter 20%⁵, und in Nordrhein-Westfalen wird der Bereich der Produktion sogar nur mit gut 16% angegeben⁶. Und obwohl sich auf jeden Fall bei den Zahlen über Berlin die Prozentwerte auf eine Gesamtheit beziehen, in der auch alternative Projekt stecken, die nicht als selbstverwaltete Wirtschaftsbetriebe zählen, dürfte die Zahl von 8% für den Anteil des verarbeiteten Gewerbes⁷ ebenfalls den geringen Anteil des Produktionssektors demonstrieren. Wichtiger als die Zahlenverhältnisse selbst ist jedoch die übliche Interpretation, die mit ihnen verbunden wird. Zum einen wird zwar darauf hingewiesen, daß wegen mangelhafter Qualifikation für Tätigkeiten im Produktions- und Handwerksbereich oft auf den Dienstleistungssektor ausgewichen werden muß. Zum anderen wird jedoch auch gerade der Kapitalmangel dafür verantwortlich gemacht, daß schwerpunktmäßig Tätigkeiten zum Beruf gewählt werden, für die weniger Kapital nötig ist⁸. Wer sich dieser Interpretation anschließt, darf im Umkehrschluß sagen: Wäre die Kapitalversorgung besser, gäbe es sehr viel mehr Produktionsbetriebe, also solche, die nicht nur ein größeres Startkapital brauchen, sondern wegen der durchschnittlich höheren Kapitalausstattung auch in der Folgezeit für Ersatz-, Erweiterungs- und Modernisierungsinvestitionen mehr Kapital benötigen. Erst wenn man also die Branchenstruktur der Selbstverwaltungswirtschaft nicht als Spiegel beruflicher Präferenzen nimmt, sondern als durch äußere Umstände erzwungen erkennt, kann man sie als Ausdruck für einen latenten Kapitalbedarf interpretieren, der aus der gegebenen Struktur selber gar nicht abzulesen ist - im Gegenteil: Ohne eine solche Interpretation würde man vom Schwergewicht in den relativ arbeitsintensiven Dienstleistungen fälschlicherweise auf einen nur schwachen Kapitalbedarf der Selbstverwaltungswirtschaft schließen müssen.

Zwar war in den bisherigen Ausführungen schon einmal vom Gang zu den Banken und von Krediten die Rede, jedoch nicht

ausdrücklich zwischen Eigenfinanzierung und Fremdfinanzierung unterschieden worden. Das ist jedoch nötig, wenn man den Fremdkapitalbedarf, sozusagen die Außenabhängigkeit der Betriebe, einschätzen will. Dem herrschenden Sprachgebrauch folgend, soll unter Eigenfinanzierung die Beteiligungsfinanzierung (wenn Betriebsmitglieder Einlagen aus ihrem Privatvermögen machen oder Dritte Kapitalanteile erwerben) und die Selbstfinanzierung (aus den Gewinnen des Betriebes), unter Fremdfinanzierung die Darlehensfinanzierung "in jeglicher juristischer Form der Gewährung und Sicherung, wie auch in völlig unterschiedlicher Terminierung"⁹ verstanden werden. Für die Betriebsgründung kann die Selbstfinanzierung noch keine Rolle spielen; es geht also zunächst nur um die Beteiligungsfinanzierung und die Fremdfinanzierung.

Die Beteiligungsfinanzierung durch Dritte wäre möglich bei Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften. Aus mehreren Gründen hat jedoch diese Beteiligungsfinanzierung in der Selbstverwaltungswirtschaft keine Bedeutung. Aktiengesellschaften gibt es nicht, weil sie den Grundsätzen der Selbstverwaltungswirtschaft widersprechen. Aber auch Personengesellschaften wie GmbH, oHG und KG gibt es nur relativ selten¹⁰ und werden außerdem auch nicht als die den Idealen der Selbstverwaltungswirtschaft angemessensten Rechtsformen angesehen¹¹. Im übrigen wird die Hereinnahme von Beteiligungskapital als schwierig eingestuft, weil es dafür keinen organisierten Markt gibt¹². Schließlich widerspricht die Beteiligungsfinanzierung durch Dritte auch da, wo sie möglich wäre, den Prinzipien der Selbstverwaltungswirtschaft, wo doch das Identitätsprinzip die Identität von Eigentümer und Mitarbeiter verlangt. Eine Beteiligung Dritter ganz besonderer Art ist die Beteiligung als atypischer stiller Gesellschafter einer GmbH, bei der die Beteiligung den Zweck der Verlustzuweisung an den Gesellschafter hat, damit dieser Steuerersparnisse hat¹³. Doch auch diese Möglichkeit ist aus mehreren Gründen (noch) kein verallgemeinerungsfähiges Modell für die Selbstverwaltungswirtschaft: Erstens setzt es abschreibungsfähige Investitionen der Gesellschaft voraus, woran es bei vielen Betrieben schon hapert; zweitens gilt auch in diesem Zusammenhang das oben erwähnte "Marktargument" von Kück, wonach es für normale selbstverwal-

tete Betriebe schwierig sein dürfte, eine ausreichende Zahl von stillen Gesellschaftern zu finden; und drittens steht im Augenblick vermutlich noch eine verbreitete Mentalität in der Selbstverwaltungswirtschaft einer solchen raffinierten Form der Finanzierung entgegen und bedürfte es zumindest einer institutionell ausgebauten und versierten Finanzberatung, die momentan noch nicht vorhanden ist.

So bleibt also als Beteiligungsfinanzierung nur die Finanzierung in Form von Einlagen der Betriebsgründer selber übrig. Diese haben nun üblicherweise nur sehr wenig Kapital, was wiederum an dem Personenkreis liegt, aus dem sie sich rekrutieren¹⁴. Kreutz, Fröhlich und Maly unterscheiden nicht zwischen Eigenfinanzierung und Selbstfinanzierung; insofern sind ihre Zahlen für ein Urteil über die Gründungssituation nicht ganz passend und der genannte Satz von 72% von Selbst- oder Eigenfinanzierung wohl etwa zu hoch gegriffen¹⁵. Dennoch mag er zunächst einmal im Sinne einer relativ soliden Finanzierung der Betriebe interpretiert werden. Das wäre jedoch falsch. Der geringe Anteil von Fremdkapital ist zum großen Teil Ausdruck der Schwierigkeiten, Fremdkapital zur Finanzierung mit heranzuziehen (siehe unten); der große Anteil an eigenen Mitteln sagt gar nichts darüber aus, ob der Betrieb absolut ausreichend mit Eigenkapital versorgt ist oder nicht; und in den "Eigenmitteln" stecken des öfteren Darlehen von Verwandten und Bekannten, die nicht, wie es eigentlich sein müßte, als Fremdkapital ausgewiesen oder verstanden werden¹⁶. Klagen über Kapitalmangel sind weit verbreitet und insofern ein beredter Ausdruck für die übliche Unterkapitalisierung der selbstverwalteten Betriebe¹⁷. Auch die praktischen Schwierigkeiten, an Fremdkapital heranzukommen, weisen auf einen eklatanten Eigenkapitalmangel hin, insofern als die Kredite oft mit dem Hinweis auf nicht ausreichende Sicherheiten in Form von Eigenmitteln verweigert werden¹⁸.

Mit diesem letzten Gesichtspunkt gerät nun die zweite Möglichkeit der Eigenfinanzierung ins Blickfeld, nämlich die Selbstfinanzierung über den Preis in Form von Gewinnen. Eine sehr knappe Beteiligungsfinanzierung ließe sich ja theoretisch im Laufe der Jahre nach der Betriebsgründung durch Selbstfi-

finanzierung ersetzen. Doch bekanntlich liegt es auch damit im argen. Durchschnittlich werden nur sehr niedrige Löhne gezahlt¹⁹. Außerdem ist eine Mischung aus bezahlter und unbezahlter Arbeit üblich²⁰. Beide Erscheinungen weisen deutlich auf die durchschnittlich schwache Ertragskraft der selbstverwalteten Betriebe hin. Als Folge davon sind auch Selbstfinanzierungsmöglichkeiten nicht in ausreichendem Maße vorhanden. Kück erwähnt noch als stille Selbstfinanzierung die Möglichkeit, in der Bewertung von Produktionsmitteln den zu versteuernden Gewinn zu verkleinern, doch weist sie selber auch darauf hin, daß die Ausnutzung dieser Möglichkeit neben Gewinnen überhaupt einen hohen Kapitalbestand aus möglichst neu gekauften Gegenständen voraussetzt²¹ - alles Dinge, die in der Selbstverwaltungswirtschaft nicht üblich sind. Im Gegenteil ist die übliche Verwendung bereits gebrauchter Maschinen²² sowohl Ausdruck der schlechten Finanzlage wie auch Grund dafür, daß die Produktivität unterdurchschnittlich hoch ist, was wiederum nicht zur Verbesserung der Ertragslage und Steigerung der Selbstfinanzierungsmöglichkeiten beiträgt - ein Teufelskreis also²³.

Fassen wir zusammen:

1. Der gegebene und zukünftige Fremdkapitalbedarf kann nicht am quantitativen Entwicklungsstand oder an den Entwicklungstendenzen der Selbstverwaltungswirtschaft abgelesen werden, weil beide ihrerseits Spiegelbild der mangelhaften Kapitalversorgung sind: Betriebe werden gar nicht erst gegründet und Betriebsfortführungen scheitern, weil das notwendige Eigenkapital nicht vorhanden ist.
2. Der Schwerpunkt der Selbstverwaltungswirtschaft in den arbeitsintensiven Dienstleistungsberufen darf nicht als Zeichen für nur schwachen Kapitalbedarf, sondern muß ebenfalls als Ausdruck eines ursprünglichen Kapitalmangels interpretiert werden, der einen verstärkten Einstieg in kapitalintensivere Branchen unmöglich macht.
3. Die Eigenfinanzierungsmöglichkeiten der Selbstverwaltungswirtschaft sind äußerst begrenzt: Beteiligungsfinanzierung

seitens Dritter verbietet sich weitgehend aus dem Selbstverständnis der deutschen Selbstverwaltungswirtschaft heraus; die Beteiligungsfinanzierung durch die Betriebsgründer selber krankt an fehlendem Kapitalbesitz, der typisch ist für diesen Personenkreis; die Selbstfinanzierung über den Preis in Form von Gewinnen scheitert an der schwachen Ertragskraft der Betriebe, die ihren Ausdruck in sehr niedrigen Löhnen und zum Teil unbezahlter Arbeit findet. Und wegen des geringen Bestandes an neu gekauften Kapitalgütern kann die Selbstfinanzierung auch über legale Steuermanipulation nicht verbessert werden. Im Gegenteil: Modernisierungen des Kapitalbestandes sind oft dringend erforderlich, um die Produktivität der Betriebe zu steigern.

Die Schlußfolgerung ist zwingend: Die Selbstverwaltungswirtschaft hat einen hohen Bedarf an Fremdfinanzierung.

2. Zu den Möglichkeiten der Fremdfinanzierung auf den herkömmlichen Wegen

Unter den herkömmlichen Instrumenten der Fremdfinanzierung werden Kredite von "normalen" Banken und Sparkassen sowie die traditionellen allgemeinen staatlichen Förderungsprogramme verstanden. Bischoff und Damm widmen in ihrem ausdrücklich für alternativ-ökonomische Betriebe gedachte Finanzierungsleitfaden diesen Banken gerade eine halbe Seite, auf der sie auf die notwendigen sachlichen Sicherheiten des Kredits und die erforderliche persönliche Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers hinweisen und ihre Ausführungen dann abschließen mit der Bemerkung, daß "viele Initiatoren selbstverwalteter Betriebe schlechte Erfahrungen mit Banken gemacht haben"²⁴. Andererseits beschreiben sie genau die verschiedenen staatlichen Wirtschaftsförderungsprogramme²⁵ und erwecken dadurch den Eindruck, als ob die Chancen der Teilhabe hier größer wären. Das ist jedoch nicht der Fall; vielmehr ist auch für die staatliche Nadelöhr, durch das der selbstverwaltete Betrieb meist nicht hindurchkommt. Deswegen soll es mit einer kurzen Aufzählung der allgemeinen staatlichen Förderprogramme sein Bewenden haben, ehe die generellen Schwierigkeiten kurz erläutert werden, an Kredite und staatliche Förderungen heranzukommen.

2.1. Die gängigsten Formen staatlicher Wirtschaftsförderung der kleinen und mittleren Unternehmen²⁶

Bei der Darstellung der vielen staatlichen Förderungsmaßnahmen werden nur solche Einzelheiten berichtet, die für die Anwendung auf selbstverwaltete Betriebe wichtig sind. Insbesondere werden die meist günstigen Konditionen nicht erwähnt. Außerdem wird auf spezielle Programme wie z.B. Bürgschaften der Lastenausgleichsbank nur für freie Berufe, zeitlich befristete Förderung von technologie-orientierten Unternehmensgründungen, das ERP-Regionalprogramm zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur und das ERP-Standortprogramm zur Stärkung neuer oder neu-geordneter Ortsteile nicht näher eingegangen: Sie kommen jeweils nur speziellen Adressaten zugute, können also keinen Beitrag zur allgemeinen Verbesserung der Fremdkapitalversorgung leisten, und die Mittel werden im übrigen regelmäßig unter denselben Bedingungen vergeben wie bei den geschilderten Programmen.

Eigenkapitalhilfe

Möchte jemand zur Existenzgründung einen Kredit aufnehmen und reicht in den Augen der Bank sein Eigenkapitalanteil nicht aus, kann er Eigenkapitalhilfe erhalten. Dann muß sein eigener Eigenkapitalanteil nur noch mindestens 12% der Investitionssumme betragen (sonst mindestens 20%, eher mehr). Die Investitionssumme muß mindestens 40 000 DM betragen, und der Eigenkapitalanteil kann durch die Hilfe auf höchstens 40% der Investitionssumme aufgestockt werden. "Das Vorhaben muß eine nachhaltige tragfähige Vollexistenz erwarten lassen."²⁷

Existenzgründungsdarlehen und Ergänzungsprogramm

Aus Mitteln des ERP-Sondervermögens werden zinsgünstige Darlehen mit relativ langer Laufzeit innerhalb von drei Jahren nach Betriebseröffnung gezahlt. Sie dienen der Errichtung oder dem Erwerb von Betrieben, Beteiligungen oder der Beschaffung eines ersten Warenlagers oder einer ersten Büroausstattung. Alle ERP-Darlehen müssen über die Bank beantragt werden, die

ihre übliche Kreditwürdigkeitsprüfung macht. Ergänzend zu diesem Programm gewährt die Lastenausgleichsbank Nachwuchskräften der gewerblichen Wirtschaft aus eigenen Mitteln Darlehen zur Existenzgründung oder -sicherung.

Bürgschaften von Kreditgarantiegemeinschaften

"Fehlen einem Existenzgründer bankübliche Sicherheiten zur Besicherung von Bankkrediten bzw. öffentlichen Darlehen, kann er eine Bürgschaft bei einer Kreditgarantie-Gemeinschaft beantragen. Dies sind Selbsthilfeeinrichtungen der Wirtschaft, die von Bund und Ländern gefördert werden. Es gibt sie in allen Bundesländern; sie sind weitgehend nach Wirtschaftszweigen organisiert. Die Bürgschaften decken bis zu 80% des Kreditbedarfs ab... Die Abwicklung erfolgt über die Hausbank."²⁸

Wie der Titel der ministeriellen Broschüre, aus der hier zitiert wurde, schon anzeigt, handelt es sich bis auf eine schwache Ausnahme (das Lastenausgleichsdarlehen zur Existenzsicherung) lediglich um Betriebsgründungshilfen; spätestens drei Jahre nach der Betriebsgründung können alle genannten Programme nicht mehr in Anspruch genommen werden. Nach dieser Zeit sind die Betriebe beispielsweise für den gängigen Fall einer Erweiterungs- oder Modernisierungsinvestition im Rahmen der herkömmlichen Kreditfinanzierung allein auf die privaten Banken angewiesen. Die öffentlichen Programme zur Wirtschaftsförderung könnten also nur den Start erleichtern und danach auf den strukturellen Kapitalmangel der Selbstverwaltungswirtschaft keinen Einfluß mehr haben.

2.2. Die Kreditwürdigkeitsprüfung der privaten Banken für eigene und staatliche Kredite

Alle Kreditanträge müssen über eine private Bank laufen. Dadurch gewinnt die Bank auf die Kreditversorgung, auch wenn diese aus staatlichen Förderprogrammen gesichert werden könnte, einen entscheidenden Einfluß. Knapper als im folgenden Zitat läßt sich dieser Einfluß nicht schildern: "Jedes Kreditinstitut verlangt bankübliche Sicherheiten für seine Darlehen. Das gilt übrigens auch für die öffentlichen Kredite, für

deren Rückzahlung die eingeschaltete Hausbank geradestehen muß. Es kann also vorkommen, daß Sie zwar Anspruch auf staatliche Starthilfe haben, aber mangels Sicherheiten (Immobilien, Wertpapiere, Lebensversicherungen, Bürgschaft eines Verwandten) leer ausgehen. Auch öffentliche Bürgschaften...können nicht völlig als Ersatz für fehlende Sicherheiten, sondern nur zur Ergänzung vorhandener Sicherheiten eingesetzt werden... Einzig für die Eigenkapitalhilfe des Bundes...genügt eine selbstschuldnerische Bürgschaft des Antragstellers und seiner Ehefrau."²⁹

Was in diesem Text zunächst als Entspannung der Situation angesehen werden könnte, ist bei näherem Hinsehen keine. Die Lockerungen der Sicherheitsbedingungen bei der Eigenkapitalhilfe nützt nicht viel, weil die Bank für den Rest (60% der Investitionssumme) ihre normalen Sicherheiten verlangt. Und auch die Bürgschaften setzen gründliche Prüfungen voraus und belassen im übrigen ein Restrisiko von 20% bei der Bank, das ebenfalls verhindert, daß etwa die Kreditwürdigkeitsprüfung ausgesetzt würde.

Was nun die Kreditwürdigkeitsprüfungen der Bank angehen, gilt neben dem Bedarf an materiellen Sicherheiten als oberster Grundsatz bei der Beurteilung der Pläne: "Das Vorhaben muß eine nachhaltige tragfähige Vollexistenz erwarten lassen."³⁰ Um einem Mißverständnis vorzubeugen: Es gibt weder hier noch sonstwo in der Literatur ein ernstzunehmendes Plädoyer dafür, nicht kreditwürdigen selbstverwalteten Betrieben Kredite zu verschaffen. Ganz gleich, ob die selbstverwalteten Betriebe von privaten Banken oder von alternativen, der Selbstverwaltungswirtschaft zugehörigen oder nahestehenden Instanzen Kredite erhalten wollen - es muß eine gute Prognose über die Rückzahlungsfähigkeit der Kreditnehmer gestellt werden können³¹. Alles anderes liefe auf eine Praxis hinaus, die die wirtschaftliche Existenz der Kreditinstitute bedrohen und eine volkswirtschaftliche Verschwendung von Ressourcen bedeuten würde. Die Frage kann nur lauten, ob die Grundsätze, Maßstäbe und Methoden der Kreditwürdigkeitsprüfung seitens der privaten Banken den selbstverwalteten Betrieben angemessen sind, also möglicherweise ihnen Fremdkapital vorenthalten wird, obwohl

die Prognose über die Rückzahlungsfähigkeit "eigentlich" gut ist.

Es geht bei der Kreditwürdigkeitsprüfung um zwei Fälle, die man wegen der verschiedenen benötigten Unterlagen unterscheiden muß: um Kreditanträge für die Betriebsgründung und für die Betriebserweiterung und -modernisierung auch nach Ablauf der Dreijahresfrist. Der erstere Fall tritt im Rahmen der oben beschriebenen staatlichen Förderungsmaßnahmen auf, der zweite ist - entgegen dem bisherigen Schwerpunkt der Erörterung - der häufigere. Für den ersten braucht man eine möglichst realistische Beschreibung der Erfolgsaussichten, ohne auf bisherige Entwicklungen verweisen zu können. Bischoff und Damm beschreiben den notwendigen Prüfungsaufwand als so "erheblich", daß er "im Regelfall nur mit Unterstützung eines erfahrenen Steuer- und Betriebsberaters zu bestehen sein wird"³². Man muß jedenfalls vom Kreditantragsteller eine soweit wie möglich solide Informationsbasis erwarten können. Kück gibt allerdings zu bedenken, daß die Unternehmensziele in der Selbstverwaltungswirtschaft oft in Marktlücken liegen, in denen der künftige Erfolg noch schlechter als sonst üblich abzuschätzen ist, weswegen man geradezu von "Risikokapital" sprechen könnte³³. Es kommt erschwerend hinzu, daß sich der Bedarf an Sicherheiten umgekehrt proportional zu den zu diagnostizierenden Erfolgsaussichten des Unternehmens verhalten dürfte.

Wenn es im zweiten Fall nur darum ginge, daß die selbstverwalteten Betriebe eine solche Rechnungslegung vorweisen, aus der Vermögensstatus und Erfolgsbilanz der Vergangenheit zweifelsfrei ablesbar wären, müßten sie sich wohl dazu bequemen; die Rechnungslegung ist Voraussetzung für eine ganze Reihe von Zahlenwerken, die als notwendige Hilfsinstrumente zur Beurteilung der Kreditwürdigkeit dienen. Daß die Rechnungslegung meist nicht so gut ist, um solchen Ansprüchen zu genügen, ist ein Nachteil, der für eine solide Kreditwürdigkeitsprüfung auch im Rahmen alternativer Kreditinstitutionen beseitigt werden sollte.

Nehmen wir an, die selbstverwalteten Betriebe können die entsprechenden Unterlagen vorlegen. In den allermeisten Fällen

werden nun die entscheidenden Hindernisse sichtbar. Ein entscheidendes Hindernis besteht in Qualifikationsvoraussetzungen (Handwerk: Meisterbrief; Handel: Kaufmannsgehilfenbrief), die die meisten selbstverwalteten Betriebe nicht bieten können. Ein geringeres Hindernis dürfte eigentlich das sogenannte Kostendeckungsprinzip als Gegensatz zum Profitmaximierungsprinzip sein, von dem allerdings Kück sagt, daß es "das Urteil der Banken und der öffentlichen Kreditgeber über die Kredit- bzw. Förderungswürdigkeit dieser Betriebe äußerst negativ" beeinflusse³⁵. Extrem interpretiert könnte dieses Prinzip darauf hinauslaufen, daß die Betriebe keinen Gewinn machen wollten und es in diesem Sinne an einem entscheidenden Wirtschaftsmotiv zur Sicherstellung der Kreditrückzahlung mangeln ließen. Rein logisch stimmt das schon deswegen nicht, weil der Anteil der Einnahmen, der der Kreditrückzahlung dient, betriebswirtschaftlich Kosten und nicht Gewinnanteil ist. Außerdem darf es auch in der Selbstverwaltungswirtschaft überhaupt kein Kostendeckungsprinzip geben: Es müssen Überschüsse erwirtschaftet werden, um die Fortexistenz des Unternehmens durch die Möglichkeit der Selbstfinanzierung sicherstellen zu können³⁶. Das Eigenkapital des Betriebes muß also wachsen können. Selbst wenn man in einem Gedankenexperiment darauf einmal verzichten wollte, müßten zufällig zustande gekommene Überschüsse sofort entweder in Preissenkungen umgesetzt werden oder zu erhöhten Lohnauszahlungen führen oder aber durch Neueinstellung von weiteren Mitarbeitern bei gleichbleibendem Produktionsumfang umverteilt und aufgezehrt werden. Die Lohnerhöhungen würden jenseits aller juristischen Überlegungen bis zu einer gewissen Mindesthöhe, die in den meisten selbstverwalteten Betrieben noch lange nicht erreicht ist, als Kostensteigerung bezeichnet werden können. Insofern ließe sich der Erfolg des Unternehmens durch "Kostensteigerung" wieder "wegrechnen". Aber darüber hinausgehende Lohnausschüttungen können die Erzielung von Gewinnen nicht mehr vertuschen. Spätestens dann müßte es also zur Neueinstellung von Mitarbeitern kommen. Es ist müßig, darüber zu streiten, ob eine solche Praxis als Kostensteigerung oder als Gewinnverwendung bezeichnet werden sollte: Deutlich wird, daß das Kostendeckungsprinzip nicht beim Wort genommen, sondern eher als Absichtserklärung interpretiert werden muß, die Gunst des Marktes nicht zur persönlichen Bereicherung aus-

nutzen zu wollen³⁷. Dann dürfte es allerdings für die Kreditwürdigkeitsprüfung gar keine Rolle mehr spielen, ob man als Vertreter des Kostendeckungsprinzips auftritt oder nicht; denn der erzielbare wirtschaftliche Unternehmenserfolg wird von diesem Prinzip nicht berührt. Die Schwierigkeiten hinsichtlich des "Kostendeckungsprinzips" dürften wohl eher im Atmosphärischen liegen und werden auch mit den demokratischen Entscheidungsstrukturen in den Betrieben in Zusammenhang gebracht³⁸. Tatsächlich macht nicht das fehlende Gewinnprinzip, sondern der fehlende Gewinn die eigentlichen Schwierigkeiten. Der Sachverhalt ist so einfach wie folgenscher: Der Grund für den hohen Fremdkapitalbedarf, nämlich die fehlende Möglichkeit der Selbstfinanzierung aus Gewinnen, macht selber die Chance zunichte, an Kredit heranzukommen; denn nur die Selbstfinanzierung kann - von der Beteiligungsfinanzierung bei Betriebsgründung abgesehen - das Eigenkapital schaffen, das als Sicherheit bei neuen Krediten dienen könnte³⁹. Das Kreditwesen folgt der Logik: Wer hat, dem wird gegeben. Man kann nicht einmal sagen, daß es eine kleinliche Logik ist, weil im anonymen Wirtschaftsverkehr die Banken als Wirtschaftsunternehmen sich so gut wie möglich gegen Risiken absichern wollen und müssen.

Geht man davon aus, daß die formale fachliche Qualifikation überbewertet wird, eine emotionale Aversion, z.B. gegen nicht erkennbare Profitmaximierungsabsichten und gegen die rechtliche Eigentumsverfassung der Betriebe, hinzukommt und die wirtschaftlichen Erfolgsaussichten sowie die Rückzahlungsmoral der selbstverwalteten Betriebe gegenüber den fehlenden sachlichen Sicherheiten zu wenig ins Gewicht fallen, dann ergeben sich unter strukturell anderen Bedingungen gute Gründe zur Kreditierung der selbstverwalteten Betriebe. Da die Selbstverwaltungswirtschaft eine Subkultur im herrschenden Wirtschaftssystem, ihrem Selbstverständnis nach z.T. auch eine Gegenkultur ist, muß man von einer weitreichenden Unverträglichkeit von Denk-, Urteils- und Lebensformen ausgehen; bei den selbstverwalteten Betrieben und den privaten Banken treffen verschiedene Welten aufeinander⁴⁰. Der Aufbau Potemkinscher Dörfer auf Seiten der selbstverwalteten Betriebe dürfte auf der sachlichen Ebene kaum gelingen; dagegen steht die versierte Prüfung. Und die indirekte Empfehlung, sich einen richtigen Anzug

anzuziehen⁴¹, erinnert an den Kreide fressenden Wolf in dem Märchen vom Wolf und den sieben Geißlein, kann aber nicht als ernsthafter Vorschlag gemeint sein. Vorspiegelung falscher Tatsachen ist im Prinzip unakzeptabel und dürfte normalerweise auch durchschaut werden.

Andererseits kann man nicht erwarten, daß die entscheidenden Mitarbeiter in den vielen einzelnen Banken umdenken und ihre gewohnten Maßstäbe der Kreditwürdigkeit über Bord werfen, auch wenn das sachlich gerechtfertigt wäre. Eine Änderung der Überprüfungspraxis läßt sich nicht dekretieren, besonders dann nicht, wenn sie harmonisch in ein traditionelles wirtschaftliches Denkmuster eingebettet ist.

Unter Berücksichtigung aller Argumente scheint es wenig wahrscheinlich zu sein, daß sich auf privatwirtschaftlicher Ebene die beiden Kulturen einander annähern. "Dolmetscherstellen" zu etablieren, die eine Verbindung zwischen den etablierten Einrichtungen und dem Alternativ- und Selbsthilfesektor herstellen sollen⁴², scheint deshalb nur für die direkte Beziehung zwischen der Selbstverwaltungswirtschaft und den staatlichen Förderinstanzen und dem Gesetzgeber erfolgreich zu sein. Staatliche Förderrichtlinien ließen sich ja im Gegensatz zu der Praxis der Kreditwürdigkeitsprüfung der privaten Banken tatsächlich auf gesetzlichem Wege ändern. Aber man muß zunächst immer wieder festhalten: Im herrschenden Förderprogramm würde der Geltungsbereich auf die Existenzgründungsphase beschränkt bleiben. Und außerdem dürfte es nicht allzu leicht sein: Wer für eine Anpassung der Kriterien der Kreditvergabe aus dem ERP-Sondervermögen plädiert⁴³, muß sich entgegenhalten lassen, daß das ERP-Programm überhaupt keine eigenen Kriterien hat, sondern die Mittel nach den Kriterien der Banken vergibt, man also alternative Bewilligungsinstitutionen schaffen müßte⁴⁴.

Es kommen Berührungsängste auf Seiten der selbstverwalteten Betriebe hinzu: die Angst, durch Kreditbeziehungen mit dem Bankensystem oder dem Staat Unabhängigkeit zu verlieren. Man kann diese Ängste für sachlich unbegründet halten, sie sind dennoch eine psychische Realität, mit der man rechnen muß⁴⁵.

Nach all diesen Überlegungen ist das private Bankensystem als Versorgungsreservoir für den laufenden Fremdkapitalbedarf mittelfristig vorsichtig ausgedrückt sehr skeptisch zu beurteilen. Das staatliche Förderprogramm ist bisher nur auf die Existenzgründungsphase gerichtet. Es bleiben prinzipiell zwei weitere Möglichkeiten übrig, die Finanzmisere der Selbstverwaltungswirtschaft zu beheben: staatliche Sonderprogramme und im weitesten Sinne "eigene" Kreditinstitutionen der Selbstverwaltungswirtschaft. Es soll hier wieder einmal - wie auch im Kapitel über die Kooperation in der Selbstverwaltungswirtschaft - darauf hingewiesen werden, daß ein eigenes System der Kapitalversorgung als besonders erstrebenswert angesehen wird, wenn es in seiner Ausgestaltung der Kooperation in der Selbstverwaltungswirtschaft direkt förderlich ist. Das schließt eine positive Beurteilung spezieller staatlicher Förderprogramme nicht aus, führt allerdings dazu, diese bereits aus einer besonderen Perspektive zu betrachten (s. unten).

3. "Eigene" oder sympatisierende Kapitalversorgungsinstitutionen der Selbstverwaltungswirtschaft

3.1. Das Netzwerk Selbsthilfe

Die Bedeutung des Netzwerk Selbsthilfe in der Bundesrepublik Deutschland und in Westberlin für die Versorgung der Selbstverwaltungswirtschaft mit Fremdkapital ist schnell beschrieben. Das Netzwerk lebt in seiner Funktion als Geldgeber von den Mitgliedsbeiträgen und Spenden. Im Jahre 1983 gab es 23 bundesrepublikanische Netzwerke und ein Berliner⁴⁶; eine Broschüre, die aus Anlaß des Netzwerk-Bundestreffens am 28. und 29. April 1985 in Bremen verteilt wurde, gibt mit Berlin zusammen 36 regionale Netzwerke⁴⁷. Trotz dieser Zunahme der Zahl der Organisationen hat es in den letzten Jahren einen Mitgliederschwund gegeben. 1983 wurden noch gut 7000 Mitglieder gezählt⁴⁸, in der erwähnten Broschüre ist nur noch von "ca. 6000"⁴⁹ die Rede; insbesondere Berlin hat von den gut 4700 Mitgliedern 1981 bis heute mehr als 2000 Mitglieder verloren⁵⁰. Personell ist also aller Voraussicht nach in der nächsten Zeit nicht mit einer Vergrößerung des Netzwerks zu rechnen.

Was das Mittelaufkommen angeht, wurde für 1983 ungefähr 950000 DM für die BRD und Berlin berechnet, während 1985 bei reduziertem Mitgliederbestand immer noch knapp eine Mio. DM jährlich angegeben werden⁵¹. Zieht man Berlin beim Mitgliederbestand und beim Mittelaufkommen ab, ergibt das einen durchschnittlichen Jahresetat für die einzelnen Netzwerke in der Bundesrepublik von weniger als 20.000 DM⁵². Bei der Vielzahl von sozialen Projekten und Wirtschaftsbetrieben, die die einzelnen Netzwerke jeweils zu betreuen hätten, erweist sich ein solcher durchschnittlicher Jahresetat auf einen Blick als völlig unzureichend, besonders wenn man berücksichtigt, daß eine einzelne mittelgroße Investition leicht zwischen 50.000 und 100.000 DM kosten kann.

Die finanzielle Lage könnte sich allerdings im Laufe der Zeit etwas verbessern, wenn sich beim jährlichen Mittelaufkommen keine Verschlechterung einstellt. Ursprünglich wurden die Gelder vorwiegend in Form von verlorenen Zuschüssen vergeben⁵³, seit einiger Zeit stellt man sich mehr und mehr auf die Vergabe von Krediten um⁵⁴. In diesem Zusammenhang spricht Kück von einem "Verdoppelungseffekt"⁵⁵. Geht man einmal vom günstigsten Fall aus, daß nur noch Kredite vergeben werden und daß alle Kredite zurückgezahlt werden können, und unterstellt man der Einfachheit halber eine Kreditlaufzeit von 5 Jahren, dann würde ein Beitragsvolumen von jährlich 20.000 DM vom 6. bis zum 10. Jahre einen Kreditetat von jeweils 40.000 DM ergeben, weil in dieser Zeit die in der Anfangszeit vergebenen Kredite zurückgeflossen sind. In dem folgenden Fünfjahreszeitraum könnte man über 60.000 DM verfügen. Das hieße: Zwischen dem 10. und 15. Jahr, eine für die Selbstverwaltungswirtschaft unerträglich fern liegende Zeit, würde sich ein anfangs völlig unzureichender Finanzetat zwar verdreifacht haben, aber immer noch viel zu klein sein, um einen ins Gewicht fallenden Beitrag zur Deckung des Kreditbedarfs zu leisten - und das wohl-gemerkt unter den äußerst günstigen unterstellten Ausgangsbedingungen.

Die Schlußfolgerung ist eindeutig: "Das NETZWERKkonzept ist kein Finanzierungskonzept für die selbstverwalteten Betriebe

be."⁵⁶ Es sei daran erinnert, daß im Bericht über die Kooperation in der Selbstverwaltungswirtschaft ohnehin empfohlen worden war, daß das Netzwerk sich aus der direkten Betreuung und Versorgung der selbstverwalteten Betriebe herauszieht, um die Chance zum Zustandekommen institutionell organisierter Kooperation der Selbstverwaltungsbetriebe selber zu vergrößern. Da im Zuge der Kürzung von staatlichen Subventionen die sozialen Projekt um ihr Überleben kämpfen müssen⁵⁷, könnte sogar ein Sinn darin liegen, die Beiträge wieder hauptsächlich als verlorene Zuschüsse an soziale Projekte zu geben. Verstärkte Anstrengungen, allen Netzwerken den Status der Gemeinnützigkeit zu verschaffen⁵⁸ und dadurch die Spenden steuerlich abzugsfähig zu machen, könnten dann sogar noch einmal das Mittelaufkommen sich positiv entwickeln lassen.

3.2. Ökofonds

Ökofonds sind auf Länderebene von den Grünen eingerichtete Institutionen "zur Unterstützung der Alternativ- und Basisbewegung"⁵⁹. 1983 hatten die Ökofonds deutlich mehr Geld als das Netzwerk. Allein die Zuweisungen von Mitteln der Bundestagsabgeordneten der Grünen an die Landesverbände machten knapp 1,5 Mio. DM aus⁶⁰. Die beiden stärksten Landes-Ökofonds, nämlich Nordrhein-Westfalen und Bayern, konnten aus eigenen Landesmitteln die Fonds auf mehr als das Doppelte bis Dreifache aufstocken⁶¹. Überträgt man dieses Größenverhältnis auf alle Landesverbände, kommt man auf ein bundesweites Ökofondsvolumen von ca. 3 - 4 Mio. DM im Jahre 1983.

Doch auch diese Summe kann eine Versorgung der Selbstverwaltungsbetriebe mit Fremdkapital nicht sicherstellen, nicht einmal als Ergänzung zum Netzwerk. Zu mindestens 60% sollen sogenannte praktische Projekte gefördert werden, worunter man (auch) die selbstverwalteten Betriebe fassen kann. Darin liegt die erste Einschränkung: Sie sind nur eine geförderte Gruppe unter mehreren. Außerdem ist in der Satzung (des bayerischen Ökofonds) verankert, daß niemals ganze Investitionsvorhaben gefördert, sondern nur Zuschüsse dazu gezahlt werden sollen, um möglichst viel Projekte unterstützen zu können - ein Ausdruck der Mittelknappheit. Derselben Absicht entspringt die

Regel, die Zuschüsse nach oben hin auf 20.000 DM zu begrenzen. Darin liegen handfeste Restriktionen; der Ökofonds kann normalerweise also nur für kleine Investitionsvorhaben in Anspruch genommen werden. Logischerweise wird z.B. die Finanzierung von Betriebsübernahmen als Traum bezeichnet. Die Förderungsschwerpunkte sind nicht in allen Bundesländern gleich. Nach Bischoff und Damm sind in Bremen bisher nur ökologische Projekte gefördert worden und werden in Hessen bevorzugt Projekte in strukturschwachen Gebieten und solche, "die keine Chance auf andere Geldquellen haben und mit einer einmaligen Zuwendung stabilisiert werden können"⁶², gefördert - eine Verschiedenheit der Förderpraxis, die es aus der Sicht der selbstverwalteten Betriebe dem Zufall überlassen erscheinen läßt, ob sie überhaupt gefördert werden können oder nicht.

In Bayern wurden von der Gründung des Fonds im Juli 1983 bis Ende September 1984 von knapp 450.000 DM vergebenen Zuschüssen nur knapp 90.000 DM in Form von Krediten vergeben. Abgesehen davon, daß das ein Licht auf einen gewissen Schwerpunkt bei nichtökonomischen Zielsetzungen wirft, ergibt sich daraus, daß die Fonds im Laufe der Zeit kaum wachsen können⁶³. Im übrigen hängt das Mittelaufkommen der Fonds zentral vom politischen Erfolg der Partei ab, weil es aus den Wahlkampfkostentrückerstattungen und dem Verzicht auf Diäten gespeist wird. Eine Selbstverwaltungswirtschaft, die ihre strukturellen Existenzbedingungen langfristig absichern möchte, darf sich auf eine solche Finanzquelle nicht verlassen. Ein letztes Unsicherheitselement liegt in der Besetzung des Vergabeausschusses, der zur Hälfte mit Parteimitgliedern besetzt ist. Ein zur Zeit harmonisches Verhältnis zwischen den Grünen und der Selbstverwaltungswirtschaft kann nicht in alle Zukunft hineinprojiziert werden.

Alles in allem sind die Ökofonds^{*} geeignet, die Finanzmisere der Selbstverwaltungswirtschaft zu beseitigen: Die Mittel reichen insgesamt nicht aus. Das Zuwenige ist nicht nur für die selbstverwalteten Betriebe gedacht, sondern für ein großes Spektrum der "Alternativ- und Basisbewegung". Insbesondere größere Investitionen können nicht mit ihnen finanziert werden, schon gar keine Betriebsfortführungen in Arbeitnehmer-

* nicht

hand. Wegen der üblichen Vergabe als verlorene Zuschüsse kommt es zu keinem automatischen Wachstum der Fonds. Die Abhängigkeit vom politischen Erfolg der Partei und bei der Vergabe von den Einstellungen der Partei sowie die Verschiedenheit der Förderschwerpunkte lassen die augenblicklichen und insbesondere zukünftigen Förderchancen nicht so sicher erscheinen, daß darauf ein Strukturkonzept aufgebaut werden könnte.

3.3. Die Direktkreditvermittlung (DKV)

3.3.1. Vorbemerkung

Nach den bisherigen Ausführungen sollte es nicht verwundern dürfen, daß sich seit langem bei mehr und mehr Mitgliedern der Selbstverwaltungswirtschaft die Ansicht durchsetzt, daß "die Bewegung" ein neues und dann hoffentlich ausreichendes Kreditversorgungssystem braucht. Die Entwicklung der jüngsten Vergangenheit, d.h. ungefähr der letzten zwei Jahre, ist diesbezüglich geprägt von der Auseinandersetzung über zwei Konzeptionen, die als gegensätzlich, konkurrierend oder einander ergänzend bezeichnet wurden - je nach dem Stand der Auseinandersetzung. Es sind dies die Direktkreditvermittlung (DKV), die in Berlin von den STATTwerken aus der Taufe gehoben wurde, und die Ökobank, deren geplante und zielstrebig verfolgte Gründung auf eine Initiative einer Frankfurter Gruppe zurückgeht. Vermutlich wird die Ökobank 1987 gegründet, und vermutlich wird die DKV daran nicht zugrunde gehen. Aber dies sind eigentlich schon Aussagen, die erst am Ende der folgenden Ausführungen stehen sollten. Die intellektuelle Auseinandersetzung um die beiden Konzepte ist hauptsächlich auf Tagungen wie Projektmes- sen, Berliner Wintertagen und Netzwerktreffen, und in der Presse, seit Oktober 1984 hauptsächlich in der "Contraste" und ihrem Vorläufer "Wandelsblatt", geführt worden.

3.3.2. Die organisatorische Struktur und ideelle Zielsetzung der DKV

Die DKV besteht seit Oktober 1983 bei den STATTwerken Berlin, von denen sie auch unter besonderer Beteiligung von M. Kück (die einen Entwurf dieses Systems auch ins Zentrum ihrer

schon oft zitierten Dissertation gestellt hat) entwickelt wurde. Danach sind weitere regionale DKV entstanden, z.B. in Dortmund, Freiburg, München, Stuttgart, Frankfurt und Nürnberg⁶⁴. "Die zentrale Funktion der Kreditvermittlung besteht in der Herstellung der Kontakte zwischen Direktkapitalgeber und Kapitalnehmer."⁶⁵ Dazu ist natürlich die tendenziell interessierte Öffentlichkeit zunächst einmal mit einer solchen Möglichkeit bekannt zu machen (Markterschließungsfunktion durch Werbung, Informationsveranstaltungen usw.). Die Geldgeber sind "kleine Kapitalgeber", die meist als risikofeindlich und unerfahren im Anlagegeschäft bezeichnet werden; auf der anderen Seite wird von einem meist dürftigen Zustand des betrieblichen Informations- und Kontrollsystems ausgegangen. Aus beidem ergeben sich zusätzliche Aufgaben, u.a. für den Kapitalgeber Beratung hinsichtlich der Finanzierungsart, Kreditprüfung, Beschaffung von Sicherheiten, Kreditüberwachung, für den Kapitalnehmer Beratung hinsichtlich der Anlagemöglichkeit und während der Laufzeit für den Fall der betriebswirtschaftlichen Unerfahrenheit wirtschaftliche Beratung und Buchhaltungshilfe, überhaupt die Sorge für ein betriebliches Informations- und Kontrollsystem; letzteres liegt im beiderseitigen Interesse: Es macht den Kredit für den Kapitalgeber sicherer und erlaubt ihm, sich davon zu überzeugen, und es trägt dazu bei, daß der Kreditnehmer nicht in Zahlungsschwierigkeiten kommt. Diese "treuhänderischen Tätigkeiten" gehören zwar nicht von der Natur der Sache her zur Kreditvermittlung, aber solange keine andere Institution da ist, die diese Tätigkeiten übernehmen könnte, muß es die Kreditvermittlungsinstitution übernehmen.

Obwohl eine Kreditvermittlungsstelle aus betriebswirtschaftlicher Sicht kostengünstiger arbeitet, wenn sie "nicht zu wenige" Fälle zu bearbeiten hat, ergibt sich aus der ganzen Anlage der DKV doch eine Bevorzugung starker Regionalisierung, aus mehreren Gründen: Aus der Natur des Direktkredits heraus ist ein persönlicher Kontakt zwischen Kapitalgeber- und nehmer meistens nötig; meist hat ein Kapitalgeber Präferenzen für die Unterstützung von Projekten in seiner Nähe, so daß für diese auch leichter Kapital zu mobilisieren ist; außerdem kommt es häufiger vor, daß die Kreditvermittlungsstelle den Kreditneh-

ter kennt, also die persönliche Kreditwürdigkeit besser einschätzen kann; und schließlich läßt sich die Kreditprüfung und -überwachung mit den ganzen "treuhänderischen Tätigkeiten" organisatorisch besser in einer engeren Region abwickeln. Die Vorstellung, zum Zwecke der Regionalisierung "den regionalen Netzwerkorganisationen Kreditvermittlungsressorts anzugliedern", ist inzwischen vielerorts in die Tat umgesetzt worden.

Es wird - insbesondere in der Auseinandersetzung mit dem Konzept der Ökobank - immer wieder auf den direkten Kontakt zwischen Kapitalgeber und -nehmer als wesentliches Element der DKV hingewiesen⁶⁶. Seit dem "Raketenherbst" ("Keinen Spargroschen für die Rüstung!") 1983 wird es für ausgemacht gehalten, daß viele Sparer ihr Geld nicht mehr den anonymen Großbanken zur beliebigen Verwendung überlassen, sondern Einfluß auf den Umgang mit dem Geld gewinnen wollen, um selbst zu bestimmen, was damit finanziert wird. Neben diesem sachlichen Einfluß auf die Geldverwendung tritt ein zweites ideelles Element: Die DKV bietet "erstmals die Chance, kleine dezentrale, voneinander unabhängige Geldkreisläufe im alternativen Sektor zu installieren"⁶⁷. Dahinter steckt die Vorstellung, eine Entfremdung rückgängig zu machen, die in den herrschenden Geldbeziehungen liegt: Die Personenbeziehungen treten nun nicht mehr hinter den Geldbeziehungen zurück, sondern werden sozusagen ihr tragendes Element. Daran ändert sich im Prinzip auch nichts dadurch, daß die Gelder vieler Kapitalgeber zunächst auf einem Treuhandkonto gesammelt werden; denn dieses Konto wird als Zwischenlager angesehen, auf dem das Geld nur so lange ruht, bis der Kapitalgeber sich für ein bestimmtes Projekt entschieden hat⁶⁸. Kritische Anmerkungen darüber finden sich im Abschnitt 3.4.3.

Da die Kreditaufnahme bei den privaten Banken ebenso wie die Teilnahme an staatlichen Förderprogrammen regelmäßig hauptsächlich an den nicht vorhandenen Sicherheiten scheitert und die privaten Kapitalgeber, die an der Direktkreditvermittlung teilnehmen wollen, selbstverständlich auch nicht ohne Sicherheiten ihr Kapital aus den Händen geben wollen, ja sogar als besonders risikofeindlich angesehen werden (s. oben), ergibt sich also auch im Rahmen der DKV ein Sicherheitenpro-

blem. Wo die selbstverwalteten Betriebe selbst keine Sicherheiten im nötigen Umfang stellen können, besteht die einzige Lösung des Problems in Bürgschaften, die andere für sie übernehmen. In den meisten Fällen ist jedoch entweder die Kreditsumme zu hoch, als daß leicht Verwandte oder Bekannte als Bürgen zu gewinnen wären, oder aber diese Bürgen sind selber wirtschaftlich nicht sicher genug, als daß der Kapitalgeber damit zufrieden wäre. Also läuft alles auf eine institutionalisierte Bürgschaft hinaus, auf einen Bürgschaftsfonds. Ein solcher Bürgschaftsfonds fällt unter das Kreditwesengesetz; eine Erlaubnis muß beim Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen eingeholt werden. Neben anderen Bedingungen muß ein Haftungskapital von mindestens 1 Mio. DM oder 3 Mio. DM vorliegen, je nachdem, ob der Bürgschaftsfonds genossenschaftlich oder in Form einer GmbH organisiert ist. Mit einem solchen Fonds können dann Bürgschaften für Kredite übernommen werden, die bei neugegründeten Bürgschaftsfonds im allgemeinen bis zum 10-fachen des Haftungskapital betragen dürfen.

3.3.3. Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der DKV

Ein entscheidender Test der Qualität des Finanzierungssystems besteht darin, zu überprüfen, ob es den Kapitalbedarf der Selbstverwaltungswirtschaft wirklich decken kann. Kück legt für Berlin und für die Zeit vom Beginn der DKV ab dem 1.10.1983 bis zum 31.7.1984 eine erste Bilanz vor, die auf den ersten Blick ganz beachtlich erscheint: Es gab Anlageangebote in Höhe von 1,2 Mio. DM, und es konnten über 800.000 DM davon in Form von Krediten vermittelt werden. Zu Recht weist Kück darauf hin, daß das mehr ist als das, was Netzwerk oder Ökofonds unter vergleichbaren Bedingungen zustande gebracht haben - jedoch: Diesen Zahlen standen Kreditwünsche in Höhe von 4 Mio. DM gegenüber. Es wäre voreilig, daran ohne weiteres und endgültig die DKV als untaugliches Instrument zur Deckung des Kapitalbedarfs erkennen zu wollen. Nicht alle Kreditwünsche sind solide, und da es sich um ein neues Programm handelt, mögen sich die Kreditwünsche in den folgenden Jahren auf ein niedrigeres Niveau senken. Jedoch muß man auch auf der Kapitalgeberseite davon ausgehen, daß mit den ersten 1,2 Mio. DM ein insgesamt verfügbares Reservoir bereits zu einem erheblichen Teil ausgeschöpft sein dürfte.

Mit größerer Sicherheit ergeben sich Einschränkungen der Tauglichkeit aus der Tatsache, daß die zur Verfügung gestellten Geldsummen mit durchschnittlich 5000 DM so klein sind, daß sie für Investitionen normalerweise Kapital- und damit Personenzusammenfassungen in größerem Ausmaß nötig machen. Mag das für mittelgroße Investitionen mit Hilfe jeweils individueller Werbekampagnen noch erreichbar sein, so erweist sich die Methode der DKV für größere Investitionen als unbrauchbar. Über eine erste Kreditkampagne berichtet die mehrfach zitierte Broschüre selbst folgende Einzelheiten: Von 4 Projekten wurde eines verwirklicht, und zwar das mit Abstand billigste, bei dem eine Investition von 30.000 DM finanziert werden mußte. Die TAZ konnte ihren Kreditbedarf von 500.000 DM "durch eigene Aktionen decken"; für das Projekt "Streitstraße", ursprünglich mit einer Dimension von 1 Mio. DM geplant, mußte eine "kleine Lösung" mit 300.000 DM gewählt werden, und eine Grüne Akademie, die einen Kreditbedarf von 2 Mio. DM hatte, konnte nicht verwirklicht werden, weil für sie "nur" 500.000 DM zusammen gekommen waren. An diesen Beispielen erweist sich möglicherweise auch die Vermutung, daß die Kapitalgeber bei der DKV eine Präferenz für ortsnahe Projekte haben, als richtig und als Bumerang der DKV: Für größere Projekte bräuchte man ein großes Einzugsfeld, in dem man dann jedoch wegen der Ortspräferenzen nicht mehr genügend Kapitalgeber mobilisieren kann. Je mehr die ideologische Konzeption von den "kleinen, dezentralen Kreisläufen" tatsächlich der Einstellungswirklichkeit der Kapitalgeber entspricht, desto weniger funktioniert das System für größere Projekte. Die DKV krankt an dieser Stelle an einem inneren Widerspruch. Kück und Grottian mögen wohl auch an diese Strukturschwäche gedacht haben, als sie vor der Presse in Bonn eine zu Recht positive Schilderung der DKV mit der Bemerkung abschlossen: "Noch kostengünstiger könnte sich die Finanzierungs- und Kreditproblematik für selbstverwaltete Betriebe entwickeln, wenn das Konzept der Ökobank erfolgreich sein sollte."⁶⁹ Diese Einschätzung der Dinge ist in jüngerer Zeit von den STATTwerken in Berlin - nach wie vor Wortführer der DKV - bestätigt und bestärkt worden. In einem ganzseitigen Artikel unter der Rubrik "STATTwerke-spezial" in der "Contraste" werden Ökobank und DKV nicht mehr als "konkurrente

Form alternativer Finanzierung" bezeichnet, vielmehr müßten sie einander ergänzen; es wird sogar von einem Scheingegensatz gesprochen⁷⁰. Als Ergebnis einer zweijährigen Erfahrung wird auf der negativen Seite der Bilanz "die langatmige Abwicklung und die Beschränkung auf kleinere und mittlere Kredite (bis 100.000 DM"⁷¹ verbucht.

Mehr als alles andere zeigt diese nüchterne Einschätzung in den eigenen Reihen, daß auch mit der DKV noch nicht ein Finanzierungssystem gefunden worden ist, das alle Finanzprobleme der Selbstverwaltungswirtschaft lösen kann.

3.4. Die Ökobank

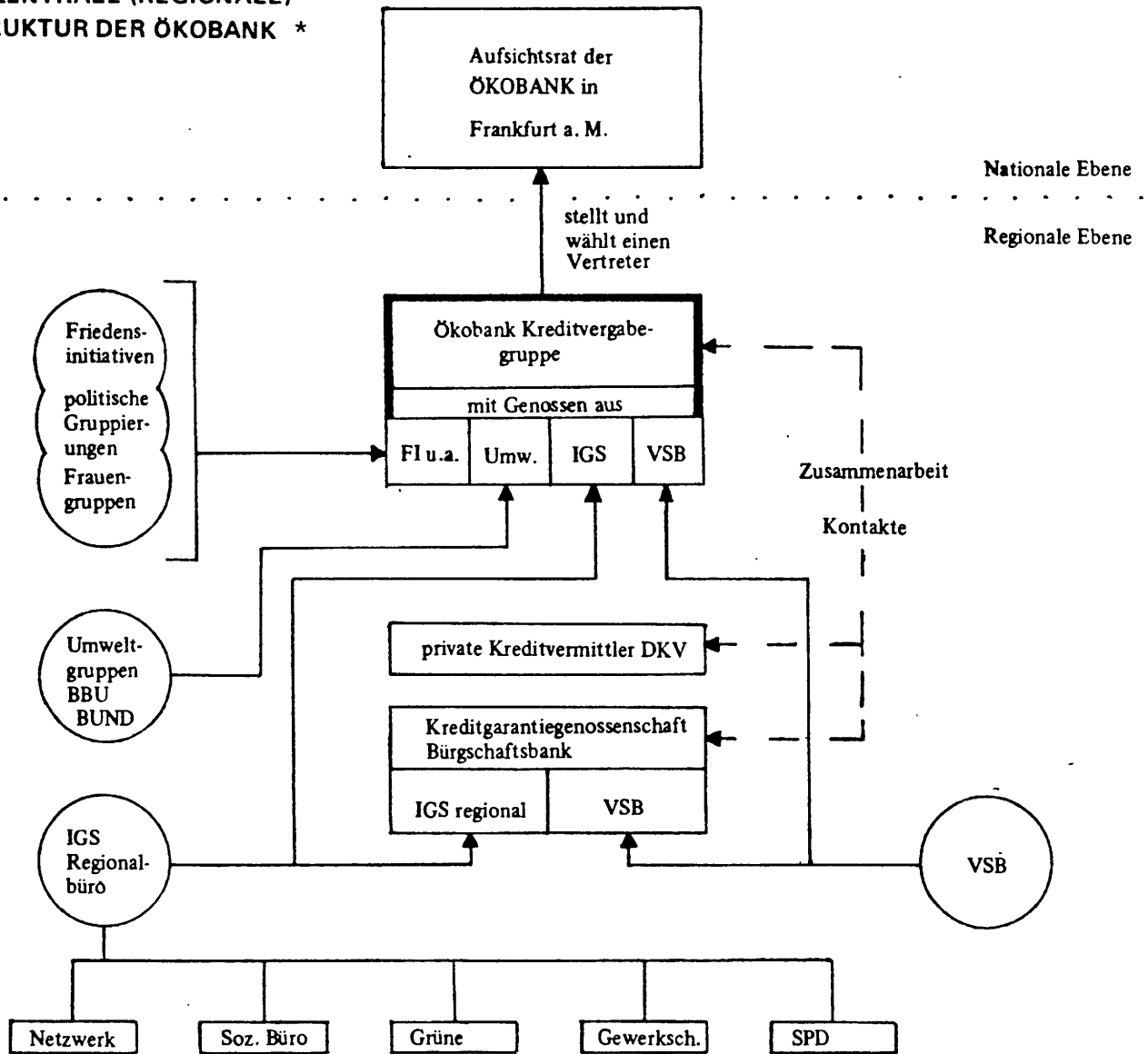
3.4.1. Ziele, geplante organisatorische Struktur und Stand der Entwicklung

Es existiert "ein breiter Konsens hinsichtlich der allgemeinen wirtschaftspolitischen Zielsetzung der Ökobank: Förderung der Alternativen Ökonomie durch zinsgünstige Kredite".⁷² Die geplante Ökobank wird keine reine Schöpfung der Selbstverwaltungswirtschaft sein. Wie bei der DKV hat der große Herbst der Friedensbewegung 1983 einen entscheidenden Anstoß gegeben. Aber in der Initiatorengruppe sitzen Mitglieder aus dem ganzen Spektrum der "Protestbewegung": Da sind Friedensinitiativen, ökologisch orientierte Bürgerinitiativen und Grüne ebenso vertreten wie die selbstverwalteten Betriebe⁷³. Entsprechend dieser stärker gemischten Zusammensetzung der Initiatorengruppe und dem heutigen Verein der Freunde und Förderer der Ökobank soll auch der Adressatenkreis der Bank größer sein. Für die Selbstverwaltungswirtschaft gilt das Prinzip der Selbstverwaltung mit der entsprechenden Eigentumsverfassung und innerbetrieblichen Organisationsstruktur als das zentrale Element für die Förderungswürdigkeit und Mitgliedschaft in Arbeitsgemeinschaften und Verbänden. Eine ökologiefreundliche Produktion ergibt sich mehr oder weniger zusätzlich aus dem Selbstverständnis der Mitglieder heraus. In der Satzung des Vereins der "Freunde und Förderer der Ökobank e.V." steht gleichrangig nebeneinander, daß sich die Geschäfte der Bank "wesentlich im Bereich der Alternativen und ökologisch orien-

tierten Ökonomie bewegen"⁷⁴ sollen. In einer Interpretation dieser Satzung kommt das Verhältnis von Selbstverwaltung und Ökologie noch deutlicher zum Ausdruck: "Die Ökobank wird das Geld ihrer Anleger nicht an Betriebe verleihen, die menschen- und umweltfeindlich produzieren. Die Ökobank wird betriebliche Projekte bevorzugen, die ein Höchstmaß an Selbstverwaltung und Autonomie aller Beteiligten anstreben. Sie wird Projekte fördern, die ökologisch orientiert sind, und sie wird für Projekte da sein, die angepasste Technologien entwickeln und anwenden."⁷⁵ Nach Brendgen, einem Gründungsmitglied des Förderervereins, sollen zwar Betriebe, die "jetzt zur Abwechslung Ökologisches profitbringend verarbeiten wollen", leer ausgehen; "gefragt ist wenigstens ein Stück anderes Wirtschaften"⁷⁶. Doch über den Schwerpunkt der Zielsetzung ist noch keine endgültige Entscheidung getroffen worden⁷⁷. Dies zu erwähnen, ist besonders deswegen wichtig, weil sich daraus ein Teil der inneren Reserven der Selbstverwaltungswirtschaft gegenüber der Ökobank ergibt: Man ist nicht sicher, ob sie überhaupt im gewünschten Maße für die Selbstverwaltungswirtschaft da sein wird⁷⁸. Zwei Gründe sollten allerdings sicherstellen, daß die Zielhierarchie, ganz gleich, wie sie das vorgegebene Spektrum der Ziele ordnet, eine ausreichende Versorgung der Selbstverwaltungswirtschaft mit Fremdkapital nicht verhindert: Erstens dürfte genug Geld für alle da sein, und zweitens nimmt in der von uns vorgeschlagenen Gesamtstruktur eines Finanzierungssystems nicht die Ökobank, sondern ein Bürgschaftsfonds die entscheidende Position ein (s. unten.)

Spätestens seit dem Sommer 1984 hat sich eine regionale und damit dezentrale Struktur der Ökobank herausgeschält⁷⁹, und das nicht zuletzt als Ergebnis des ständigen Drängens der STATTwerke und anderer Gruppierungen und Personen aus der Selbstverwaltungswirtschaft⁸⁰. Denkt man an die Rahmenbedingungen und Zielvorstellungen der Selbstverwaltungswirtschaft, liegt darin ein großer Vorteil. Auch die Diskussion über die endgültige Struktur ist noch nicht abgeschlossen; insofern entwirft die graphische Darstellung aus dem Sommer 1984 nur ein vorläufiges Bild; aber prinzipielle Strukturen dürften so oder so ähnlich aussehen.

**DEZENTRALE (REGIONALE)
STRUKTUR DER ÖKOBANK ***



VSB Verband selbstverwalteter Betriebe
IGS Interessengemeinschaft selbstverwalteter Betriebe

*Quelle: Verein Freunde und Förderer der Ökobank e.V. (Hrsg.),
Die Ökobank. Die Bank der Bewegung, Broschüre aus dem
Sommer 1984, S. 31

Danach hat jede Region ihre eigene Kreditvergabe-gruppe,
d.h. die tatsächliche Verfügung über die Kreditvergabe liegt
nicht in einer fernen Zentrale. Außerdem ist an einen Bürg-
schaftsfonds (Bürgschaftsbank, Kreditgarantiegenossenschaft)

gedacht, mit dem die Vergabegruppe zusammenarbeiten soll, und schließlich sollen an diesem Bürgschaftsfonds und an der Kreditvergabegruppe die verschiedenen gesellschaftspolitischen Gruppen beteiligt sein, wobei der Selbstverwaltungswirtschaft direkt oder indirekt (über eine Interessengemeinschaft) eine relativ große Bedeutung zufallen soll.

Als ein wichtiges Instrument der Regionalisierung wurde die Regionalisierung des Förderervereins, speziell die Gründung von Landesverbänden als selbständigen rechtsfähigen Vereinen, auf einer Mitgliederversammlung am 13.10.1984 beschlossen⁸¹. Der praktische Aufbau solcher Verbände begann mit der Gründung von bald über 20 Ökobankinitiativen⁸². Bis Juli 1985 waren aus solchen Initiativen bereits 4 Landesverbände entstanden⁸³, am Ende sollen mindestens 9 solcher Landesverbände als Voraussetzung zur Bankengründung existieren.

Der März 1987, drei Jahre nach der Gründung des Vereins der Freunde und Förderer, ist als Zeitpunkt der Bankengründung geplant. Bisher geht man davon aus, daß 6 Mio. DM Eigenkapital aufgebracht werden müssen, das Mindesteigenkapital, um als Genossenschaftsbank vom Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen die Anerkennung erteilt bekommen zu können. Damit sind aber noch einige Unsicherheiten verbunden; denn wenn die Ökobank nicht in den "Bundesverband der Volksbanken und Raiffeisenbanken" aufgenommen wird⁸⁴, bleibt es nicht bei dieser Mindestsumme, weil dann die Rückendeckung durch den Haftungspool des Verbandes fehlt. Im übrigen kann das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen nach eigenem Ermessen die Mindestsumme erhöhen und hat bereits schriftlich eine solche Absicht angedeutet⁸⁵. Auch wenn es nach den Wünschen der DKV-Gruppe ginge und die Bank die Rechtsform der GmbH erhielte, wäre das notwendige Mindestkapital größer. Auf diesem Hintergrund sind Zahlen über die Entwicklung der Genossenschaftseinlagen mit Vorsicht zu interpretieren. Auf der erwähnten Pressekonferenz im Juli 1985⁸⁶ wurden gut 2,3 Mio. DM Einzahlungen für das Eigenkapital genannt. Bei den weiteren Überlegungen wird davon ausgegangen, daß die rechtlichen und ökonomischen Voraussetzungen für die Gründung der Bank im geplanten Zeitraum zu erfüllen sind.

3.4.2. Wirtschaftliche Funktionsfähigkeit der Bank und ihre notwendige Ergänzung durch einen Bürgschaftsfonds

Das Ökobank-Konzept soll nun daraufhin geprüft werden, ob es in der Lage ist, den trotz aller anderen Finanzierungsinstrumente immer noch verbleibenden Finanzbedarf der Selbstverwaltungswirtschaft zu günstigen Bedingungen zu decken. Es sei noch einmal betont, daß unter Finanzbedarf nur der Kapitalbedarf von kreditwürdigen Betrieben gemeint sein kann, wobei die Kreditwürdigkeit selbstverständlich nach alternativen und nicht nach den rigiden und unangemessenen Kriterien der traditionellen privaten Banken (vgl. die Erörterung unter 2.2) beurteilt werden soll; aber ohne eine hohe Wahrscheinlichkeit auf Rückfluß der Kredite kann kein Finanzinstitut, auch kein alternatives, auf die Dauer existieren. Das Sicherheitenproblem, das in diesem Zusammenhang angesprochen ist, soll zunächst einmal als gelöst vorausgesetzt werden.

Nach dem Kreditwesengesetz kann eine Bank in der Größenordnung zwischen dem 10fachen und 18fachen ihres haftenden Eigenkapitals Kredit vergeben, natürlich nur im Umfang der Einlagen, die sie hat. Einem Eigenkapital von 6 Mio. DM entsprechen 60 bis gut 100 Mio. DM Kreditpotential. Es gibt niemanden, der daran zweifelt, daß ein solches Potential zumindest in der Gegenwart ausreicht. Vermutlich zu recht taucht in der Diskussionsliteratur über das Ökobank-Konzept - soweit dem Verfasser bekannt - auch kein Zweifel darüber auf, daß zur rechten Zeit die nötigen Spareinlagen vorhanden sind. Die Wendung "zur rechten Zeit" stellt den Umstand in Rechnung, daß der Kreditbedarf sich im Laufe von Jahren quantitativ entwickelt und folglich auch die nötigen Spareinlagen nicht alle schon am ersten Tage da sein müssen.

Überlegungen über die wirtschaftliche Funktionsfähigkeit unterstellen alle das entgegengesetzte Problem: daß mehr Geld auf der Bank liegt, als an Krediten in die alternative Ökonomie abfließen kann⁸⁷. Da die Zinskosten für die Spargelder eine feste Größe sind, hat die Bank nur zwei Möglichkeiten, diesen nicht an die alternative Ökonomie verliehenen Rest des Geldes anzulegen: in Form von zusätzlichen Kreditgeschäften

oder in Form von eigenen Kapitalanlagen. Die Ökobank will beide Möglichkeiten wahrnehmen. "Sie wird auch Kredite an private Kunden.... ausgeben, sofern sie die satzungsmäßigen Zielsetzungen der Ökobank anerkennen."⁸⁸

Die Anerkennung wird man bei Konsumenten- und Wohnungsbaukrediten ohne weiteres unterstellen. Bei den Geldanlagen wird man nicht mehr kontrollieren können, was mit dem Geld schließlich finanziert wird.

Während diese Nebengeldgeschäfte außerhalb der eigentlichen Zielsetzung der Bank lediglich dazu beitragen können und müssen, das Zinskostenniveau nicht über das der anderen Banken steigen zu lassen, sollen zwei weitere kostensenkende Elemente, nämlich kostengünstiges Arbeiten der Bank selber sowie Verzicht eines Teils der Sparer auf einen Teil der Zinsen, dazu beitragen, den eigentlichen Adressaten der Bankpolitik günstigere Zinsen als üblich berechnen zu können. Sparsamkeit im Betriebskostenaufwand dürfte, auf eine Kreditsumme von zig-Millionen umgelegt, nicht allzuviel bringen⁸⁹. Bei der GLS-Bank, der anthroposophisch inspirierten Gemeinschaftsbank für Leihen und Schenken in Bochum, hat man mit der Verzichtbereitschaft von Sparern positive Erfahrungen gemacht⁹⁰; die Bankinitiative für Frieden und Ökologie in München berichtet in einem Rundbrief, sie habe alle Sparer gebeten, auf einen Teil ihrer Zinsen zu verzichten; 130 von ihnen, vermutlich ein sehr kleiner Teil der Sparer (bei einem gesamten Eigenlagevolumen von mehreren Millionen) verzichtete auf Zins, ein Drittel völlig. Aufs Ganze gesehen fällt das Ergebnis wohl nicht mehr stark ins Gewicht. Außerdem sind die Sparerpopulationen der Anthroposophenbank und der zukünftigen Ökobank nicht identisch; es könnte gut sein, daß die meisten Sparer der Ökobank ihr persönliches Ziel bereits darin verwirklicht sehen, ihr Geld dem im doppelten Sinne herrschenden System entzogen zu haben. Es ist ein alter Erfahrungssatz, daß Idealismus eine Sache von Minderheiten ist. Je größer ein Personenkreis, desto kleiner der Prozentsatz von Idealisten.

Dennoch sollte man den möglichen Beitrag von Sparern zur Kreditzinsverbilligung nicht vernachlässigen. Denn man muß

auch berücksichtigen, daß der Kreditmarkt der Ökobank gespalten ist: Es soll eine begünstigte Zielgruppe und eine normale Kreditkundschaft geben. Es kommt in einem solchen Fall nicht darauf an, wie hoch der durchschnittliche Zinsverzicht ist. Vielmehr braucht die absolute Summe des Zinsverzichts nur auf die Gruppe der Begünstigten umgelegt zu werden. In diesem Fall wirkt eine auch nur kleine durchschnittliche Bereitschaft zum Zinsverzicht um so vorteilhafter, je größer die Anzahl der Sparer insgesamt ist! Dennoch ist man in Ökobankkreisen skeptisch; Brendgen hält Zinssubventionen von dritter Seite für notwendig, um das Ziel verbilligter Zinsen erreichen zu können.

Das größte und im Rahmen der Ökobank selber nicht lösbare Problem ist das der Sicherheiten. Es ergibt sich aus zwei Fakten: der chronischen Unfähigkeit der selbstverwalteten Betriebe, ausreichend sachliche und persönliche Sicherheiten zu bieten, un dem unabweisbaren Zwang einer Bank, diese verlangen zu müssen. Es werden in diesem Zusammenhang eine ganze Reihe von unkonventionellen Sicherheiten erörtert⁹¹: Kreditversicherungen, Bürgengemeinschaft unter den Betrieben, unter den Sparern und von Unternehmensberatern zustande gebrachte. Die erste ist kostensteigernd, die zweite und dritte sind meist ad-hoc-Maßnahmen, die nicht als allgemeines Instrument gelten können und auch quantitativ nicht ausreichen dürften⁹². Es geht auch bei der Ökobank kein Weg an einer institutionalisierten Bürgerschaft, eben einem Bürgschaftsfonds, vorbei⁹³. Der Bürgschaftsfonds verhält sich zu allen anderen Möglichkeiten, Sicherheiten zu bieten, so wie sich die eine Bank zu allen anderen Formen der Fremdfinanzierung verhält: beide sind für die Lösung des Finanzierungsproblems notwendig und vom rein quantitativen Standpunkt aus wahrscheinlich sogar hinreichend (was aber nicht bedeuten soll, auf die anderen Instrumente zu verzichten, s. den folgenden Abschnitt).

Sparer und Kreditnehmer fallen zur Bildung von Bürgschaftsgemeinschaften aus, das Netzwerk muß als nicht kapitalkräftig genug angesehen werden, um den Bürgschaftsfonds mit dem nötigen Kapital zu versorgen⁹⁴. Die Ökofonds sind wegen der Art ihres Mittelaufkommens kein sicherer Partner. So kommt die Ar-

gumentation hier an einen Punkt, wo die Selbstverwaltungswirtschaft erkennen muß, daß sie ein insgesamt funktionierendes und ausreichendes Finanzierungssystem kaum aus eigener Kraft schaffen kann. Auch der einzige bisher existierende Bürgschaftsfonds, die Haftungsassoziaton in Berlin, lebt hauptsächlich von der Million, die die evangelische Kirche zur Verfügung gestellt hat, und von den Rückbürgschaften der Stadt Berlin. In Hessen war geplant, einen Bürgschaftsfonds aus einem Teil der 7 Mio. DM staatlicher Förderung abzuzweigen, die 1984 einmal geplant war und vielleicht wieder auflebt. Der Staat in Form von Ländern und eventuell Kommunen ist aufgerufen, der Selbstverwaltungswirtschaft Bürgschaftsfonds zur Verfügung zu stellen.

3.4.3. Die gesellschaftspolitische Bewertung von Bank und Bürgschaftsfonds aus der Interessenlage der Selbstverwaltungswirtschaft heraus

Die Ökobank ist bisher positiv dargestellt worden; wie aber schon angedeutet, ist sie nie unumstritten gewesen. Es hat gegeben und es gibt immer noch engagierte Kritik, besonders aus den Reihen der Selbstverwaltungswirtschaft. Die Kritik richtet sich, stichpunktartig aufgezählt, hauptsächlich auf folgende Aspekte⁹⁵:

- die innere Entscheidungsstruktur, also den Grad der Demokratie,
- die Art der Geldbeziehungen, die die Bank möglich macht oder verhindert,
- die Art der "Nebengeschäfte" (eine Frage der Ideenreinheit),
- den Einfluß auf bestehende Finanzierungsinstitutionen.

Zu diesen Kritikpunkten soll im folgenden kurz Stellung genommen werden.

Angesichts der geplanten genossenschaftlichen Organisation der Bank, bei der die Summe der Anteilseigner, also Tausende, formal mitbestimmen können, wird von einem "Popanz von Demokratie"⁹⁶ gesprochen. Nun darf man aber das Problem der innerbetrieblichen Demokratie einer Genossenschaftsbank nicht mit

dem eines selbstverwalteten Betriebes verwechseln. Im letzteren sind die Eigentümer gleichzeitig die Beschäftigten, in der ersteren ist das nicht der Fall. Die formal-rechtliche Kontrollmöglichkeit der Genossen kann entsprechend gar nicht sicherstellen, daß innerhalb der Bank demokratische Entscheidungsstrukturen vorliegen. Organisationssoziologische Erkenntnisse laufen im übrigen darauf hinaus, daß innerbetriebliche Demokratie um so weniger durchsetzbar ist, je größer die Organisation ist und je qualifizierter das Expertenwissen zur Führung der Organisation sein muß ("Technokratie"). Dies deutet also darauf hin, daß das zu erwartende Demokratieproblem bei der Ökobank weniger ein hausgemachtes als ein allgemeines Problem ist⁹⁷.

Zu Recht sieht man die ideellen Werte der "neuen Geldbeziehungen", wie sie in der DKV zum Tragen kommen (vgl. oben 3.3.2), bei der Ökobank wieder verloren gehen. Eine Bank, also auch die Ökobank, wird verstanden als eine "Institution, die gleichsam von ihrer inneren Funktionslogik her die höchste Verkörperung verdinglichter und entfremdeter Beziehungsstrukturen im Kapitalismus darstellt"⁹⁸. Die Alternative zwischen DKV und Ökobank stellt sich dar als Durchsetzung der reinen Lehre und Verrat an ihr. Die Durchsetzung der reinen Lehre würde einen Verzicht auf die Ökobank verlangen. Das wäre mit einem Verzicht auf ein ausreichendes Finanzierungssystem gleichzusetzen. Aus pragmatischen Gründen allerdings sollte man sich fragen, ob das das Opfer wert wäre. Die selbstverwalteten Betriebe haben ja auch Geschäftsbeziehungen zu kapitalistischen Unternehmen, ohne auf deren Strukturen Einfluß nehmen zu können. Die Ökobank "soll die chronische Kapitalknappheit der alternativen Betriebe beseitigen helfen und insoweit einen Beitrag zur Konsolidierung des Alternativsektors leisten, ..." ⁹⁹. Ist nicht eine Konsolidierung der Selbstverwaltungswirtschaft unter Zuhilfenahme fremder Geldbeziehungen besser als ihr Zusammenbruch? Desweiteren unterstellt die DKV, die Vorliebe für "direkte Geldbeziehungen" sei massenhaft zu verallgemeinern. Die Ökobank wird eine inhomogene Gruppe von Sparern haben (s. oben, 3.4.1), unter ihnen mit Sicherheit eine Mehrheit von Leuten, die gar keine Mühe und Zeit für die Auswahl ihres ganz persönlichen Kreditnehmers aufwenden wollen

- nicht etwa, weil sie nur aus ihrer gesellschaftspolitischen Bewußtlosigkeit aufgeweckt werden müßten, um das zu tun, sondern weil sie im Gesamtzusammenhang ihrer Lebensgestaltung gerade dieses Engagement nicht auch noch leisten wollen und können¹⁰⁰.

Die Bank muß sowohl im Kreditgeschäft wie im Anlagenbereich Geldgeschäfte machen, die den Kreis der alternativen Ökonomie notwendigerweise überschreiten. Die Klein- und Wohnungsbaukredite stoßen dabei weniger auf grundsätzliche Ablehnung als die zinsbringenden Anlagen, z.B. in Wertpapieren. Wegen der nahtlosen Verbundenheit des gesamtwirtschaftlichen Geldsystems läßt sich bei solchen Anlagen nicht vermeiden, daß sie letztlich auch mit der Rüstungsindustrie oder umweltzerstörenden Produktionen doch wieder Zielen dienen, gegen die man angetreten ist¹⁰¹. Wer das beklagt, muß sich jedoch daran erinnern lassen, daß die Einlagen der Ökobank sonst auf Konten der anderen Banken liegen und ohne weiteres und in vollem Umfang nach deren geschäftspolitischen Zielen benutzt würden. Der Rückfluß eines auch noch so großen Überhangs in das allgemeine Geldsystem ist immer noch ein Vorteil gegenüber der Nicht-Existenz der Ökobank. In diesem Zusammenhang ist allerdings auch schon die Befürchtung geäußert worden, friedensbewegte Leute würden die Werbung, den Rüstungssektor zu meiden, bald als "marketing-strategischen Trick"¹⁰² entlarven und sich enttäuscht zurückziehen¹⁰³. Dem könnte ein Riegel vorgeschoben werden, wenn man weniger mit dem wirbt, was man vermeiden will, und mehr mit dem, was man erreichen möchte. Mit der Förderung der alternativen Ökonomie, die durch keine andere Bank erreicht werden kann, behält die Ökobank ihre unverwechselbare Geschäftspolitik.

Es gibt hier und da Befürchtungen, die Ökobank könnte in Bezug auf das Geld der Selbstverwaltungswirtschaft das Wasser abgraben und die DKV und das Netzwerk austrocknen. Nach einer genaueren Analyse der Treugebereinlagen bei der Ökobank und der Kreditangebote bei der DKV haben sich solche Befürchtungen etwas gegeben; es stellt sich nämlich heraus, daß die Durchschnittseinlage bei der Ökobank 500,-- DM, diejenige bei der DKV ungefähr 5000 DM betrug¹⁰⁴. Hinter den jeweiligen Einlagen

stehen sicher unterschiedliche Personenkreise; sollte das bei den zukünftigen Sparern ganz anders sein? Vermutlich wird die Ökobank auch viele kleine Kunden haben, Geld jedenfalls, daß der DKV niemals zugute kommen würde, weil man damit kein Kreditangebot machen zu können meint. Die Ökobank sammelt also (auch) in einem Sektor, der der DKV verschlossen bleiben würde. Auf der anderen Seite wird der Typ des Geldgebers, der sich heute an der DKV mit all ihren Begleiterscheinungen beteiligt, auch in Zukunft diese markante Art der Geldanlage wählen. Was das Netzwerk angeht, wäre es von der Qual befreit, bei der Verteilung seiner spärlichen Geldmittel zwischen sozialen und kulturellen Projekten auf der einen und Wirtschaftsbetrieben auf der anderen Seite entscheiden zu müssen. Es könnte sich dann der Förderung der sozialen und kulturellen Projekte widmen - dies allerdings nur hinsichtlich der Geldverwendung; denn der ganze dort versammelte Sachverstand zur Beratung von Betrieben und zur Prüfung ihrer Kreditwürdigkeit könnte bruchlos im Rahmen des neuen Bürgschaftsfondskonzepts eingesetzt werden. Aller Voraussicht nach würde also die vorgeschlagene Gesamtkonzeption nur dazu führen, die bisherigen Aufgabenbereiche umzustrukturieren, nicht aber diese überflüssig zu machen.

Sollte das Konzept der Ökobank im Rahmen des Gestaltbaren aus der Sicht der Selbstverwaltungswirtschaft, sofern es eine einheitliche Sicht gibt, schließlich nicht so günstig wie möglich ausfallen, könnte man sich doch auf die Position zurückziehen, die Ökobank als etwas der Selbstverwaltungswirtschaft Äußerliches anzusehen. Besonders nicht ganz so demokratische innerbetriebliche Entscheidungsstrukturen können in einem sehr viel milderem Licht betrachtet werden, wenn es auf die Entscheidungen der Ökobank gar nicht in erster Linie ankommt. Das ist immer dann der Fall, wenn es neben der Ökobank von der Selbstverwaltungswirtschaft kontrollierte Bürgschaftsfonds gibt. Die Selbstverwaltungswirtschaft sollte ihre ganzen Anstrengungen darauf richten, durch den Aufbau solcher Bürgschaftsfonds die Ökobank im doppelten Sinne zu befreien: von Arbeit und Kosten, aber auch von Macht. Die Kreditwürdigkeitsprüfung und die Betriebsberatung, überhaupt das ganze Konzept, was sich jetzt schon bei der Haftungsassoziation herausge-

schält hat, sollten bei den Bürgschaftsfonds angesiedelt sein und dort von Organen der Selbstverwaltungswirtschaft selber übernommen werden. Die Kreditgewährung seitens der Ökobank bräuchte nach einer Bürgschaftsübernahme durch einen Fonds nur noch eine Formsache zu sein. Bürgschaftsfonds in der Hand der Selbstverwaltungswirtschaft könnten als integrierendes Element wirken. Wenn die Kreditbürgschaften nur für Betriebe übernommen würden, die sich bereit erklären, einem regionalen Verband beizutreten, und diese Bereitschaft mit der regelmäßigen Zahlung eines Beitrags unterstreichen, könnten die Bürgschaften im Sinne von Olson als selektive Anreize dienen und zum Aufbau einer schlagkräftigen Verbandsorganisation beitragen, mit Hilfe derer dann alle anderen Ziele der Selbstverwaltungswirtschaft, die Stärkung nach innen und Interessenvertretung nach außen, verfolgt werden¹⁰⁵. Da die Selbstverwaltungswirtschaft aus eigener Finanzkraft keine Bürgschaftsfonds in der notwendigen Zahl und Größe bilden kann, sollte sie alle ihre Forderungen an den Staat auf diesen Punkt konzentrieren.

4. Zu den staatlichen Förderprogrammen

Es gibt in der BRD nur ganz wenige realisierte Förderungsprogramme, auf Länderebene nur ein einziges Wirtschaftsförderungsprogramm, nämlich das in Bremen, und ein Förderungsprogramm für soziale und kulturelle Projekte, nämlich das in Berlin. Das Berliner Programm ist das älteste und läuft dieses Jahr (1985) aus. Soziale und kulturelle Projekte gehören nicht zum Gegenstand dieses Berichts; sie fallen in den folgenden Ausführungen jedoch nicht ganz unter den Tisch, weil sie hier und da noch zu dem Wunschprogramm auch der Selbstverwaltungswirtschaft zählen, weil in der Gegenüberstellung von reinen Wirtschaftsförderungsprogrammen mit ihren speziellen Formen und den Subventionsprogrammen für soziale und kulturelle Projekte grundsätzliche Aspekte staatlicher Förderpolitik auch aus der Sicht der Selbstverwaltungswirtschaft erörtert werden können und weil bestimmte typische Reaktionen der selbstverwalteten Projekte und Betriebe von der Art der Förderungsmaßnahme unabhängig sind. Deswegen werden auch nicht nur durchgeführte Programme, sondern auch geplante oder von der Selbstverwaltungswirtschaft gewünschte Programme vorgestellt: Wer

der Selbstverwaltungswirtschaft ein spezielles Konzept staatlicher Förderung empfehlen möchte, muß sich mit ihren Einstellungen und strategischen Vorstellungen auseinandersetzen.

4.1. Kurzdarstellung einiger Programme

Die "Förderung örtlicher Beschäftigungsinitiativen" in Bremen¹⁰⁶

Der Anstoß zur Förderung der Selbstverwaltungswirtschaft in Bremen ging weder vom Netzwerk noch von den Betrieben selber aus, sondern unter dem oben genannten Titel bereits Ende 1982 vom Jugend- und Sozialsenator. Erst Monate später, im Sommer 1984, formierte sich auf Initiative des Netzwerks ein "Arbeitskreis Staatsknete" (vgl. oben unter 2.4.2.). Im Juni 1984 wurde für zwei Jahre ein revolvingender Darlehnsfonds in Höhe von 1,2 Mio. DM eingerichtet; es gibt also keinen Bürgschaftsfonds und auch keine verlorenen Zuschüsse. Nach den Wünschen des Netzwerk-Arbeitskreises sollten die gewerblichen, sozialen, kulturellen und politischen Projekte nicht voneinander getrennt werden, was selbstverständlich auch die Vergabe von verlorenen Zuschüssen bedeutet hätte; außerdem wollte man den Fonds selbst verwalten. Aus beidem wurde nichts: Aus der Zielsetzung, die Wirtschaftsstruktur durch Schaffung von Arbeitsplätzen zu fördern, ergab sich eine ausschließliche Konzentration auf die gewerblichen selbstverwalteten Betriebe. Außerdem können weder die selbstverwalteten Betriebe noch das Netzwerk an der Vergabe der Mittel mitwirken; sie liegt allein in der Hand eines Vergabeausschusses des Landes Bremen, der in jedem Einzelfall die Kreditwürdigkeit des Antragstellers überprüft. Die Zins- und Tilgungsbedingungen der Darlehen sind relativ günstig, aber die Betriebe übernehmen eine Verpflichtung, die (in milderer Form) als "karg bis schikanös" (z.B. Fücks) bezeichnet wird, nämlich für jeweils 6.000 DM Förderungssumme einen Arbeitsplatz zu schaffen. Es wird berichtet, daß sich der Senat streng an diese Richtlinie halte und seit Januar 1985 sogar innerhalb von 4 Monaten einen entsprechenden Nachweis verlange, andernfalls habe "der Senat das Recht, das Darlehen sofort zurückzufordern¹⁰⁷.

Das Programm zur "Förderung selbstverwalteter gewerblicher Betriebe auf genossenschaftlicher Basis" in Hessen¹⁰⁸

Ähnlich wie in Bremen ging die Initiative zur Förderung der Selbstverwaltungswirtschaft in Hessen von den Politikern aus, diesmal als ein Programmpunkt unter mehreren, durch die die Grünen im Hessischen Landtag ihre Position deutlich machen wollten. Die Selbstverwaltungswirtschaft war nur auf Einladung der Grünen an der Entstehung etwas mitbeteiligt, und zwar in Form einer zwölköpfigen Kommission, die aus je drei Vertretern aus Süd-, Mittel- und Nordhessen sowie drei Vertretern der autonomen Frauenprojekte zusammengesetzt war. Der Prozeß der Verhandlung mit dem Land Hessen zog sich wegen unterschiedlicher Grundsatz Einstellungen in der Selbstverwaltungswirtschaft etwas in die Länge; die Verwirklichung des Programms scheiterte schließlich (zunächst) daran, daß die Grünen im November 1984 ihre Zusammenarbeit mit der SPD im Landtag aufkündigten. Geplant war auch hier eine Förderung nur der selbstverwalteten Betriebe in Höhe von 7 Mio. DM zur Schaffung von 150 neuen Arbeitsplätzen und 100 neuen Ausbildungsplätzen. Wie in Bremen ist auch in Hessen eine starke Strömung unter den Projekten nicht zum Zuge gekommen, die auf die Forderung von möglichst viel verlorenen Zuschüssen für Investitionen, aber auch für laufende Personalkosten, hinauslief. Anders als in Bremen jedoch hätte nach dem letzten Verhandlungsstand die gesamte Antragsbearbeitung bei den selbstverwalteten Betrieben gelegen, und die staatliche Bewilligungskommission wäre zur Hälfte mit Vertretern der Selbstverwaltungswirtschaft besetzt gewesen.

Nürnberg: Ein Beispiel für kommunale Förderung selbstverwalteter Projekte¹⁰⁹

Der Anstoß zum Nürnberger Förderungsprogramm ging wieder von den Grünen aus, die im Wahlkampf vor den Kommunalwahlen im Februar 1984 eine Förderung alternativer Projekte versprochen hatten. Im Ergebnis steht nun für 29 Projekte "eine halbe Million, 3 Jahre lang zuzüglich einem Inflationsausgleich" zur Verfügung. Bemerkenswert ist jedoch nicht die Summe, sondern das Vergabemodell. Die zentrale Position hat ein Beirat, von

dessen 9 Mitgliedern 5 Vertreter von Projekten sind, die damit die absolute Mehrheit besitzen. Art. 4 der Bestimmungen für den Beirat legt fest: "Über die Empfehlung des Beirats entscheidet der Kulturausschuß. Er kann von dieser Empfehlung erst dann abweichen, wenn er diese zuvor in einer gemeinsamen Sitzung mit dem Beirat unter Vorsitz des Oberbürgermeisters bzw. seines Stellvertreters erörtert hat." Darin liegt ein sehr weitgehender Einfluß der Projekte auf die Verteilung der Gelder - wie sich herausgestellt hat: nicht weitgehend genug (vgl. unten 4.3.).

4.2. Einstellungen bei Projekten und Betrieben zur Zusammenarbeit mit dem Staat und ihr Einfluß auf die staatlichen Förderungsprogramme

In den selbstverwalteten Projekten und Betrieben findet man hier und da eine fundamentale Opposition gegen jede Zusammenarbeit mit dem Staat. Sie bildete eine extreme Position in der vor Jahren intensiv geführten sogenannten Staatsknete-Diskussion, die für diesen Bericht nicht recherchiert worden ist und schon deswegen nicht referiert werden kann. Oft läßt sie sich auch nicht mehr auf ein diskutierbares Argument zurückführen, sondern ist lediglich Ausdruck des Widerwillens, sich mit einem verhaßten System gemein zu machen. In einem solchen Fall ist die Schwelle zur Zusammenarbeit unüberwindbar - auch der Hinweis, doch erst einmal Erfahrungen zu sammeln und dann neu zu entscheiden, könnte nicht helfen. Tatsächlich hat man inzwischen Erfahrungen mit der Zusammenarbeit mit dem Staat gemacht, und zwar auf Länderebene in Berlin und Bremen, auf kommunaler ebene beispielsweise in Nürnberg und München, jeweils mit staatlichen Förderprogrammen im Vollzug. Aber auch schon in der Phase der Verhandlungen mit dem Staat über Wirtschaftsförderungsprogramme wie z.B. in Hamburg konnten Erfahrungen gesammelt werden. Diese Erfahrungen haben nicht etwa zu einer Vereinheitlichung des Standpunktes beigetragen: Teils haben sie die fundamentalen Gegner einer Zusammenarbeit mit dem Staat in ihrer Position bestärkt oder neue Gegner geschaffen¹¹⁰, teils haben sie aber auch den Anstoß zu pragmatischen Überlegungen gegeben, wie man den Staatseinfluß so weit wie nötig zurückdrängen kann. Solche Überlegungen sind nötig für

denjenigen, der eine staatliche Förderung der Selbstverwaltungswirtschaft schon aus Gründen der Chancengleichheit gegenüber kapitalistisch-marktwirtschaftlichen Klein- und Mittelbetrieben für angezeigt hält, und sie sind gleichzeitig besonders wichtig, weil die Selbstverwaltungswirtschaft eine starke ideelle Komponente hat, die zu erhalten eine sensible Gratwanderung zwischen Pragmatismus und Prinzipientreue verlangt.

Die Furcht vor zu viel Staatseinfluß läßt sich hauptsächlich mit folgenden drei Argumenten begründen:

1. Wenn man staatliche Förderungsprogramme akzeptiert, geht das nur unter der Bedingung, daß staatliche Politikziele dominieren (die Selbstverwaltungswirtschaft als "Reparaturbetrieb des Kapitalismus") und ein gewisser Identitätsverlust der Selbstverwaltungswirtschaft damit verbunden ist.
2. Es besteht für die jeweils einzelnen Betriebe, aber auch für die Selbstverwaltungswirtschaft als ganze, eine zu große Gefahr, in wirtschaftliche Abhängigkeit zu geraten.
3. Die Wirtschaftsförderungsprogramme entsolidarisieren die Selbstverwaltungswirtschaft.

Alle drei Argumente lassen sich unter Hinweis auf die jüngsten Erfahrungen stützen.

Für das erste Argument spricht schon allein die Tatsache, daß in keinem einzigen Förderprogramm die gewünschte Einheit von sozialen und kulturellen Projekten auf der einen und Wirtschaftsbetrieben auf der anderen Seite erhalten geblieben ist: In Berlin und Nürnberg waren und sind die Wirtschaftsbetriebe vom Programm ausgeschlossen, in Bremen und Hessen sind es die sozialen und kulturellen Projekte. sieht man es aus der Sicht der selbstverwalteten Wirtschaftsbetriebe, dann haben sie sich ihre Förderung durch eine Trennung von den anderen Gruppen erkauft. Mit dieser Spaltung wurde gleichzeitig das Schicksal der von vielen gewünschten verlorenen Zuschüsse besiegelt: Soziale und kulturelle Projekte kann man wegen ihrer fehlenden Markteinnahmen nicht mit Krediten unterstützen, ihnen muß man verlorene Zuschüsse zahlen. Bei Wirtschaftsbetrieben kann man sich auf Kredite beschränken.

Auch innerhalb der Wirtschaftsförderungsprogramme dominiert der Staat mit seinen Zielvorstellungen. Die (geplanten) Vergabebedingungen in Bremen und Hessen sind eindeutig Ausdruck des staatlichen Interesses, etwas gegen die Arbeitslosigkeit zu tun: Die Kredite sind an die Bedingung geknüpft, neue Arbeits- und Ausbildungsplätze zu schaffen. Demgegenüber wäre aus einer Situation dauerhafter Benachteiligung heraus eine Konsolidierung der Selbstverwaltungswirtschaft eher angemessen gewesen. Die Pragmatiker haben wohl darauf gesetzt, daß der Staat nicht ganz so genau überprüft, ob die Bedingungen erfüllt werden, und daß im übrigen Gestaltungsmöglichkeiten gewisse Handlungsfreiheiten lassen. Die Entwicklung in Bremen läuft jedoch auf das Gegenteil hinaus. Schließlich entscheidet in Bremen allein eine staatliche Vergabekommission darüber, wer unter den Betrieben ein Darlehen erhält. Damit kann nicht mehr sichergestellt werden, daß die Gelder nach den (auch ökonomischen) Kreditwürdigkeitskriterien der Selbstverwaltungswirtschaft verteilt werden. Eine Dominanz herkömmlicher Kriterien liegt in der Natur der Sache.

Die Gefahr, in direkte wirtschaftliche Abhängigkeit zu geraten, ist bei verlorenen Zuschüssen besonders groß. Man gewöhnt sich schnell an die finanzielle Bezuschussung laufender Kosten eines Projekts; schließlich ist die Größenordnung der Aktivitäten auf einen Gesamtetat zugeschnitten, in dem die staatliche Förderung einen festen Platz hat. Fällt die Förderung weg, ist das Projekt in seiner Existenz bedroht - ein Phänomen, das mit dem Ende des Berliner Förderungsprogramms deutlich in Erscheinung tritt¹¹¹. Kredite werden demgegenüber nur aus jeweils einmaligen Anlässen heraus vergeben und können nach der Vergabe auch nicht mehr zurückgezogen werden. Sie sind also aus der Sicht des einzelnen Betriebes kein Teil eines laufenden Programms und insofern nicht im entferntesten so gefährlich wie laufende Zuschüsse.

Aus den bisherigen Überlegungen ergibt sich eine Konsequenz. Wenn man aus guten Gründen für selbstverwaltete Betriebe auf verlorene Zuschüsse verzichten sollte, andererseits soziale, kulturelle und politische Projekte nur verlorene Zuschüsse gebrauchen können, können diese Projekte und die Betriebe nicht Adressaten ein- und desselben Förderprogramms sein. Bei der Verschiedenheit der Empfänger läßt sich kein einheitlicher, für alle gültiger und praktikabler Kriterienkatalog für die Vergabe von Mitteln zusammenstellen. Natürlich könnte man vom Staat eine feste Fördersumme verlangen, um sie autonom nach selbstgewählten Regeln zu verteilen - eine Vorstellung, die in Hamburg einmal bestanden hat¹¹². Doch man muß dem Staat wohl zugestehen, daß er relativ konkrete Entscheidungen darüber trifft, was er überhaupt fördert: Bei der Selbstverwaltungswirtschaft sind es Betriebe, deren tatsächliche Förderungswürdigkeit auf dem privaten Kreditmarkt und in herkömmlichen staatlichen Förderprogrammen systematisch unterschätzt wird; bei den sozialen und kulturellen Projekten sind es jeweils konkrete Dienstleistungen und soziale Aktivitäten, die oft ganz konkret staatliches Leistungsangebot ergänzen. Beim einen handelt es sich also um die Herstellung privatwirtschaftlicher Chancengleichheit. Auch wenn man mit der Selbstverwaltungswirtschaft ein Aktivitätsfeld unterstützt, das mit seinem Charakter als gesellschaftliches Experiment über das rein wirtschaftliche hinaus Bedeutung hat, bleibt die Förderung im Wirtschaftsbereich angesiedelt. Auch wenn die Förderung eines gesellschaftlichen Experiments das politische Motiv ist, sollte die Förderung selber doch wirtschaftlichen Kriterien unterliegen. Beim anderen handelt es sich um die Verfolgung politischer Ziele, bei der selbst dann, wenn man es wollte, die Elle der privatwirtschaftlichen Ertragskraft gar nicht angelegt werden kann. Die Alternativbewegung sollte sich damit abfinden, daß staatliche Förderprogramme kein Instrument sein können, die "Einheit der Bewegung" zu erhalten oder gar zu fördern; man sollte diese Einheit auf anderen Wegen herzustellen oder zu erhalten versuchen¹¹³.

Drittens schließlich sind auch die Wirkungen der Zusammenarbeit mit dem Staat und der Wirtschaftsförderungsprogramme auf die Solidarität unter den selbstverwalteten Betrieben

durchweg negativ. Man muß unterscheiden zwischen der Verhandlungsphase und der Vollzugsphase. Daß in der Verhandlungsphase, wo es noch darum geht, einem Förderprogramm eine allgemeine Gestalt zu geben, die ferne Aussicht auf Staatsgelder die Projekte nicht zusammenschmiedet, im Gegenteil in Hamburg z.B. auf den entsprechenden Sitzungen kaum ein Projekt zweimal gesehen wurde¹¹⁴, liegt in der Logik der Olsonschen Theorie des kollektiven Handelns¹¹⁵. Die entscheidenden Enttäuschungen erleben alle, denen an einer Handlungsgeschlossenheit der selbstverwalteten Betriebe liegt, dann in der Vollzugsphase. In Bremen ist von Windhundrennen anpassungsbereiter Betriebe die Rede. "Statt zunächst einmal, wie vereinbart, in Ruhe die Vertragsbedingungen zu erörtern und eventuell kollektiv Nachverhandlungen zu fordern"¹¹⁶, wurde die Solidarität durch das Windhundprinzip ersetzt. Das Netzwerk hatte zwar angeboten, den Betrieben bei ihren Anträgen zu helfen (und hat dafür sogar eine ABM-Stelle zur Verfügung gestellt bekommen), dennoch war bis Ende Dezember 1984 von 35 Anträgen nur die Hälfte über das Netzwerk gelaufen¹¹⁷. Die restlichen Betriebe hatten den direkten Weg zum Staat bevorzugt. Nach den Erfahrungen in Bremen und Berlin beginnt "mit dem Zeitpunkt der staatlichen Förderung auch sofort ein 'Hauen und Stechen' unter den Betrieben"¹¹⁸. Der Verlust gemeinschaftlichen Handelns hat zunächst einmal für sich genommen eine zerstörerische Wirkung auf die Selbstverwaltungswirtschaft, weil Kooperation statt Konkurrenz ein Baustein des wirtschaftlichen Überlebens ist (s.o. über die Kooperation). Es ist darüber hinaus bedauerlich, weil nur Geschlossenheit die Chance bietet, gestaltenden Einfluß auf die Einzelbedingungen der Förderungsprogramme zu nehmen.

In Berlin und Bremen hat man also mit staatlichen Förderprogrammen, bei denen der Staat sich mehr oder weniger deutlich vorbehalten hat, die Einzelentscheidungen über die Förderung zu fällen, schlechte Erfahrung gemacht. Die Projekte und Betriebe haben sich nicht solidarisiert, um kollektiv die Vertragsbedingungen mitzugestalten oder in ihren Auswirkungen zu mildern, sondern sie haben sich entsolidarisieren lassen. In der "AG Staatsknete" in Bremen streitet man sich nun, "wer denn die Verhandlungen um den alten Topf fortführen soll und

wie die 'Bewegung' mit dem neu geforderten Topf in Höhe von 11,5 Mio. für 1985/86 denn umgehen soll...."119. Aber Beschwörungen "zugunsten von gemeinsamen...Diskussionen und Entscheidungen" "die sich im Augenblick abzeichnende Trennung zwischen pragmatischem Kohlebeschaffen und ideologieüberhöhten 'Phantasien'"120 wieder aufzuheben, oder angesichts der Berliner und Hessischen "Vorbilder" "sich inhaltlich und organisatorisch in diesen Fragen zusammentun"121, sind nach den Erfahrungen fruchtlos. Selbstverständlich hatte man sich in Berlin und Bremen gegen den Zerfall der Solidarität gewehrt. Neue Appelle können die soziale Gesetzmäßigkeit, die hinter einem solchen Zerfall steht, nur im glücklichen Einzelfall außer Kraft setzen. Solange sich der Staat die individuelle Zuteilung nach eigenen Maßstäben vorbehält, wird es im Regelfall keine Solidarität geben; dafür ist das Einzelinteresse einzelner Betriebe an der staatlichen Förderung zu groß und läßt sich isoliertes Vorgehen durch die Betriebe zu leicht entschuldigend erklären. Nur wenn die Selbstverwaltungswirtschaft bereites in einem hohen Maße organisiert wäre und ihre Organisation den Mitgliedern, die sich nicht wohlverhalten, selektive Anreize vorenthalten könnte (vgl. das Kapital über die Kooperation), wäre ein im Ergebnis "solidarisches" Verhalten unter Umständen erzwingbar. Da das nicht der Fall ist, eine dauerhafte Überlebensfähigkeit der Selbstverwaltungswirtschaft jedoch nur bei intensiver Kooperation möglich ist, müßte der Staat schon aus eigenen langfristigen Interessen heraus seinen Einfluß auf die Mittelverwendung zurücknehmen.

Wenn staatliche Wirtschaftsförderungsprogramme der Selbstverwaltungswirtschaft wirklich nützen sollen, wenn sie ihr also erlauben sollen, die Mittel statt für eine vorübergehende Milderung des allgemeinen Arbeitslosenproblems zu einer langfristigen strukturellen Stärkung ihrer Wirtschaftskraft einzusetzen unter Berücksichtigung ihrer ideellen Zielsetzung, und wenn die Programme nicht mehr oder weniger zwangsläufig auf eine Entsolidarisierung der Selbstverwaltungswirtschaft hinauslaufen sollen, dann wird ein entscheidender Einfluß der Selbstverwaltungswirtschaft auf die Zusammenstellung und Anwendung von Kriterien staatlicher Wirtschaftsförderungsprogramme zu einer notwendigen Voraussetzung: Ohne einen solchen

entscheidenden Einfluß sind die genannten Ziele nicht zu erreichen.

Es bleibt nur noch zu klären, ob man jede Form eines solchen entscheidenden Einflusses als Lösung akzeptieren kann oder nicht. Es soll einmal davon ausgegangen werden, daß ein Wirtschaftsförderungsprogramm erst verabschiedet wird, wenn es von einer mit Verhandlungsvollmacht ausgestatteten und als Verhandlungspartner anerkannten Gruppe der Selbstverwaltungswirtschaft akzeptiert worden ist. Entscheidender Einfluß auf die Verteilung der Mittel läßt sich dann in zwei Formen denken: entweder in einer gemischten Vergabekommission, in der die Selbstverwaltungswirtschaft mindestens die Hälfte der Vertreter stellt, oder in voller Autonomie. Solange in der gemischten Vergabekommission der Staat immer noch irgendeinen Einfluß auf die Mittelvergabe behält, bleiben im Prinzip auch die genannten Schwierigkeiten erhalten. Trotz eindeutiger Empfehlungen des Beirats zur Förderung von Projekten in Nürnberg verweigerten die Politiker in zwei Fällen ihre Zustimmung¹²². Die Selbstverwaltungswirtschaft hätte nicht einmal mehr die Möglichkeit gehabt, von da an auf das Programm zu verzichten; denn es lief ja und hätte dann von den Projekten einzeln in Anspruch genommen werden können; also blieb nur die Möglichkeit, den Oktroi von Werturteilen zu akzeptieren. Der Verbund der Projekte in Nürnberg hatte vorher erklärt: "Wir wenden uns gegen eine Aufspaltung in 'gute' und in 'böse' Projekte und gegen soziale Ausgrenzung und Diskriminierung einzelner Verbundmitglieder."¹²³ Dennoch hat man genau dieses letztlich akzeptiert. Verständlicherweise ist dann die Rede von "Verteilungsorgien", am Ende steht die Einsicht: "...die vielzitierte Solidarität bestand ihre Bewährungsprobe nicht."¹²⁴ Und: "Mit jedem Plenum wird ein Stück Hoffnung auf sachgemäße Solidarität weniger."¹²⁵ Wenngleich also eine paritätisch besetzte gemischte Kommission gegenüber der alleinigen Staatsentscheidung ein großer Fortschritt ist, solche Kommissionen auch im Normalfall zur Zufriedenheit funktionieren dürften, können doch leicht Problemfälle auftreten, die in ihrer qualitativen Wirkung weit über ihre quantitative Bedeutung hinausgehen. Das spricht dafür, die Mittelverwendung ganz in die Autonomie der Selbstverwaltungswirtschaft zu übergeben¹²⁶.

4.3. Vorschlag einer Beschränkung der Förderung auf Bürgerschaftsfonds

Es spricht nun allerdings einiges dafür, daß selbst die volle Autonomie in der Mittelverwendung auch nur eine notwendige, aber immer noch keine hinreichende Voraussetzung dafür ist, alle die im vorhergehenden Abschnitt genannten wünschenswerten Ziele der Selbstverwaltungswirtschaft zu erreichen. Für diese Ansicht gibt es allerdings nicht einmal ein Demonstrationsbeispiel, geschweige den einen empirischen Beweis, sondern nur plausible Überlegungen.

Solange es sich um verlorene Zuschüsse oder Kredite handelt, wird es immer eine feste Summe geben, die für einen bestimmten Zeitraum reichen muß. Die 1,2 Mio. DM in Bremen, die einmal geplanten 7 Mio. DM in Hessen und die 500.000 DM in Nürnberg sind solche Summen. Normalerweise muß man davon ausgehen, daß die Summe nicht ausreicht, um alle Förderungswünsche erfüllen zu können. Eine Verteilung des Mangels macht es dann immer notwendig, nach diskriminierenden Verteilungskriterien zu entscheiden. Entweder wählt man einen Kriterienkatalog, der relativ wenig Entscheidungsspielraum läßt und so eng ist, daß er von vornherein die Gruppe der potentiellen Leistungsempfänger auf die Größenordnung des Fonds zuschneidert; beispielsweise könnte (müßte) man sich grundsätzlich zwischen der Alternative entscheiden, von zwei Betrieben, die beide als rückzahlungsfähig anzusehen sind, demjenigen den Kredit zu geben, der relativ "rückzahlungsfähiger" ist, oder aber demjenigen, der den ideellen Zielsetzungen der Selbstverwaltungswirtschaft stärker entspricht: Die Rangfolge der Kriterien würde also z.B. darüber entscheiden, ob im Zweifelsfall dem Ökonomismus oder dem Idealismus die Priorität einzuräumen sei. In einem solchen Fall würde es also durch Mehrheitsbeschlüsse strukturell benachteiligte Gruppen innerhalb der Selbstverwaltungswirtschaft geben. Oder aber man entscheidet in jeder Verteilungsvollversammlung ad hoc nach jeweils aufs neue mehrheitlich gefundenen oder gar keinen Kriterien; in diesem Fall würde der Verteilungskampf zu einem Dauerproblem werden. Die ernüchternden Erfahrungen in Nürnberg sind sicher nicht nur auf die oben erwähnten Sonderfälle zurückzuführen, sondern

ebensosehr auf den "Verteilungsalltag". Knappe Mittel diskriminierend in einer Gruppe verteilen zu müssen, belastet immer die Solidarität, aus einem bestimmten Grunde heraus sogar mehr, als wenn man die Entscheidungen von außen oktroyiert bekommen würde, weil man nun nämlich die Schuld an der Benachteiligung einer Gruppe nicht mehr einem äußeren Entscheidungsträger in die Schuhe schieben kann. Die Lösung für dieses Problem bietet der Bürgschaftsfonds, der auch aus anderen Gründen die empfehlenswerte Form staatlicher Wirtschaftsförderung für die Selbstverwaltungswirtschaft ist.

Für einen Bürgschaftsfonds als Form des staatlichen Beitrags zur Lösung der Finanzprobleme der Selbstverwaltungswirtschaft sprechen drei strategische, zwei pragmatische Gründe und ein ordnungspolitischer Grund, die in dieser Reihenfolge kurz erläutert werden sollen.

Ein erster strategischer Vorteil aus der Sicht der Selbstverwaltungswirtschaft besteht darin, daß ein Bürgschaftsfonds (Haftungsfonds) praktisch alle entsolidarisierenden Auswahlentscheidungen erübrigt. Da ein Bürgschaftsfonds kein Programm ist, das über viele Jahre laufen muß¹²⁷, sollte es möglich und dem Staat zumutbar sein, von Anfang an eine Größenordnung zuzugestehen, mit der für alle Kreditwünsche kreditwürdiger Antragsteller eine Bürgschaft übernommen werden kann. Im übrigen kann ja mit einem Bürgschaftsfonds immer für ein Vielfaches seiner Summe gebürgt werden. Es wird also bei einem Bürgschaftsfonds keine Verteilungsprobleme mehr geben: Für alle kreditwürdigen Antragsteller wird gebürgt werden können. Es wird nur noch über eine nach selbstgewählten Kriterien festgelegte Kreditwürdigkeit der Antragsteller zu entscheiden sein, d.h. nicht jeder Antragsteller wird als kreditwürdig eingestuft werden und in den Genuß einer Bürgschaft kommen können. Dies ist die letzte übrigbleibende "Diskriminierung", die auch für die Selbstverwaltungswirtschaft unverzichtbar ist und insofern keine entsolidarisierende Wirkung mehr haben dürfte.

Ein zweiter strategischer Vorteil des Bürgschaftsfonds besteht darin, daß er der Selbstverwaltungswirtschaft ein Maximum an Unabhängigkeit bietet. Bei Kreditfonds muß man immer damit

rechnen, daß eine Förderung auch einmal wieder aufgehoben wird, von wo an man wieder auf sich allein gestellt wäre. Existiert aber ein Bürgschaftsfonds einmal, kann er so lange seine positive ökonomische Funktion ausüben, wie man ihn nicht dadurch aufzehrt, daß man über Gebühr für Betriebe haftet, die dann in Konkurs gehen.

Der dritte strategische Grund ist darin zu sehen, daß Bürgschaften, die natürlich in voller Autonomie gegeben werden können müssen, die idealen selektiven Anreize sind, mit Hilfe derer eine starke Organisation der Selbstverwaltungswirtschaft zustande gebracht werden kann. Reserviert man Bürgschaften nur für zahlende Mitglieder einer Dachorganisation der Selbstverwaltungswirtschaft, wird das ein starkes Motiv zum Beitritt sein und die finanzielle und organisatorische Kraft geben, sich für alle anderen wichtigen wirtschaftlichen und politischen Ziele der Selbstverwaltungswirtschaft einsetzen zu können¹²⁸.

Aus pragmatischen Gründen ist der Bürgschaftsfonds erstrebenswert, weil der Staat vermutlich bei keiner anderen Förderungsform leichter dazu zu überreden sein dürfte, auf sein Mitspracherecht bei der Verteilung der Mittel zu verzichten. Wie wir gesehen haben, hat der Staat selbst im Nürnberger Vergabemodell, das mit dem Entscheidungsgewicht der Selbstverwaltungswirtschaft als "einmalig in der Bundesrepublik"¹²⁹ bezeichnet wird, in entscheidenden Fällen von seinem Vetorecht Gebrauch gemacht. Nun handelte es sich dabei um politische Motive, die im Rahmen einer Wirtschaftsförderung weniger im Vordergrund stehen. Bei der Vergabe von Krediten würde der Staat aber vermutlich in Einzelfällen über die Kreditwürdigkeit andere Vorstellungen haben als die Vertreter der Selbstverwaltungswirtschaft und - davon ausgehend und da es ja sein eigenes Wirtschaftsrisiko bleibt - auf eine Mitsprache nicht ganz verzichten wollen. Bei einem Bürgschaftsfonds darf der Staat unterstellen, daß die Selbstverwaltungswirtschaft aus ihrem eigenen ökonomischen Interesse heraus eine vorsichtige Bürgschaftspolitik praktizieren wird, um den Fonds nicht innerhalb kurzer Zeit zu dezimieren. Der Unterschied zwischen "Verbrauchen für einen guten Zweck", was bei verlorenen Zuschüssen,

von der Einstellung her manchmal auch bei Krediten noch im Vordergrund steht, und "Wirtschaften" tritt zutage und muß akzeptiert werden: Nur solche selbstverwalteten Betriebe können in ihren idealistischen Zielsetzungen unterstützt werden, bei denen auch eine gute Prognose über die Rückzahlungsfähigkeit gemacht werden kann. Wo es eine systemimmanente - und im übrigen ja auch mit den Zielen der Selbstverwaltungswirtschaft nicht im Widerspruch stehende - ökonomische Selbstkontrolle gibt, sollte der Staat sich überwinden und auf eine Mitbestimmung bei der Mittelverwendung verzichten können.

Die Ausnutzung einer (hier unterstellten) größeren Bereitschaft des Staates, der Selbstverwaltungswirtschaft Autonomie in der Mittelverwendung zu geben, sollte um so leichter fallen, als als Staatsbeitrag zu einer langfristigen Finanzierungskonzeption mehr als ein Bürgschaftsfonds nicht nötig ist: Er ist das einzige, was als Ergänzung zur Ökobank (oder jeder anderen Bank, die bereit ist, den Betrieben der Selbstverwaltungswirtschaft Vorzugskreditbedingungen einzuräumen) noch fehlt. Wenn es erst einmal eine der Selbstverwaltungswirtschaft nahestehende Bank gibt, ist Geld kein Problem mehr. Wie wir gesehen hatten, war nur die Haftung noch ein Problem, weil sie von der Bank selber nicht im wünschenswerten Umfang übernommen werden kann.

Schließlich ist ein Bürgschaftsfonds auch aus ordnungspolitischer Sicht günstig zu beurteilen, am günstigsten im Verhältnis zu verlorenen Zuschüssen. Verlorene Zuschüsse, z.B. in Form von Personalkostenzuschüssen, bergen immer die Gefahr in sich, das Wirtschaftlichkeitsdenken in den Betrieben verlorengehen zu lassen, weil die Geldsubventionen die ökonomische Lage augenblicklich entspannen, ohne daß man an eine spätere Rückzahlung denken müßte. Der Hinweis darauf, daß die Selbstverwaltungswirtschaft in vielfältiger Weise zwar nicht nach dem Wortlaut des Gesetzes, aber im Prinzip gemeinnützig wirkt, ist zwar ein starkes Argument: Die Subventionen würden in diesem Falle als Zahlung für vom Staat inhaltlich honorierte Dienste an der Gemeinschaft gezahlt werden. Es bleibt jedoch ein Unbehagen: Solche Kostenerstattungen sollten auf möglichst

präzise Berechnungsgrundlagen gestellt werden; und es wäre aus Gründen der Gleichbehandlung wünschenswert, wenn der Staat allgemeine Grundsätze zur Förderung beispielsweise bestimmter Produktionsformen und Produkte erlassen würde. Beides wäre nicht (sicher) der Fall, wenn Subventionsgelder in die freie Verfügung der Selbstverwaltungswirtschaft gestellt würden. In stark abgeschwächter Form gelten diese Einwände auch für Kredite mit besonders günstigen Konditionen: Auch sie haben, je günstiger sie sind, um so mehr den Charakter von Subventionen. Es kommt aus rechtlicher Sicht hinzu, daß verlorene Zuschüsse und die erwähnte Form von Krediten mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz kollidieren könnten¹³⁰.

Alle diese Makel fehlen beim Bürgschaftsfonds. Seine Einrichtung kann und muß als Ausgleich für strukturelle Benachteiligungen der Selbstverwaltungswirtschaft in herkömmlichen staatlichen Wirtschaftsförderungsprogrammen und auf dem privaten Kreditmarkt angesehen werden. Alle weiteren Vorteile, die die selbstverwalteten Betriebe mit seiner Hilfe möglicherweise genießen können, wie insbesondere günstige Zinsen, wären keine Staatsgeschenke mehr, sondern im Umfeld der Selbstverwaltungswirtschaft selbst entstanden. Es wären keine die Produktionsstruktur verzerrenden Staatseingriffe, sondern - soweit die günstigeren Zinsen z.B. durch Zinsverzicht bei den Einlegern der Bank möglich werden - direkte Wertentscheidungen der Menschen in ihrem Umgang mit Geld, sozusagen eine basisdemokratische Wertentscheidung, gegen die aus ordnungspolitischer Sicht nichts mehr einzuwenden ist.

5. Zusammenfassende Betrachtung der ökonomischen und organisatorischen Probleme der Selbstverwaltungswirtschaft in der BRD

Der Beitrag zu den allgemeinen ökonomischen, finanzwirtschaftlichen (im Sinne von Kapitalversorgung durch eigene Institutionen und durch den Staat) und sozialen Problemen und Entwicklungsperspektiven der Selbstverwaltungswirtschaft ist in drei Kapitel gegliedert:

- zum Bestand und zur Entwicklungsfähigkeit der Selbstverwaltungswirtschaft,
- zur Koopertion in der Selbstverwaltungswirtschaft und
- zur Versorgung der Selbstverwaltungswirtschaft mit Fremdkapital.

Die Analyse des Bestandes und der Entwicklungsfähigkeit der Selbstverwaltungswirtschaft sollte zunächst nur die quantitative Bedeutung des Untersuchungsgegenstandes - auch unter dem Gesichtspunkt örtlicher Beschäftigungsinitiativen - darlegen. Eine gründlichere Beschäftigung mit den vorliegenden empirischen Daten und Schätzungen über den Umfang der Selbstverwaltungswirtschaft legte dann allerdings den Schluß nahe, daß wegen des zwischen den einzelnen Studien unterschiedlichen und innerhalb der einzelnen Studien zum Teil widersprüchlichen Gebrauchs der Abgrenzungskriterien und wegen grundsätzlicher Schwierigkeiten bei der Datensammlung eine einigermaßen zuverlässige Schätzung der Zahl selbstverwalteter Betriebe in einzelnen Regionen sowie insbesondere in der Bundesrepublik Deutschland nicht möglich ist.

Betrachtet man die "historische" Entwicklung - sagen wir: der letzten 10 Jahre - der Selbstverwaltungswirtschaft, so läßt sich in der Bundesrepublik Deutschland auch keine eindeutige positive Korrelation zur steigenden Arbeitslosigkeit herstellen - ein sonst verbreitetes Interpretationsmuster der Renaissance der Kooperativen in den 70er und 80er Jahren in Europa. Dieses auf den ersten Blick überraschende Ergebnis läßt sich leicht mit dem desolaten Zustand erklären, den die Selbstverwaltungswirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland hat, und zwar sowohl hinsichtlich dessen, was sie selbst für die Förderung ihrer wirtschaftlichen und politischen Interessen tun kann, wie auch hinsichtlich ihrer Förderung durch den Staat auf allein drei gebietskörperschaftlichen Ebenen (Bund, Länder und Gemeinden). Daraus ist der wichtige Schluß zu ziehen, daß über die wirtschaftliche Förderungswürdigkeit der Selbstverwaltungswirtschaft erst nach Strukturverbesserungen geurteilt werden kann - Strukturverbesserungen, die die Handicaps der Selbstverwaltungswirtschaft gegenüber der etablierten Ökonomie ausgleichen sollen.

In diesem Zusammenhang spielt die Kooperation in der Selbstverwaltungswirtschaft eine tragende Rolle. Kooperation gehört international in allen "kooperativen Bewegungen" zum ideologischen Selbstverständnis. Sie ist aus pragmatischen Gründen nötig

- zur Stärkung der Wirtschaftskraft der einzelnen Betriebe (zum Teil, um selbst auferlegte Wettbewerbsnachteile auszugleichen) wie insbesondere
- zur Stärkung der Durchsetzungskraft in der Politik, wenn es um die Interessenvertretung gegenüber dem Staat geht.

Tatsächlich ist eine Kooperation in der Selbstverwaltungswirtschaft, und zwar sowohl als Branchenkooperation wie auch als regionale Kooperation, kaum vorhanden. Die Theorie von der Logik des kollektiven Handelns hilft, diesen Sachverhalt zu verstehen und zu erklären:

- Die Gruppen sind meist zu groß, als daß Einzelne bereit wären, sich dafür einzusetzen.
- Sogar in der Selbstverwaltungswirtschaft als einer zum Teil idealistischen Bewegung dominieren schließlich die nüchternen Reaktionen auf idealistische Anforderungen.
- In der Frühphase ihrer Entwicklung kann die deutsche Selbstverwaltungswirtschaft noch nicht auf Organisationen zurückgreifen, die schließlich doch zur Durchsetzung der Gruppeninteressen meist nötig sind.
- Außerdem richtet sich ein Teil der Mitglieder der Selbstverwaltungswirtschaft gerade wegen seiner idealistischen Haltung gegen eine Verbesserung des Organisationsgrades.

Ein Ausweg aus diesem Dilemma könnte darin bestehen, durch Hilfe von außen die dem Prinzip der Verbandsorganisation positiv gegenüberstehenden Kräfte in die Lage zu versetzen, ihrem Ziel näherzukommen. Prinzipiell haben potentielle Organisationen eine höhere Chance, durch Mitgliedschaft akzeptiert zu werden, wenn sie wirtschaftliche Anreize für die Mitglieder in Aussicht stellen können. An dieser Stelle ist zum ersten Mal der Staat gefordert: Er müßte über seine Beiträge zum Ausgleich der strukturellen Wettbewerbsnachteile die Selbstver-

waltungswirtschaft selber verfügen lassen, damit diese Beiträge als selektive Anreize zum Eintritt in Verbandsorganisationen benutzt werden können.

Die Analyse der Versorgung der Selbstverwaltungswirtschaft mit Fremdkapital beschäftigt sich schließlich mit einem der drängendsten Probleme der selbstverwalteten Betriebe: dem Finanzierungsproblem.

Staatliche Wirtschaftsförderungsprogramme für die Startphase kleiner Unternehmen sind den selbstverwalteten Betrieben unzugänglich, hauptsächlich, weil sie

- meist das erforderliche Eigenkapital nicht besitzen und
- bei der Kreditwürdigkeitsprüfung der auch im Rahmen staatlicher Förderprogramme zuständigen privaten Banken schlechte Chancen haben.

Da die privaten Banken traditionell auch für alle privaten Kredite zuständig sind, bilden sie das Nadelöhr, durch das die selbstverwalteten Betriebe meist nicht hindurchkommen:

- teils wegen Unvollkommenheiten der Rechnungslegung in den Betrieben selber,
- teils, weil die Banken kein Verständnis für die von den marktwirtschaftlichen Prinzipien abweichenden Unternehmensziele und -strukturen haben,
- teils, weil die Banken sich wegen der fehlenden Urteilsmöglichkeiten über die ökonomischen Zukunftschancen zu sehr an Bürgschaften und sachliche Sicherheiten halten wollen.

Wo die Selbstverwaltungswirtschaft weder an herkömmlichen staatlichen Förderprogrammen noch am traditionellen Kreditmarkt im notwendigen Maße teilnehmen kann, braucht sie "eigene" Kapitalversorgungsinstitutionen.

- Das Netzwerk Selbsthilfe kann aus seinen Mitgliederbeiträgen keine ausreichende Kapitalversorgung gewährleisten.
- Die Ökofonds reichen ebenfalls nicht aus, decken aus ihren eigenen Statuten heraus nur bestimmten Kreditbedarf ab und sind politisch unsicher.
- Die Direktkreditvermittlung, eine Berliner Schöpfung, dürfte aus "weltanschaulichen" Gründen zu eng sein und aus prakti-

schen Gründen zu unflexibel, um eine ausreichende Kapitalversorgung sicherstellen zu können.

- Die Ökobank schließlich wäre die notwendige und ausreichende Ergänzung zu den bisher genannten Geldquellen, würde also, wenn sie erst einmal eingerichtet sein sollte, Kreditgeld kein Mengenproblem mehr sein lassen. Als Bank müßte sie jedoch ebenfalls eine Sicherheitenpolitik befolgen, bei der nach wie vor vielen selbstverwalteten Betrieben der gewünschte Kredit vorenthalten werden müßte.
- So müssen Haftungsfonds als notwendige Ergänzung zur Ökobank hinzukommen. Diese Haftungsfonds, von denen es regional möglichst viele geben sollte, kann die Selbstverwaltungswirtschaft nicht aus eigener Kraft aufbauen.

Es galt also zu prüfen, ob staatliche Förderprogramme speziell für die Selbstverwaltungswirtschaft nicht gerade dieses Instrument in den Vordergrund stellen sollten. Eine Analyse der wenigen bestehenden regionalen und kommunalen Förderprogramme, die aus verlorenen Zuschüssen oder leicht erschöpfbaren Kreditfonds bestehen, hat gezeigt,

- daß weder verlorene Zuschüsse noch Kredite den sachlichen Bedarf an Fremdkapital decken können,
- der Staat als Geldverteiler von vielen selbstverwalteten Betrieben aus Angst vor Identitätsverlust abgelehnt wird,
- verlorene Zuschüsse und Kredit, ganz gleich, ob sie von staatlichen Stellen direkt oder über von den Projekten und Betrieben der Selbstverwaltungswirtschaft majorisierte Beiräte verteilt werden, nicht die Harmonie und Solidarität der Selbstverwaltungswirtschaft stärken, sondern meist das Gegenteil erreichen.

Eine wichtige Konsequenz aus alledem ist: Wenn staatliche Wirtschaftsförderung die Selbstverwaltungswirtschaft wirklich stärken soll, auch und besonders in dem Sinne, daß nicht durch innere Verteilungskämpfe zerrüttete, sondern starke Verbände entstehen können, die in der Lage sind, alle wichtigen Ziele der Selbstverwaltungswirtschaft zu verfolgen, dann muß

- der Staat Fördermittel der Selbstverwaltungswirtschaft zur eigenen Verfügung übergeben,
- und es dürfen keine Zuschüsse und Kredite sein, die zu vergeben sind.

Übrig bleibt das Instrument des Haftungsfonds in der Autonomie der Selbstverwaltungswirtschaft.

- Der Haftungsfonds ist die notwendige Ergänzung der Ökobank.
- Er stellt mit einem relativ kleinen Haftungskapital normalerweise ein für alle vertretbaren Kreditwünsche ausreichendes Bürgschaftspotential zur Verfügung und verliert dadurch die entsolidarisierenden Wirkungen, die den anderen Förderprogrammen anhaften.
- Er ist ideal als selektiver Anreiz zu benutzen, um zu starken politischen und Wirtschaftsorganisationen der Selbstverwaltungswirtschaft zu kommen.
- Er sollte dem Staat am ehesten den Verzicht auf Einfluß bei der Mittelverteilung leicht machen, weil ein Haftungsfonds von der Selbstverwaltungswirtschaft nach wirtschaftlichen Kriterien (allerdings den der Selbstverwaltungswirtschaft angemessenen) geführt werden muß.
- Schließlich ist ein Haftungsfonds, weil er aus seiner inneren Logik heraus anders als Kreditsfonds und ganz besonders verlorene Zuschüsse nach Wirtschaftsprinzipien geführt werden muß, ein ordnungspolitisch besonders akzeptables Förderinstrument, weil er die Marktchancen besonders wenig verzerrt.

- 1) Die Abfindung aus dem Sozialplan reicht in vielen Fällen nicht aus, um die Übernahme des Betriebes zu finanzieren, so daß eine Fremdfinanzierung mindestens hinzukommen muß.
- 2) Vgl. in diesem Bericht den Teilbericht von V. Gessner über Betriebsfortführungen durch die Belegschaften von Krisenunternehmen, S. 7, sowie die ausführliche Bericht-erstattung über das jüngste größere Ereignis dieser Art, das Scheitern der Belegschaftsinitiative "Hennefer Inge-nieurbau" in: *Contraste*, Mai 1985, S. 7 ff.
- 3) Vgl. oben, zum Bestand und zur Entwicklungsfähigkeit der Selbstverwaltungswirtschaft.
- 4) Vgl. Ch. Personn und O. Tiefenthal, a.a.O., S. 41
- 5) H. Kreutz, G. Fröhlich und H.D. Maly, a.a.O., S. 73
- 6) W. Beywl, H. Brombach und M. Engelbert, a.a.O., S. 49
- 7) J. Huber, *Wer soll....a.a.a.O.*, S. 28
- 8) So z.B. Ch. Personn und O. Tiefenthal, a.a.O., S. 41 f.; W. Beywl, H. Brombach und M. Engelbert, a.a.O., S. 51, und F. Hegner und C. Schlegelmilch, a.a.O., S. 26
- 9) E. Thies, *Kurz- und mittelfristige Finanzierung*, Wiesba-den 1958, S. 8
- 10) In den Räumen Hannover und Nürnberg wurden in der Stich-probe nur 11% Gesellschaften dieser Art erhoben (wenn man die mitgezählten Alleininhaber aussortiert, erhöht sich der Prozentsatz auch nur auf 14%) (H. Kreutz, G. Fröhlich und H.D. Maly, a.a.O., S. 133).
- 11) S. in diesem Bericht den rechtlichen Teilbericht von A. Höland
- 12) M. Kück, *Neue Finanzierungsstrategien für selbstverwalte-te Betriebe (Diss.)*, Berlin 1984, S. 39
- 13) S. H. Bischoff und D. Damm, *Arbeitsplätze selber schaf-fen, finanzieren und behalten*, München 1985, S. 125 f.
- 14) Vgl. Ch. Personn und O. Tiefenthal, a.a.O., S. 182, Tab. 13, wo die Gruppe der jungen Berufsanfänger aus allen Stufen des Bildungssystems und der Arbeitslosen 16% aus-macht. Vgl. auch M. Kück, a.a.O., S. 51 f.
- 15) H. Kreutz, G. Fröhlich und H.D. Maly, a.a.O., S. 43 f.; vgl. auch H. Deerberg, *Alternativbetriebe - gesellschaft-lich nicht vorgesehen*, in: H. Effinger (Hrsg.), *Selbst-hilfe und Arbeitsmarkt in Bremen*, Bremen 1985, S. 160; anders dagegen M. Kück, a.a.O., S. 51 die - wohl unter Berücksichtigung zusätzlicher Überlegungen - von geringen Eigenkapitalquoten spricht.

- 16) H. Deerberg, a.a.O., S. 160
- 17) So z.B. Ch. Personn und O. Tiefenthal, a.a.O., S. 79; K. Bergmann und Ch. Schröter, Er geht voll ab, der Öko-Punk..., in: Verband der Selbstverwalteten Betriebe im Raum Rhein/Main/Neckar/Lahn (Hrsg.), Projektmesse '84, Oberursel 1984, S. 12 ff. und S. 16
- 18) M. Kück, a.a.O., S. 48 ff.; F. Hegner und C. Schlegelmilch, a.a.O., S. 43
- 19) Vgl. wieder die neueren empirischen Erhebungen: Nach Ch. Personn und O. Tiefenthal, a.a.O., S. 63, verdienen 70% der Vollzeitkräfte weniger als 1.000,-- DM im Monat; nach H. Kreutz, G. Fröhlich und H.D. Maly, a.a.O., S. 90, liegt für 57% die Einkommensgrenze bei 1.200,-- DM, sogar unter Einschluß von Naturalleistungen; nach E. Beywl, H. Brombach und M. Engelbert, a.a.O., S. 83, erhält nur ein Teil der Mitarbeiter einen "angemessenen" Lohn von 6,-- DM netto pro Std.
- 20) H. Kreutz, G. Fröhlich und H.D. Maly, a.a.O., S. 88; W. Beywl, H. Brombach und M. Engelbert, a.a.O., S. 83; Ch. Personn und O. Tiefenthal, a.a.O., S. 62
- 21) M. Kück, a.a.O., S. 45
- 22) Ebenda
- 23) Um die schlechte Produktionsmittelausstattung zu demonstrieren, stellt M. Kück (a.a.O., S. 63 ff.) eine eigene Untersuchung des Druckerei- und Satzgewerbes in Berlin vor. Das Ergebnis: Die meisten Betriebe arbeiten mit älteren, besonders reparaturanfälligen und technisch nicht leistungsfähigen Maschinen (S. 78). Die Betriebe haben wegen Kapitalknappheit nicht am technischen Fortschritt teilgenommen (S. 79 und S. 81). Aus der völlig "unzureichenden Betriebsausstattung" (S. 85) ergibt sich ein Modernisierungsbedarf in Höhe von über 3 Mio. DM (S. 88), in nur 19 Betrieben (S. 66) ist das ein durchschnittlicher Kapitalbedarf von 150.000 DM!
- 24) H. Bischoff und D. Damm, a.a.O., S. 127
- 25) Ebenda, S. 165 ff.
- 26) Nach Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.), Starthilfe, Bonn 1983 (im folgenden als "Starthilfe" zitiert), und H. Bischoff und D. Damm, a.a.O., S. 165 ff.; vgl. auch Eichling und Zwingmann, Die Förderungsprogramme für Existenzgründer, Bergisch Gladbach 1983
- 27) Starthilfe, S. 45
- 28) Starthilfe, S. 46 f.
- 29) Starthilfe, S. 48
- 30) Starthilfe, S. 45, im Original unterstrichen und kursiv

- 31) In diesem Sinne auch M. Kück, a.a.O., S. 60
- 32) H. Bischoff und D. Damm, a.a.O., S. 173
- 33) M. Kück, a.a.O., S. 49
- 34) M. Kück, a.a.O., S. 53, und Starthilfe, S. 12
- 35) Starthilfe, S. 49
- 36) Im selben Sinne M. Kück, a.a.O., S. 26
- 37) So wird auch in einer Broschüre des Hamburger Netzwerk im Zusammenhang mit den Kriterien für die Förderungswürdigkeit von Projekten nicht das Kostendeckungsprinzip, sondern nur verlangt, daß die Betriebe "nicht auf individuellen Profit ausgerichtet sind", wobei die besondere Betonung auf das Wort "individuell" zu legen ist.
- 38) M. Kück, a.a O., S. 53
- 39) Vgl. auch F. Hegner und C. Schlegelmilch, a.a.O., S. 43, wo neben Kück auch Termath aus dem Werkstattgespräch und das Mittelstandsforschungsinstitut mit Erfahrungen der Betriebe in der Praxis in diesem Sinne zitiert werden: dieses "Zusammenwirken von Eigenmittelknappheit und unzureichendem Zugang zur Wirtschaftsförderung" wird als "eine der wichtigsten wirtschaftlichen Ursachen für gescheiterte Existenzgründungen" bezeichnet (ebenda, S. 43)
- 40) Vgl. auch F. Hegner und C. Schlegelmilch, a.a.O., S. 75, wo Hutter mit dem Begriff der ideologischen Schranken auf seiten der Kreditgeber zitiert wird.
- 41) H. Bischoff und D. Damm, a.a.O., S. 173
- 42) F. Hegner und C. Schlegelmilch, a.a.O., S. 76
- 43) So z.B. der SPD-Bundestagsabgeordnete Roth auf der Projektmesse in Oberursel am 28.8.84
- 44) So M. Kück auf derselben Veranstaltung
- 45) S. M. Kück, a.a.O., S. 58
- 46) M. Kück, a.a.O., S. 98 und 99b
- 47) Netzwerk Selbsthilfe Bremen/Nord-Niedersachsen e.V. (Hrsg.), Die Netzwerk-Landschaft, Bremen 1985, Einbandrücken; im Vorwort (S. 1) ist nur von 32 Netzwerken die Rede, was daran liegen kann, daß das eine oder andere Netzwerk sich auch wieder auflöst.
- 48) S. Fußnote 46
- 49) S. Fußnote 47, Vorwort, S. 1

- 50) Vgl. wieder die beiden zitierten Quellen auf den angegebenen Seiten
- 51) Ebenda
- 52) Für 1983 hat M. Kück (a.a.O., S. 100) 21.300 DM errechnet
- 53) M. Kück, a.a.O., S. 95
- 54) Ebenda, S. 103
- 55) Ebenda, S. 102
- 56) Ebenda, S. 101
- 57) Eigene Protokollnotiz vom Bundestreffen der Netzwerke am 18.4.1985 in Bremen
- 58) Auf dem erwähnten Bundestreffen gab es darüber einen Erfahrungsaustausch mit einer Reihe von Anregungen aus Berlin (eigene Protokollnotiz)
- 59) Soweit nicht anders angegeben, stammen diese und die folgenden Informationen und Zitate aus einer Beilage zur FRAZ-Fränkischen Wochenzeitung, Nr. 42, vom 25.10.1984, S. 5 - 8. Die Beilage befaßt sich hauptsächlich mit dem bayerischen Ökofonds, der als exemplarisches Beispiel genommen werden kann. Vgl. zur Darstellung und Kritik auch M. Kück, a.a.O., S. 104 ff.
- 60) M. Kück. a.a.O., S. 106, dort ohne Quellenangabe
- 61) Ebenda
- 62) H. Bischoff und D. Damm, a.a.O., S. 220 f.
- 63) Vgl. oben in 3.1. die Überlegungen zum Verdoppelungseffekt bei den Netzwerkgeldern
- 64) M. Kück und P. Gröttian, 100 000 innovative Arbeitsplätze im Alternativ- und Selbsthilfesektor, in: Zeitdienst, Zürich, Nr. 35, 31.8.1984 (das Material wurde für ein Pressegespräch am 16.8.1984 in Bonn zusammengestellt, ebenda). Vgl. auch die noch längere Liste von Städten, in: Contraste, Juni 1985, S. 13
- 65) M. Kück, a.a.O., S. 122; die weitere Schilderung in diesem Absatz nach M. Kück, a.a.O., S. 122 bis 131
- 66) Z.B. bei M. Kück, Bank für Freaks, tageszeitung, 15.5.1984, S. 10: "Das Kreditvermittlungsmodell hat...den Vorteil, daß es eine unmittelbare, auf die Primärebene (private Anleger und Geldgeber) bezogene Demokratisierung von Geld- und Finanzierungsströmungen zuläßt." Zur weiteren Quellen siehe auch unten den Abschnitt 3.4.3.
- 67) STATTwerke/Netzwerk (Hrsg.), Spargelder.....
- 68) M. Kück, a.a.O., S. 165; die folgenden Ausführungen hauptsächlich nach derselben Quelle, S. 138 bis S. 166.

- 69) M. Kück und P. Grottian, 100.000 innovative Arbeitsplätze..., a.a.O.. Zur eingeschränkten Reichweite der DKV siehe auch R. Ratlos, Falsch gestellte Alternativen, in: Zeitdienst Zürich, Nr. 32, 10.8.1984
- 70) N.N., Kritik der reinen Bank, in: Contraste, April 1985, S. 13
- 71) Ebenda. An anderer Stelle ist sogar davon die Rede, daß die DKV "nicht der Weisheit letzter (Finanzierungs)-Schluß" sei, "aber für kleine Kredite (bis DM 25.000,--) meistens eine sehr gute Sache", womit die DKV als reibungsloses Instrument doch auf einen ziemlich kleinen Kreditbereich eingeschränkt wird (N.N., Die erste Million voll: Und wie weiter?, in: Wandelsblatt, Dezember 1984, S. 3). Vgl. auch N.N., Organisationsmodell. Von Direktkrediten zur Ökobank, in: Wandelsblatt, Oktober 1984, S. 15, wo die Unvollkommenheit der DKV mit dem Hinweis darauf erklärt wird, daß es sich nach wie vor um Kurzzeitkredite handele, der Kreditgeber einen manchmal unglücklichen Einfluß habe und Immobilien und Großvorhaben schwer zu finanzieren seien.
- 72) K.-H. Brendgen, Wen oder was fördert die Ökobank - und wie?, in: Contraste, Juni 1985, S. 10.
- 73) Anmerkungen zur Entstehungsgeschichte finden sich z.B. in einem Interview mit dem Initiator und ersten Vorsitzenden des Fördervereins, Lothar Witte, abgedruckt in: H. Bischoff und D. Damm, a.a.O., S. 56 ff.
- 74) Aus § 1 der Satzung des Vereins der "Freunde und Förderer" der Ökobank e.V.", in: Verein Freunde und Förderer der Ökobank e.V. (Hrsg.), Die Ökobank. Die Bank der Bewegung, Broschüre, erschienen 1984, Anhang
- 75) M. Berger und K. Bergmann, Das Geschäftskonzept der Ökobank, in: Verein Freunde und Förderer der Ökobank e.V. (Hrsg.), die Ökobank, a.a.O., S. 29 (Unterstreichungen hinzugefügt).
- 76) K.-H. Brendgen, Wen oder was....., a.a.O., S. 10
- 77) Vgl. ebenda, S. 10
- 78) Siehe z.B. N.N., Kritik der reinen Vernunft, a.a.O., S. 13, wo von einer starken Fraktion innerhalb der Ökobank die Rede ist, "die ganz offen eine 'normale' Geschäftsbank proklamiert mit einer Spezialabteilung für Alternativbetriebe". Befürchtungen dieser Art haben durch die Einlassung des Förderervereins im Zusammenhang mit dem Rettungsversuch der Hennefer Ingenieurbau GmbH. neue Nahrung erhalten, s. K. Bergmann, Ökobank - Die erste Chance verpaßt? in: Contraste, April 1985, S. 14, vgl. aber auch die folgende Leserbriefdiskussion in: Contraste, Mai 1985, S. 10.

- 79) S.M. Makowski, Der "historische Kompromiß": Die Ökobank kommt!, in: Wandelsblatt, Oktober 1984, S. 1 f.; N.N. (Hubert, Netzwerk Nord-Baden), Ökobank kontra Direktkreditvermittlung oder das integrierte Friede-Freude-ÖkoBa(n)ckenkonzept, in: Wandelsblatt, November 1984, S. 11; M. Makowski, Eine vertrackte Beziehungskiste - die Ökobank, in: Wandelsblatt, November 1984, S. 11; H. Richter, Die Regionalisierung der Ökobank, in: Contraste, März 1985, S. 14
- 80) H. Richter, Klarsicht, in: Contraste, Februar 1985, S. 12
- 81) N.N., Vereinsnachrichten, in: Wandelsblatt, November 1984, S. 10
- 82) Vgl. die verschiedenen Listen von Kontaktadressen in den Mitteilungen in den Exemplaren der "Contraste"
- 83) N.N. (-resi-), Landesverband gegründet, in: tageszeitung, 6.7.1985, S. 19
- 84) Dieser Verband hat lt. Pressekonferenz des Förderervereins am 18.7.1985 die Wahl der Rechtsform der Genossenschaft für "nicht sachgerecht" erklärt (siehe N.N. (kpk), Gewaltiges Potential, in: tageszeitung, 19.7.1985, S. 4
- 85) N.N. (Thorsten M.), Pionierarbeit mit Leidenschaft und Augenmaß, in: Contraste, April 1985, S. 15
- 86) Siehe Fußnote 94
- 87) So z.B. N.N. (Paul, Netzwerk), Vom Netzwerk zur Ökobank?, in: Viererbande, Juni 1984, S. 4. Vgl. zum folgenden K.-H. Brendgen, Wen oder was..., a.a.O., S. 10 f.
- 88) M. Berger und K. Bergmann, Das Geschäftskonzept der Ökobank, a.a.O., S. 29
- 89) Im übrigen werden die Möglichkeiten der Kostenersparnis nicht besonders günstig eingeschätzt (vgl. den hier zitierten Artikel von Brendgen).
- 90) Vgl. H.W. Colsmann, Alternative Kreditwirtschaft aus Anlaß einer alternativen Pädagogik, in: J. Harms, Ch. Leipert und P. Sonntag, Alternative Ökonomie und ökonomische Theorie, Frankfurt a.M. 1980, S. 119
- 91) S. den hier zitierten Artikel von K.-H. Brendgen
- 92) Vgl. hinsichtlich der Betriebe auch die negative Einschätzung durch M. Kück, a.a.O., S. 142
- 93) In diesem Sinne auch R. Ratlos, Falsch gestellte Alternativen, a.a.O.
- 94) Vgl. die Beschreibung einer solchen möglichen Berechnung für Nordrhein-Westfalen bei J. Wiechers, Kreditvermittlung, in: Contraste, Februar 1984, S. 3

- 95) Vgl. vor allem N.N., Kritik der reinen Bank, a.a.O., der alle diese Aspekte kommentiert und im folgenden nur noch bei wörtlichen Zitaten als Quelle angegeben wird
- 96) N.N., Kritik der reinen Bank, a.a.O.
- 97) Vgl. hierzu zunächst die Kritik an der Ökobank-Konzeption bei M. Kück, Bank für Freaks, a.a.O., und anschließend die kritische Erwiderung durch R. Ratlos, Nicht außerhalb des "Kreislaufs", in: Zeitdienst Zürich, Nr. 31, 3.8.1984
- 98) N.N. (Paul, Netzwerk), a.a.O., S. 5
- 99) R. Ratlos, Falsch gestellte Alternativen, a.a.O.
- 100) Kück meint, dieser Wunsch nach "Entlastung" gälte nur beschränkt, und weist darauf hin, daß "die STATWerke im Rahmen einer nicht überaus intensiv geführten zweimonatigen Werbekampagne über eine Million Mark an Einlageangeboten von privatem Geld zu aktivieren" in der Lage gewesen seien (M. Kück, Bank für Freaks, a.a.O., S. 10). Das sagt aber doch gar nichts über den verborgenen Rest ! - Im übrigen geht die Abwehr der Bankkonzeption implizit immer auch von der Voraussetzung aus, die Menschen zu einer konkreten, als wertvoll angesehenen Form der Geldbeziehung zu zwingen. Eine solche Einstellung kommt indirekt in der Verbitterung des folgenden Zitats zum Ausdruck: "Die Tendenz des linken Gesinnungsbürgertums, sein Engagement durch verdinglichte Tauschbeziehungen zu bekunden, wie sie sich in einem banktechnischen Akt widerspiegeln, der darin besteht, sein Geld von den Konten der Deutschen Bank auf die der Ökobank zu übertragen, wird hier nicht kritisch in Frage gestellt, sondern schlicht verwertet." N.N. (Paul, Netzwerk), Vom Netzwerk zur Ökobank, a.a.O., S. 5).
- 101) Vgl. z.B. Zahneisen, Ökobank oder Scen'-Markscheine drucken, in: Fränkische Wochenzeitung, 29.6.1984.
- 102) N.N., Kritik der reinen Bank, a.a.O.
- 103) L. Betzl, Bankinitiative für Frieden und Ökologie, in: tageszeitung, 30.7.1984, S. 10.
- 104) N.N., Kritik der reinen Bank, a.a.O.
- 105) Eine ähnliche Regelung der Dinge wurde auf einem Treffen der Kreditvermittler anlässlich der Berliner Wintertage am 26.1.1985 als Plan für Berlin geäußert: Danach sollte aus der Kreditvermittlung Berlin eine Finanzierungsgenossenschaft hervorgehen, und von diesem Zeitpunkt an sollten nur noch Betriebe, die auch Genossen sind, Gelder bekommen (eigene Protokollnotiz).
- 106) Die folgenden Informationen nach G. Dey, M. Grauvogel und J. Sosna, Der Sack ist auf: Staatsknete für Alternativprojekte in Bremen, in: Wandelsblatt, November 1984, S. 14f; N.N. (Jürgen), Projektmesse Nord, in: Wandelsblatt, Januar 1985, S. 12; R. Fücks, Netzwerk-Antrag abgebügelt,

in: *Contraste*, Februar 1985, S. 3, und J. Sosna, *Staatsknete in Bremen: Freude mag nicht aufkommen*, in: *Contraste*, März 1985, S. 13.

107) J. Sosna, a.a.O.

108) Die folgenden Informationen nach K. Bergmann, *Hessen: Das 7-Millionen-Ding geplatzt*, in: *Wandelsblatt*, Dezember 1984, S. 11.

109) Informationen aus "Bestimmungen für den Beirat 'Fonds zur Unterstützung von Selbsthilfegruppen und selbstorganisierten Projekten im Kultur-, Sozial-, Ökologie- und Gesundheitsbereich'", Maschinenmanuskript, sowie B. Siegler, *Ein Sieg für die "alternativen Manager"?* in: *tageszeitung*, 6.7.1985, S. 8

110) Nach einer langen Zeit wechselhafter Auseinandersetzung mit staatlichen Verhandlungspartnern über ein Hamburger Förderprogramm kommt Neuling, Mitglied des Hamburger Netzwerk, z. B. zu dem Schluß: "Diese Fixierung auf staatliche Förderung ... ist unser politischer Tod." (M. Neuling, *Kein Bock auf Senatsknete!*, in: *Contraste*, März 1985, S. 12). Meist werden in der veröffentlichten Literatur nur Einzelstimmen (wie diese) laut. In einer Stichprobe aus Hannover und Nürnberg, die 79 Projekte und Betriebe umfaßte, äußerten nur 10% der Befragten ausdrückliche Abneigung gegen jede Art staatlicher Förderung, weil sie die Integration in das "System" fürchteten (H. Kreutz, G. Fröhlich und H. D. Maly, a.a.O., S. 140). In den Betrieben scheint es eine pragmatischere Haltung gegenüber der staatlichen Förderung zu geben als beim "Überbau" wie z. B. dem Netzwerk.

111) Verlorene Zuschüsse werden gelegentlich auch für Wirtschaftsbetriebe gefordert; sie sollen "den Alternativbetrieben mehr Luft in der marktwirtschaftlichen Konkurrenz verschaffen und sie nicht so brutal auf das Rentabilitätsprinzip festnageln wie der Bremer Fonds" (R. Fücks, a.a.O.). Neben dem im Text angeführten Argument von Abhängigkeit sprechen auch noch wirtschaftliche Gründe gegen die Vergabe von verlorenen Zuschüssen an die selbstverwalteten Wirtschaftsbetriebe (dazu Näheres unter 4.3.).

112) Siehe N.N., *Hamburger Senatsknete ...*, in: *Contraste*, Februar 1985, S. 5: Die Mittel wurden verlangt "für den gesamten Alternativsektor in autonomer Vergabe durch die Projekte".

113) Vgl. z.B. die in diesem Bericht zu kurz gekommene "Aktion Dritter Weg", in der gemeinwirtschaftliche Betriebe über eine Stiftung gesparte Einkommensteuern als verlorene Zuschüsse an nicht-ökonomische Projekte geben und auf diese Weise in einer großen Gemeinschaft Markteinkommen für selbstgewählte soziale Zwecke verausgabt werden (vgl. die ausführliche Darstellung und Selbstdarstellung der "Aktion Dritter Weg" in: *Contraste*, April 1985, S. 3 ff.). Ein ähnlicher Zusammenhang zwischen wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Betrieben und Projekten findet sich auch in anderen europäischen Ländern, z.B. in Spanien (Mondragon) und in Italien.

- 114) N.N., Hamburger Senatsknete ..., a.a.O.
- 115) Das Kapitel über die Kooperation, dort unter 2.5.
- 116) R. Fücks, a.a.O.
- 117) J. Sosna, Staatsknete in Bremen ..., a.a.O.
- 118) N.N. (Jürgen), Staatsknete für die "Alternativen" auch in Niedersachsen?, in: Wandelsblatt, Januar 1985, S. 12; vgl. auch N.N. (Michael), 67,5 Millionen für Berliner Alternativprojekte!, in: Wandelsblatt, Dezember 1984, S. 2, wo von "Hickhack um die Verteilung" die Rede ist.
- 119) N.N., Projektmesse, a.a.O.
- 120) Ebenda.
- 121) B. Koch, Staatsknete ade? in Niedersachsen nee!!, in: Contraste, April 1985, S. 8.
- 122) B. Siegler, Ein Sieg ..., a.a.O.
- 123) Ebenda.
- 124) Ebenda.
- 125) Ebenda, ein Zitat des Netzwerk Franken.
- 126) Wenn es sich bei der Autonomie, wie im folgenden Abschnitt vorgeschlagen, nicht um die Verteilung jährlich in die Haushalte einzustellender Zuschüsse und Kredite, sondern um die Verwaltung einmal zur Verfügung gestellter Haftungsfonds handelt, sollten haushaltsrechtliche Bestimmungen keine unüberwindlichen Hindernisse sein.
- 127) Kreditfonds müssen, insbesondere bei der üblicherweise angestrebten und zugestandenen langen Laufzeit der Kredite, viele Jahre in mehr oder weniger gleichbleibender Größenordnung neu ausgezahlt werden, ehe sie die Funktion des revolvingierenden Fonds annehmen können, der dann die Staatskasse nicht mehr belastet.
- 128) S. das Ende des Kapitels über die Kooperation.
- 129) B. Siegler, a.a.O.
- 130) Darauf weist Bergmann im Rahmen einer Diskussion über aus seiner Sicht "überzogene Forderungen bei Investitionszuschüssen und Personalkostenzuschüssen" ebenso hin wie auf einen zu erwartenden "Aufstand der Handwerkskammer und ihrer Lobby in CDU und FPD" und auf zu erwartende Einsprüche der EG, die überdurchschnittlich hohe Förderung nur in bestimmten Gebieten zuläßt (K. Bergmann, Hessen: ..., a.a.O.).

Henri le Marois, Lille

LES CREATEURS D'ENTREPRISE ET LEURS ENVIRONNEMENTS
EN FRANCE

LES CREATEURS D'ENTREPRISE ET LEURS ENVIRONNEMENTS EN FRANCE

Table des matières

<u>Introduction, méthodologie</u>	169
<u>1. Les créateurs</u>	173
- Carte d'identité	185
Age - sexe - formation initiale - origine socio-	174
professionnelle - expérience professionnelle -	179
Secteur de création.	184
- Déterminants de la création	186
Motivations	186
Effet d'exemplarité	191
Des opportunités	193
L'accès aux ressources	194
- Les freins et les obstacles	194
Isolement	196
Education	197
Manque de connaissance en gestion	198
Fossé culturel	199
Communication	200
Crédibilité	200
Peur du risque	202
Financement	203
Complexité et lenteur des démarches	205
- Attentes, besoins et demandes	208
Pour le créateur : une formation, des informations,	209
un accueil-soutien, accompagnement	211
A propos de l'accès aux ressources : capitaux	214
logistiques et services	215
Changer l'environnement ?	218

- Les créateurs, des individus différents ?	220
<u>2. Les environnements des créateurs</u>	231
- Ressources financières	232
Aides publiques	232
Capitaux propres	237
Autres financements	240
Quelles ressources pour quels emplois	243
- Ressources humaines	253
Internes	253
Externes	255
- Les ressources économiques	257
... Produits et marchés	257
Idée, savoir-faire, opportunités, marchés, clients	257
Outil de production	261
Locaux, matériels, technologies	261
Outil de distribution	264
Vente, publicité, zone de chalandise	264
- Utilisation des ressources et stratégies	267
Atouts et handicaps des petites entreprises nouvelles	267
Stratégies	275
- Le créateur chef d'entreprise	288
Gestion des ressources financières	288
Gestion des ressources humaines	293
L'entrepreneur dirigeant	299
- A la recherche d'une place...	307
Le créateur égocentrique ?	307
L'univers multidimensionnel	309
L'alchimie de l'esprit d'entreprise	311
Pour un environnement ouvert et accueillant...	312
Les clefs de l'entrée	317
Vers quelle symbiose	320

1 - INTRODUCTION

Une enquête récente (*) a montré que 26 % des Français ayant entre 20 et 57 ans "avaient déjà concrètement pensé à créer leur propre entreprise ou à se mettre à leur compte". Une moitié de ces individus étaient porteurs d'un projet précis et 50 % d'entre-eux, soit environ 1 275 000, avaient engagé des démarches pour le mettre en oeuvre. Mais le nombre des créations d'entreprises n'a été que de 110 000 en France durant l'année 1983.

Réduire l'écart de onze pour un qui existe entre les "entrepreneurs potentiels" et ceux qui passent à l'acte, et faire en sorte que ces derniers réussissent, constituent des enjeux importants. En effet, les deux-tiers des créations d'emplois mesurées en 1983 en France sont le fait d'établissements employant moins de 50 salariés, et, selon certaines estimations (**), 37 % de ces emplois nouveaux -soit 500 000- avaient été créés "ex-nihilo" par des entrepreneurs. C'est dire combien la contribution de ces derniers au développement économique local par la création ou croissance d'activité génératrices d'emplois est importante, et combien il est souhaitable de susciter l'émergence de "nouveaux entrepreneurs" ainsi que de soutenir ceux qui entrent dans l'action. Cette double opération est cependant d'autant plus délicate que ces créateurs ont des profils très variés, et qu'ils ont des difficultés à trouver dans leurs environnements les ressources dont ils ont besoin, surtout lorsque leur origine sociale modeste et leur manque de connaissance constituent des obstacles.

Dans les pages qui suivent nous tenterons d'abord d'analyser les identités des créateurs français, les déterminants de leurs actions, les freins qu'ils rencontrent, ainsi que leurs attentes et leurs besoins : tels seront les objets du chapitre I. Nous analyserons ensuite dans un chapitre II les relations de ces créateurs aux environnements dans lesquels il se situent.

(*) "La création d'entreprise en France : l'opinion des créateurs potentiels" - Août 1984 - ANCE/IFOP - 148 rue du Bac - 75007 PARIS. 9 996 interviews ont été effectuées pour cette enquête.

(**) Cf notamment les travaux de H. Madinier, Délégation à l'Emploi, 30 avenue Bosquet - 75007 PARIS.

Mais au préalable il convient de donner quelques précisions d'ordre méthodologique.

2 - METHODOLOGIE

Nos travaux se sont appuyés sur plusieurs études portant sur les créateurs d'entreprise, et ils prennent en compte les analyses d'un certains nombres d'auteurs qui ont mené des recherches sur les entrepreneurs.

2.1. - Les études

Nous avons utilisé les données fournies par les études suivantes :

2.1.1. - ESPACE

Réalisée fin 1983 pour la CEE et le Ministère Français de l'Emploi (*), cette enquête porte sur 71 entreprises créées dans le Nord - Pas-de-Calais en moyenne depuis 23 Mois. Leurs effectifs cumulés sont passés de 328 personnes lors de la création (moyenne 4), à 565 au moment des interviews. Une petite moitié de ces entreprises avaient opté pour un statut relevant de l'économie sociale: 30 % de SCOP, 17 % d'Associations, 28 % de sociétés de capitaux traditionnelles (SARL, SA) et 25 % d'individuelles. Mais il apparaît que le statut juridique n'est pas un discriminant lorsque l'on examine les données relatives aux atouts et handicaps, aux déterminants de la création ou aux besoins : elles sont semblables pour le groupe des SCOP et celui des SARL classiques par exemple. Les activités de ces entreprises se répartissent entre l'industrie (17 %), le bâtiment (30 %), le commerce (14 %) et les services (39 %).

Chacun de ces chefs d'entreprise a répondu durant une demi-journée à une série de questions ayant pour objets d'établir un diagnostic de sa firme afin de faire ressortir les déterminants du succès ou de l'échec, ainsi que les attentes et les besoins du créateur-dirigeant.

(*) "Initiative locale en matière d'emploi. Problèmes et opportunités des petites entreprises nouvellement créées" - ESPACE, 6 BD Jean-Baptiste Lolas - 59000 LILLE (FRANCE).

2.1.2. - Centre d'étude de l'emploi

Une recherche conduite pour ce Centre (*) par Félix DOSSOU en collaboration avec différents organismes a permis de préciser les profils et les besoins des créateurs d'entreprise tels qu'ils ressortaient d'une enquête par questionnaire auquel 1 030 d'entre eux ont répondu (**).

2.1.3. - UNEDIC

Deux chercheurs ont travaillé sur les statistiques des chômeurs ayant bénéficié des aides de l'UNEDIC pour créer leur entreprise (***). Ils ont retenu un échantillon de 16 300 personnes pris en charge à ce titre entre juin et octobre 1982. Leur analyse met notamment en évidence qu'il existe un lien direct entre la qualification et le degré de technicité d'une part, et la proportion de chômeurs indemnisés créant une entreprise d'autre part : c'est ainsi que le taux de création est 14 fois plus élevé chez les cadres techniques que chez les ouvriers spécialisés.

2.1.4. - ANCE et divers

L'Agence Nationale pour la Création d'Entreprise (ANCE) a publié en Mars 1984 diverses statistiques sur les créateurs dans un document intitulé "Aspects de la démographie des Entreprises". Nous avons retenu certains d'entre elles.

D'autre part la revue "Créez" a rendu compte dans son numéro 28, de Juin 1983, d'une enquête portant sur un millier de responsables d'entreprises nouvelles. Nous utilisons les réponses concernant les profils et les besoins de ceux-ci.

(*) "Le créateur d'entreprise - Profil et besoins" - Avril 1974 - Dossier de recherche n° 9 du Centre d'Etude de l'Emploi, Ministère de l'Emploi, 30 Avenue Bosquet, 75007 PARIS.

(**) Sur un total de 1 852 créateurs interrogés. Les noms et adresses de ceux-ci avaient été fournis par des centres de formation, des Chambres de Commerce, les ASSEDIC de Lyon et l'ANCE. Les régions étaient Rhône-Alpes, Nord-Pas-de-Calais et Ile de France.

(***) "Créateurs d'entreprise" - Mai 1983 - D. Lachaud et J. Denis - UNEDIC, division statistiques.

2.2. - Les auteurs

Nous nous bornerons à citer ici ceux dont les travaux nous ont été particulièrement utiles pour conduire nos analyses:

- . Arocena et al - "La création d'entreprise, un enjeu local" - 1983
La Documentation Française, 29 quai Voltaire - 75340
PARIS CEDEX 07
- . Churchill and Lewis - "A typology of small business"
1982 - Southern Methodist University - DALLAS, TEXAS.
- . S. Franklin et J. Goodwin - "Problems of small business
and sources of assistance" - 1983 - Journal of Small
Business.
- . A. Gibb et J. Richtie - "Understanding the process of
starting small business" - 1983 - European Small Business
Journal.
- . L. Kombon - "Création d'entreprises artisanales et éva-
luation des politiques d'aides" - Thèse de Doctorat
1983 - IAE - Université de Bordeaux.
- . Ministère de l'Industrie - "Qu'est-ce qu'entreprendre"-
Juillet 1983.
- . J. Schumpeter - "Théorie de l'évolution économique"-
1911.
- . G.P. Sweeney - "Les nouveaux entrepreneurs" - 1982 -
Editions d'Organisation.

CHAPITRE I - QUI SONT LES CRÉATEURS ?

Pour être à même de faciliter l'émergence des créateurs et d'en soutenir l'action, il est nécessaire d'analyser leurs identités, de repérer les déterminants de leurs engagements ainsi que les freins et obstacles qu'ils doivent affronter, et d'identifier leurs attentes, leurs besoins et leurs demandes. C'est ce que nous allons tenter de faire dans ce chapitre, en utilisant pour cela les données partielles fournies par les enquêtes précédemment citées, en particulier celle menée par ESPACE puisque cette dernière est, à notre connaissance, la seule qui apporte des réponses à certaines des questions posées. Rappelons ici qu'elles proviennent d'un échantillon des responsables d'entreprises créées en moyenne depuis 23 mois, avec une proportion anormalement élevée de firmes ayant un statut relevant de l'économie sociale, mais sans que celui-ci semble induire des caractéristiques ou des comportements particuliers.

Après avoir ainsi cherché à mieux connaître les créateurs, nous concluerons ces travaux par une réflexion sur leurs spécificités qui nous conduira à repérer ce qu'ils ont en commun qui les distinguent des actifs français moyens. Cette réflexion nous permettra notamment d'aborder le problème de leurs relations à l'environnement.

Section 1 - Le créateur en fiche

1.1. - L'âge

Les créateurs étudiés ont en moyenne 34 ans à la date de création. La répartition par tranches d'âges donne les pourcentages suivants :

- 20 à 30 ans	32 %	- 40 à 50 ans	16 %
- 30 à 40 ans	42 %	- 50 à 60 ans	10 %

Ces données se comparent comme suit avec celles provenant d'autres enquêtes et du recensement 1982 :

	ESPACE	UNEDIC 83 (*)	Enquête CREEZ 83 (*)	Enquête ANCE 82 (*)	Enquête CEE 84 (**)	Recensement 1982 Hommes actifs (***)
Age moyen	34	34			37	
20-30 ans	32 %	37 %	27 %	30 %	27 %	25 %
30-40 ans	42 %	37 %	48 %	37 %	34 %	28 %
40-50 ans	16 %	19 %	19 %	25 %	26 %	21 %
50-60 ans et plus	10 %	7 %	6 %	9 %	13 %	19 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(*) Statistiques reprises dans "Aspects de la démographie des entreprises" - ANCE.

(**) Le Centre d'Etudes de l'Emploi (CEE) a publié en Avril 1984 une étude réalisée par Félix S. Dossou et portant sur un échantillon de 814 créateurs.

(***) Les tranches d'âge retenues sont légèrement différentes : 20 à 29 - 30 à 39 - 40 à 49 - 50 à 59.

Certaines observations peuvent être formulées à partir de ces statistiques :

. L'âge moyen apparaît comme sensiblement le même dans toutes les enquêtes citées.

. L'enquête ESPACE fait apparaître que 74 % des créateurs ont moins de 40 ans, ce qui signifie que leur espérance de vie active excède la durée de leur carrière professionnelle à ce jour : ils ne sont pas encore "à mi-parcours". Ce pourcentage est identique à celui de l'enquête CREEZ, mais il tombe respectivement à 67% et 61% dans les deux autres échantillons.

. Les résultats des quatre enquêtes convergent quant au classement par tranches d'âges : le groupe des 30-40 ans vient en tête, suivi des 20-30 ans, puis des 40-50 ans.

. La population de l'échantillon ESPACE est nettement plus jeune que celle des actifs masculins recensés.

1.2 - Le sexe

Quatre des soixante et onze entreprises de l'échantillon, soit 6 %, ont été créées par une femme. Ce pourcentage est plus faible que celui observé dans les enquêtes nationales :

% de femmes dans la population des créateurs

UNEDIC 83	19 %
ANCE 83	27 %
ANCE 82	10 %
CREE 83	9 %

Il convient d'ajouter que trois autres créations d'entreprises de l'échantillon ESPACE sont le fait de couples mariés.

1.3 - La Formation initiale

Les niveaux d'études des créateurs sont présentés dans le tableau ci-dessous, avec, pour l'échantillon de l'étude ESPACE, la distinction entre les entreprises "gagnantes" et les "perdantes".

	ESPACE		Enquêtes Formation ANCE 83	Enquête CREEZ 83	Enquête CEE 84	Actifs masculins 35 - 54 ans (Recensement 82)
	Gagnantes	Perdantes				
Autodidactes	9%	21%	13%	6%	3%	36%
CEP, CAP BEP, BEPC	43%	57%	44% (*)	33%	53%	48%
Sous-total	52%	78%	57%	39%	56%	84%
Bac à Bac + 2	26%	21%	29%	29%	27%	9%
Bac +3 et +	22%	-	14%	32%	17%	7%
Sous-Total	48%	21%	43%	61%	44%	16%
(*) Dont CEP 13%-Niveau BEP et CAP 21% (**) Dont Bac seul 23%						

Ce tableau fait apparaître que :

Les échantillons ESPACE, ANCE 83 et CEE 84 donnent la même proportion de créateur ayant le baccalauréat ou un diplôme supérieur, et de créateurs n'ayant pas terminé leurs études secondaires. Les deux groupes se répartissent dans la proportion 43-57. Dans l'échantillon CREEZ 83 les créateurs du premier groupe sont majoritaires, mais cela est sans doute dû au fait que l'enquête a porté sur les abonnés du journal, ce qui induit un certain type de public.

. Les quatre enquêtes montrent que le groupe des créateurs ayant CEP, CAP, BEP ou BEPC est le plus nombreux.

. L'étude ESPACE met en évidence une relation entre le niveau de première formation et les résultats de l'entreprise nouvellement créée : dans les "gagnantes" la proportion de créateurs ayant le baccalauréat ou un diplôme supérieur est 2,3 fois plus élevée que dans les "perdantes". Inversement, dans ces dernières, on trouve 2,3 fois plus d'autodidactes.

. Les créateurs de tous les échantillons ont suivi des études plus longues que la moyenne des actifs masculins de la tranche d'âge 35,54 ans :

43% de ceux de l'échantillon ESPACE ont au moins le baccalauréat contre 16% pour la population de référence.

1.4 - L'origine socio-professionnelle

- Les statuts des créateurs interrogés étaient les suivants avant qu'ils ne créent leurs entreprises :

	ESPACE	Unedic 83	Enquête CREEZ 83	ANCE 82	Actifs masculins 35-54 ans Recensement 82
. OS	-	11%	-	-	
. OQ et OHQ	16%	30%	3%	4%	25%
. Employés	10%	33%	13%		
. Techniciens et agent de maîtrise d'entreprises	18%	13%	12%	8%	10%
. Ingénieurs ou cadres d'entreprises	35%	13%	35%	70%	8%
. Autres (travailleurs indépendants, professions libérales etc..)	21%	18%	37%		

Ce tableau montre que les qualifications des créateurs de l'échantillon ESPACE sont nettement plus élevées que celles des chômeurs-créateurs ayant bénéficié des aides Unedic, mais inférieures à celles de ceux ayant consulté l'ANCE. Or les statistiques Unedic portent sur la totalité du public des chômeurs-créateurs (qui forment respectivement 59% et 57% des échantillons ESPACE et ANCE), alors que les enquêtes d'ESPACE et de l'ANCE sont limitées aux usagers de ces deux organismes.

Les différences observées peuvent donc avoir deux causes :

- La sous-population des créateurs d'entreprise précédemment demandeurs d'emplois semble être moins qualifiée que la moyenne de la population des créateurs. Mais ce point ne peut être vérifié puisque il n'existe aucune statistique sur la totalité de cette population.

- Il existe un lien entre le statut socio-professionnel et le fait d'utiliser les services d'un organisme de conseil. En outre l'image que donne chacun de ces organismes pourrait induire un certain type de clientèle : ceci expliquerait pourquoi une agence nationale (localisée) à Paris dans des bureaux relativement luxueux attire deux fois plus d'ingénieurs et quatre fois moins d'ouvriers que des "boutiques de gestion" provinciales situées dans des locaux plus modestes.

- Les ingénieurs ou cadres d'une part, et les techniciens et agents de maîtrise d'autre part, sont proportionnellement beaucoup plus nombreux dans l'échantillon ESPACE (et dans les autres) qu'ils ne le sont dans la population des actifs masculins de 35-54 ans. Les ratios sont respectivement de 4,37 et 1,80. Par contre les ouvriers qualifiés (OQ et OH) sont moins nombreux - 16% contre 25% :

- Le statut socio-professionnel du créateur semble avoir une certaine influence sur le fait que l'entreprise créée soit "gagnante" ou "perdante", ainsi que le montrent les données détaillées issues de l'étude ESPACE.

	<u>Gagnants</u>	<u>Perdants</u>	<u>Ensemble(rappel)</u>
OQ et OHQ	22%	7%	16%
Employés	8%	14%	10%
Techniciens	21%	14%	18%
Ingénieurs et cadres	37%	21%	35%
Autres	12%	42%	21%

Les entreprises "gagnantes" sont plus souvent créées par des ingénieurs, des techniciens et des ouvriers hautement qualifiés que ne le sont les perdantes.

1.5 - L'expérience professionnelle

Seule l'étude réalisée par Espace permet de repérer avec précision les expériences professionnelles reconnues par les créateurs de l'échantillon. Les enquêtes ANCE 83 et ANCE 82 donnent des indications quant à l'activité antérieure, sans en qualifier l'expérience acquise.

A la question "Avez-vous de l'expérience dans le domaine principal d'activité de l'entreprise"? les soixante et onze créateurs pouvaient donner cinq réponses dont on trouvera ci-dessous la répartition en pourcentage avec un sous-classement entre les entreprises "gagnantes" et les "perdantes":

Expérience dans le domaine principal d'activité

	<u>Gagnantes</u>	<u>Perdantes</u>	<u>Ensemble (*)</u>
Grande expérience	42%	14%	31%
Beaucoup	17%	-	14%
s/total	<u>59%</u>	<u>14%</u>	<u>45%</u>
Moyen	21%	29%	31%
Un peu	4%	-	4%
s/total	<u>25%</u>	<u>29%</u>	<u>35%</u>
Pas du tout	16%	57%	20%
Total	100	100	100

Les différences entre les deux catégories sont très importantes : le pourcentage de créateur ayant beaucoup d'expérience ou une grande expérience est quatre fois plus élevé chez les "gagnantes".

(*) rappelons que l'ensemble comprend 33 entreprises (sur 71) dont les résultats ne sont pas connus.

A la question "avez-vous de l'expérience dans un autre domaine" les réponses suivantes ont été obtenues. Elles peuvent être comparées aux informations recueillies sur l'activité antérieure des créateurs dans les enquêtes ANCE.

Expérience	ESPACE		Ensemble	Activité antérieure	ANCE 83	ANCE 82
	Gagnants	Perdants				
<u>Gestion</u>						
Oui	37%	36%	31%	Direction et Gestion	18%	
Un peu	17%	7%	21%			
s/total	54%	43%	52%			
NON	46%	57%	48%			
<u>Commercial</u>						
Oui	42%	7%	28%	Commercial	22%	31%
Un peu	8%	7%	14%			
s/total	50%	14%	42%			
NON	50%	86%	58%			
<u>Technique</u>						
Oui	54%	29%	49%	Technique	39%	36%
Un peu	13%	14%	17%			
s/total	67%	43%	66%			
NON	33%	57%	34%			
<u>Compta-Finance</u>						
Oui	21%	7%	18%	Financière	5%	27%
Un peu	25%	21%	28%			
s/total	46%	28%	46%			
NON	54%	72%	54%			
<u>Relations humaines</u>						
Oui	58%	21%	38%	TOTAL	84%	94%
Un peu	9%	36%	25%			
s/total	67%	57%	63%			
NON	33%	43%	37%			

Ces dernières réponses appellent les commentaires suivants :

. Les créateurs ont probablement tendance à surestimer leur expérience, notamment dans les domaines qui leur apparaissent comme mal définis tel que "la gestion" ou relevant de connaissances générales comme "les relations humaines".

. L'expérience en comptabilité-finance est la seule pour laquelle les "un peu" l'emportent sur les "oui". Ce phénomène peut sans doute s'expliquer par le fait que un certain nombre de fonctions tenues dans l'entreprise (y compris des fonctions syndicales) permettent d'acquérir des connaissances dans ce domaine sans pour autant le maîtriser vraiment.

Une hiérarchie des expériences se dégage nettement sur la base des "oui". On trouve dans l'ordre :

Technique :	49%	de l'ensemble des créateurs	
Relations humaines	38%	"	"
Gestion	31%	"	"
Commercial	28%	"	"
Compta-finances	18%	"	"

Mais cette hiérarchie n'est pas la même chez les "gagnants" et les "perdants. En effet, les pourcentages de "oui" deviennent respectivement :

	<u>Gagnants</u>	<u>Perdants</u>
Relations humaines	58%	21%
Technique	54%	29%
Commercial	42%	7%
Gestion	37%	36%
Compta-finances	21%	7%

Les "gagnants" sont six fois plus nombreux que les "perdants" à s'attribuer clairement une expérience commerciale, et trois fois plus nombreux à se reconnaître une expérience en compta-finance. Mais il n'en demeure pas moins que ces deux domaines sont ceux où l'expérience est pour tous la plus faible, avec un pourcentage de réponses négatives qui l'emporte sur les positives. Sur ce point les résultats des enquêtes ANCE coïncident avec ceux d'ESPACE : ce sont les activités dans les fonctions commerciales et financières qui viennent en dernier parmi celles précédemment tenues par les créateurs.

De l'ensemble de ces données sur l'expérience professionnelle, ressortent les points-clef suivants :

. 80% des créateurs de l'ensemble de l'échantillon ESPACE reconnaissent avoir une expérience dans le domaine principal d'activité de l'entreprise créée, et 45% déclarent en avoir beaucoup.

. La majorité des créateurs de l'échantillon n'ont aucune expérience dans le domaine commercial (58% des réponses - mais 86% de celles de "perdants"), et dans le domaine comptabilité-finance (54% des réponses - 72% pour les "perdants").

. Il existe, un lien direct entre l'expérience acquise par le créateur dans le domaine d'activité ou dans la mise en oeuvre des techniques de gestion - et la réussite de l'entreprise créée.

1.6 - La formation continue.

Les créateurs de l'échantillon ESPACE étaient invités à répondre à la question "formation continue : dans quel domaine ?"

L'analyse des réponses montre que :

. Une minorité des créateurs a suivi une formation continue et ceci dans chaque discipline de gestion.

. les pourcentages les plus faibles sont obtenus dans les matières où les créateurs ont le moins d'expérience : la comptabilité-finance avec 18% de "oui" ou "un peu" de formation" - et le commercial avec 13%

. Il n'y a pas de relation entre le fait d'avoir suivi une formation continue et la réussite éventuelle de l'entreprise créée ainsi que le montre le tableau ci-dessous où ne figurent que le pourcentage des réponses positives (oui plus, "un peu")

<u>Formation continue en :</u>	<u>Gagnants</u>	<u>Perdants</u>	<u>Ensemble</u>
Gestion	25%	28%	30%
Commercial	4%	0%	13%
Technique	21%	21%	23%
Compta-Finance	13%	21%	18%
Relations humaines	17%	21%	20%

1.7 - Le secteur de création

Les créations se répartissent entre les grands secteurs d'activité selon les pourcentages suivants :

	<u>Espace</u>	<u>Unedic 83</u>	<u>CEE 84</u>	<u>Créations consolidées (1983)</u>
Industrie	17%	20%	34%	11,2 %
B T P	30%	21%	15%	19,1 %
Commerces et Services	53%	56%	51%	65,4 %

Le secteur du bâtiment est sur-représenté dans l'échantillon d'Espace, et ceci aussi bien par rapport aux immatriculations France entière que par rapport aux données fournies par les autres échantillons. Aucune explication de ce phénomène ne peut être fournie. Il convient cependant de noter que les entreprises du bâtiment ayant communiqué leurs résultats, sont à 64% dans le groupe des "gagnantes" (sur l'ensemble de l'échantillon le pourcentage est de 63%).

1.8 - La carte d'identité du créateur

Les données fournies par l'étude ESPACE, et dont certaines coïncident avec celles relevées par d'autres enquêtes, permettent de dresser une sorte de "carte d'identité" du créateur :

C'est un homme de 34 ans, ayant suivi une formation initiale courte et exercé un métier d'ingénieur, technicien ou OHQ. Il a de l'expérience à la fois dans le domaine principal d'activité de l'entreprise qu'il veut créer et dans la fonction technique. Par contre, il manque d'expérience dans la fonction commerciale ainsi qu'en comptabilité-finance. Il a peu suivi de formation continue. L'entreprise qu'il crée sera le plus souvent dans le secteur tertiaire, mais aussi dans le BTP ou l'industrie

Le succès de l'entreprise créée dépendra pour une part de la formation initiale reçue, du métier exercé et de l'expérience acquise.

Section 2 - Les déterminants de la création

Nous regroupons ici toutes les données, fournies par l'étude Espace, et pouvant apporter un éclairage sur ce qui a déterminé les entrepreneurs de l'échantillon à créer.

Ces données sont à la fois fragmentaires et limitées. En effet, à défaut de pouvoir psychanalyser chacun des créateurs, il est difficile de mesurer avec précision les déterminants de leurs actions - et notamment leurs motivations ou les influences auxquelles ils ont été soumis. Il est également difficile d'identifier tous les facteurs qui les ont conduits à agir. Prenant en compte les travaux que nous avons analysés dans les chapitres précédents - et notamment ceux de Gibb, AROCENA - SHAPERO - nous avons distingué les facteurs internes (motivations) et les facteurs externes (exemples - opportunités - facilité d'accès aux ressources).

2.1 - Motivations

Les soixante et onze créateurs de l'échantillon pouvaient choisir trois réponses à la question "quelles sont les raisons qui vous ont conduit à créer une entreprise" sept propositions leur étaient faites, et ils avaient la possibilité d'indiquer d'autres motivations que celles figurant sur le questionnaire.

Les réponses ont été les suivantes :

<u>Raison</u>	<u>Nombre de réponses</u>	<u>Pourcentage des réponses</u>	<u>Pourcentage des créateurs ayant choisi cette réponse (sur 71)</u>
- Reclassement chômage	39	21%	55%
- Etre indépendant	33	18%	46%
- Assurance de posséder une bonne idée ou un bon produit	32	17%	45%
- S'associer et mettre en commun	23	12%	33%
- Créer de l'emploi	22	12%	31%
- Gagner plus d'argent	10	5%	14%
- S'épanouir	7	4%	10%
- Autres	18	10%	25%
Ne sait pas	<u>1</u>	<u>1%</u>	1%
TOTAL	185	100	

L'analyse de ces données permet de faire apparaître les points suivants :

. 59% des créateurs de l'échantillon étaient demandeurs d'emploi au moment de la création. Il est donc logique que la motivation "reclassement chômage" vienne en tête et soit choisie par 55% de la population étudiée.

. "L'indépendance" est recherchée par 46% de créateurs. Ce pourcentage atteint 80% pour ceux qui ont créé une entreprise individuelle, mais dépasse les 40% parmi les promoteurs de sociétés de capitaux.

. L'assurance de posséder une bonne idée ou un bon produit motive près d'un créateur sur deux. Les entrepreneurs individuels citent plus fréquemment cette raison que ceux ayant créé une société de capitaux : les pourcentages sont respectivement de 60% et 40 %.

La possibilité de "s'associer et mettre en commun" apparaît comme très diversement motivante. 15% des entrepreneurs individuels, 25% des créateurs de SARL et 55% des créateurs de SCOP ont choisi d'indiquer cette raison. Pour le dernier groupe, cette motivation vient en second, après le "reclassement chômage".

. La création d'emplois est donnée par les créateurs d'entreprises de capitaux comme une motivation importante : 45% d'entre eux l'ont choisie - alors qu'aucun entrepreneur individuel ne l'a fait. Peut-être faut-il voir là l'un des effets du discours dominant : pour l'opinion publique et les responsables politiques le chef d'entreprise devient un "héros" à la mesure du nombre d'emplois qu'il crée. Ce nombre est un critère du succès. Or, comme nous l'avons vu précédemment, Schumpeter souligne que l'une des motivations premières de l'entrepreneur est de lutter et remporter un succès pour le succès lui-même - cette motivation étant étrangère à la raison économique et à sa loi.

On peut donc interpréter la réponse positive des créateurs comme suit : " nous sommes dans une société qui lutte contre le chômage et valorise la création d'emplois. Cette lutte nous motive au point de nous y engager en vue de remporter des succès qui se mesureront en nombre d'emplois créés".

. "Gagner plus d'argent" est l'une des raisons la moins fréquemment citée - sauf par les entrepreneurs individuels dont 39% la mettent en avant. Si l'on reprend l'analyse de Shumpeter pour qui le profit n'est qu'un "indice de succès", il est possible d'émettre l'hypothèse que les créateurs individuels choisissent cet indice plutôt que l'emploi, mais qu'ils ont ceci en commun avec les autres d'être motivés par le succès - quel qu'en soit l'instrument de mesure.

. "S'épanouir" (ou " se réaliser") motive apparemment peu de créateurs, encore que 22% des entrepreneurs individuels aient indiqué cette raison. Mais il faut sans doute interpréter avec prudence ce faible pourcentage des réponses, qui pourrait être dû au flou de la proposition .

La comparaison des motivations des créateurs d'entreprises "gagnantes" avec ceux de "perdantes" donne ceci.

	Pourcentage de créateurs ayant choisi cette réponse		
	Entreprises gagnantes"	"Entreprises perdantes"	Ensemble(rappel)
Reclassement chômage	50%	71%	55%
Etre indépendant	37%	29%	46% (*)
Assurance de posséder une bonne idée ou un bon produit	50%	36%	45%
S'associer et mettre en commun	29%	29%	33%
Créer de l'emploi	29%	36%	31%
Gagner plus d'argent	8%	0%	14% (*)
S'épanouir	8%	7%	8%
Autres	21%	36%	
Ne sait pas	4%	0%	

(*) Il est intéressant d'observer que c'est le groupe de ceux qui n'ont pas communiqué leurs résultats qui a le plus fort pourcentage de motivations "Etre indépendant" et "Gagner plus d'argent".

Plusieurs différences importantes apparaissent sans qu'une explication puisse chaque fois être avancée :

. Le reclassement chômage (motivation négative) est plus fréquemment cité par les créateurs d'entreprises perdantes.

. De même "créer de l'emploi" est une raison donnée pour pourcentage légèrement plus élevé dans ce groupe de créateur.

- Inversement, l'assurance de posséder une bonne idée ou un bon produit est la motivation positive qui vient en tête de celles avancées par les créateurs d'entreprise gagnante : la moitié de ceux-ci la mettent en avant.

En conclusion, il nous apparaît que :

- Chacune des motivations "positives" proposées est reconnue par moins de la moitié des créateurs de l'échantillon.

- L'entrepreneur individuel apparaît comme motivé par la combinaison suivante : Indépendance, Idée ou Produit et Gain d'argent.

- Le créateur de société de capitaux est sensible à un ensemble plus complet où l'on trouve surtout :

Création d'emplois, Idée ou Produit et Indépendance mais en association avec d'autres.

- Ces résultats peuvent être reliés comme suit à l'analyse de Schumpeter :

Motivations identifiées par Schumpeter	Motivations données par les créateurs
. Le rêve et la volonté de fonder un royaume privé pour y gagner liberté et influence	Etre indépendant (46% des créateurs)
. La volonté du vainqueur vouloir lutter et vouloir remporter un succès pour le succès lui-même	.Créer des emplois (31% des créateurs) . Gagner plus d'argent (14% des créateurs)
. La joie de créer une forme économique nouvelle	. Assurance de posséder une idée ou un bon produit (45% des créateurs) . S'associer et mettre en commun (33% des créateurs) . S'épanouir (10% des créateurs)

Les motivations des créateurs nous apparaissent finalement comme résultant d'un subtil mélange entre le goût d'indépendance, la volonté de gagner, et la joie de construire.

2.2 - L'effet d'exemplarité

La crédibilité accordée à l'action de créer par l'entrepreneur lui-même est l'un des quatre éléments du processus de formation d'une entreprise, selon A. Shapero. Cette crédibilité est obtenue surtout par la connaissance d'exemples crédibles : la réussite d'entrepreneurs proches du créateur potentiel.

	Nombre de réponses	Pourcentage des réponses	Pourcentage des créateurs ayant donné la réponse
Famille : créateurs	25	23%	35%
Environnement : créateurs	26	24%	37%
s/total	51	47%	72%
Famille : chef d'entreprise non créateurs	21	19%	30%
Environnement : chef d'entreprise non créateurs	14	13%	20%
s/total	35	32%	ns
TOTAL OUI	86	79	ns
NON	24	21	34%

Ce tableau montre que :

. Les deux tiers des créateurs connaissaient au moins une personne de leur proche environnement ayant créé une entreprise ou en dirigeant une.

. Pour 35% des créateurs de l'échantillon, l'une de ces personnes avait créé elle-même une entreprise appartenant à leur famille.

. Pour 37%, elle faisait partie de l'environnement proche

. L'effet d'exemplarité directe, lié à la connaissance d'un parent ou d'un ami ayant créé son entreprise, a donc joué dans au moins 40% des cas de chefs d'entreprise n'ayant pas eux-même

créé, mais qui ont pu eux aussi servir de référence.

. Il n'existe pas de données permettant de mesurer le pourcentage d'actif français ayant dans leur environnement proche des créateurs ou des chefs d'entreprise. Nous pouvons simplement supposer que ce pourcentage est très inférieur à celui de l'échantillon ESPACE, et ceci en nous fondant sur une observation faite aux Etats-Unis dans le cadre de l'étude réalisée par Dunkelberg and Cooper sur un échantillon de 1805 entreprises : 50% des créateurs de celles-ci avaient des parents qui étaient eux-même travailleurs indépendants ou propriétaires - dirigeants - alors que 12% seulement des actifs américains ont eu des parents dans ces situations.

. Nous pouvons conclure sur ce point de l'exemplarité qu'une majorité des créateurs de l'échantillon ont eu dans leur environnement proche des modèles d'entrepreneur et de chef d'entreprise - ce qui n'est très probablement le cas que d'une petite minorité d'actifs français. Cette occasion de connaître des modèles augmente sensiblement en même temps que le nombre de créateurs, et ceci sur un territoire donné. Il est alors possible de parler "d'effet boule de neige".

2.3 - Des opportunités

Les créateurs d'entreprises étudiés par Espace ont exploité leur propre savoir-faire, ou "une bonne idée ou un bon produit" qu'ils avaient l'assurance de posséder, ou encore une combinaison de ces deux éléments.

2.4 - L'accès aux ressources

Nous traiterons dans le chapitre IV des relations des créateurs avec leurs environnements et nous n'allons donc pas développer ici l'analyse des ressources requises et des autres facteurs qu'il convient de rassembler pour créer une entreprise. Nous nous bornerons à constater que ces ressources sont déterminantes pour la création, et que tous les entrepreneurs sensés se préoccupent de les réunir. Leur abondance et la facilité avec laquelle elles sont rassemblées sont incitatifs à l'engagement de la démarche, puisqu'ils constituent à la fois l'un des quatre éléments du processus de formation de l'entreprise (1) et l'un des deux ensembles de facteur de réussite (2)

Or tous les créateurs de l'échantillon ESPACE ont fait appel à des organismes de conseil qui leur ont facilité l'accès à ces ressources. D'autre part 89% d'entre eux ont obtenu des aides financières. Ce double soutien - dont nous analyserons les modalités et le contenu au Chapitre IV - n'a pu que conforter leur détermination.

Section 3 - Les freins et les obstacles

Les créateurs d'entreprise rencontrent des freins et des obstacles tout au long de leur démarche de création. Certains sont liés à la personnalité de l'entrepreneur, d'autres à l'environnement. Une bonne connaissance des uns et des autres est nécessaire pour mieux comprendre ensuite les besoins et les attentes exprimés. et pour apporter les réponses qui convient.

(1) Shapero - in "Les nouveaux entrepreneurs" - Sweeney 1982.

(2) Churchill and Lewis - "A typology of small businesses - op cité.

Notre dispositif de recherche sur ce point particulier des freins et obstacles à la création s'appuie pour l'essentiel sur trois enquêtes qui concernent toutes des échantillons de créateurs suivis par ESPACE (*) :

a) L'enquête réalisée en 1983 auprès de 71 petites entreprises nouvellement créées.

b) Une enquête menée par questionnaire, puis durant deux journées de rencontre que nous avons organisé fin 1982 avec 33 jeunes entreprises (3) dans le cadre d'un programme de consultations mis en oeuvre par la CEE.

c) L'enquête faite en 1980 et 1981 auprès de 56 personnes ou groupe de personnes qui étaient engagés dans un processus de création d'entreprise.

Nous avons classé les données issues de ces enquêtes en regroupant d'une part celles qui concernent le créateur lui-même et d'autre part celles relatives à ses environnements. Mais ce classement est relativement arbitraire dans la mesure où il y a le plus souvent inter-action entre l'un et l'autre : par exemple les banques accorderont plus volontiers un prêt à un entrepreneur crédible et capable de leur "vendre" son projet - qu'à celui sans références et sans aptitude à la communication.

Au total nous avons repéré neuf freins ou obstacles à la création d'entreprise :

(*) Certains créateurs figurent d'ailleurs dans deux des échantillons ou dans les trois.

(3) ESPACE " Les initiatives locales en matières d'emplois - Journées de diagnostic - Lille Bouvines 26 et 27 novembre 1982.

3.1 - L'isolement du créateur.

Le créateur se perçoit comme isolé dans un environnement qu'il connaît mal et qu'il ressent comme vaguement hostile. Pour lui cet environnement est à la fois complexe et plein de pièges. Il le qualifie volontiers de "jungle". Ce sentiment est conforté par les difficultés qu'il éprouve à repérer des marchés, des fournisseurs, des sources de capitaux - mais aussi les diverses démarches administratives qu'il lui faut accomplir. Ces difficultés le conduisent parfois à se situer comme étant "dans le brouillard".

Cet état d'isolement subsiste après la création. Dans l'enquête (a) les créateurs étaient invités à exprimer leurs besoins : sur les dix premières demandes cinq portent sur la fourniture d'informations (*), une sur l'organisation de lieux permettant d'échanger des expériences, et la toute première (exprimée par 76% des créateurs) sur des "conseils en management" - une demande qui s'interprète comme étant celle de personnes isolées ayant besoin d'un partenaire compétent, d'un "alter-ego" sans volonté de prise de pouvoir.

L'isolement est le prix à payer pour l'indépendance, mais il apparaît que les créateurs souhaitent préserver la seconde sans pour autant subir tous les inconvénients du premier terme. C'est pourquoi ils recherchent des organismes susceptibles non seulement de les conseiller, mais aussi (et surtout peut-être), de les aider à se repérer "dans la jungle", et de leur apporter un soutien psychologique. Nous reviendrons sur ce point dans la section suivante.

(*) Informations sur : les aides, le droit et la fiscalité, l'environnement en général, les technologies, les marchés.

3.2 - L'éducation

Un créateur (4) analyse comme suit le décalage entre les valeurs propres qui sont d'après lui celles de l'entrepreneur, et les valeurs culturelles dominantes de notre société :

<u>L'entrepreneur</u>	<u>La Société</u>
Goût du risque	Sécurité
Charisme	Forme impersonnelle
Action/Décision	Attente / inertie
Intuition	Rationalité
Sens du coût et du temps	Bureaucratie
Efficacité	Formalisme
Sanction	Impunité
Adaptation et mutation	Permanence et sclérose
Concurrence	Monopole ou accords

Or ces valeurs culturelles dominantes imprègnent toute notre éducation. Un responsable d'une petite entreprise nouvelle déclarait lors de la consultation de Lille-Bouvines.

"Un obstacle majeur (à la création d'entreprise) est l'éducation et l'information données à l'école ou par les médias. Elles conduisent la population à la passivité". Et un autre ajoutait " la formation n'a pas prévu l'effondrement de l'économie, ni les questions nouvelles qui se posent. Des générations de responsables ont été formées de telle façon qu'ils opposent un blocage systématique (à toute innovation)".

(4) *Claude NEUSCHWANDER - La création d'entreprises" Janvier 1984*

Si cette éducation constitue un frein à l'esprit d'entreprendre ce n'est pas seulement parce qu'elle véhicule des valeurs - notamment la sécurité - attachées aux grandes organisations le plus souvent proposées aux jeunes comme "modèle"; mais aussi parce que la pédagogie elle-même ne favorise guère l'apprentissage de l'initiative et de la responsabilité. Un créateur déclare "nous avons expérimenté la difficulté de prendre des responsabilités du jour au lendemain. Cela nécessite un large apprentissage..."

3.3.- Le manque de connaissance en gestion

L'école ne forme pas à la gestion - sauf lorsqu'elle est spécialisée dans ce domaine. Or la quasi-totalité des créateurs étudiés dans l'enquête (a) n'ont pas reçu de formation initiale en gestion. Ce constat s'applique aux 14% d'autodidactes, aux 44% de ceux qui n'ont pas le baccalauréat et très probablement à la grande majorité de ceux qui ont suivi des études supérieures.

Ce manque de formation initiale est en partie compensée par l'expérience. Mais celle-ci n'est reconnue que pour une minorité dans deux techniques essentielles : le commercial (28% de OUI) et la comptabilité-finance (18% de OUI). Par ailleurs 31% des créateurs interrogés déclarent avoir une expérience générale en "gestion".

Ces données statistiques sont confirmées par les observations faites lors de l'accueil des créateurs potentiels par ESPACE. La plupart ne maîtrisent pas les outils de gestion, voire en ignorent l'existence. Des concepts aussi simples que celui de "besoins en fond de roulement" leur échappent. Ils ne savent pas mener une étude de marché ou construire un compte d'exploitation. Et, surtout, ils ne sont pas en mesure de véritablement gérer leur projet de création.

Cette ignorance ne peut qu'aggraver le sentiment d'isolement face à l'environnement, puisque le créateur s'y trouve comme un aveugle sans instrument d'analyse et sans instruction sur la route à suivre.

Cette même ignorance va en outre renforcer certains des freins et des obstacles que nous décrirons plus loin : les difficultés de communication (en particulier avec les banques), l'insuffisance de crédibilité externe, les lenteurs administratives et le risque.

3.4 - Le fossé culturel.

Nous avons vu que les valeurs propres aux entrepreneurs étaient souvent à l'opposé de celles qui dominent notre Société. D'autre part, nous savons que 60% d'entre-eux ont suivi des études courtes, terminées en moyenne depuis quinze ans (*). Enfin nous venons de faire le constat qu'une majorité des créateurs n'avait pas de connaissances en gestion.

Ces trois causes ont pour effet d'établir un véritable fossé culturel entre les créateurs d'un côté et un certain nombre de leurs interlocuteurs (banquiers, fonctionnaires) de l'autre. Or les premiers ont besoin des seconds, dans la mesure où ceux-ci détiennent le pouvoir de leur accorder certaines ressources ou certaines autorisations. Mais ils exercent bien souvent ce pouvoir dans le cadre de procédures et sur la base de critères qui échappent totalement à la "culture" du créateur. Par exemple une administration prendra le temps d'étudier un dossier de demande de primes pour s'assurer de la conformité réglementaire ainsi que de l'équilibre entre les sources de financement. Le créateur, pour sa part, aura donné la priorité à l'idée ou au produit qu'il veut valoriser, ainsi qu'à ses propres aptitudes. En outre, il a une vision du temps différente de l'Administration : celle-ci en dispose alors que lui y est soumis.

(*) Si l'on revient pour le créateur l'âge moyen de 34 ans.

Ce fossé n'est pas comblé par la communication, bien au contraire : elle constitue un obstacle supplémentaire.

3.5 - La communication

Pour les trois raisons évoquées précédemment le langage des créateurs n'est ni celui des banquiers, ni celui des fonctionnaires. Ces derniers vont parler surtout "bilan" et parfois "compte d'exploitation", avec des mots et des concepts que moins de 20% des créateurs de l'échantillon ESPACE (a) ont appris à connaître par expérience. Alors que le discours des premiers sera pour l'essentiel centré sur la bonne idée ou le bon produit qu'ils ont l'assurance de posséder, et qu'ils veulent exploiter dans un secteur d'activité que 80% d'entre eux connaissent. Et puis, le créateur parlera risque, intuition, innovation - et ses interlocuteurs lui répondront sécurité, rationalité permanence. La non communication porte même sur ce qui devrait être un objectif commun : le profit. Les entrepreneurs ne le considère le plus souvent que comme un instrument de mesure du succès, alors que pour les banquiers il est la finalité même de l'entreprise.

Il résulte souvent de ces discours parallèles une situation d'exclusions réciproques. Pour les uns les fonctionnaires sont des bureaucrates ignorants et les banquiers des individus conservateurs avides d'argent. Pour les autres, les créateurs sont des joueurs irresponsables et dangereusement incompetents.

Ces derniers jugements ne consolident guère la crédibilité des entrepreneurs, qui est l'un des principaux obstacles.

3.6 - Crédibilité

Nous avons vu que plus de 80% des créateurs n'avaient pas de diplômes d'ingénieurs ou de deuxième cycle au moins, que les deux-

tiers d'entre eux ne bénéficiaient pas du statut de cadre dans leur emploi précédent, qu'ils étaient au moins 70% à ne pas avoir de formation ou d'expérience en gestion, et enfin que leur culture et leur langage différaient profondément de ceux de leurs interlocuteurs institutionnels.

Ces caractéristiques font que ces interlocuteurs accordent rarement leur confiance à la majorité des créateurs, ou qu'ils ne la manifestent pas d'emblée. Il leur manque pour ce faire de pouvoir reconnaître un diplôme, une position sociale ou tout au moins un discours qui les rassurent sur les connaissances et les capacités de l'entrepreneur venu les solliciter. Faute de ces données objectives, ils ont beaucoup de mal à apprécier les qualités du créateur et ses aptitudes à mener à bien son projet. Ils se trouvent en situation d'incertitude et donc de risque, parce qu'ils ne trouvent pas de facteurs socialement reconnus de crédibilité. Leur choix est alors le plus souvent de ne pas apporter leur concours, donnant ainsi raison au dicton populaire "on ne prête qu'aux riches" - la richesse n'étant pas ici matérielle.

Un exemple que nous avons vécu illustre cette attitude : deux jeunes créateurs d'une petite entreprise de distribution s'étaient vus refuser un modeste prêt bancaire malgré la qualité du projet, les compétences attitrées des entrepreneurs, et des apports en capitaux suffisants selon les normes habituelles. Le refus du banquier n'était pas explicité, mais semblait avoir pour cause la relative jeunesse des intéressés et la longueur de leurs cheveux. Le même prêt leur a été accordé une semaine plus tard sans aucune difficulté : la démarche était alors faite en compagnie d'un "professeur associé de gestion" dont le titre est apparu sans doute comme une garantie suffisante, alors même que l'intéressé avait eu soin de préciser qu'il n'était pas actionnaire de l'entreprise. Celle-ci, quatre ans plus tard, est toujours en activité.

La perception qu'ont beaucoup de créateurs de ne pas être crédibles pour les institutions vient parfois renforcer leur manque de confiance dans l'acte de création qu'ils veulent accomplir. L'obstacle de la crédibilité externe peut ainsi briser l'un des déterminants de la création. D'autre part, il va renforcer la peur du risque, autre frein que nous avons identifié.

3.7 - Peur du risque

Le créateur s'expose au risque d'échouer - c'est-à-dire de voir son entreprise arrêter ses activités avec ou sans perte pour les créanciers. La probabilité statistique d'échec et les conséquences de celui-ci pour lui-même vont à l'évidence peser sur son engagement.

Le taux de défaillance est mal connu. De ce fait, les informations les plus fantaisistes sont fournies notamment par les médias qui ont tendance à en exagérer l'importance - peut être parce qu'ils prennent en compte le rapport entre nombre total de faillites et nombre de créations dans l'industrie et le BTP pour une année donnée. La publication d'informations telles que "une entreprise sur trois survit au-delà de la quatrième année " ne peut avoir que des effets dissuasifs à l'égard des créateurs potentiels. Or la réalité semble bien différente. Une étude faite par la CNME (5) sur 256 entreprises créées en 1969 montre que dix ans après 38% avaient disparu. Se fondant sur plusieurs enquêtes partielles menées par des chambres de Commerce et d'Industrie (*) et par le Ministère de l'Emploi, l'ANCE (6) estime que le taux d'échecs à trois ans est de 20% pour les entreprises industrielles, 40% pour le BTP et 29% pour les services.

(5) CNME Bulletin n° 84 - 3ème trimestre 1979

(*) Notamment celles du Nord-Pas-de-Calais, de Rhône Alpes et de Bretagne

(6) Aspects de la démographie des entreprises - Mars 1984 - p. 34

La connaissance de ces données, plus proche de la réalité que celles véhiculées par l'opinion publique, peut réduire l'anxiété des créateurs. Il n'en demeure pas moins que celle-ci est fondée. Car les conséquences d'une défaillance éventuelle de la future entreprise sont très graves pour son propriétaire-dirigeant : perte de l'emploi, sans protection sociale souvent; perte du capital, voire des biens propres donnés en garantie ; sentiment d'échec personnel dont la gravité est en proportion de l'investissement psychologique réalisé; mise en cause par les proches et l'environnement qui accepte mal "les faillis".

L'une des grandes causes d'échec semble être l'insuffisance des ressources mobilisées lors de la création, notamment les ressources financières. La difficulté de rassembler celle-ci peut constituer un autre obstacle.

3.8 - Le financement

89% des créateurs de l'échantillon ESPACE (a) ont obtenu des primes ou des subventions lors de la création de leur entreprise avec une moyenne de 1,52 aides de ce type pour chacun des bénéficiaires. Nous analyserons plus loin le détail de ces financements dont l'abondance apparente ne doit pas masquer la réalité : 11% seulement de ces mêmes créateurs reconnaissent deux ans plus tard ne pas "manquer d'argent ".

Les créateurs suivis par ESPACE peuvent apparaître comme des privilégiés en regard de la facilité d'accès aux aides publiques. Ils ont été pour le moins bien informés de l'existence de celles-ci et des procédures d'accès, ce qui ne semble pas être le cas de nombre d'entrepreneurs isolés - dont certains voient échapper des primes qu'ils ignorent.

Ces aides publiques viennent compléter les apports personnels et confortent ainsi directement ou indirectement (*) les capitaux propres de l'entreprise. Elles ne sont jamais suffisantes, mais contribuent au financement des besoins de fonds de roulement que les banques refusent le plus souvent de prendre en compte. Et c'est bien là que se trouve l'obstacle :

- Les entreprises industrielles, de BTP et la plupart des entreprises de service ont des besoins en fonds de roulement qui vont croître rapidement durant les deux premières années. A l'exception de certaines subventions liés à la création d'emplois (**) il n'existe pas de source autre que les capitaux propres pour financer ces besoins qui sont d'autant plus élevés au départ que le crédit fournisseur est le plus souvent refusé. Deux options s'offrent au créateur qui n'a pu mobiliser les fonds nécessaires : renoncer à son projet - ou créer en passant outre, avec les risques que cela comporte. Le résultat est que 59% des entrepreneurs suivis par ESPACE dans l'échantillon (a) déclarent "manquer d'argent pour améliorer la trésorerie" deux ans en moyenne après la création - et ceci bien que la pratique d'ESPACE soit de sensibiliser les créateurs aux risques encourus, et d'en dissuader certains de les prendre.

- Les banques répugnent généralement à s'engager sur des projets de création au delà de certains crédits consentis en contrepartie de garanties physiques données par l'entreprise et son fondateur. Tout au plus accordent elles une ligne d'escompte et de petites facilités à court terme sur présentation d'un plan de trésorerie. Au delà de la première année, si les premiers résultats apparaissent satisfaisants, le soutien financier peut se développer en même temps que la confiance : 79% des entreprises bénéficiaires de l'échantillon ESPACE (a) disent "ne pas avoir de problèmes avec leurs banques".

(*) Indirectement lorsque ces aides sont des subventions d'exploitation

(**) Subventions emplois d'initiative locales (EIL) et aides aux chômeurs.

L'insuffisance des financements lors de la création est aggravée par un autre obstacle : celui de la complexité des démarches nécessaires pour les obtenir et du temps qu'il faut pour les réaliser.

3.9 - Complexité et lenteur des démarches

Le créateur doit accomplir un certain nombre de formalités administratives d'une part, et des démarches pour obtenir les aides auxquelles il peut prétendre d'autre part. Pour les unes comme pour les autres, il lui faut du temps et de l'énergie.

Le temps apparaît comme la première mesure de l'obstacle "complexité des démarches". Les responsables de jeunes entreprises réunis à Lille-Bouvines (échantillon b) s'exprimaient ainsi à ce sujet :

. "Il y a inadéquation entre le pouvoir de décision de l'administration et la réalité économique vécue par les entrepreneurs La notion de temps n'est pas la même : l'administration ne connaît pas l'angoisse des échéances.."

. "Les relations, généralement difficiles, sont la résultante d'une méconnaissance par les Institutions des besoins des entreprises (en création). Cette inadéquation, en terme de réponse, des Institutions se dénote à travers diverses pesanteurs administratives : ... longueur des délais d'obtention des ressources : quatre mois minimum, ce délai étant quasiment incompressible dans l'administration française ... attitude bureaucratique et tatillonne au niveau de la constitution des dossiers et de l'analyse des projets ... L'Administration n'est pas en mesure d'apprécier l'importance du facteur temps et de ses répercussions financières".

. "Dans sa recherche d'information sur la marche à suivre, le créateur doit s'adresser à de multiples organismes qui ne lui donnent qu'une information partielle... et demandent un temps de réponse souvent trop long. Le créateur doit passer beaucoup trop de temps à rechercher des informations et à remplir des dossiers plutôt qu'à travailler à la réussite de son projet et de son entreprise."

Les observations faites sur les problèmes rencontrés par un groupe de 56 personnes engagées dans un processus de création d'entreprise (échantillon c) se terminaient par les conclusions suivantes (5) : "Dans cette démarche (de création) la notion de "temps" n'est pas la même pour les promoteurs et pour l'environnement...il est contrainte pour les premiers et opportunité, celle de l'analyse et de la réflexion, pour les seconds. Les blocages administratifs, ou tout au moins la lenteur avec laquelle sont traités certains dossiers, expriment bien cette dichotomie du temps. Ils constituent un frein évident et un facteur de découragement important conduisant parfois à l'abandon des projets... les délais d'instruction trop long démobilisent les créateurs".

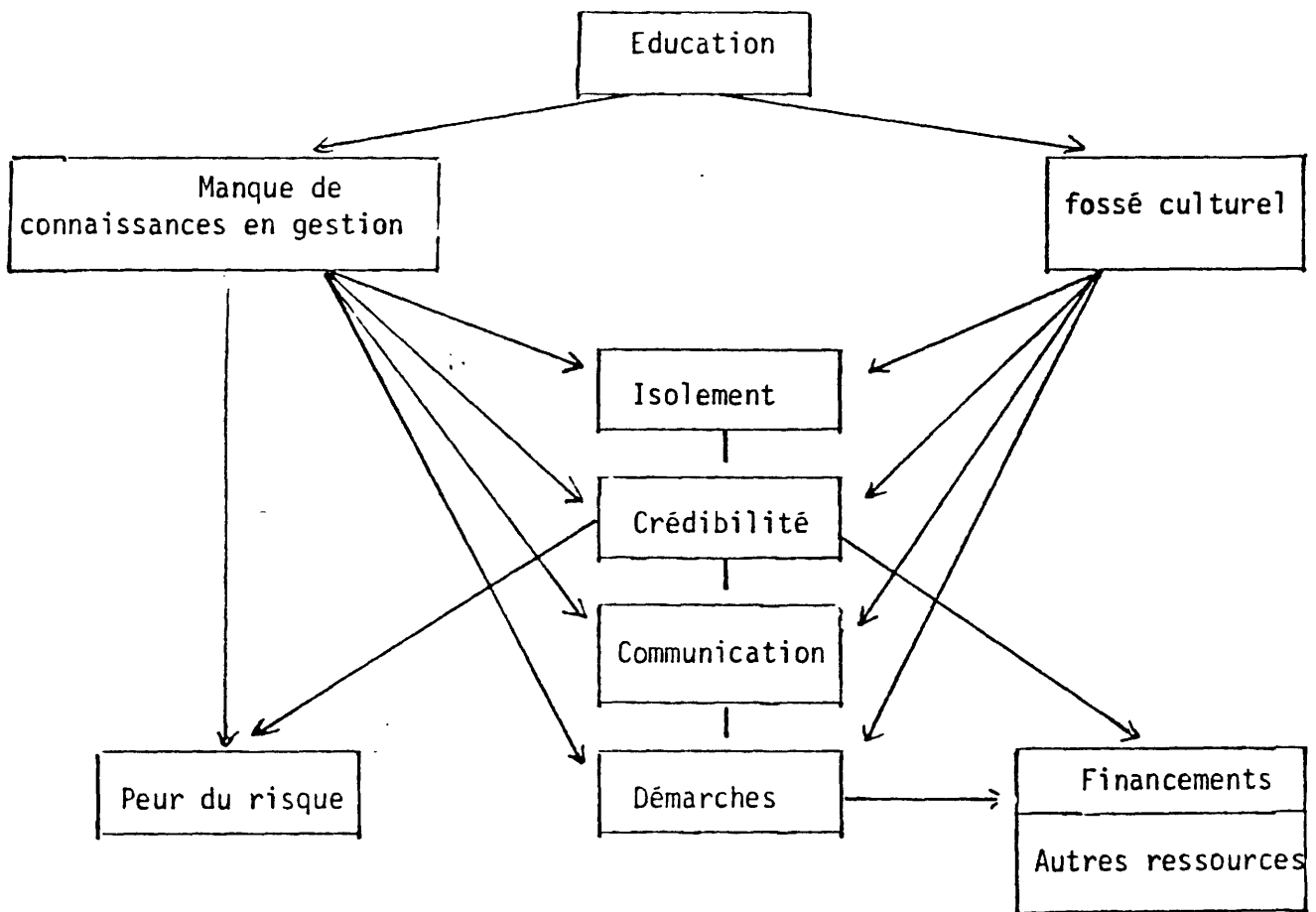
Une énergie considérable doit être déployée par le créateur pour effectuer ces formalités et démarches complexes dans un temps acceptable pour lui-même et son entreprise. Cette énergie est consommée au détriment de celle requise par la bonne conduite du projet de création. Il existe un double risque :

- celui de voir le créateur abandonner devant les obstacles d'inertie rencontrés. Mais la capacité à les surmonter pourrait à la rigueur être considérée comme un test de motivation, d'habileté et de persévérance.

(5) ESPACE - rapport d'activité - 31/1/81

- celui d'aboutir à une usure inutile de la volonté d'entreprendre. Comme le disaient certains créateurs à la rencontre de Lille-Bouvines "l'énergie exigée au démarrage est telle que tous ne peuvent l'envisager. Par exemple des femmes mères de famille, qui avaient été à l'origine d'un projet, n'ont pu le mener à bien (car elles ne pouvaient pas assumer en même temps les démarches et les études de faisabilité)".

En conclusion, nous avons tenté dans le tableau ci-dessous d'établir les inter-actions entre les différents obstacles que nous avons repérés :



Ce tableau met en évidence les clefs de voute du système de freins et obstacles que les créateurs doivent affronter :

l'éducation, le manque de connaissances en gestion, et ce que nous avons appelé le fossé culturel.

Une autre approche consisterait à distinguer ce qui relève des faiblesses éventuelles des entrepreneurs, de leur situation particulière, et de l'environnement. Mais elle n'est pas satisfaisante dans la mesure où il est impossible d'évaluer les parts respectives des uns et des autres : cela reviendrait à trancher sur le fait de savoir qui du cheval ou de l'obstacle est responsable du problème.

Section 4 - Attentes, besoins et demandes

Nous utiliserons le même dispositif de recherche pour analyser les attentes, les besoins et les demandes des créateurs que celui qui nous a servi dans la section 3. L'enquête réalisée auprès de 71 petites entreprises nouvellement créées comportait une série de questions sur les besoins de celles-ci deux ans après la création. La rencontre de Lille-Bouvines s'était terminée par l'élaboration d'une liste des attentes des entrepreneurs présents, notamment à l'égard de l'environnement. Enfin les actions de soutien menées en 1980 et 1981 au profit de 56 créateurs potentiels avaient mis en lumière certains des besoins exprimés par ceux-ci.

Ces attentes, ces besoins et ces demandes s'ordonnent autour de trois pôles : le créateur lui-même qui désire renforcer ses aptitudes, ses capacités et ses connaissances; les ressources, pour lesquelles une plus grande facilité d'accès est demandée; l'environnement institutionnel que l'on souhaite voir évoluer.

4.1 - Pour le créateur

4.1.1 - Une formation

Nous avons vu que 69% des créateurs de l'échantillon ESPACE avaient peu ou pas du tout d'expérience en gestion, et que ce pourcentage montait respectivement à 72% et 82% pour les disciplines "Commercial" et "Comptabilité-finance".

Ces créateurs sont conscients de leurs carences dans ce domaine : la première demande formulée sur la liste établie à Bouvines est de "concevoir et mettre en oeuvre des programmes de formation appropriés".

Mais les intéressés ont en moyenne quitté le système scolaire depuis quinze ans, après des études courtes. Ils ne sont donc pas prêts à accepter n'importe quelle pédagogie. Ce qu'ils recherchent relève plus de l'apprentissage ou de l'action-formation que de l'enseignement académique. Ils souhaitent une réponse concrète à leur problème immédiat. Par exemple (6) :

- Comment faire mon étude de marché ? et vendre ?
- Que peut m'accorder ma banque ? sur la base de quelles données ? Comment convient-il de les présenter ?
- Comment tenir ma comptabilité ? établir mes prix de revient ?

Ces questions peuvent être reprises dans un stage organisé de formation et constituer quelques unes des têtes de chapitre du programme, ainsi que nous le suggérerons dans le dernier chapitre. Mais il est aussi possible d'y répondre directement, sans les utiliser comme une sorte de levier pédagogique. Leur traitement relève alors de la simple information, autre grand besoin exprimé par les créateurs.

(6) ESPACE - Rapport d'activité - 31 janvier 1981 - p. 51

4.1.2 - Des informations.

Les entrepreneurs potentiels accueillis par ESPACE en 1980 venaient chercher une réponse à une question ponctuelle telle que :

- . Quel statut juridique adopter
- . Où trouver l'argent nécessaire
- . Comment rédiger un dossier de demande de subvention et quelle procédure suivre
- . Quelles sont les démarches administratives à accomplir.

Certains de ces créateurs et d'autres venus s'y joindre dans l'échantillon ESPACE 1983 ayant fait l'objet de l'enquête (a) ont répondu à une série de questions sur leurs besoins. Une moyenne de cinq réponses leur étaient proposées pour chacune des cinq fonctions de l'entreprise (Finances, Commercial, Relations humaines, Techniques, Direction). Leurs choix se sont massivement portés sur l'information ainsi que le montre la liste des dix premiers besoins exprimés :

- Conseil en management	76%	des créateurs
- Concours bancaires	73 %	"
- Information sur les aides (financières)	65%	"
- Informations juridiques et fiscales	65%	"
- Information sur l'environ- nement économique	62%	"
- Informations sur les techniques	56%	"
- Informations sur les marchés	54%	"
- Formation du personnel	52%	"
- Regroupement pour la prospection de marchés	51%	"
- Lieux pour échanger des expériences	49%	"

Mais les observations faites à ESPACE montrent que ces demandes ponctuelles d'informations cachent en fait une attente beaucoup plus globale d'accueil d'abord, puis d'un accompagnement soutien tout au long de la démarche de création - voire après celle-ci comme le laissent supposer les items figurant au premier et au dernier rang de la liste ci-dessus.

4.1.3 - Un accueil et un soutien-accompagnement

L'une des créatrices aidée par ESPACE a exprimé ainsi son attente à l'égard des organismes de conseil à la création : " nous leur demandons d'abord d'être intéressés par notre projet et de savoir ensuite nous consacrer du temps". Cette phrase nous paraît bien résumer la demande consciente ou non - de la majorité des créateurs. Ceux-ci sont isolés, souvent peu crédibles - y compris parfois à leurs propres yeux; ils vivent une démarche qui les engage tout entier, dans un monde dont ils ont le sentiment d'être séparés par un "fossé culturel", avec des problèmes de communication. Il est normal qu'ils cherchent à être accueillis et entendus. Le nombre croissant de ceux qui s'adressent à une "boutique de gestion" dès l'ouverture de celle-ci vient confirmer ce point : par exemple celle de Dunkerque, mise en place au 5 janvier 1984, recevait 22 créateurs potentiels dès le premier trimestre et 36 au second.

Au delà d'un accueil et de réponses à des questions ponctuelles le créateur attend d'être guidé dans sa démarche de création :

. " On plonge dans un monde qu'on ne connaît pas a priori. On a donc besoin d'un relais avec l'environnement pour ne pas perdre de temps"

. "Quand on crée, on est dans le brouillard; il faut tout faire tout seul. On a besoin de spécialistes à nos côtés".

. " Ce que nous demandons, en fait, c'est un carnet d'adresses avec le mode d'emploi pour nous repérer dans l'environnement".

. "Si on est un créateur, c'est que l'on a quelque chose à exprimer. Mais on ne connaît pas nos capacités ni nos limites. Il nous faut donc un interlocuteur critique qui nous aiguillonne".

Ces réflexions ont été faites par des personnes engagées dans divers projets de création, avec le soutien d'Espace, lors d'une réunion organisée en juillet 1984 sur le thème "les besoins des créateurs". Elles nous semblent bien illustrer à la fois leur situation et leurs attentes au travers de certains mots-clef :

Monde inconnu - brouillard - incertitude - temps / repérage
relais - carnet d'adresses - mode d'emploi - interlocuteur
critique.

...
Pour satisfaire ce besoin de soutien à la fois psychologique et technique, l'entrepreneur va s'adresser à de multiples organismes ainsi que le montrent les réponses à la question :
" A qui avez-vous eu l'occasion de vous adresser pour monter votre entreprise et qui vous a conseillé" posée aux 71 créateurs de l'échantillon (a) :

<u>Organismes</u>	<u>Nombre de réponses</u>	<u>% des réponses</u>	<u>% des créateurs</u>
ESPACE (*)	56	38%	79%
Banques	17	12%	24%
UR Scop	13	9%	18%
CCI	12	8%	17%
Collectivité locales	9	6%	13%
Chambre des métiers	7	5%	10%
Ecoles Universités	3	2%	4%
Syndicats professionnels	2	1%	3%
Autres entreprises	2	1%	3%
Anvar	2	1%	3%
Organismes sociaux	1		2%
Autres	20	14%	20%

L'item "autres" recouvre une très grande variété de personnes : fonctionnaires de l'Etat, notaires, expert-comptable, greffier du tribunal de commerce, amis, étudiants, chef d'entreprise etc....

Mais il apparaît dans les résultats de cette enquête que les demandes n'ont pas seulement porté sur "le conseil" (52%), et l'étude de faisabilité" (37%) - en d'autres termes elles ne sont pas limitées au seul soutien-accompagnement. Les créateurs attendaient également une aide pour accéder aux ressources dont ils avaient besoin : la moitié d'entre eux ont répondu avoir obtenu satisfaction sur ce point précis.

(*) Le nombre de réponses concernant ESPACE n'est pas significative dans la mesure où l'échantillon était composé en grande partie de créateurs ayant fait appel à cet organisme.

4.2 - A propos de l'accès aux ressources

4.2.1 - Les capitaux

Les besoins en capitaux des créateurs excèdent le plus souvent le montant des apports qu'ils peuvent faire. Il leur faut par conséquent :

- . Déterminer précisément ces besoins
- . Repérer les sources possibles de financements
- . Accéder à ceux-ci

- 82% des créateurs de l'échantillon ESPACE (a) n'ont pas ou peu d'expérience dans le domaine comptabilité-finance. Leur attente est donc d'abord que quelqu'un les aide à calculer le montant des capitaux qu'ils devront employer. C'est pourquoi 79% de ces mêmes créateurs ont demandé aux organismes de conseil de les assister dans la réalisation d'une étude dont ce calcul est l'un des objets.

- Ce travail étant fait, ils doivent ensuite trouver ces capitaux. Leur première démarche est généralement de s'enquérir des aides publiques dont ils pourraient bénéficier. Ces dernières dépassent la centaine, ce qui n'en facilite pas le repérage. L'ANCE elle-même reconnaît que "établir un bilan complet des aides (financières) à la création d'entreprises s'avère être un exercice redoutable, car les procédures sont nombreuses et d'applications souvent récentes (7). Ce qui apparaît comme difficile à une Agence nationale spécialisée devient pratiquement impossible pour un entrepreneur isolé. C'est pourquoi, il attend que lui soient signalées celles de ces aides auxquelles il peut prétendre. Ce point constitue d'ailleurs souvent l'objet de l'une de ses premières questions ponctuelles.

(7) *Aspects de la démographie des entreprises - 1984 - p. 43*

Les créateurs attendent aussi des soutiens financiers du système bancaire, mais ils en ignorent le plus souvent les modalités et sont demandeurs d'informations.

- Le repérage des sources possibles de financement étant effectué, il reste au créateur à y accéder. Ses connaissances limitées en gestion, le manque éventuel de crédibilité et les problèmes de communication ne lui facilitent pas la tâche. Il a donc à nouveau besoin d'un soutien d'abord pour élaborer le dossier nécessaire, ensuite pour lui faire suivre les bonnes filières, et enfin pour le défendre.

4.2.2 - Logistique et services

Dès sa création la nouvelle entreprise aura besoin de locaux (bureaux, ateliers), de matériels, mais aussi des moyens minima qui lui seront nécessaires pour assurer ses fonctions : réseau de distribution, services administratifs (secrétariat, standard téléphonique etc...), service comptable, informatique.

Les créateurs sont divisés entre leur désir d'indépendance, qui motive 46% d'entre eux, et le souci d'accéder plus facilement à ces ressources en acceptant de les partager avec des pairs.

Ceux qui appartenaient à l'échantillon ESPACE (a) se sont exprimés comme suit sur les propositions qui leur étaient faites dans ce domaine du partage des services :

Question : Avez-vous besoin de	Réponses en % (*)		
	OUI	Eventuellement	Total positif
			NON
<u>Domaine commercial :</u>			
• Regroupement pour éviter les baisses d'activité	21%	24%	45%
• Regroupement pour la prospection du ou des marchés	24%	27%	51%
• Regroupement pour la distribution de vos produits	21%	17%	38%
• Services commerciaux en temps partagé ou non avec d'autres entreprises.	24%	20%	44%
<u>Gestion et administration</u>			
• Création de services de gestion en temps partagé avec d'autres entreprises (comptabilité-finance)	15%	17%	32%
• Création de services administratifs en temps partagé avec d'autres entreprises	13%	17%	32%
(*) de 5% à 15% des personnes interrogées n'ont pas répondu à ces questions			

Ces réponses doivent être interprétées avec prudence dans la mesure où elles sont le fait de chef d'entreprises ayant créé en moyenne depuis deux ans et qui ont par conséquent déjà organisé certaines des fonctions qui leur sont proposées. D'autre part, aucune précision n'était donnée quant au coût des prestations assurées par ces services communs en temps partagé ou ces regroupements : d'où l'importance des "éventuellement".

Il n'en demeure pas moins qu'entre le tiers et la moitié de ces créateurs déclarent avoir encore besoin de services dans les domaines commerciaux, comptables et administratifs.

Ce point est confirmé par les responsables des nouvelles entreprises réunis à Bouvines (enquête b). Ils souhaitent :

- "La création d'organismes de services polyvalents pour les petites entreprises. Ces organismes assureraient en temps partagé les fonctions que ces unités de production ne peuvent tenir seules : comptabilité - Prospection commerciale - métrés (pour le bâtiment) etc...

- "La mise en place d'organismes spécialisés dans le transfert technologique, travaillant en lien avec les laboratoires universitaires, et capables d'assurer l'ensemble des fonctions de développement (mise au point des produits, étude de faisabilité économique, identification des promoteurs potentiels, montage financier).

Mais les entrepreneurs ne se limitent pas à demander formation, information et soutien : ils voudraient aussi que l'environnement leur soit plus favorable.

4.3 - Changer l'environnement

Dans ce domaine les propositions faites à Bouvines nous semble bien résumer l'attente des créateurs.

En voici la liste :

4.3.1 - Susciter la mise en place d'instruments financiers adaptés aux besoins spécifiques des entrepreneurs et de leurs projets: sociétés locales de capitaux-risque, sociétés de caution mutuelle, "plate-formes" de l'initiative (*), organismes locaux de gestion des aides publiques à l'emploi etc...

4.3.2 - Engager des campagnes d'opinion pour (a) légitimer l'action des promoteurs d'initiative locale, (b) crédibiliser leur démarche et (c) susciter de nouvelles vocations par effet d'exemplarité.

4.3.3 - Sensibiliser les élus et les administrations aux enjeux et aux problèmes de la création d'activités et d'emplois.

4.3.4 - Modifier les procédures administratives dans le sens de la simplification.

4.3.5 - Réduire les délais d'instruction des dossiers d'aide financière à l'emploi, et contrôler le respect de ces délais

4.3.6 - Faciliter les "mises à disposition" de fonctionnaires et de cadres de grandes entreprises (y compris bancaires) au profit des projets et des entreprises procédant d'initiatives locales.

4.3.7 - Etudier des statuts juridiques appropriés à la phase de développement de l'entreprise (statut de l'entreprise naissante).

(*) dont la mise en place commence à s'effectuer sous l'égide de l'association France Initiative, 9, rue Falguière 75015 PARIS

4.3.8 - Organiser des comités locaux d'évaluation de projets notamment technologiques et inovants qui prendraient en compte des critères non exclusivement financiers tels que les capacités de l'entrepreneur, les besoins de la collectivité, l'adéquation du projet avec le Plan de développement régional...

Deux des propositions (431 et 436) ont pour objet d'accroître les ressources mises à disposition des créateurs, deux autres (432 et 433) visent à améliorer l'image des entrepreneurs, trois d'entre elles (434,435 et 437) concernent le droit et la réglementation, la dernière enfin introduit le concept de l'évaluation sur la base de critères non financiers. Il faut noter que ces demandes sont relativement classiques, et, pour certaines d'entre-elles, ont été partiellement satisfaites. (*)

Pour conclure cette section, nous avons classé sur un même tableau les attentes, les besoins et les demandes des créateurs en distinguant les unes et les autres.

L'attente du créateur est de	Sa demande est :	Il a besoin de
Sortir de son isolement	. Etre entendu	Accueil
Etre éclairé sur l'environnement	. Obtenir des réponses ponctuelles	Informations
Développer ses capacités, ses aptitudes et ses connaissances	. Etre conseillé sur la gestion de son projet de création	Formation et soutien-accompagnement
Connaître ses besoins en matière de ressources et trouver celles-ci	. Avoir une aide technique pour calculer ses besoins, repérer les sources et y accéder	Soutien - accompagnement
Se mouvoir dans un environnement favorable	. Changer l'environnement (institutionnel)	Nouveaux dispositifs

(*) Depuis 1982 commencent à se mettre en place des sociétés financières locales pour l'innovation - Des campagnes d'opinion ont été menées pour valoriser l'image du créateur d'entreprise. Les élus commencent à être sensibilisés au thème de la création d'activité et d'emplois. Certaines procédures et certains délais ont été améliorés. Un statut juridique de l'entreprise naissante est à l'étude.

5 - Conclusions

La littérature que nous avons analysée dans le chapitre I présente l'entrepreneur comme un individu qui a des caractéristiques particulières, une fonction originale et dont l'engagement dans l'action résulte d'un certain processus. Dans ce chapitre, nous avons présenté nos observations sur l'identité sociale, les motivations et les attentes de plusieurs échantillons de créateurs, ainsi que sur les freins et obstacles à leur démarche de création.

Nous allons maintenant reprendre ces observations pour tenter de dresser un tableau des caractéristiques de créateurs, et pour explorer les relations éventuelles entre leurs atouts et handicaps d'une part, les obstacles qu'ils rencontrent d'autre part. Nous finirons cette conclusion par une réflexion sur les différences qui apparaissent entre les images données par la littérature et celles résultantes de notre étude.

5.1 - Les créateurs : des individus différents ?

5.1.2 - De par leur identité sociale

La population des créateurs observés nous apparaît comme se distinguant de celle des actifs par :

. L'âge et le sexe : ils sont relativement jeunes en très nette majorité des hommes.

La formation initiale, mais seulement pour une partie d'entre eux : en effet, si les détenteurs du baccalauréat ou d'un diplôme supérieur sont 2,7 fois plus nombreux dans l'échantillon Espace que dans la population de référence choisie (actifs masculins de 35 à 54 ans), ceux qui ont un certificat ou un brevet d'étude

primaire ou professionnel y figurant dans des proportions quasiment identiques. Par contre, il faut noter que les autodidactes sont très nettement sous-représentés au sein du groupe des créateurs et que les O.S en sont absents (*).

. L'origine socio-professionnelle : ils sont plus d'une moitié à avoir été ingénieur, cadre ou technicien - alors que ces même catégories ne rassemblent que 18% des actifs masculins 35-54 ans.

- Mais cette population de créateurs est en fait hétérogène puisque on y retrouve des individus appartenant à toutes les catégories sociales et ayant atteint des niveaux de formation très différents. Tous ne sont pas des ingénieurs diplômés de 34 ans : il y a par exemple des cadres autodidactes, des ouvriers qualifiés avec C A P, des employés bacheliers et des techniciens brevetés. Nous pouvons simplement faire le constat qu'il existe deux sous-groupes dominants :

a) celui des cadres et techniciens ayant généralement suivi une formation spécialisée (longue ou courte)

b) celui des ouvriers et employés, dont une partie a des qualifications professionnelles sanctionnées par un diplôme.

- Il n'apparaît donc pas qu'on puisse trouver des caractéristiques particulières dans l'identité sociale des créateurs. On peut simplement observer que les cadres, les techniciens et ceux ayant obtenu un diplôme au moins égal au baccalauréat sont plus enclins à entreprendre que les autres.

(*) Les ouvriers non qualifiés représentent 4,5% des bénéficiaires de l'aide aux chômeurs-créateurs durant le 1er semestre 1982 (cf. Etude SES - Ministère de l'emploi)

5.1.3 - De par leur histoire personnelle ?

Les créateurs se distinguent de la moyenne des actifs sur deux points :

. Le chômage - 59% des individus de l'échantillon ESPACE étaient dans cette situation au moment de la création, et on trouve des pourcentages similaires ou supérieurs dans les enquêtes ANCE ; alors que le taux de chômage avoisinait 10% en 1982.

. La relation proche à d'autres créateurs, ou à des chefs d'entreprises; 66% des entrepreneurs de l'échantillon l'ont signalée.

Ces deux points confirment la thèse de Shapero selon laquelle la rupture (le chômage en est une) et l'effet d'exemplarité sont des éléments du processus de formation d'une entreprise.

Ceci étant, il convient de relativiser ce constat : tous les chômeurs ne créent pas leur entreprise (*) et tous les créateurs ne sont pas chômeurs. La même réflexion s'applique au fait d'avoir une relation proche avec d'autres créateurs ou chefs d'entreprise. Tout au plus peut on noter l'incidence positive de ces deux points sur l'engagement dans l'action de création.

Il est probable que d'autres faits liés aux histoires personnelles de chaque créateur distingue celui-ci. Mais il faudrait une analyse fine des biographies, voire des informations relevant de la psychanalyse, pour les mettre en évidence. Les éléments dont nous disposons ne nous l'ont pas permis.

(*) Selon le Service des Etudes Statistiques du Ministère de l'emploi. 20.360 chômeurs-créateurs ont bénéficié des aides Unedic durant le 1er semestre 1982, soit environ 1% de ceux qui auraient pu y prétendre.

5.1.4 - De par leurs motivations ?

Nos observations montrent que les motivations positives exprimées par les créateurs peuvent être regroupées, selon la typologie établie par Shumpeter, entre celles relevant de :

- . La volonté de liberté
- . La volonté de remporter un succès
- . La joie de créer

Aucune de ces motivations n'est à elle seule particulière aux entrepreneurs. Mais c'est leur combinaison entre-elles, ainsi qu'éventuellement avec d'autres motivations négatives (telle le "reclassement chômage"), qui nous semble caractéristique. En moyenne chaque créateur de l'échantillon cite 2,6 motivations - celles qui viennent en tête étant dans l'ordre : le chômage, l'indépendance, et l'assurance de posséder une bonne idée ou un bon produit. Cette dernière, qui est mise en avant par 45% des créateurs, nous apparaît à la fois puissante et spécifique à la population étudiée. Conjuguée avec la volonté de remporter un succès, en terme d'emplois créés ou d'argent, ou bien de gagner une indépendance, ou encore de sortir du chômage, elle peut effectivement conduire un individu à devenir entrepreneur.

Mais ce que l'enquête n'a pu mesurer, c'est le degré d'intensité de chacune de ces motivations. Tout au plus peut-on constater qu'il a été suffisant pour conduire à l'action.

En d'autres termes, ce qui semble caractériser l'entrepreneur sur ce point des motivations est qu'il en cumule plusieurs et qu'elles sont assez fortes pour qu'il mène jusqu'au bout sa démarche de création malgré ses handicaps et les obstacles qu'il va rencontrer.

5.1.5 - Les caractéristiques des créateurs

Ces analyses nous conduisent à présenter dans le tableau ci-dessous celles des caractéristiques observées chez les créateurs de l'échantillon ESPACE qui les distinguent de la population active.

	Degré d'originalité (par rapport à la population active)			Remarques
	Moyen	Fort	Exceptionnel	
. L'âge	x			. Pourquoi les hommes ? . Deux sous groupes dominant : (a) Ingénieurs et techniciens diplômés (b) Ouvriers qualifiés
. Le sexe		x		
. La formation initiale		x		
. L'origine socio - professionnelle		x		
. La situation(chômage)		x		
. L'effet d'exemplarité		x		
. La combinaison de fortes motivations			x	

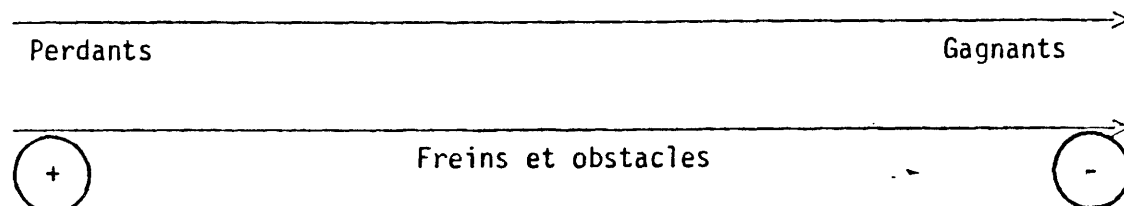
En résumé les créateurs nous apparaissent se distinguer de la moyenne des actifs d'abord par la force et la multiplicité des motivations, ensuite par le fait qu'ils ont été plus souvent que d'autres soumis à l'effet d'exemplarité, enfin - mais seulement pour une partie d'entre eux - par certains éléments de leur identité.

Ils se distinguent aussi par leur situation d'entrepreneur qui les conduit à affronter une série d'obstacles : en d'autres termes, ils ne sont pas seulement différents par ce qu'ils sont mais aussi par ce qu'ils vivent.

Pourcentages de créateurs dans l'échantillon

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

Formation initiale	Autodidact tes(0,43)	CEP (0,57)	CAP - BEPC - BEP (0,77)	BAC (1,50)	BAC +2	BAC + 3 + (2,28)
C.S.P	Autres (0,29)	Employé (0,57)	Techniciens (1,50)	Ingénieurs et autres (1,76)	OO et OHQ (3,14)	
EXPERIENCE						
. Dans l'activité	Pas du tout (0,30)	Un peu	Moyen (0,72)	Beaucoup	Grande (4,21)	
. Technique	Non (0,58)		Un peu (0,93)	Oui (1,86)		
. Commerciale	Non (0,58)			Un peu (1,14)	Oui (6,0)	
. Compta-Finance	Non (0,72)			Un peu (0,19)	Oui (3,0)	
. Relations - humaines	Non (0,76)		Un peu (0,25)	Oui (2,76)		



N.B - Les coefficients entre parenthèses indiquent la relation existante entre le pourcentage d'individus ayant cette caractéristique dans l'échantillon des entrepreneurs "gagnants" et dans l'échantillon des "perdants". Par exemple, 42% des "gagnants" ont une "grande expérience dans le domaine principal d'activité, mais seulement 14% des perdants : le coefficient de $\frac{42}{14} = 4,21$. Plus le coefficient est élevé, plus grandes sont les "chances" de se retrouver dans le groupe des "gagnants".

5.2 - Les créateurs : des spécialistes de la course d'obstacles?

Les motivations, aussi fortes et multiples soient-elles, ne sont pas suffisantes pour franchir avec succès les différents obstacles préalables et postérieurs à une création réussie, que nous avons repérés. Il faut également des atouts. Certains de ceux-ci sont liés aux connaissances, capacités et aptitudes du créateur qui a pu les développer par des formations ou par l'expérience acquise au cours de sa carrière professionnelle.

Les données fournies par l'étude ESPACE nous permettent d'établir une relation entre les résultats financiers de l'entreprise créée d'une part, la formation, l'expérience et l'origine socio-professionnelle du créateur d'autre part. Ces relations apparaissent dans le tableau suivant :

Ce tableau met clairement en évidence les atouts des créateurs à la tête d'une entreprise gagnante dans l'échantillon. Si on les classe par importance en prenant pour critère la valeur du coefficient utilisé - ce qui revient à placer en tête les données pour lesquelles l'écart entre les pourcentages respectifs des réponses est le plus fort entre "gagnants" et "perdants" - on obtient ceci pour les dix premiers :

	<u>Coefficient</u>
- L'expérience commerciale	6,0
- Une forte expérience dans l'activité	4,21
- Avoir été ouvrier qualifié	3,14
- L'expérience en comptabilité-finance	3,0
- L'expérience en "relations humaines"	2,76
- Une formation initiale longue (Bac + 3 et plus)	2,28
- L'expérience technique	1,86
- Avoir été ingénieur ou cadre	1,76
- Etre bachelier	1,50
- Avoir été technicien	1,50

Une bonne expérience dans une ou plusieurs fonctions de l'entreprise - à commencer par la fonction commerciale - ou dans le domaine principal d'activité choisie : tel semble être le principal atout. Viennent ensuite la profession exercée précédemment et la formation initiale suivie. Ce constat doit être complété par deux observations :

. Les atouts identifiés sont gages de succès pour la future entreprise, mais pas nécessairement de la bonne conduite du projet de création. Celui-ci se heurte en effet à une série d'obstacles et de freins spécifiques à la démarche même de l'entrepreneur, qui ne peuvent pas être surmontés avec les seuls acquis d'une expérience professionnelle ou d'une formation. Il faut des qualités telles que le courage et la tenacité et certaines aptitudes notamment relationnelles, pour dépasser l'isolement et le fossé culturel, parvenir à communiquer avec l'environnement institutionnel, ou assumer le risque.

Fautes de données quantitatives nous ne pouvons que déduire la nature de ces qualités et aptitudes requises à partir des observations faites sur le terrain de la création et dans la littérature. Ces observations sont résumées dans le tableau suivant :

Frein ou handicap	Atouts utiles pour les surmonter
. Education	. Expérience, notamment de l'autonomie et de la prise de responsabilité
. Manque de connaissance en gestion	. Formation spécifique
. Fossé culturel	. Expérience : commercial - relations humaines . Formation initiale
. Isolement	. Origine socio-professionnelle (relations) . Capacité à repérer les opportunités et les ressources
. Crédibilité	. Origine socio-professionnelle . Diplômes . Expérience, notamment dans l'activité
. Communication	. Expérience : Commercial - relations humaines . Formation initiale . Aptitude à gérer les relations avec l'environnement
. Peur du risque	. Courage et détermination . Connaissances acquises . Expérience
. Démarches	. Tenacité et patience . Expérience : Commercial. Relations humaines
. Accès aux financements et aux autres ressources	. Connaissances en gestion . Accès aux réseaux d'information . Crédibilité

Il est difficile, voire impossible, pour un créateur de cumuler tous les atouts nécessaires au succès de sa future entreprise d'une part, et à la bonne fin de son projet de création d'autre part. Une minorité seulement d'entre eux possède l'un ou l'autre. L'élargissement de cette minorité permettrait à la fois d'accroître le nombre de créations et de réduire le taux de défaillance.

Nous rechercherons comment l'obtenir dans le chapitre VI.

5.3 - Qui sont les créateurs ?

Certains des auteurs (*) que nous avons étudiés reconnaissent qu'il n'existe pas de modèle unique de l'entrepreneur et qu'il est pratiquement impossible d'élaborer une théorie complète sur le sujet. D'autres (**) amorcent une typologie en distinguant les "individuels" des "dirigeants" selon leurs comportements. Tous s'accordent pour lui attribuer des motivations particulières et des aptitudes ou des compétences spécifiques. Enfin, nous avons trouvé plusieurs analyses des influences et des éléments qui ont contribué à l'engagement de l'entrepreneur dans l'action de création. (***)

Nos observations nous conduisent à formuler les propositions suivantes :

. La population des créateurs est composée d'individus ayant une grande variété d'identités sociales. Dans cette population, on retrouve plus fréquemment des hommes d'une trentaine d'années, ayant suivi une formation sanctionnée par un diplôme d'étude supérieure ou professionnelle, qui ont occupé précédemment soit des fonctions d'ingénieurs, cadres ou techniciens d'entreprises, soit des postes d'ouvriers qualifiés. Mais il n'existe pas de modèle social du créateur.

Ces créateurs cumulent plusieurs motivations négatives et positives parmi lesquelles la création de leur propre emploi, la recherche d'indépendance, l'assurance de posséder une bonne idée et la volonté de remporter un succès sont les plus fréquentes. Elles peuvent être facilement classées selon la méthodologie proposée par Schumpeter. Par ailleurs nos observations confirment que le profit n'est le plus souvent considéré que comme un indice de succès.

(*) Notamment Gibb

(**) en particulier Mc Clelland, Shapero et Pryde.

(***) Cf. entre autres Gibb, Shapero, Sweeney, Arocena etc..

D'autre part, la rupture provoquée par le chômage, et l'exemple d'autres créateurs ou chefs d'entreprise apparaissent bien comme des éléments du processus de création, conformément à la thèse de Shapero.

. Les atouts que doit posséder un créateur pour mener à bien son projet de création et fonder une entreprise rentable, combinent formation initiale, origine socio-professionnelle et expériences avec certaines aptitudes et capacités. Ces dernières sont identifiées par des auteurs tels que Land, Gibb, Franklin et Weiss; mais ces auteurs ne semblent pas avoir établi le lien avec les atouts du premier groupe.

. Les créateurs ont en commun d'avoir entrepris et de vivre, une démarche de création qui les engage profondément. Ils ont dû affronter les mêmes obstacles et apprendre à les surmonter. Ils ont été soumis au même apprentissage. Cette expérience partagée a développé en eux à des degrés divers, certaines compétences et aptitudes, notamment celles analysées par Mc Clelland, Shapero et Pryde : capacité à repérer les opportunités et les ressources, à rassembler ces dernières, à gérer les relations avec l'environnement et, éventuellement à mener une équipe.

. Le fait d'avoir vécu une action semblable, toujours intense et difficile, a renforcé l'adhésion des créateurs à certaines valeurs communes qui leurs sont propres. Ces valeurs ne sont pas celles qui dominent notre Société, ce qui a pour effet d'accroître ce décalage culturel que nous avons analysé.

CHAPITRE 11 - LES MULTIPLES DIMENSIONS DES ENVIRONNEMENTS

Ces entrepreneurs, que nous avons appris à mieux connaître dans leur diversité mais aussi dans ce qu'ils ont en commun, doivent "trouver une place" sur le marché, puis construire leur entreprise. A cet effet ils ont besoin de rassembler tous les facteurs de production ou ressources nécessaires, et les connaissances qui leur permettront de les gérer convenablement. Ils vont trouver les unes et les autres dans l'environnement avec plus ou moins de facilité selon que celui-ci sera ouvert et accueillant, ou au contraire fermé, voire hostile.

Nous consacrerons ce chapitre à l'étude des relations qui s'établissent entre les créateurs et les différentes dimensions des environnements où il se trouvent. Dans les trois premières sections nous analyserons la nature, la qualité, l'origine et l'importance des ressources financières, humaines et économiques utilisées par les entrepreneurs de l'échantillon ESPACE. Nous tenterons ensuite dans les sections quatre et cinq d'apprécier l'usage qu'ils en ont fait pour créer puis développer leurs entreprises, ceci à partir des diagnostics réalisés, de l'examen des stratégies mises en oeuvre et des comportements de ces nouveaux dirigeants.

En conclusion, nous chercherons à identifier quelles peuvent être les conditions de l'insertion des créateurs dans les environnements, et, au-delà, quels sont les liens qui se nouent entre les uns et les autres.

Section 1 - Les ressources financières

Une fois calculé le total de leurs besoins financiers, les créateurs que nous avons observés ont tendance à rechercher d'abord les aides publiques auxquelles ils peuvent prétendre, puis seulement ensuite d'autres sources de financement parmi lesquelles figure leur apport en capital. Le plan de notre analyse suivra celui de cette démarche.

1.1. - Les aides publiques.

1.1.1 - Nature et finalité

Les créateurs de l'échantillon ESPACE ont obtenu les aides publiques suivantes :

Réf.	Nature de l'aide	Nombre de créateurs en ayant bénéficié	% de créateurs ayant obtenu cette aide
a	. Aide aux chômeurs créateurs	41	58% (*)
b	. Subvention emplois d'initiative locale (EIL)	32	45%
c	. Primes à l'investissement	9	13%
d	. Prime régionale à la création d'entreprises industrielles (PRCEI)	6	9%
e	. Prime artisanale	4	6%
f	. ANVAR	2	3%
g	. Subvention de fonctionnement DAS (circul. 44)	2	3%
h	. Autres	12	17%
	Total aides	108	
	Aucune aide	8	11%

(*) Ce pourcentage est identique à celui des chômeurs-créateurs de l'échantillon.

Rappelons ici ce que nous avons indiqué dans le chapitre précédent : 89% de ces créateurs ont bénéficié d'une aide, la moyenne s'établissant à 1,5 pour chacun d'entre eux.

- Les finalités de ces subventions et primes sont différentes :

a - l'aide aux chômeurs-créateurs a pour objet d'inciter ceux-ci à créer leur propre emploi. Depuis 1979 et jusqu'au 1er avril 1984, les salariés involontairement privés d'emplois pouvaient percevoir six mois d'allocation de chômage et bénéficier d'une couverture sociale quasi-totale^(*) pendant un semestre. En 1982, il y a eu en France 43 500 bénéficiaires. En 1983, l'allocation moyenne perçue par le créateur s'élevait à 19 700 francs, compte non tenu des exonérations de charge. Depuis le 5 avril 1984, les modalités et les montants ont été modifiés, mais l'aide est maintenue.

b - La subvention aux emplois d'initiatives locales - EIL - vise à promouvoir la création d'activités innovantes ou d'utilité collective (**). Il en est attribué 5 000 par an depuis 1980. En 1984, le montant est de 40 000 francs par emploi.

c - Les primes à l'investissement sont généralement réservées à des entreprises industrielles. Elles sont attribuées sur la base de différents critères dont une partie lie la valeur des équipements achetés et le nombre d'emplois créés.

d - Les primes régionales à la création d'entreprises industrielles PRCEI s'élèvent dans le Nord-Pas-de-Calais à 50 000 francs à partir de 3 emplois, et 100 000 francs pour six et plus. Elles sont réservées aux entreprises créées ex-nihilo et qui ont une activité manufacturière.

(*) Assurances maladie, maternité, invalidité, décès, vieillesse et veuvage

(**) Les degrés d'innovation et d'utilité étant laissés à l'appréciation de commissions départementales où siègent élus, fonctionnaires et représentant des bénéficiaires potentiels. Les emplois sont en principe réservés à des chômeurs.

e - Les primes artisanales sont destinées aux artisans qui s'installent.

f - L'ANVAR accorde des subventions ou des prêts destinés à financer le développement technique et commercial de produits ou de techniques.

g - La DAS prend en charge le coût de l'encadrement et les frais généraux des "entreprises intermédiaires" (*) agréées par elle.

- Dans tous les cas ces aides ont un effet de "levier".

(*) Ces entreprises intermédiaires ont un double objectif économique et social. Ce dernier est d'insérer socialement des personnes marginalisées du marché du travail parce que cumulant des handicaps sociaux.

cf. les deux études ESFACE sur ce sujet :

- . Coût de l'insertion sociale par l'économie (1981)
- . Les jeunes et la création d'emplois (1984)

- Les aides qui ont été le plus fréquemment utilisées par les créateurs de l'échantillon peuvent être classées comme suit selon leur objet principal et la catégorie de bénéficiaire :

Objet principal	objet spécifique	Appellation	réf	Bénéficiaires principaux
L'emploi	. Reclassement chômage	Aide chômeurs créateurs	a	Demandeurs d'emplois
	. Activités innovantes ou utiles	EIL	b	Demandeurs d'emplois
	. Insertion sociale par l'économique	DAS (cir. 44)	g	Demandeurs d'emplois "handicapés sociaux"
L'industrie manufacturière		PRCEI	d	Tous createurs
Le développement industriel d'un territoire		Prime à l'investissement	c	Tous créateurs sur certains territoires
L'artisanat		Prime artisanale	e	Créateurs artisanaux
L'innovation		ANVAR	f	Tous innovateurs.

- Ce tableau appelle quelques observations :

- . Certaines aides sont accordées aux créateurs (a et e), d'autres à l'entreprise créée (b,g,d,c et f). Parmi celles-ci un autre classement peut être fait entre les subventions d'exploitation (b,g) et les autres.
- . La plupart sont cumulables.
- . D'autres financements publics, para publics ou privés (*) peuvent venir les compléter si l'entreprise se crée sur certains territoires (pôles de reconversion notamment). Ces financements sont généralement réservés aux projets industriels.

(*) Certains grands groupes accordent des subventions aux entreprises qui se créent dans des zones où elles désinvestissent.

- . Les aides les plus massivement utilisées par les créateurs de l'échantillon sont celles ayant l'emploi pour objet principal. Celles-ci ont deux avantages : un accès relativement facile; et surtout un champ d'application non restreint à l'industrie (qui ne représente que 6% des créations en France et 17% de celles de l'échantillon).

1.1.2 - L'usage des aides

L'examen des comptes et bilans de première année des entreprises aidées permet d'analyser l'usage qui a été fait des primes et subventions reçues.

- Les subventions de fonctionnement (EIL) ont été
 - . soit absorbées par les pertes
 - . soit préservées en tout ou partie pour augmenter l'auto-financement.

Ces deux cas de figure sont illustrés par les exemples suivants : (les chiffres sont en milliers de francs)

Source de fonds	Référence de l'entreprise et secteur d'activité			
	1(distribution)	57(BTP)	49(BTP)	52 (services)
. Autofinancement lié à l'activité (bénéfice net + amortissements et provisions)	(67)	(199)	2	18
. Subventions de fonctionnement (EIL)	64	208	252	67
Autofinancement total	(3)	9	254	85
Part de cette autofinancement dans les emplois totaux du premier exercice	-	3,6%	32%	32,8%
Relation subvention (emplois totaux premier exercice (perte inclus dans les emplois	31,2%	46,5%	31,7%	25,9%

Pour ces quatre entreprises la subvention a financé une part très importante des emplois totaux de fonds de la première année : entre 26% et 46%. Nous verrons plus loin quelles ont été les autres sources ainsi que le détail des emplois.

- Les subventions d'équipement viennent financer les investissements, allégeant d'autant le recours à l'emprunt.

1.2. - Le capital

Les créateurs ont tendance à limiter leur apport en capital quitte à compléter les fonds par l'ouverture de comptes-courants bloqués ou non. Ce constat s'appuie d'une part sur les statistiques publiées par le CEPME, d'autre part sur les données relatives aux jeunes entreprises qui composent l'échantillon ESPACE.

- Les statistiques (1) de la CEPME s'analysent comme suit :

Secteur d'activité	Sociétés de Capitaux					
	Capital < 100.000 F			Capital = > 100.000		
	1980	1981	1982	1980	1981	1982
Industrie et BTP	91,0%	91,5%	91,0%	9,0%	8,5%	9,0%
Tertiaire	91,5%	90,2%	90,2%	8,5%	9,8%	9,8%

- Les montants du capital social des entreprises de l'échantillon ESPACE sont analysés sur 20 d'entre elles (*) - toutes sociétés de capitaux (S.A.R.L. ou S.C.O.P) ayant fourni leurs comptes et bilans du premier exercice. Ce capital s'élève en moyenne à 70 750 francs pour un total moyen de bilan de 798 250 francs qui est ainsi couvert à 8,86%. Mais ces moyennes cachent une très grande disparité qui apparaît dans le tableau suivant.

Capital milliers francs)	Entreprises		Capital total Bilan	Entreprises	
	nombre	%		nombre	%
= < 10 (**)	3	15%	= < 5%	8	40%
+ de 10 à 50	9	45%	+ de 5% à 10%	3	15%
+ de 50 à 100	4	20%	+ de 10% à 20%	6	30%
+ de 100	4	20%	+ de 10%	3	15%
	20	100%		20	100%

(1) ANCE - Aspects de la démographie des entreprises P. 34

(*) Ces 20 entreprises dont nous avons pu analyser les bilans en détail, forment un sous-échantillon.

(**) Les SCOP SARL peuvent avoir légalement un capital de 2 000 Francs.

Plusieurs observations peuvent compléter ces données :

. La fourchette des valeurs absolues des capitaux va de 3.000 à 343.000 francs. Et les pourcentages des totaux de bilans financés par ces capitaux varient de 1% à 35%.

. Certains créateurs ont privilégié l'apport en compte-courant à celui en capital. Par exemple, dans l'entreprise 63, ces apports sont respectivement de 3.000 et 142.000 francs (61% du total du bilan).

. La quasi totalité de ces créateurs ont eu recours à des organismes de conseil qui les ont mis en garde contre le risque de débiter avec un capital trop réduit. Ces conseils n'ont pas toujours été suivis, mais la proportion d'entreprises dont le capital excède 100.000 francs (*) dans l'échantillon ESPACE est le double de celle établie par la CEPME : 20% contre respectivement 9,0% et 9,8% selon les secteurs d'activité. Le fait que 58% des entrepreneurs ont bénéficié des aides chômeur -créateur explique aussi en partie ce phénomène, mais renforce le constat sur la répugnance des créateurs à investir leur propre épargne puisque la part de celle-ci dans les capitaux et compte courant est à réduire du montant de l'aide (**)

. L'une des premières questions que posent nombre de créateurs à leurs conseillers a pour objet de déterminer " Combien coûte une SARL" et elle doit s'interpréter dans le sens "quel est le capital légal minimum nécessaire pour constituer ce type de société?"

(*) aucune n'a un capital de 100.000 francs, ce qui permet d'établir la comparaison

(**) Les données dont nous disposons ne nous permettent pas de calculer le montant de celle-ci et donc d'établir la part de l'épargne dans les capitaux apportés.

Cette question illustre bien la méconnaissance qu'ont ces créateurs de leurs besoins réels. Dans certains cas extrêmes le choix du statut SCOP est effectué parce que le capital minimum est de 2.000 francs.

1.3 - Autres financements

1.3.1 - Emprunts à long terme

15 à 20 entreprises étudiées ont obtenu des prêts à long et moyen terme. Pour celles-ci ces financements ont représenté 13,8% des sources et couvrent 47% des investissements bruts.

1.3.2 - Crédit fournisseur

Les vingt entreprises du sous-échantillon bénéficiaient d'un crédit fournisseur à l'issue de leur premier exercice. Ce crédit est en moyenne de 43 jours pour l'ensemble de l'échantillon (*)

Le fait que cette facilité existe au bout des neuf ou douze premiers mois ne signifie pas pour autant qu'elle était consentie dès la création. Il n'en demeure pas moins qu'elle réduit sensiblement les besoins en fonds de roulement dans une période durant laquelle l'entreprise connaît normalement une croissance rapide. Autotal les crédits fournisseurs financiaient 25 % des totaux des bilans.

1.3.3 - Autres crédits court-terme

Ces crédits représentent 55% du total des ressources des vingt entreprises du sous-échantillon.

(*) dont l'âge moyen, rappelons-le, est de 22 mois.

Nous avons pu effectuer une analyse plus fine sur 13 d'entre-elles (*) pour lesquelles nous disposons de tous les éléments. Le détail des comptes se présente comme suit :

Compte	Millionsfrancs	% DCT	% %	total sources
Etat : Impôts et taxes -	735	22%		10,6%
Comptes d'associés	637	19%		9,2%
Autres créanciers	412	12%		6,0%
Comptes de régularisation	1380	42%		20,0%
Emprunts à moins d'un an	140	4%		2,0%
Banques	59	2%		0,8%
Total Dettes à Court Terme (autres que fournisseurs et clients)	3363	100%		48,6%

Ces données nous permettent de faire les observations suivantes :

. Le pourcentage des autres crédits court-terme dans le total des ressources est de l'ordre de 50%. L'écart de six points avec celui noté sur l'ensemble des 20 entreprises est dû à la non prise en compte parmi les 13 de l'une des 20 qui utilise le court-terme à concurrence de 69% sur des sommes importantes.

. L'Etat, en accordant un différé d'un mois pour le paiement de la T.V.A., crée une source de financement non négligeable puisque son montant excède par exemple de douze fois le crédit court terme consenti par les banques, et approche celui du capital social.

(*) Réf : 1.- 15 - 22 - 28 - 42 - 43 - 49 - 52 - 54 - 57 - 62 - 63 - 68
On y trouve 7 "gagnants" et 6 "perdants"

L'utilisation des comptes d'associés, se confirme notamment dans les SCOP et les entreprises créées par des chômeurs. Les associés de ces 13 entreprises ont apporté respectivement 622.000 francs en compte-courant et 1.024.000 francs en capital.

. Les banques ne se sont pas engagées à court terme sur ces petites entreprises nouvellement créées. Nous avons repéré deux exceptions parmi les sept autres sociétés de l'échantillon : une SCOP en difficulté soutenue par sa banque, et une SARL dont l'autofinancement net couvre 17% des besoins de première année et a su obtenir par conséquent la confiance du banquier.

1.3.4 - L'autofinancement

Parmi les 20 entreprises du sous-échantillon, douze dégageaient un autofinancement, avant subvention de fonctionnement, dès leur premier exercice. Pour cinq de celles-ci cet autofinancement représentait plus de 10% des ressources totales.

A l'inverse, huit entreprises réalisaient des pertes avant amortissements et subventions. Dans sept des huit cas, ces pertes avaient consommé plus du quart des ressources (subventions comprises)

Au total, la consolidation des sources et emplois de fonds des vingt sociétés fait apparaître un quasi-équilibre entre l'autofinancement et les pertes avant amortissement. Mais on ne saurait tirer de ce constat la conclusion que les nouvelles entreprises réalisent en moyenne un autofinancement nul durant leur premier exercice. Celui-ci fait apparaître une profonde différence entre un groupe de "gagnants" et un groupe de "perdants". Les résultats peuvent se modifier par la suite et nos observations montrent que certaines entreprises du deuxième groupe rejoignent le premier durant la seconde année d'exploitation.

Il convient par ailleurs de rappeler que les entreprises créées par des associés-chômeurs bénéficient d'exonérations de charges sociales durant le premier semestre, ce qui augmente leurs résultats d'un montant égal à 2,5 mois de salaire net par associé bénéficiaire (*). Faute d'informations sur les sommes ainsi exonérées nous n'avons pas pu mesurer leur contribution à l'autofinancement. Ceci étant, nous supposons qu'il n'est pas négligeable puisque plus de la moitié des 71 entreprises de l'échantillon ont déclaré avoir bénéficié de cet avantage consenti aux chômeurs-créateurs.

1.4 - Quelles ressources pour quels emplois ?

- Nous avons regroupé sur un même tableau les sources et emplois de fonds des 20 entreprises de notre sous-échantillon (**), et nous en avons effectué la consolidation. Celle-ci se présente comme suit :

Sources		Emplois	
11,5%	Capital social	Investissements bruts	27,6%
4,2%	Prêts participatifs + subventions équipement		
15,7%	D L M T		
28,2%	c/c ⁺ associés	Besoins en Fonds de Roulement	
	Court - terme . Inlus les C/C ⁺ associés . Exlus : Fournisseurs et Clients		
55,3%		Clients + Stocks - (Fournisseurs + clients)	
		Autres valeurs réalisables	7,0%
6,9%	Subventions de fonctionnement	Banque, CCP, Caisse	8,7%
9,6%	Autofinancement	Perte avant amortissement	10,1%

(*) L'économie de charges est d'environ 41 % sur le salaire, pendant six mois. Cet avantage peut devenir substantiel lorsque la totalité des salariés sont associés - ce qui est souvent le cas dans les SCOP.

(**) Le tableau détaillé figure à la fin de la section 1.

Les données fournies par cette consolidation sont à analyser avec prudence, compte-tenu de l'hétérogénéité du sous-échantillon. Nous pouvons cependant en dégager quelques grandes tendances.

. Les investissements sont financés par des capitaux permanents, dont une moitié est empruntée.

. Les besoins en fonds de roulement constituent en moyenne près de la moitié des emplois. Pour cinq entreprises, ce pourcentage dépasse 60%. Inversement cinq sociétés ont des besoins quasi-nuls ou négatifs du fait de leur secteur d'activité, ou, pour l'une d'entre elles, parce que ses difficultés l'ont visiblement conduites à abuser du crédit fournisseur.

. Le financement de ces BFDR est assuré pour un quart environ pour les comptes-courants d'associés et les subventions de fonctionnement. Le reste provient d'autres crédits court-terme, et, pour certaines entreprises, des bénéfices avant amortissement.

. L'importance relative de ces besoins confirme la nécessité pour les créateurs d'en prendre bien la mesure lorsqu'ils établissent leurs comptes prévisionnels, puis de gérer avec beaucoup de vigilance leurs stocks et leurs crédits clients une fois l'entreprise créée. Elle met par ailleurs en évidence l'enjeu que constitue l'obtention de crédit fournisseurs.

. Il est surprenant de constater que de petites entreprises nouvelles puissent employer près de 9% de leurs fonds en dépôts bancaires. Pour trois d'entre elles ce pourcentage dépasse 40%. Une explication peut être trouvée soit dans une sur-estimation des besoins éventuellement liés au niveau d'activité, soit dans une sous-évaluation des ressources provenant notamment de l'autofinancement. Le cas le plus remarquable est celui de cette société de service

au capital de 3.000 francs qui dispose en fin d'exercice d'un compte bancaire positif de 119.000 francs - supérieur au total des ressources fournies par l'autofinancement et les subventions de fonctionnement.

- Les consolidations séparées de douze entreprises qui dégagent un autofinancement et des huit autres ont été réalisées dans les tableaux suivants :

Sources		12 entreprises "gagnantes" (*)		Emplois	
10,8%	Capital social				
6,1%	Prêts participatifs + subventions d'équipement			22,3%	Investissements bruts
0,8%	D L M T				
7,7%	c/c ⁺ associés				
4,7%	Court - terme			63,2%	Besoins en Fonds de roulement
3,8%	Subventions de fonctionnement			4,1%	Autres valeurs réalisables
3,8%	Autofinancement			10,4%	Banque, CCP, Caisse

Sources		Emplois	
8 entreprises "perdantes" (**)			
13,0%	Capital Social		
16,3%	D L M T	39,9	Investissements bruts
29,3%	c/c ⁺ associés	8,8	Besoins en Fonds de Roulement
56,7%	Court terme	13,5	Autres valeurs réalisables
		33,1	Banque, CCP, Caisse
14,0%	Subventions de fonctionnement		Perte avant amortissement et subventions

(*) Entreprises réf 10, 11, 15, 16, 28, 42, 43, 46, 49, 52, 68 et 71

(**) Entreprises réf 1, 21, 22, 27, 54, 57, 62 et 63

Ces tableaux comparatifs nous suggèrent quelques observations :

. La structure de source est similaire dans les deux groupes. Celui des "gagnants" bénéficie de l'avantage que procure l'autofinancement. Par contre, dans le groupe des "perdants", les parts relatives des DLMT et surtout des subventions de fonctionnement sont plus élevées, sans que l'on puisse tirer de conclusions de ce deuxième point.

. Il existe des écarts importants entre les deux groupes dans l'emploi des fonds : Les pertes subies absorbent le tiers de ceux des perdants, mais en outre celles-ci ont réalisé des investissements très supérieurs en proportion (39,8% des emplois - contre 22,3% pour les "gagnants") et leurs besoins en fonds de roulement

sont cinq fois moindre que ceux de l'autre groupe. Nous avons recherché les causes de ce dernier phénomène d'abord dans les combinaisons de secteurs d'activités respectifs - mais nous n'avons pas trouvé de différences notables (*) - puis dans l'analyse des éléments constitutifs du BFDR qui se détaillent ainsi (les chiffres sont en milliers de francs) :

	Stocks	Clients (+Fournisseurs)	Fournisseurs (+ clients)	Total BFDR
20 entreprises	3.813	5.958	4.034	5.737
dont 12 "gagnantes"	2.801	5.000	2.394	5.407
et 8 "perdantes"	1.012	958	1.640	330

Le ratio $\frac{\text{Fournisseurs}}{\text{stocks+clients}}$ est de 30,7% pour les entreprises

"gagnantes" et de 83,2% pour les "perdantes". Nous avons recherché quels termes étaient responsables de l'écart en rapportant chacun au total des besoins :

	<u>12 entreprises gagnantes</u>	<u>8 entreprises perdantes</u>
Total besoins	100	100
Stocks	32,7%	30,0%
Clients	58,4%	25,5%
Fournisseurs	28,0%	43,7%

Nous en arrivons à la conclusion que le groupe des 8 entreprises perdantes réduit les crédits consentis à ses clients et impose des délais de paiement plus longs à ses fournisseurs que celles de l'autre groupe.

. A la différence des entreprises "gagnantes", les huit "perdantes" ont besoin des subventions de fonctionnement pour financer leurs investissements. Rappelons que ces subventions ne sont accordée que pour la première année.

1.5 - Points-clef

Nous résumons ici les principaux points-clef dégagés par l'analyse des ressources financières et de ses emplois :

. Les aides publiques ont été très largement utilisées par les créateurs de l'échantillon ESPACE. L'effet de celle réservée aux chômeurs-créateurs n'a pu être directement mesuré. Les autres aides financent 11% environ des besoins totaux du premier exercice (*) Elles viennent abonder l'autofinancement ou réduire les pertes.

. Les créateurs limitent leur apport en capital qui ne représente que 11,5% des ressources. Par contre, ils acceptent de verser des fonds en compte-courant, pour un montant égal à 6,5% de ces mêmes ressources.

. Les banques n'accordent que peu de crédit à ces nouvelles entreprises. Leur contribution totale aux besoins s'élève à 18,5% - dont 15,7% en prêts à long et moyen terme sur des investissements ainsi couverts à 57%.

. Les fournisseurs, par contre, consentent très vite des délais de paiement. En fin de premier exercice, ils financent les stocks et les comptes clients à concurrence de 41,3%.

. Le compte Etat Impôts et Taxes, avec la TVA, permet également d'obtenir un crédit dont le montant s'élève à 10,6% des besoins (**).

. L'autofinancement, gonflé dans certains cas par les exonérations de charges sociales accordées sur le premier semestre, peut apporter dès le premier exercice des ressources supérieures au montant du capital : il représente 13,8% de celles des 12 entreprises "gagnantes".

(*) Rappelons que les données quantitatives ici fournies proviennent d'un sous-échantillon de 20 entreprises dont nous avons les comptes du premier exercice.

(**) Calcul fait sur 12 entreprises seulement.

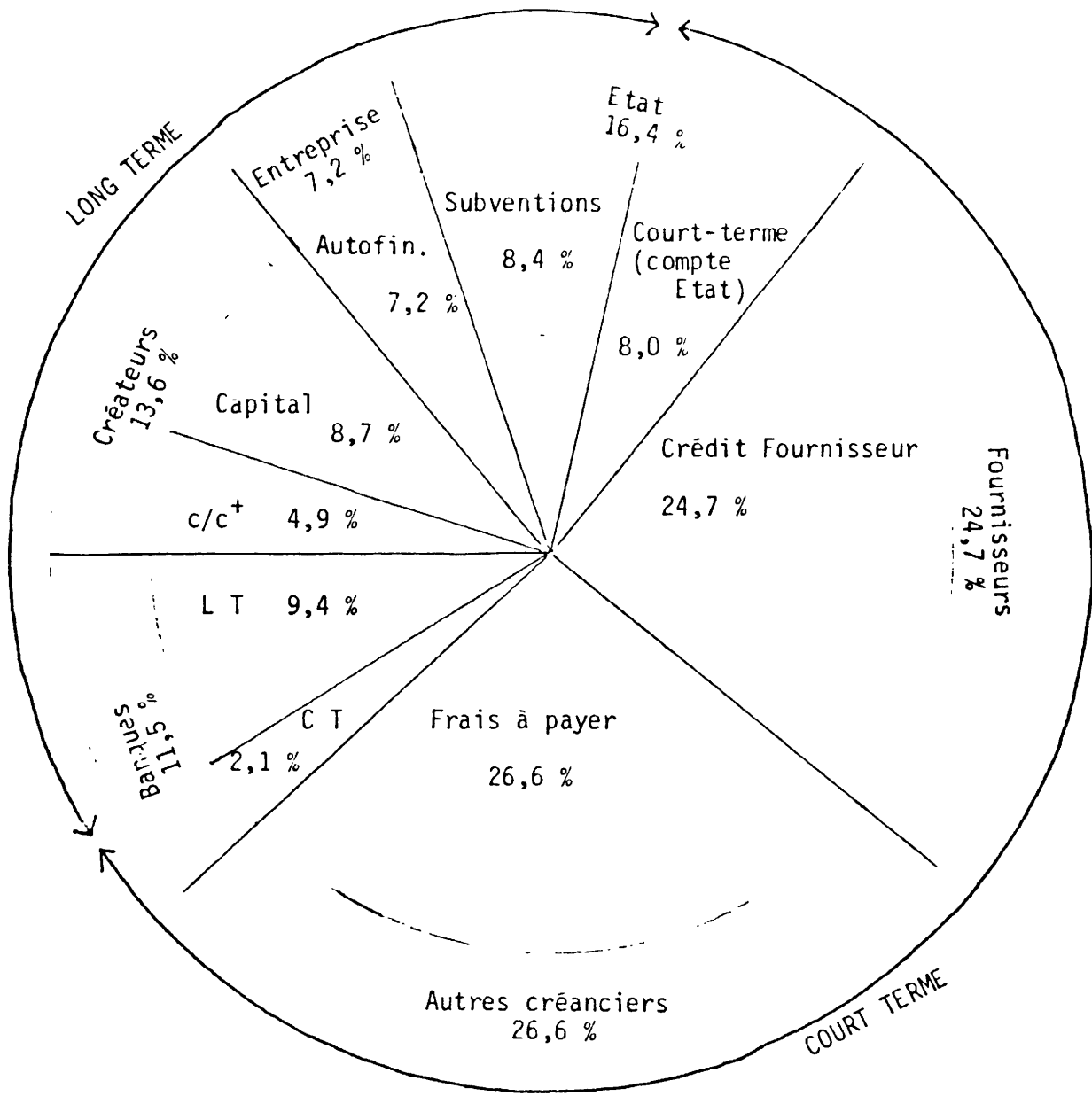
. Inversement les pertes du premier exercice peuvent consommer une part importante des ressources : 33% pour le sous-groupe des huit entreprises "perdantes". L'écart entre gagnants et perdants est de $+13,8 - 33,1 = 46,9$ points.

. Les besoins en fonds de roulement constituent le premier poste des emplois de fonds, sauf pour les entreprises de négoce et pour celles qui ont subi des pertes importantes dans le sous-échantillon.

1.6 - Qui finance ?

Pour clore cette section sur les ressources et leurs emplois, nous avons cherché à représenter les contributions respectives des différents partenaires de la nouvelle entreprise au financement de celle-ci.

Les pourcentages figurant sur le graphique ci-dessous représentent la part de chacun dans le total des ressources, fournisseurs inclus.



- origine des ressources à l'issue du premier exercice (20 nouvelles PME) -
(Les fournisseurs apparaissent dans les ressources).

Ce groupe n'appelle pas de nouveaux commentaires. Il nous semble bien illustrer le poids relatif de chaque partenaire, et notamment souligner une fois de plus l'importance du crédit fournisseur en même temps que le soutien limité des banques et l'investissement réduit des créateurs.

	92	217	15	43	42	28	21	22	27	46	11	16					
<u>sources</u>																	
Capital social	92	21,9	217	40,5	40	343	250	8,3	171	33,4	80	7,0	66	2,4	65	20	
Prêts participatifs	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
subventions équipement	-	-	-	-	-	108	-	-	-	-	-	-	180	6,5	-	-	
Aut Capitaux	92	21,9	217	40,5	40	5,7	28,2	8,3	171	33,4	80	7,0	246	8,9	29,1	20	
D L M T	91	21,6	-	-	34	51	3,2	13,5	29	5,6	268	23,4	150	5,4	5	2,2	140
Aut Capitaux permanents	183	43,5	217	40,5	74	502	131	21,8	200	39,0	348	30,4	396	14,3	70	31,3	160
Autres que Fournisseurs et Clients(*)	219	52,0	286	53,4	293	677	470	78,2	312	61,0	545	47,6	1897	68,7	145	65,0	41
Autofinancement	19	4,5	33	6,1	55	423	-	-	-	-	-	-	467	17,0	8	3,7	-
Subventions fonctionneur	-	-	-	-	-	-	-	-	-	252	22,0	-	-	-	-	-	-
TOTAL SOURCES	421	100	535	100	422	1602	601	100	512	100	1145	100	2760	100	223	100	201
<u>emplois</u>																	
Investissements bruts	124	29,5	40	7,5	157	193	81	13,5	128	25,0	751	65,6	524	19,0	48	21,5	165
BFDR	272	64,6	165	30,8	230	1112	298	49,6	145	28,3	(228)	(19,9)	2159	78,2	161	72,2	26
Autres réalisables	21	5,0	61	11,4	15	68	49	8,2	35	6,8	256	22,4	63	2,3	14	6,3	7
Banques, CCP, Caisse	4	0,9	270	50,3	20	229	-	-	44	8,6	-	-	14	0,5	-	-	3
Autofinancement négatif							173	28,7	160	31,3	365	31,9	-	-	-	-	-
	421	100	536		422	1602	601	100	512	100	1145	100	2760	100	223	100	201
r) Autres comptes associés			3		25	15			2		17		144				

BP2 Services Industrie BTP

Sources	49			52			57			1			54			62			63			71			Consolidation		
	FF	%	FF	%	FF	%	FF	%	FF	%	FF	%	FF	%	FF	%	FF	%	FF	%	FF	%	FF	%			
. Capitaux social	10	1,3	3	1,2	20	2,6	105	23,5	40	18,6	20	4,1	20	3	20	4,1	20	13,2	3	20	40,0	1415	11,5				
. Prêts participatifs	-		-	190	24,7	-			-												190	1,5					
. Subventions équipement	-		-	48	6,3	-			-												336	2,7					
s/t capitaux	10	1,3	3	1,2	238	33,6	105	23,5	40	18,6	20	4,1	20	3	20	13,2	3	20	40,0	1941	15,7						
D L M T	167	21,0	3	-	127	16,5	23	5,1	46	21,4	165	33,5	-	-	-					1534	12,5						
s/t capitaux permanents	177	22,3	3	1,2	385	50,1	128	28,6	86	40,0	185	37,6	20	3	20	13,2	3	20	40,0	3475	28,2						
. CT (autres que Fournisseurs et clients) (*)	363	45,7	171	66,0	305	39,7	111	24,8	65	30,2	308	62,4	132	186	86,8	98,4	27	54,0	5812	55,3							
. Autofinancement +	2	0,3	18	6,9	78	10,2	-		-					-					3	6,0	1185	9,6					
. Subventions fonction.	252	31,7	67	25,9	208	28,6	64	14,6	64	29,8	-	-	-	-					843	6,9							
	794	100	159	100	768	100	447	100	215	100	493	100	152	189	100	100	100	100	50	100	12315	100					
Emplois																											
. Investissements bruts	114	14,4	29	11,2	260	33,9	128	28,6	115	53,5	234	47,5	37	21	24,3	14,8	19	38,0	3405	27,6							
. B F D R	517	77,7	102	39,4	309	40,2	86	19,2	(1)	(0,5)	3	0,6	25	2	16,4	0,1	(6)	(12,0)	5737	46,6							
. Autres réalisables	36	4,5	9	3,5	40	5,2	33	7,4	8	3,7	75	15,2	45	8	29,6	0,3	2	4,0	862	7,0							
. Banques-CCP-Caisse	27	3,4	119	45,9	159	20,7	1	0,3	26	12,1	24	4,9	23	15,1	61	32,7	35	70,0	1070	8,7							
. Autofinancement négatif							199	44,5	67	31,2	157	31,8	22	14,6	97	52,1	-	-	1.241	10,1							
	794	100	259	100	768	100	447		215	100	493		152	189	100	100	50	100	12315	100							
(*) dont comptes associés	26		48		104		16		13		92		71	142					798								

Section 2 - Les ressources humaines

Le créateur doit rassembler les ressources humaines qui lui sont nécessaires, en nombre et en qualité, pour que son entreprise fonctionne. Il peut les recruter et les salarier (ressources "internes") ou faire appel à des intervenants extérieurs chaque fois que de besoin (ressources "externes").

2.1 - Ressources internes

2.1.1 - Données quantitatives

Lors de leur création les 71 entreprises de l'échantillon ESPACE avaient un effectif total de 328 personnes, soit 4,6 salariés par unité. Durant les 21 premiers mois de leur existence moyenne, elles ont réalisé ensemble un gain net de 237 emplois. En outre, au moment de l'enquête, les entrepreneurs interrogés déclaraient pouvoir embaucher 74 personnes supplémentaires s'ils obtenaient les ressources nécessaires pour financer leur croissance.

Ces moyennes cachent de grandes disparités. D'une part, 6 entreprises sur 10 seulement ont vu progresser leurs effectifs. D'autre part, ceux-ci sont inégalement répartis :

<u>Nombre de salariés</u>	<u>% des entreprises</u>
1 ou 2 salariés	26,8%
3 à 9 salariés	52,1%
10 salariés et +	21,1%

Le personnel de ces nouvelles entreprises est jeune (66% a moins de 35 ans) et masculin (plus de 80% d'hommes).

2.1.3 - Les critères de sélection

- A la question "si vous avez recruté du personnel ou si vous avez l'intention de le faire, quelles sont pour vous les qualités recherchées prioritairement ?", les créateurs de l'échantillon pouvaient donner trois réponses parmi celles qui leur étaient proposées. Voici le dépouillement de leur choix :

Qualité recherchée	Nombre de réponses	% des réponses	% des créateurs ayant choisi cette réponse
. Motivation pour le travail en général	35	22,4 %	47,9 %
. Capacité professionnelle	33	21,2 %	46,4 %
. Motivation pour travailler dans cette entreprise	28	17,9 %	39,4 %
. Expérience	24	15,4 %	33,8 %
. Personnalité	17	10,9 %	24,0 %
. Aucune qualité particulière	15	9,6 %	21,0 %
. Divers	4	2,6 %	5,6 %
TOTAL	156	100 %	

Deux qualités ont été choisies en moyenne par chaque entrepreneur. La motivation pour le travail et la compétence sont celles qui viennent en tête, avec un léger avantage pour la première : il est naturel que des créateurs fortement motivés pour la réussite de leur affaire recherchent en priorité des salariés qui partagent leur sentiment. Ces choix sont particulièrement nets dans le groupe des entreprises "gagnantes" où la capacité professionnelle et la motivation pour travailler dans cette entreprise sont privilégiées respectivement à 78% et 70%.

2.1.4 - Le personnel : un atout.

La sélection s'avère généralement efficace puisque les créateurs reconnaissent que leurs salariés, contribuent au succès de leur société. En effet, à la question " de manière générale, quels sont d'après vous les atouts de votre entreprise", 42% des interrogés citent "les motivations des salariés" et 39% "leur solidarité". A l'inverse 7% seulement de ces créateurs indiquent la "difficulté de motiver les salariés" comme étant un handicap.

Nous verrons plus loin les places respectives que tiennent ces atouts et ces handicaps dans les diagnostics formulés par les créateurs sur leur propre entreprise.

2.2 - Ressources externes

Alors que la totalité des créateurs de l'échantillon avaient fait appel à des organismes de conseil au cours de leur démarche de création, 57% seulement d'entre eux ont recours à un ou plusieurs intervenants extérieurs pour les aider à gérer leur entreprise. Les plus fréquemment consultés sont dans l'ordre :

Organisme de Conseil	Nombre de créateurs y faisant appel	Pourcentage des créateurs usagers
- Cabinets comptables	18	45%
- ESPACE	14	35%
- Relations de l'entreprise (administrateurs, syndicat professionnels)	8	20%
- U R S C O P	4	10%
- Relations personnelles du créateur	4	10%
- Divers (notaires, chambre de métier, banques)	3	6%

Les demandes portent sur des conseils ponctuels dans différents domaines : comptabilité-finance, droit et fiscalité sont les plus souvent cités.

Le caractère limité de ces demandes et la proportion relativement faible de ceux qui les formulent ne correspondent ni à la pratique des créateurs avant la constitution de leur société ni aux besoins qu'ils expriment par ailleurs. Rappelons en effet qu'ils avaient eu recours chacun en moyenne à deux organismes susceptibles de les conseiller dans leur démarche de création, et que les réponses négatives aux questions portant sur leurs besoins au moment de l'enquête sont minoritaires à quelques exceptions près(*) Une explication peut être trouvée à cet écart entre besoins et demandes dans le manque de disponibilité des chefs d'entreprise = 69% d'entre eux ont répondu négativement à la question " Pensez-vous avoir suffisamment de temps pour assurer tout cela (la gestion de votre entreprise)". Pris par le court terme certains ne disposent pas du temps minimum nécessaire pour rechercher et entendre les conseils.

(*) Les "non" n'excèdent les "oui" et les "éventuellement" à la question "avez-vous besoin de ..." que pour certaines propositions de services en temps partagés et certains conseils dans le domaine des relations humaines.

Section 3 - Les ressources économiques

Un entrepreneur, des hommes et des capitaux ne suffisent pas pour constituer une entreprise. Il faut aussi des produits, des marchés, un outil de production, un système de distribution. Toutes ces "ressources économiques" doivent également être rassemblées par le créateur avant même que ne débute leur exploitation.

3.1 - Produits et marchés

Rappelons tout d'abord que 45% des créateurs de l'échantillon avaient "l'assurance de posséder une bonne idée ou un bon "produit" au point de la citer comme l'une de leurs motivations à créer une entreprise, et que par ailleurs 79% d'entre eux disaient avoir une expérience dans le domaine principal d'activité; cette expérience apparaissait comme étant surtout technique.

3.1.1 - Idée, savoir-faire et opportunités.

Parmi les principaux atouts qu'attribuent les créateurs à leurs entreprises deux ans en moyenne après la création figurent d'une part encore l'expérience personnelle, la connaissance du métier ou plus généralement le savoir-faire et d'autre part l'opportunité de marchés. Certains d'entre eux ajoutent à cette liste la possession d'un produit innovant :

<u>Atouts</u>	% de "gagnants" l'ayant cité	% de "perdants" l'ayant cité	% de créateurs de l'échantillon l'ayant cité
. Opportunité d'un marché à satisfaire	58%	64%	66%
. Produit innovant	21%	36%	20%
. Maîtrise d'une technologie, d'un savoir-faire	50%	36%	45%
. Compétence technique	54%	36%	44%
. Connaissance d'un métier ou d'une profession	62%	57%	66%
. Expérience personnelle	50%	43%	54%

Les atouts liés au marché et au produit semblent moins déterminants pour le succès de la nouvelle entreprise que ne le sont ceux qui relèvent des compétences du créateur. Mais les deux groupes de "gagnants" et "perdants", comme la totalité de l'échantillon placent en tête de tous les atouts (*) la connaissance d'un métier et l'opportunité d'un marché. En d'autres termes, ils estiment que la valeur de leur entreprise tient d'abord à leur propre savoir, et aux opportunités qu'il leur permet d'exploiter. Cet auto diagnostic est fait aussi bien par les entrepreneurs individuels que par les responsables de sociétés de capitaux.

Ce savoir-faire pourrait être figé et freiner l'adaptation de l'entreprise aux évolutions du marché ou son développement. Cela ne semble pas être le cas du moins pour 62% des créateurs qui disent avoir modifié leurs produits, leurs techniques ou leurs clientèles depuis la création et ceci de leur propre initiative pour une moitié, ou par nécessité pour une autre moitié.

(*) Les autres choix proposés portaient sur le soutien de l'environnement, l'assise financière et les qualités du personnel. Un tableau détaillé de ces atouts ainsi que des handicaps des nouvelles entreprises figure en page

3.1.2 - Le marché

48% des créateurs interrogés disent avoir effectué une étude de marché. Parmi les 52% restant un quart environ exprime l'intention d'en réaliser une "peut-être".

La connaissance permanente de ce marché provient de multiples sources que les responsables de ces nouvelles entreprises citent comme suit :

Source d'information	Nombre de réponses positives	% des réponses	% des créateurs ayant cité cette source
. Comportement de la clientèle	42	38,9%	59,2%
. Connaissance intuitive du marché	31	28,7%	43,7%
. Statistiques d'organismes publics ou syndicats professionnels	14	13,0%	19,7%
. Lecture de journaux professionnels	13	12,0%	18,3%
. Autres	6	5,6%	8,4%
. Pas de réponses	2	1,8%	2,8%
TOTAL	108	100,0%	

L'observation des clients et le "flair" apparaissent comme étant les instruments privilégiés de la recherche d'information. Un quart seulement des réponses font état de sources plus "scientifiques".

Les données ou les impressions ainsi rassemblées forment une image plutôt positive du marché. Celui-ci est perçu comme étant en croissance par 46,5% des créateurs, alors que 28,2% le trouvent en déclin et 22,5% stables (*). Sur ce point gagnants et perdants font la même analyse.

3.1.3 - Les clients

La dépendance à l'égard d'un nombre restreint de clients est une caractéristique de la majorité de ces nouvelles entreprises. Pour certaines d'entre elles tout semble se passer comme si le créateur s'était engagé dans la création dès qu'il a obtenu l'assurance d'avoir un premier client. Deux ans plus tard la situation a heureusement évolué pour certains, en particulier pour les "gagnants", mais elle n'en demeure pas moins préoccupante puisque 54% des entreprises réalisent plus de 20% de leur chiffre d'affaire avec un seul client :

Part du chiffre d'affaire réalisé avec le plus gros client	Gagnantes	Perdantes	Ensemble
. Moins de 20 %	68%	45%	46%
. de 20 à 50%	18%	36%	37%
. Plus de 50%	14%	18%	17%

Mais les relations à la clientèle ne sont pas que de dépendance. Les créateurs estiment disposer d'un certain nombre d'atouts spécifiques qui leur permettent de conserver leurs clients ou d'en acquérir d'autres. Ils mettent en avant :

(*) Rappelons que l'enquête a été réalisée fin 1983 dans la Région Nord-Pas-de-Calais. 2,8% des personnes interrogées n'ont pas répondu à cette question sur le marché.

	% des créateurs ayant donné la réponse			Pas de réponse
	OUI	UN PEU	PAS DU TOUT	
. Leur capacité à s'adapter aux besoins du client, à faire du travail "sur mesure"	70,4%	5,6%	5,6%	18,4%
. La rapidité de leur travail	56,4%	21,1%	1,4%	21,1%
. Leur service après-vente	49,3%	7,0%	7,0%	36,7%

En d'autres termes ils considèrent que leur force principale tient dans le "service" qu'ils sont en mesure d'assurer à leurs clients. Ce service est le produit de l'outil dont ils se sont dotés et que nous allons maintenant analyser.

3.2 - L'outil de production.

3.2.1 - Les locaux

L'enquête menée auprès des 71 créateurs ne fournit pas de données exploitables sur cette question des locaux, à l'exception du nombre d'entreprises ayant reçu une aide dans ce domaine (*) Par contre les observations faites () par ceux qui, à ESPACE, soutiennent l'action des créateurs, montrent que

. Certains projets n'aboutissent pas, faute de locaux disponibles ou parce que ceux-ci sont jugés trop coûteux.

. L'obligation de reprendre un fonds de commerce, même lorsqu'il y a changement d'activités, semble constituer un frein à la création d'entreprises notamment dans le secteur tertiaire.

. Dans certains cas les contraintes financières conduisent l'entrepreneur à s'implanter dans des bâtiments qui ne conviennent pas à ses besoins, parce que trop exigus, mal situés ou offrant de mauvaises conditions de travail.

(*) 14 d'entre elles - soit 19,7% indiquent avoir bénéficié de l'utilisation gratuite de locaux.

() ESPACE. Rapport d'activité et bilans de l'action - 31/12/83 annexe 2

3.2.2 - Les matériels

Les machines et matériels divers sont le plus souvent achetés neufs ou d'occasion par les créateurs ainsi que le montrent les réponses à la question "l'outil de production et les véhicules de transport ont-ils été ou sont-ils" :

	Nombre de réponses	% des réponses	% des créateurs ayant fait ce choix
. Achetés neufs	38	35,9 %	53,5 %
. Achetés d'occasion	44	41,5 %	62,0 %
. En location-vente	12	11,3 %	16,9 %
. En location	8	7,6 %	11,2 %
. Pas de réponse	4	3,7 %	5,6 %
TOTAL	106	100 %	

Ce matériel apparaît comme inégalement adapté aux besoins selon les réponses respectives du groupe des entreprises "gagnantes" et de celui des " perdantes" à la question qui portait sur ce point :

	% des gagnants ayant donné cette réponse	% des perdants ayant donné cette réponse	% des créateurs de l'échantillon ayant donné cette réponse
. Matériel adapté aux besoins	83,3%	42,9%	64,8%
. Manque de machines-outil	41,7%	42,9%	49,3%
. Des matériels sont inutilisées	12,5%	35,7%	14,1%
. Des matériels sont souvent en panne	8,3%	7,1%	8,4%
. Autres	4,1%	7,1%	5,6%
. Pas de réponse	8,3%	7,1%	5,6%
TOTAL			

Les perdants sont doublement pénalisés : ils sont proportionnellement deux fois moins nombreux que les gagnants à disposer d'un matériel adapté, et trois fois plus nombreux à en avoir qui n'est pas utilisé. Les mauvais choix dans ce domaine pèsent fortement sur les résultats.

3.2.3 - Les technologies et techniques

Six entreprises de l'échantillon, soit 8,4% du total, déclarent posséder un brevet ou disposer d'une licence. D'autre part, elles ne sont que cinq à avoir des liens avec des services de recherche.

Mais 32% des créateurs estiment qu'ils ont apporté "des changements importants dans les méthodes de production ou d'exécution (depuis la création)".

Certains ont amélioré l'organisation du travail :

. "Nous sommes de plus en plus rapides, nous étions trop perfectionnistes au début.

. "Rationalisation du travail, amélioration de la productivité, baisse des coûts..."

D'autres ont introduit de nouvelles techniques :

. "Découverte d'une technique simple, qui a doublé la productivité.

A l'avenir, nous allons acheter un produit moins fini et le terminer chez-nous".

. "Planification et gestion des chantiers sur informatique"...

Plus nombreux encore sont les créateurs responsables de ces entreprises qui souhaiteraient mettre en oeuvre des techniques nouvelles. Nous fondons ce constat sur le fait que 56% d'entre eux expriment un besoin d'information dans ce domaine, les autres n'en éprouvant pas ou les ayant déjà satisfaits.

Le pourcentage de ceux qui demandent des informations sur le marché est pratiquement le même : l'accès à celui-ci est en effet l'un de leurs autres points faibles.

3.3 - L'outil de distribution

3.3.1 - La vente

La force de vente de ces petites entreprises nouvelles apparaît à une majorité de leurs responsables comme étant sous développée. Deux données permettent d'établir ce constat :

. A la question " quels sont les atouts et les handicaps de votre entreprise vis-à-vis de la concurrence", 17% seulement des personnes interrogées ont répondu que leur capacité de prospection du marché était l'un de leurs atouts (*). Les "gagnants" ne sont proportionnellement pas plus nombreux que les perdants à le citer.

. Invités à préciser " quels sont les freins à la commercialisation" les créateurs indiquent dans l'ordre :

(*) Elles mettent par contre en avant " leur capacité à s'adapter aux besoins du client" etc... voir paragraphe 313 ci-dessus.

	% des créateurs ayant donné la réponse			
	Oui	Un peu	Non	pas de réponse
- Ne pas avoir suffisamment de temps pour prospecter	45,1	18,3	18,3	18,3
- Devoir faire ses preuves	29,6	14,1	33,4	22,5
- Changer des habitudes	26,8	12,7	35,2	25,3
- Trouver de bons commerciaux	28,2	4,2	39,4	28,2
- Autres	26,8	ns	2,8	70,4

Les autres réponses confirment pour la plupart et en d'autres termes l'insuffisance de la force de vente :

- "La commercialisation repose sur une seule personne".

" Le frein principal est notre propre manque de capacité commerciale"

" Nous n'avons pas de structure commerciale".

3.3.2 - La publicité

62% des responsables d'entreprise interrogés disent avoir recours à la publicité. Les médias les plus utilisés sont, dans l'ordre : la presse écrite, et les tracts et prospectus. Il est rarement fait appel à d'autres moyens. C'est ainsi que quatre entreprises seulement déclarent participer à des expositions.

3.3.3 - La zone de chalandise

Ces petits établissements, nés d'initiatives locales, ont pour la plupart limité leur champ d'activité à la Région ou à des territoires infra-régionaux :

Zone géographique d'activité	% des entreprises de l'échantillon	% des Stés de capitaux	% des entreprises individuelles
. Commune, groupes de communes.	39,4%		
. Département	9,9%		
. Région (Nord-Pas-de-Calais)*)	36,6%		
. France entière	9,9%		
. Internationale	4,2%		
	<hr/> 100 %		

(*) La Région Nord-Pas-de-Calais compte environ 4 millions d'habitants dont 2,5 millions vivent dans le département du Nord.

Section 4 : Utilisation des ressources et stratégies

Les différentes ressources que nous avons analysées s'ordonnent au sein de ces petites entreprises nouvelles dans une perspective stratégique. Celle-ci n'est pas toujours explicitée, pas plus d'ailleurs que l'organisation n'est chaque fois formalisée. Il n'en demeure pas moins qu'à travers les réponses au questionnaire administré aux créateurs de l'échantillon apparaissent des informations qui permettent d'établir un premier bilan des ressources en terme d'atouts et d'handicaps, et d'éclairer les projets stratégiques.

4.1 - Bilan des ressources : atouts et handicaps des entreprises

Pour faciliter l'élaboration d'une sorte d'auto-diagnostic, les responsables d'entreprises interrogés se voyaient proposer une liste de douze atouts et onze handicaps parmi lesquels ils pouvaient choisir sans limite quant au nombre de ces choix. Une ligne "autres" leur permettait de compléter l'énumération.

Nous avons regroupé les données collectées dans les cinq tableaux qui suivent avant de procéder à l'analyse de l'ensemble du bilan atouts/handicaps.

4.1.1.- Les atouts : données générales

Classement	Atout	Nombre de réponses	% des réponses	% de créateurs ayant choisi cette réponse
11	Bonne assise financière	10	3,1%	14,1%
1	Opportunité d'un marché à satisfaire	47	14,6%	66,2%
9	Produit innovant	14	4,4%	19,7%
5	Compétence technique	31	9,6%	43,7%
4	Maîtrise d'une technologie, d'un savoir-faire	32	9,9%	45,1%
1	Connaissance d'un métier, d'une profession	47	14,6%	66,2%
3	Expérience personnelle	38	11,8%	53,5%
9	Soutien de l'environnement local	14	4,4%	19,7%
12	Affiliation à un réseau	9	2,8%	12,7%
8	Conjugaison des compétences dans l'entreprise	17	5,3%	23,9%
7	Solidarité entre les salariés	28	8,7%	39,4%
6	Motivations des salariés	30	9,3%	42,3%
	Autres (à préciser)	2	0,6%	2,8%
	Pas de réponse	3	0,9%	4,2%
	TOTAL	322	100 %	

4.1.1bis - Les atouts : gagnants et Perdants

Atout classé selon rang fixé par l'échantillon	Gagnants		Perdants		Total échantillon (rappel) % ayant chois cette réponse
	Nombre de réponses	% ayant choisi	Nombre de réponses	% ayant choisi	
- Opportunité d'un marché à satisfaire	14	58,3%	9	64,3%	66,2%
- Connaissance d'un métier, d'une profession	15	62,5%	8	57,1%	66,2%
- Expérience personnelle	12	50,0%	6	42,9%	53,5%
- Maîtrise d'une technologie, d'un savoir-faire	12	50,0	5	35,7%	45,1%
- Compétence technique	13	54,2%	5	35,7%	43,7%
- Motivation des salariés	9	37,5%	4	28,6%	42,3%
- Solidarité entre les salariés	11	45,8%	6	42,9%	39,4%
- Conjugaison des compétences dans l'entreprise	9	36,5%	2	14,2%	23,9%
- Soutien de l'environnement local	7	29,2%	2	14,2%	19,7%
- Produit innovant	5	20,8%	5	35,7%	19,7%
- Bonne assise financière	6	25,0%	0	-	14,1%
- Affiliation à un réseau	4	16,7%	2	14,2%	12,7%
- Autres	2	8,3%	0	-	2,8%
- Pas de réponse	1	4,2%	2	14,2%	4,2%
TOTAL	120		56		

4.1.2 - Les handicaps : données générales

Classement	Handicaps	Nombre de réponses	% des réponses	% des créateurs ayant choisi cette réponse
1	- Manque de moyens financiers	49	22,8%	69,0%
3	- Insuffisance ou non renouvellement des aides publiques	24	11,2%	33,8%
2	- Insuffisance des ventes	30	14,0%	42,3%
7	- Marché en décroissance	13	6,0%	18,3%
7	- Insuffisance de formation technique	13	6,0%	18,3%
4	- Manque de formation en gestion	21	9,7%	29,6%
5	- Difficulté d'insertion dans l'environnement	15	7,0%	21,1%
11	- Méconnaissance des pratiques spécifiques à la profession	4	1,9%	5,6%
6	- Méconnaissance des mécanismes de l'Administration	14	6,5	19,7
10	- Difficultés à motiver les salariés	8	3,7%	11,3%
9	- Difficultés d'apprentissage d'un mode de gestion collective	9	4,2%	12,7%
	- Autres à préciser (*)	12	5,6%	16,9%
	- Pas de réponse	3	1,4%	4,2%
	TOTAL	215	100 %	

(*) Sont notamment cités : "Le manque de concertation entre artisans", " l'activité saisonnière", "le délai de paiement des organismes publics", "l'environnement administratif et politique défavorable" etc...

4.1.2 bis - Les handicaps : Gagnants et Perdants

Handicap classé selon rang fixé par l'échantillon	Gagnants		Perdants		Total échantillon (rappel) % ayant chois cette réponse
	Nombre de réponses	% ayant choisi	Nombre de réponses	% ayant choisi	
Manque de moyens financiers	10	41,2%	12	85,7%	69,0%
Insuffisance des ventes	7	29,2%	9	64,3%	42,3%
Insuffisance ou non renouvellement des aides publiques	5	20,8%	6	42,9%	33,8%
Manque de formation en gestion	3	12,5%	6	42,9%	29,6%
Difficulté d'insertion dans l'environnement	3	12,5%	3	21,4%	21,1%
Méconnaissance des mécanismes	5	20,8%	1	7,1%	19,7%
Insuffisance de formation technique	2	8,3%	6	42,9%	18,3%
Marché en décroissance	5	20,8%	4	28,6%	18,3%
Difficulté d'apprentissage d'un mode de gestion collective	1	4,2%	5	35,7%	12,7%
Difficulté à motiver les salariés	2	8,3%	5	35,7	11,3%
Méconnaissance des pratiques spécifiques à la profession	1	4,2%	1	7,1%	5,6%
Autres (à préciser)	3	12,5%	3	21,4%	16,9%
Pas de réponse	3	12,5%			4,4%
	50		61		

4.1.3 - Synthèse

FOUTS (Groupe)	Total des réponses = Nombre et %						Nombre de réponses par entreprise		
	Gagnants		Perdants		Echantillon		Gagnants	Perdants	Echantillon
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%			
Finance	6	5,1	0	0	10	3,1%	0,25	0	0,14
Marché et produit	19	16,2%	14	25,9%	61	19,2%	0,79	1,0	0,86
Compétences techniques savoir-faire, métier et expérience	52	44,4%	24	44,4%	148	46,7%	2,17	1,71	2,08
Personnel	29	24,8%	12	22,3%	75	23,7%	1,21	0,86	1,06
Environnement (soutien, réseau)	11	9,5%	4	7,4%	23	7,3%	0,46	0,29	0,32
Total atouts spécifiés	117	100%	54	100%	317	100%	4,87	3,86	4,46

ANDICAPS (Groupe)	Gagnants		Perdants		Echantillon		Gagnants	Perdants	Echantillon
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%			
Finance (Manque de moyens et aides)	15	34,1%	18	31,0%	73	36,5%	0,62	1,28	1,03
Ventes et marché	12	27,2%	13	22,4%	43	21,5%	0,50	0,93	0,61
Manques formation (techniques, Gestion) et méconnaissances	11	25,0%	14	24,2%	52	26,0%	0,46	1,00	0,73
Personnel	3	6,8%	10	17,2%	17	8,5%	0,12	0,71	0,24
Environnement	3	6,8%	3	5,2%	15	7,5%	0,12	0,21	0,21
Total handicaps spécifiés	44	100%	58	100%	200	100%	1,83	4,14	2,82

4.1.4. Analyse des données

Les données ainsi rassemblées nous permettent d'analyser le bilan des atouts et handicaps de ces petites entreprises nouvelles tel qu'établi à partir des réponses de leurs créateurs. Ses principales caractéristiques nous apparaissent être les suivantes :

- en ce qui concerne les atouts :

. La compétence technique, le savoir-faire, le métier et l'expérience se combinent pour constituer le groupe d'atout qui est de loin le plus important : en moyenne chaque entrepreneur le cite deux fois.

. La motivation des salariés, leur solidarité et la conjugaison des compétences forment un deuxième groupe où les créateurs se trouvent en moyenne un atout.

. Les opportunités du marché et l'existence d'un produit innovant viennent en troisième position avec près d'un atout attribué par entreprise.

. Le soutien de l'environnement d'une part et les "bonnes assises financières" de l'autre ne sont respectivement choisis que par une entreprise sur trois et une entreprise sur sept.

. Gagnants et perdants répartissent leurs choix entre ces cinq groupes dans des proportions assez voisines. Mais les premiers s'attribuent en moyenne un atout de plus que les seconds (4,87/ entreprise contre 3,86), leur supériorité s'affirmant dans tous les domaines à l'exception de celui où sont rassemblés "opportunité d'un marché" et "produit innovant"

- En ce qui concerne les handicaps :

. Le manque de moyens financiers et l'insuffisance des aides publiques constituent le premier handicap. Les créateurs le constatent en moyenne une fois chacun.

. Les carences en formation technique et dans le domaine de la gestion, ainsi que la méconnaissance de la profession et de l'Administration, se conjugent pour former un deuxième groupe de handicaps reconnu par les trois-quart des entreprises.

. Un marché en décroissance et des ventes insuffisantes forment un troisième groupe dans lequel six entrepreneurs sur dix trouvent un handicap.

. La gestion du personnel d'une part et les difficultés d'insertion dans l'environnement de l'autre ne sont cités respectivement qu'une fois sur quatre et une fois sur cinq.

. Les perdants se reconnaissent plus de handicaps que les gagnants. 4,14 par entreprise au lieu de 1,83. Leur infériorité est générale, mais elle apparaît surtout dans le domaine de la gestion du personnel.

- En ce qui concerne le bilan global

. Les créateurs de l'échantillon s'attribuent 1,6 fois plus d'atouts que de handicaps. Mais cette moyenne cache une grande différence entre "gagnants" et "perdants": le ratio Atouts/handicaps est de 2,66 pour les premiers et seulement de 0,93 pour les seconds.

. La relation atouts-handicaps pour chacun des cinq groupes se présente comme suit :

	Nombre d'atouts cités par entrepr.	Nbre. de handicaps cités par entrepr.	Ratio Atouts / handicaps
. Finance	0,14	1,03	0,135
. Marché, produit, ventes	0,86	0,61 (*)	1,410
. Compétence, connaissance métier, expérience	2,08	0,73	2,850
. Personnel	1,06	0,24	4,420
. Environnement	0,32	0,21	1,524

(*) Dont insuffisance des ventes 0,42 et marché en décroissance 0,18

Ce dernier tableau nous confirme que la principale faiblesse de ces petites entreprises nouvelles est perçue par elles comme étant liée à l'insuffisance des ressources financières. Inversement, elles considèrent que leur force vient pour l'essentiel des ressources humaines qu'elles ont su rassembler pour produire. Mais cela ne suffit pas pour exploiter les opportunités de marché qui existent : les 42% d'entre elles dont les ventes sont ressenties comme insuffisantes subissent les conséquences de ce "manque de temps pour prospecter" reconnu par 63% de leurs responsables.

4.2 - Stratégies

Avec les moyens dont elles disposent, et malgré leurs éventuelles faiblesses, 62% de ces entreprises disent avoir déjà modifié leur stratégie en termes de produits ou de marchés depuis la création. Le pourcentage de celles qui envisagent de le faire est encore plus élevé.

4.2.1 - Les deux premières années

Nous pouvons appréhender l'évolution des stratégies des entreprises de l'échantillon depuis leur création à travers les réponses de leurs responsables à deux questions.

- La première permettait de déterminer s'il y avait eu des changements dans la gamme des produits ou des services rendus. Les données recueillies sont les suivantes :

	Nombre de réponses	% des réponses	% des créateurs ayant donné cette réponse
. Abandons de produits	16	18,8%	22,5%
. Nouveaux produits	37 (*)	43,6%	52,1%
. Aucun changement	30	35,3%	42,2%
. Pas de réponse	2	2,3%	2,8%
TOTAL	85	100%	

- La seconde invitait ceux qui avaient effectué des changements à "préciser en quelques lignes lesquels, quelles évolutions, quelles diversifications - au niveau par exemple du marché, des clients, de la technique..." Nous avons classé les réponses sur une matrice de diversification :

(*) Il existe une différence de 3 unités entre ce chiffre et celui du total des entreprises ayant développé un nouveau produit ou une nouvelle technique tels qu'identifiés dans la matrice de diversification. L'écart résulte de différences d'appréciation entre les créateurs et l'auteur quant au degré de novation.

		Même technique		Nouvelle technique	
		Même produit	Nouveau produit	Même produit	Nouveau produit
Même Marché	35 entreprises	18 entreprises		5 entreprises	2 entreprises
		n°1,12,17,18,30 33,37,49,50,51 54,56,57,59,65 66,68,70		(n°21,24,10,20 et 45)	(n°42 et 64)
Nouveau Marché	2 entreprises	9 entreprises			
	n° 53,69	n° 19,27,28,39 40,46,47,48,62			

Pour effectuer ce classement nous avons pris en compte ce qui nous apparaissait comme étant la caractéristique principale de l'action menée. Quelques exemples pris dans différents secteurs d'activité peuvent illustrer nos choix :

(a) Nouveau produit pour un même marché :

. 12 est "possède la vente de spots à la vente et au montage de discothèques complètes".

. 33 a "introduit la pose de volets roulants chez certains de ses clients"

. 37 fait du montage de vélos neufs en complément de la remise en état de vélos d'occasion (son activité d'origine)

.50 a "complété l'alimentaire par l'ouverture de rayons diététique et cosmétique".

. 57 "pour répondre à la demande de certains clients.. ajoute l'électricité aux activités chauffage et sanitaire".

(b) Nouveau produit pour un nouveau marché :

. 27 a entrepris la fabrication de matériels hydrauliques, s'ouvrant ainsi de nouveaux marchés.

. 39 a développé la production de panneaux d'affichage pour une clientèle nouvelle.

. 40 s'est diversifiée avec des machines plus puissantes qu'elle vend aux entreprises de Travaux Publics.

. 47 a ré-orienté ses activités vers le second oeuvre bâtiment pour les particuliers.

. 62 s'est engagée dans le transport spécialisé (citerne longue distance) pour échapper à la situation de dépendance dans laquelle l'enfermait son principal client.

(c) Même produit pour un nouveau marché.

53 a abandonné la clientèle des particuliers pour travailler au profit de grands groupes.

69 s'est ré-orientée vers les chaînes de magasin.

(d) Nouvelle technique, même produit, même marché

21 a changé la technique de fabrication de vitrages isolants.

24 a fait évoluer son matériel et ses techniques de pose.

10 a introduit l'utilisation de la menuiserie plastique.

20 a fortement amélioré sa productivité et la qualité de l'impression sur articles finis en changeant de technique.

45 débute la pré-fabrication.

(e) Nouvelle technique, nouveau produit, même marché.

42 s'est engagée dans la chaudronnerie à base de matériaux inoxydables.

64 a abandonné la récupération de papier, verre et plastiques pour faire exclusivement de la transformation : papier d'emballage et reprographie sur papier recyclé ou non.

- Ces changements de stratégie peuvent apparaître mineurs dans l'absolu. Mais il faut en apprécier l'importance en regard de la taille de l'entreprise et des moyens dont elle dispose. D'autre part, nous observons que :

. Les diversifications éventuelles s'opèrent en large majorité en termes de produits et techniques pour le même marché que celui sur lequel l'entreprise s'est créée. Seule onze d'entre

elles se sont introduites sur de nouveaux marchés, dont neuf utilisant pour cela un nouveau produit.

. Ce comportement a probablement plusieurs origines : la formation et l'expérience à dominante technique du créateur, les atouts liés au savoir-faire, et, inversement, le handicap que constitue le manque de temps pour prospecter. Tout se passe comme si la quasi-totalité de ces petites entreprises nouvelles limitaient leurs échanges aux seules clientèles d'origine qu'elles satisfont non seulement par le service rendu mais aussi par la capacité à répondre aux besoins, y compris avec de nouveaux produits. Absorbées par ces tâches, elles n'ont pas la disponibilité requise pour chercher de nouveaux débouchés.

. La stratégie de l'abandon de produits ou de marché a déjà été utilisée par 16 entreprises dont 2 seulement n'ont pas opéré de substitutions.

. Ces premières diversifications éventuelles s'inscrivent pour certaines entreprises dans une perspective de développement que nous analysons dans le paragraphe suivant.

4.2.2 - L'avenir : consolidation ou développement

L'une des dernières questions posée aux personnes interrogées était " d'après vous que faut-il faire maintenant. Quelles sont les actions que vous pensez mettre en oeuvre dans les deux années qui viennent ?" Soixante neuf entrepreneurs sur soixante et onze ont accepté d'y répondre (*) et de s'engager ainsi dans une réflexion sur l'avenir de leur entreprise en présence de l'enquêteur. La lecture des comptes-rendus d'entretien nous a permis de distinguer les entreprises qui avaient pour seule ambition de consolider leurs activités existantes de celles qui se fixaient des objectifs de développement. Parmi ces dernières certaines ont choisi d'agir sur

(*) Mais l'une des réponses n'est pas exploitable. Le dépouillement porte donc sur 68 entreprises.

leurs produits et marchés existants, d'autres ont le projet de conquérir de nouveaux marchés avec ou sans nouveaux produits. Partant de ces différents objectifs et stratégies nous avons classé les entreprises en quatre groupes :

(a) - Consolidation sans croissance.

Trente et une entreprises (*) se retrouvent dans ce groupe. Leur comportement est illustré par les déclarations suivantes.

. "Nous voulons seulement continuer de bien servir la clientèle pour s'attacher sa fidélité" - réf. 5 (SARL, cinq salariés, vente de poissons en gros).

. " ... Continuer à trouver des commandes et parvenir à assurer un roulement continu pour sortir de l'incertitude". réf. 9 (individuel, décoration).

. " Nous répondons à la demande du jour au lendemain, comment voir à deux ans...il faut simplement résister" - réf.15 (SARL - Bâtiment).

. "...trouver du travail en quantité suffisante et améliorer les prix de vente - réf. 16 (Imprimerie, 3 personnes).

. " Il faut d'abord assurer le maintien de l'activité et permettre, par des moyens financiers et par l'information l'évolution de l'entreprise - réf. 33 (Individuel-Bâtiment).

(*) 4, 5, 6, 7, 8, 9, 14, 15, 16, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 32, 33, 43, 46, 50, 51, 52, 53, 55, 57, 58, 59, 66, 67.

Douze (*) de ces 31 entreprises avaient introduit de nouveaux produits entre la date de leur création et celle de l'enquête. Elles partagent maintenant avec les 19 autres l'objectif de conserver les acquis et de les consolider.

(b) - Croissance sans diversification.

Treize entreprises (***) entendent se développer sur la base de leurs activités existantes. Voici comment certaines d'entre-elles expriment cette volonté :

. "...la clientèle s'étend. Nous allons mettre en route un deuxième camion..." - réf. 13 (Distribution de poissons)

. "...nous allons développer nos ventes et pour cela engager des actions commerciales..." - réf.31 (SARL, 2 salariés)

. " ... ce sera l'élargissement... on a embauché un commercial (à plusieurs entreprises)" - réf. 38 (Bâtiment).

. " ...Développer l'entreprise... création d'un poste commercial étoffé..." réf. 45 (Enseignes, 5 salariés)

. " ... volonté de développement... mais en éliminant des clients qui veulent imposer... leurs prix... On peut passer de 29 à 45 personnes - " réf. 69

(c) Diversification sans nouveaux produits.

Neuf entreprises (***) ont le projet de s'introduire sur de nouveaux marchés. Pour cinq d'entre-elles l'extension sera territoriale,. Les projets sont à des degrés divers de maturité, ainsi que le font apparaître les citations suivantes :

(*) 27, 28, 33, 46, 50, 51, 57, 59, 21, 24, 53, 66

(**) 13, 16, 19, 26, 31, 34, 44, 45, 47, 54, 65, 69

(***) 2, 3, 11, 20, 35, 49, 60, 70, 71

. " Je cherche à racheter des commerces de vêtements dans des communes environnantes pour développer mon chiffre d'affaires - réf. 3 (individuel)

. " Nous envisageons de créer une antenne sur le Pas-de-Calais..." réf II (SARL, maintenance, 47 salariés).

. " Il y a un marché qui évolue et qui m'est ouvert, y compris à l'exportation..." - réf. 20 (SARL-Industrie)

. " ...Lancement d'une nouvelle société à Villeneuve d'Ascq..." - réf. 35 (SARL-Télésurveillance)

. ...il nous faudra faire une prospection systématique des industries, des architectes, des décideurs..." - réf. 60 (agence photo).

. "... (mon projet est de) rénover des maisons anciennes dont je ferais l'achat puis la revente. Cela me permettra d'être moins dépendant de x (*) Il me faut investir 25.000 francs pour cela et embaucher 4 personnes sur deux ans..."

(d) Diversification produits et marchés

Quinze entreprises (***) ont l'ambition de se développer avec de nouveaux produits et sur de nouveaux marchés. Pour certaines les projets sont encore très flous, pour d'autres au contraire la stratégie se dessine clairement.

. "Nous essayons de trouver de nouveaux créneaux et avons une étude en cours sur le marché de la serre. Nous sommes prêts à nous engager dans l'exportation, à condition d'avoir la structure réf. 39 (Menuiserie aluminium, 49 salariés)

(*) *client principal*

(**) 1, 12, 17, 30, 37, 39, 40, 41, 42, 49, 56, 62, 63, 64, 68

. "... création d'une nouvelle génération de matériel, d'un service à l'export...regroupement avec le concurrent..." réf. 40 (SARL, Terrassement par aspiration)

. "... Action commerciale, élargissement de la gamme, conquête de nouveaux marchés..." réf 41 (SA coopératives, boulangerie-pâtisserie, 8 salariés).

. "... Mise en oeuvre d'un produit de notre propre fabrication..." - réf. 42 (SARL, chaudronnerie industrielle, 7 salariés)

" ... Dans les deux ans, développer le réseau d'imprimerie activité qui doit compenser les temps morts du papier cadeau. Mais problème de financement pour aménager les locaux, besoin de personnel et de trésorerie". - réf 64 (SARL, imprimerie)

. " Continuer la diversification vers des créneaux spécialisés...ainsi nous pourrions nous équiper en transports de surgelés.. mais cela suppose de gros investissements...En janvier, nous embaucherons un commercial de haut niveau avec expérience dans le domaine des transports alimentaires" - réf. 62 (transports)

. " vendre des licences avec produit lié pour contrôler ce qui est fabriqué et le niveau de prix, ceci en Afrique du Nord, en Côte d'Ivoire et au Sénégal..." - réf. 68 (SARL- matériel de forage)

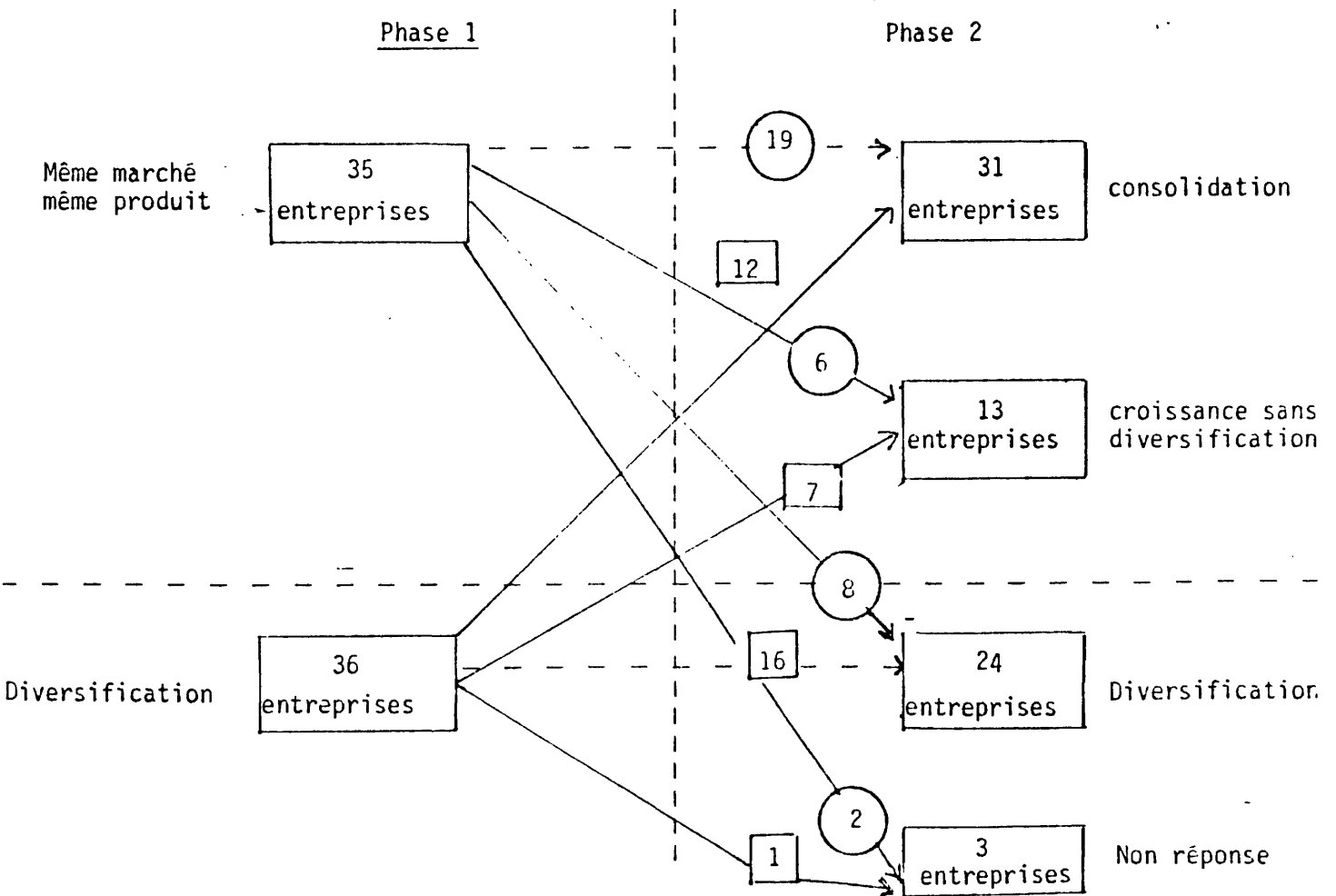
. " ... projet d'ouverture d'une discothèque en 1984... et, cette même année, acquisition d'un fonds de commerce pour créer une activité de décoration..." - réf. 12 (SARL - agencement de discothèque).

4.2.3 - L'évolution des stratégies

Nous avons comparé les stratégies suivies par ces petites entreprises nouvelles après leur création (phase 1) avec celles que leurs responsables envisagent de mettre en oeuvre dans l'avenir (phase 2). Cette comparaison est résumée dans les deux tableaux suivants ;

LES CHOIX STRATEGIQUES	Phase 1		Phase 2	
	Nombre d'entreprises	%	Nombre d'entreprises	%
. Consolidation			31	45,6%
. Croissance sans diversification			13	19,1%
s/total même marché, même produit	35	49,3%	44	64,7%
. Nouveau marché, même produit	2		9	
. Nouveau produit, même marché	18			
. Nouveau marché, nouveau produit	9		15	
. Nouvelle technique, produit, même marché	5			
. Nouvelle technique, produit, même marché	2			
s/total Diversification	36	51,7%	24	35,3%
Total réponses	71	100 %	68	100 %
Dont diversification avec nouveaux marchés	11	15,5%	24	35,3%

LES CHANGEMENTS DE STRATEGIE



- L'examen de ces données fait apparaître que :

. La croissance, avec ou sans diversification, est l'option choisie par 54,4% des responsables d'entreprise, pour la phase 2. Ce pourcentage peut être comparé avec celui des entreprises ayant accru leurs effectifs durant la première phase, qui était de 62%

. La conquête de nouveaux marchés, avec ou sans nouveau produit, devient l'axe stratégique de 35,3% des entreprises alors que 15,5% seulement d'entre elles s'étaient engagées dans cette voie en phase 1. Le nombre d'entrepreneurs décidés à diversifier leurs marchés a ainsi plus que doublé. Mais ils restent encore très minoritaires.

. Le choix de la diversification n'est plus le fait que de 24 entreprises en phase 2 contre 36 en phase 1. Ce phénomène peut avoir plusieurs causes : usure des entrepreneurs, manque de ressources nécessité d'une "pause" ou tout simplement priorité donnée à l'exploitation des produits et marchés construits depuis la création : 53% des entreprises ayant opéré une diversification en phase 1 envisagent pour l'avenir la consolidation ou la croissance sans diversification. Mais, inversement, huit entreprises parmi les 35 qui étaient jusque là restées sur le même marché avec les mêmes produits se déclarent disposées à en sortir.

. Deux groupes d'entreprises s'opposent : d'un côté celui des 19 qui n'ont effectué aucun changement stratégique en phase 1 et visent simplement la consolidation en phase 2; de l'autre celui des 16 qui poursuivent une politique de diversification engagée depuis la création

Ces groupes rassemblent respectivement 28% et 23,5% des 68 entreprises de l'échantillon ayant répondu à la question portant sur leur avenir.

- La mise en oeuvre de ces stratégies passées ou futures requiert le plus souvent des ressources nouvelles et des changements de structure. 29 des 68 entrepreneurs qui se sont exprimés sur leurs futurs projets stratégiques ont spontanément parlé des unes et des autres. 21 d'entre eux ont souligné la nécessité d'améliorer l'organisation de leur entreprise pour mieux prendre en compte la fonction commerciale et, pour certains, la gestion financière. D'autre part 9 entreprises devraient acheter du matériel et 5 des locaux. Enfin la quasi-totalité des 29 soulignent la nécessité de rassembler des capitaux et de recruter du personnel pour assurer le développement envisagé.

- Mais la gestion stratégique de ces petites entreprises nouvelles n'est pas seulement soumise aux contraintes ou aux opportunités liées aux ressources. Elle dépende avant tout des aptitudes, des capacités et des compétences du créateur responsable : en d'autres termes de ce que Churchill et Lewis appellent les "facteurs propriétaire-dirigeant". Nous consacrerons la section 5 à l'analyse de l'usage que celui-ci en fait pour gérer son entreprise.

Section 5 : Le créateur chef d'entreprise

Pour tenter d'établir un diagnostic de la gestion des entreprises nouvelles par leurs créateurs, nous avons utilisé les réponses qu'ils ont données à certaines des questions qui leur étaient posées à propos de trois fonctions : finance, relations humaines et management.

5.1 - La gestion des ressources financières

- Trois questions portaient sur la comptabilité générale et sur son éventuelle informatisation. 90% des responsables interrogés disent avoir une comptabilité à jour; les 10% restant (7entreprises) invoquent diverses raisons pour expliciter leur réponse négative : remise en ordre du système, passage à l'informatique, voire, pour un artisan installé depuis 30 mois le fait de "ne pas aimer la comptabilité"

La tenue des livres est assurée une fois sur deux par l'entrepreneur ou l'un de ses proches et une fois sur trois par un comptable salarié :

<u>Qui tient la comptabilité</u>	<u>Nombre de risques</u>	<u>%</u>
. Comptable interne	23	32,4%
. Comptable externe	8	11,3%
. Vous-même	31	43,7%
. Famille ou ami	5	7,0%
. Expert extérieur	2	2,8%
. Non réponse	2	2,8%
	<hr/>	<hr/>
	71	100 %

La moitié de ces entreprises (56) sont informatisées.
Ce pourcentage est plus élevé dans le groupe de "gagnants" que dans celui des "perdants" : 66,7% contre 35,7%

- Cette comptabilité est perçue comme pouvant donner des informations :

. à tout moment	pour	26,8%	des entreprises
. mensuellement	pour	25,4%	"
. trimestriellement	pour	32,4%	"

Au total 84,5% de ces responsables disposent d'informations comptables sur une période égale ou inférieure au trimestre. Ce pourcentage est de 95,8% pour les "gagnants" et de 78,6% pour les perdants.

- L'utilisation de ces informations à des fins de gestion peut être appréciée au travers des réponses à la question "Vous est-il possible d'évaluer les prix de revient, le point mort, les crédits clients et fournisseurs, vos besoins en fond de roulement - et si oui avec quelle fréquence". Nous avons résumé ces réponses dans le tableau ci-dessous :

Ensemble de l'échantillon (% calculé sur 71 entreprises)													
	Tout moment		1 à 3 mois		3 à 6 mois		6 à 12 mois		12 mois		Non		Pas de réponses (Nombre)
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
. Le prix de revient de chacun de vos services ou produits	40	56,3%	8	11,3	5	7,0	-	-	2	2,8	12	16,9	4
. Le chiffre d'affaires minimum au dessus duquel vous êtes bénéficiaire	33	46,5	11	15,5	7	9,9	2	2,8	5	7,0	11	15,5	2
. Les sommes dues par vos clients	60	84,5	7	9,9	2	2,8	-	-	-	-	-	-	2
. Ce que vous devez à vos fournisseurs	61	85,9	7	9,9	2	2,8	-	-	-	-	-	-	1
. Vos besoins en fond de roulement	42	59,1	14	19,7	5	7,0	-	-	2	2,8	6	8,5	2

		Gagnants (G) et Perdants (P) - % seulement													
	Tout moment	1 à 3 mois		3 à 6 mois		6 à 12 mois		12 mois		Non		Pas de réponses (Nombre)			
		G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P		
. Prix de revient.	54,2	57,1	8,3	-	16,7	-	-	-	7,1	20,8	21,4	-	2		
. Point mort	45,8	35,7	20,8	14,3	12,5	-	7,1	16,7	7,1	4,2	7,1	-	1		
. Clients	75,0	78,6	20,8	7,1	4,2	-	-	-	-	-	-	-	1		
. Fournisseurs	70,8	85,7	25,0	-	4,2	-	-	-	-	-	-	-	1		
. B F D R	62,5	50,0	16,7	21,4	8,3	-	-	8,3	-	4,2	7,1	-	1		

1

L'analyse de ces données nous conduit à observer que :

. Plus de 60% des créateurs estiment être à même d'évaluer leur prix de revient, leur point mort et leurs besoins en fond de roulement au mois une fois par trimestre. Une minorité n'a pas répondu, l'a fait par la négative, ou a indiqué une périodicité telle que ces évaluations ont peu d'utilité. Majorité et minorité se répartissent ainsi en pourcentage :

	<u>Oui. Evaluation chaque trimestre au moins</u>	<u>Non, pas de réponse ou évaluation semestre ou année</u>
Prix de revient	67,6%	32,4%
Point mort	62,0%	38,0%
B F D R	78,8%	21,2%

. Les réponses positives signifient simplement que ceux qui les fournissent pensent connaître les données. La réalité peut être différente, auquel cas il y a risque d'erreur de gestion. Il vaut probablement mieux par exemple reconnaître ignorer ses prix de revient que d'en faire une fausse évaluation.

. La remarque précédente est suscitée par le fait qu'il n'apparaît pas d'écart significatif entre les pourcentages des réponses dans les groupes "gagnants" et "perdants", alors même que les premiers sont proportionnellement plus nombreux que les seconds à disposer d'informations comptables chaque trimestre ou moins, donc à pouvoir prétendre les utiliser. Ils sont aussi près de deux fois plus à être équipés d'un système informatique.

. La bonne connaissance des sommes dues par les clients et aux fournisseurs traduit notamment le souci de gérer une trésorerie qui n'est pas toujours aisée.

5.2 - La gestion des ressources humaines.

Rappelons au préalable que 19 des 71 entreprises de l'échantillon n'emploient que une ou deux personnes, dont le créateur. L'analyse de la gestion des ressources humaines ne pourra donc porter sur les 52 autres. Nous la conduirons à partir des données recueillies au cours de l'enquête qui introduisait plusieurs questions relatives au système d'organisation.

5.2.1 - Fonctionnement collectif ou participatif

- 39 entreprises (*) organisent des réunions rassemblant en moyenne plus de la moitié des salariés selon une périodicité qui varie d'une entreprise à l'autre mais est égale ou inférieure au trimestre dans 75% des cas. Les SCOP ne sont pas les seules sociétés à privilégier ces rassemblements : les SARL et les SA classiques y ont aussi largement recours.

- Ces réunions sont presque toujours convoquées et animées par le gérant ou le PDG. Leur objet commun est toujours "l'analyse de la situation" et "l'échange d'informations"; des décisions y sont prises souvent à l'initiative du dirigeant et presque toujours selon les orientations qu'il suggère.

- Les commentaires recueillis lors des entretiens font apparaître que la très grande majorité des responsables de ces 39 entreprises, où se tiennent des réunions, se réservent en fait le pouvoir des grandes décisions. Mais ils recherchent l'avis et probablement l'adhésion préalables de leur personnel. Cette attitude est cohérente avec la reconnaissance de l'importance du facteur humain pour le succès de l'entreprise, et des atouts que constituent les motivations et les solidarités des salariés.

(*) soit 75% de celles susceptible de le faire (52)

- Le fonctionnement est donc participatif beaucoup plus que collectif dans les 39 entreprises qui ont formalisé un système de communication. Il n'en est pas pour autant autocratique dans les 13 qui ne l'ont pas fait. Et les unes comme les autres n'échappent pas toutes aux problèmes humains.

5.2.2 - Les problèmes.

- Sur les 46 responsables qui ont répondu à la question sur "les problèmes humains" 20 déclarent n'en connaître aucun qui soit majeur; par contre 26 admettent rencontrer des difficultés liées à :

. Une mauvaise communication	dans 5 cas
. La mésentente entre salariés	dans 6 cas
. Des décalages de motivation	dans 4 cas
. Des questions de salaires	dans 4 cas
. L'organisation du travail et la hiérarchie	dans 7 cas

- La lecture des commentaires peut éclairer la nature de ces problèmes (*) :

. "Pas de problème particulier, rien que des conflits inévitables et sains" - réf. 35

. " Grosses difficultés de communication dans les deux sens" réf. 02

. 'Mésentente classique entre l'atelier et le chantier" réf. 63

(*) nous avons retenu un commentaire par problème

."Mentalités différentes par rapport à l'objectif de travail. Lorsque un parmi les quatre n'est pas aussi motivé que les autres, c'est lourd à porter pour l'équipe" - réf. 58

." Au démarrage nous voulions tout partager à égalité mais il y a eu vite des distorsions de responsabilité et de revenus. Puis de nouveaux sont arrivés..." - réf. 57

." Le plus important c'est la hiérarchie et les problèmes d'organisation du travail. Cela fait apparaître les incapacités de chacun, moi compris" - réf.67

- Ces problèmes sont reconnus comme pouvant avoir une incidence négative sur le fonctionnement de l'entreprise. Certains sont ou seront réglés par des licenciements : neuf responsables ont recours à cette solution. D'autres conduiront les dirigeants à modifier la hiérarchie et l'organisation du travail : de tels changements sont prévus dans onze entreprises. Au total sur les 26 sociétés qui disent connaître des problèmes, 20 se proposent des actions pour les résoudre. Pour ces petites sociétés nouvelles dans lesquelles les hommes constituent le principal atout, l'enjeu est important, voire parfois vital comme le montre l'analyse des effets positifs ou négatifs du système d'organisation sur la bonne marche de l'entreprise.

5.2.3 - Système d'organisation et fonctionnement

Les personnes interrogés pouvaient choisir au maximum trois réponses parmi celles qui leur étaient proposées sur la question " à votre avis, le système d'organisation et l'ambiance ont-ils une incidence sur la marche de l'entreprise ?" Voici les résultats de leur dépouillement :

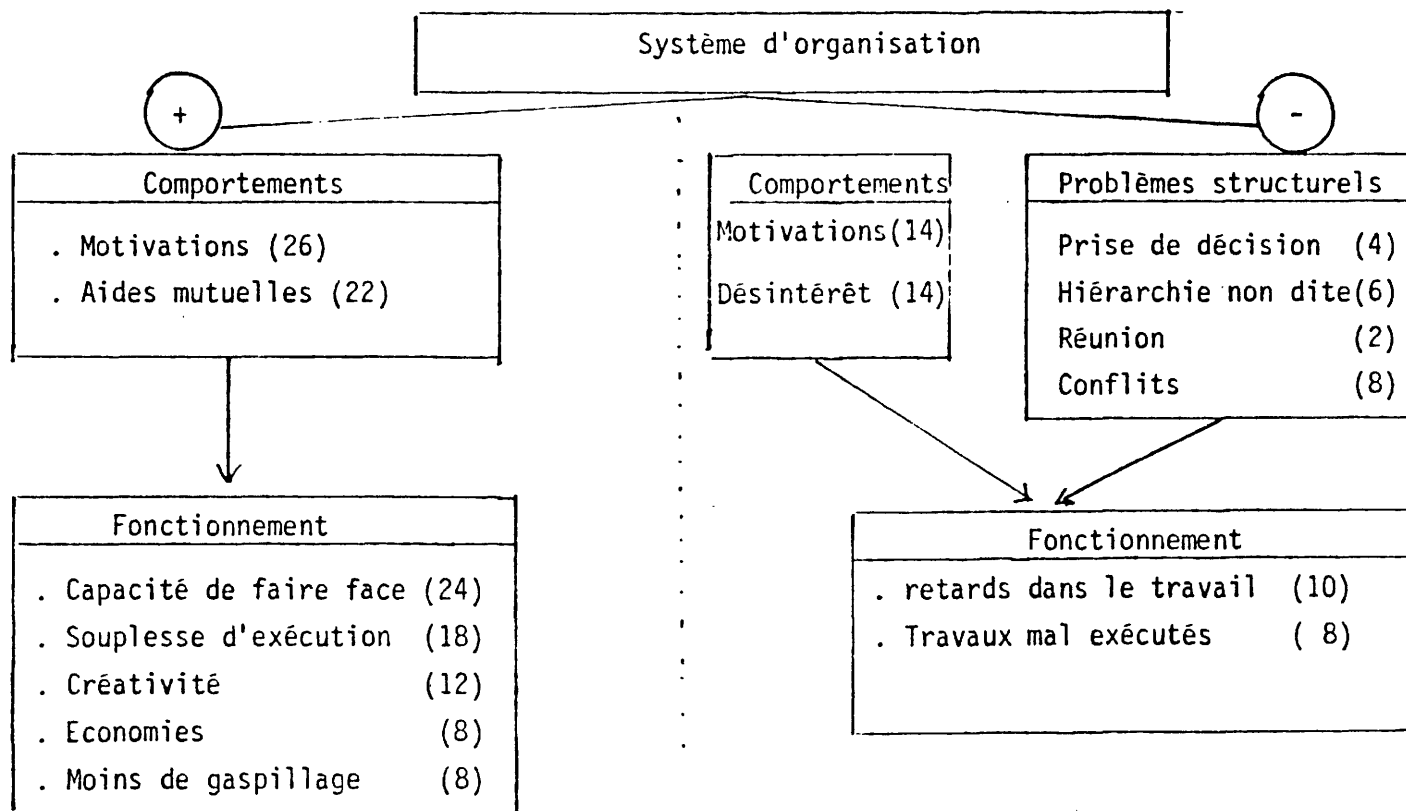
	Nombre de réponses	% des réponses	% de l'échantillon (71 entreprises)
<u>ncidences positives</u> (3 réponses maximum)			
Plus de motivation, chacun est concerné	26	21,8%	36,6%
Créativité, idées nouvelles, propositions	12	10,1%	16,9%
Aides mutuelles qui font avancer le travail	22	18,5%	31,0%
Economies réalisées	8	6,7%	11,3%
Souplesse d'exécution de ce qui est à faire	18	15,2%	25,4%
Moins de gaspillage, de perte	8	6,7%	11,3%
Capacité de faire face aux difficultés	24	20,2%	33,8%
Autres	1	0,8%	1,4%
→ Total réponses oui	<u>119</u>	<u>100 %</u>	
Non	7		9,9%
Pas de réponse	22		31,0%
<u>ncidences négatives</u> (3 réponses maximum)			
Travaux mal exécutés.	8	10,7%	11,3%
Retard dans le travail	10	13,3%	14,1%
Grandes différences de motivation	14	18,7%	19,7%
. Impossibilité de prendre des décisions collectives	4	5,3%	5,6%
. Une hiérarchie non dite existe	6	8,0%	8,4%
. Trop de temps passé en réunion	2	2,6%	2,8%
. Désintéressement de certains sur la marche de l'entreprise	14	18,7%	19,7%
. Conflits	9	12,0%	12,7%
. Autres	8	10,7%	11,3%
→ Total réponse oui	<u>75</u>	<u>100 %</u>	
. Non	10		14,1%
. Pas de réponse	21		29,6%

Remarque = Le nombre des entreprises qui n'ont pas répondu correspond à 2 ou 3 unités près à celui des entreprises employant 2 salariés ou moins (19)

L'analyse de ce tableau nous permet de dégager plusieurs constats :

. Parmi les responsables ayant répondu à la question, c'est-à-dire parmi ceux employant 3 personnes ou plus, respectivement 85,7% et 80% admettent que le "système d'organisation a des incidences positives et négatives sur la marche de leur entreprise".

. Le système induit des comportements qui ont des effets sur le fonctionnement comme le montre le schéma ci-dessous (les chiffres entre-parenthèses rappellent le nombre des réponses).



. les incidences positives apparaissent comme beaucoup plus nombreuses que les incidences négatives : les réponses en donnent respectivement 119 et 75; le ratio est de 1,6.

. Ces réponses sont cohérentes avec celles faites aux questions portant sur les atouts-handicaps de l'entreprise :

Incidence sur :	% des créateurs ayant choisi cette réponse	Atout ou handicap	% des créateurs ayant choisi cette réponse
- Plus de motivation	36,6%	Motivation des salariés	42,3%
- Aides mutuelles	31,0%	Solidarité entre salariés	39,4%
- Capacité de faire face aux difficultés	33,8%	Capacité à s'adapter aux besoins du client	70,4%
- Souplesse d'exécution de ce qui est à faire	25,4%		
- Créativité	16,1%		
<hr/>			
- Grandes différences de motivation	19,7%	Difficulté à motiver les salariés	11,3%
- Désintéressement de certains sur la marche de l'entreprise	19,7%		

. Elles sont également cohérentes avec les critères retenus pour la sélection lors du recrutement : rappelons que la motivation pour le travail ou pour travailler dans "cette entreprise" venait en tête.

. Il existe des écarts entre les réponses des "gagnants" et celles des "perdants" sur certains points : tout d'abord les premiers admettent respectivement à 96% et 92% que le système d'organisation a des incidences positives et négatives sur "la marche de l'entreprise", alors que les seconds sont 79% à reconnaître les incidences positives et 86% les négatives. Ensuite, les effets sur

" plus de motivation" sont cités par 46% du groupe "gagnant" , et 29% seulement du groupe "perdant". Enfin les perdants sont respectivement 50% et 36% à imputer au système d'organisation les problèmes de désintérêt des salariés et de travaux mal exécutés, contre 4% et 8% des gagnants. Ces différences d'appréciation entre les uns et les autres nous semblent être plus le reflet de leurs préoccupations immédiates que l'expression d'opinions divergentes. Ils ont presque tous la même lucidité, à l'exception des 21% de "perdants" qui ne voient pas de lien positif entre l'organisation d'une part, les comportements et le fonctionnement de l'autre; et des 14% qui n'établissent pas non plus de relation négative.

. Dans ces petites unités, le système d'organisation n'est pas seul en cause lorsqu'on tente d'apprécier le fonctionnement : l'entrepreneur lui-même a une lourde responsabilité. Nous consacrerons le paragraphe suivant à étudier comment il l'assume.

5.3 - L'entrepreneur dirigeant

Les responsables des entreprises de l'échantillon ont une perception de leurs rôles et de leurs tâches qui apparaît dans leurs réponses aux questions qui leur étaient posées à ce sujet. Ils ne sont pas toujours seuls à les remplir, et ils ont pu préciser s'ils en déléguaient certains. Enfin les problèmes de temps ont été évoqués durant les entretiens.

5.3.1 - Rôles et tâches.

Les questions portaient sur le rôle du dirigeant dans les relations avec l'environnement d'une part et la gestion interne d'autre part. Les entrepreneurs individuels ne pouvaient pas répondre sur le deuxième point. Les données recueillies ont été rassemblées dans plusieurs tableaux que nous utiliserons pour l'analyse.

Relations avec l'environnement - Réponses en % de l'échantillon total

	Beaucoup	Peu souvent	Jamais	Non réponse	Total (71 entreprises)
Liens avec					
. Autres entreprises	39,4%	29,6%	19,7%	11,3%	100 % = 71
. Administrations	43,7%	31,0%	19,7%	5,6%	100 %
. Organismes économiques financiers de conseils	35,2%	38,0%	18,3%	8,5%	100 %
. Clients principaux	83,1%	11,3%	4,2%	1,4%	100 %
. Fournisseurs principaux	77,5%	15,5%	4,2%	2,8%	100 %
Obtenir des informations sur :					
. L'évolution du marché	31,0%	40,9%	22,5%	5,6%	100 %
. Les concurrents	22,5%	36,6%	33,8%	7,1%	100 %
. Les réglementations	28,2%	39,4%	26,8%	5,6%	100 %
. Les idées nouvelles	47,9%	29,6%	16,9%	5,6%	100 %
. Des techniques de gestion	23,9%	45,1%	25,4%	5,6%	100 %
Gestion interne - Réponses en % sur les 52 entreprises de + de 2 personnes					
. Partager les informations dans l'entreprise	63,5%	15,4%	1,9%	19,2%	100 % - 52
. Connaître tout ce qui se passe dans l'entreprise	78,8%	1,9%	-	19,2%	"
. Répondre au coup par coup aux tâches les plus urgentes	63,5%	17,3%	1,9%	17,3%	"
. Rectifier les erreurs	34,6	50,0%	1,9%	13,5%	"
. Arbitrer les différends	21,2%	34,6%	26,9%	17,3%	"
. Contrôler les travaux	51,9%	15,4%	15,4%	17,3%	"
. Faire le point des travaux	75,0%	3,8%	5,8%	15,4%	"
Prévisions - Réponses en % de l'échantillon total : 71 entreprises					
. Faire des prévisions de 1 à 3 mois	49,30	19,7%	8,5%	22,5%	100 % = 71
. de 3 - 12 mois	21,1%	18,3%	18,3%	42,3%	"
. de à + d'1 an	16,9%	7,0%	25,4%	50,7%	"

Gagnants et Perdants

Relations avec l'environnement . Réponse en % des totaux de groupes (246 - 142)

Lien avec :	Beaucoup		Peu souvent		Jamais		Non réponse	
	G	P	G	P	G	P	G	P
. autres entreprises	45,8%	42,9%	29,2%	14,3%	8,3%	28,6%	16,7%	14,3%
. administrations	54,2%	42,9%	20,8%	28,6%	12,5%	21,4%	12,5%	7,1%
. Organismes économiques, financiers de conseil	33,3%	50,0%	37,5%	28,6%	12,5%	14,3%	16,7%	7,1%
. clients principaux	95,8%	57,1%	-	21,4%	4,2%	14,3%	-	7,1%
. fournisseurs principaux	87,5%	57,1%	4,2%	28,6%	4,2%	7,1%	4,2%	7,1%
Obtenir des informations sur :								
. L'évolution du marché	33,3%	21,4%	45,8%	42,9%	12,5%	28,6%	8,3%	7,1%
. Les concurrents	16,7%	21,4%	37,5%	35,7%	33,3%	35,7%	12,5%	7,1%
. Les réglementations	37,5%	14,3%	33,3%	50,0%	16,7%	28,6%	12,5%	7,1%
. Les idées nouvelles	54,2%	28,6%	25,0%	50,0%	8,3%	14,3%	12,5%	7,1%
. Des techniques de gestion	33,3%	14,3%	33,3%	42,9%	20,8%	35,7%	12,5%	7,1%

Gestion interne - Réponses en % sur les entreprises de + 2 personnes (16 G et 11 P)

. Partager les informations dans l'entreprise	87,5%	45,5%	6,2%	36,3%	-	9,1%	6,2%	9,1%
. Connaître tout ce qui se passe dans l'entreprise	93,8%	81,8%	-	9,1%	-	-	6,2%	9,1%
. Répondre au coup par coup aux tâches les plus urgentes	75,0%	54,5%	18,8%	27,3%	-	9,1%	6,2%	9,1%
. Rectifier les erreurs	37,5%	54,5%	56,3%	36,4%	6,2%	-	-	9,1%
. Arbitrer les différends	12,5%	54,5%	43,8%	18,2%	37,5%	18,2%	6,2%	9,1%
. Contrôler les travaux	62,5%	36,4%	18,8%	27,3%	12,5%	27,3%	6,2%	9,1%
. Faire le point des travaux	93,8%	54,5%	-	9,1%	-	27,3%	6,2%	9,1%

Prévisions - Réponses en % des totaux des groupes (24 G - 14 P)

. Faire des prévisions de 1 à 3 mois	45,8%	50,0%	8,3%	7,1%	-	14,3%	45,8%	28,6%
. Faire des prévisions de 3 à 12 mois	50,0%	7,1%	12,5%	7,1%	-	28,6%	37,5%	57,1%
. Faire des prévisions à + d'un an	25,0%	14,3%	-	7,1%	16,7%	21,4%	58,3%	57,1%

Remarque : Les écarts significatifs ont été encadrés.

- A partir de ces tableaux, il est possible d'établir un classement de rôles et tâches privilégiés. Leur rang figure entre parenthèses.

	Ensemble de l'échantillon	Gagnants	Perdants
+ de 75 % de "Beaucoup"	<ul style="list-style-type: none"> . Clients (1) . Connaître de qui se passe dans l'entreprise (2) . Fournisseurs (3) . Faire le point des travaux (4) 	<ul style="list-style-type: none"> . Clients (1) . Connaître ce qui se passe dans l'entreprise (2) . Faire le point des travaux (3) . Fournisseurs (4) . Partager les informations (5) . Répondre aux tâches urgentes (6) 	<ul style="list-style-type: none"> . Connaître ce qui se passe dans l'entreprise (1)
50 % à 75 % de "Beaucoup"	<ul style="list-style-type: none"> . Partager les informations (5) . Répondre aux tâches urgentes (6) . Contrôler les travaux (7) 	<ul style="list-style-type: none"> . Contrôler les travaux (7) . Obtenir infos sur idées nouvelles (8) . Prévision 3-12 mois (9) . Liens Administrations (10) 	<ul style="list-style-type: none"> . Clients (2) . Fournisseurs (3) . Répondre aux tâches urgentes (4) . Faire le point des travaux (4) . Rectifier erreurs (4) . Arbitrer conflits (4) . Organismes financiers... (8) . Prévisions 1-3 mois (9)
40 % à 50 % de "Beaucoup"	<ul style="list-style-type: none"> . Prévisions 1-3 mois (8) . Obtenir infos sur idées nouvelles (9) . Liens Administrations (10) 	<ul style="list-style-type: none"> . Liens autres entreprises (11) 	<ul style="list-style-type: none"> . Partager les informations (10) . Liens autres entreprises (11) . Liens Administrations (12)

- Les dirigeants des entreprises de l'échantillon privilégient à la fois les tâches liées aux relations avec l'environnement et celles qui relèvent de la gestion interne. Mais toutes ces tâches ne sont pas également prises en compte.:

. A l'extérieur, les liaisons avec les clients et les fournisseurs sont très suivies. Celles avec les confrères, l'administration, les banques et autres organismes sont moins fréquentes. La recherche d'informations, sur le marché, les concurrents et la réglementation, est peu souvent ou jamais prise en compte par une forte majorité de plus de 70%. Par contre ces petites entreprises sont particulièrement ouvertes aux idées nouvelles que près d'une moitié sont avides d'obtenir.

A l'intérieur, ce sont les tâches liées à la circulation de l'information, à la résolution des problèmes urgents et au contrôle qui tiennent beaucoup de place. Par contre une moitié seulement des responsables fait régulièrement des prévisions à très court terme, et ils ne sont plus que un sur cinq à en établir au delà de trois mois.

- Les entrepreneurs "gagnants" et les "perdants" n'assurent pas exactement les mêmes tâches, ou, tout au moins, ne les classent pas dans le même ordre. Plus de 75% des premiers se consacrent beaucoup aux relations clients et fournisseurs d'une part, à la gestion de l'information interne au contrôle et au traitement des urgences de l'autre. Ils sont encore une majorité à se préoccuper d'obtenir des idées nouvelles, à fréquenter les Administrations et à établir des prévisions à 3 -12 mois. Par contre les perdants privilégient moins les liens avec les clients et les fournisseurs que la moyenne de l'échantillon; une moitié d'entre eux a beaucoup à faire pour rectifier les erreurs et arbitrer les conflits; et ils sont une minorité à partager souvent les informations avec leurs salariés.

- Le créateur - dirigeant est fréquemment contraint de déléguer ces tâches à des collaborateurs , lorsqu'il en a, car il ne dispose pas toujours du temps suffisant pour les assurer lui-même ainsi que nous allons le voir.

5.3.2 - Délégation des tâches et gestion du temps.

Plusieurs questions traitaient du partage des responsabilités, de leur coordination, et du temps dont dispose l'entrepreneur.

. Selon vous, combien de personnes dans l'entreprise peuvent prendre des initiatives dans l'un ou l'autre des domaines cités (rôles et tâches analysés plus haut)

. Y-a-t-il une coordination suffisante entre les personnes qui ont la responsabilité de l'entreprise

. Pensez-vous avoir suffisamment de temps pour assurer tout cela.

. Quel est votre horaire hebdomadaire (estimation)

Nous avons rassemblé les pourcentages des réponses sur un seul tableau :

	Ensemble échantillon	Gagants	Perdants
Nombre de personnes prenant les initiatives :			
Une seule	39,4%	33,3%	21,4%
Deux ou trois	45,1%	45,8%	57,1%
+ de trois	15,5%	20,9%	21,5%
La coordination est suffisante :			
Oui	60,6%	75,0%	57,1%
Non	7,0%	4,2%	21,4%
Pas de réponse	32,4%	20,8%	21,4%
Avoir suffisamment de temps			
Oui	26,8%	19,2%	14,3%
Non	69,0%	55,7%	71,4%
Pas de réponse	4,2%	4,2%	14,3%
Horaires hebdomadaires			
Moins de 43 heures	19,7%	16,7%	21,4%
43 -51 heures	36,6%	41,7%	28,6%
51 -71 heures	29,6%	5,6%	35,7%
+ de 71 heures	14,1%	25,0%	28,2%

Ces données nous permettent de formuler les observations suivantes :

. Une petite majorité de 60% des créateurs partage rôles et tâches avec des salariés, associés ou non.

- La coordination de l'exercice des responsabilités est considérée comme suffisante par la quasi-totalité de ceux des enquêtés qui ont répondu à cette question. Toutefois un "perdant" sur cinq donne une appréciation négative sur ce point.

. Deux créateurs-dirigeants sur trois estiment ne pas avoir assez de temps pour assumer convenablement les fonctions de gestion de leur entreprise, et ceci malgré des horaires de travail qui, pour 80% d'entre eux, dépassent les 43 heures hebdomadaires. Gagnants et perdants se distinguent peu sur ce point : dans les deux groupes ils sont encore un sur quatre à consacrer plus de 71 heures par semaine à leurs activités professionnelles.

Le temps du dirigeant apparaît bien comme la denrée la plus rare ; une denrée dont l'allocation aux différentes tâches relève d'un arbitrage personnel sous contrainte, avec des priorités que se fixe lui-même le responsable selon le classement présenté dans le paragraphe précédent.

Section 6 - A la recherche d'une place

Investi totalement dans son projet ou sa petite entreprise, et soumis de ce fait à de multiples contraintes, le créateur apparaît d'abord comme un individu égocentrique par nécessité, sinon par tempérament. Cet individu est immergé dans un univers multidimensionnel, complexe, difficile à appréhender. Il en tire non seulement des ressources et du savoir, mais aussi les déterminants de son action. Pour créer, puis développer une entreprise, il lui faudra donc y trouver une place et surtout apprendre à y vivre en symbiose.

Telles sont en résumé les premières réflexions que nous suggère l'analyse des facteurs "ressources" et "propriétaire-dirigeant" faite dans les sections précédentes à partir des informations recueillies lors de l'enquête ESPACE. Nous consacrerons la dernière partie de ce chapitre à les approfondir .

6.1 - Le créateur égocentrique ?

- En conclusion du chapitre III nous avançons l'hypothèse que les créateurs ont avant tout en commun de vivre une certaine expérience, qui a pour effet d'accroître certaines de leurs compétences et de fortifier leur adhésion à certaines valeurs originales. C'est cela qui les caractérise et en même temps les distingue dans la population des actifs, plus que leurs origines sociales, leurs motivations ou leurs atouts dont les diversités interdisent par ailleurs l'élaboration d'un modèle unique.

Il n'en demeure pas moins qu'une majorité de créateurs de l'échantillon ont aussi des caractéristiques propres que nous avons soulignées et dont nous rappelons ici les principales :

- Etre fortement motivé par la création de son propre emploi, la recherche d'indépendance, l'assurance de posséder une bonne idée et la volonté de remporter un succès personnel.

. Avoir été soumis à la rupture provoquée par la perte d'emploi, et à l'exemple d'autres créateurs ou chefs d'entreprise.

. Pouvoir valoriser une expérience personnelle, notamment dans le domaine d'activité choisi.

. Savoir surmonter les handicaps que constituent l'isolement, le manque de crédibilité, la communication, le risque...

- Deux ans en moyenne après la formation de leur entreprise plus de la moitié de ces mêmes créateurs déclarent que :

. La valeur de leur entreprise tient d'abord à leur propre savoir, et aux opportunités qu'il leur permet d'exploiter. Elle est aussi liée aux solidarités et aux motivations des salariés.

. Leur force principale réside dans leur souplesse, leur capacité à s'adapter, le "service" qu'ils sont en mesure d'assurer à leurs clients.

. Le temps dont ils disposent pour gérer n'est pas suffisant pour leur permettre d'assumer convenablement le rôle et tâches en particulier celles concernant la gestion stratégique.

- Ces différentes observations nous conduisent à faire l'analyse suivante : l'action de créer résulte d'un engagement très personnel, déterminé par l'histoire, les situations vécues, les motivations et les expériences d'un individu. La démarche de création

conduit ensuite celui-ci à affronter un univers complexe, vaguement hostile, incertain. Il lui faut y trouver les ressources nécessaires à la construction de son entreprise, puis une place où celle-ci pourra vivre et se développer. Cet engagement, cette démarche, cette construction sont des actes si forts qu'ils sont communément qualifiés en des termes de biologie : la naissance, la vie, la mort... Or, ces actes sont le fait d'une personne physique qui s'identifie par son être, son avoir et son savoir à la personne morale qui en est l'objet : l'entreprise lui apparaît d'abord comme le produit de sa volonté, de ses capitaux et de son expérience, puis comme l'organisme dont il est la tête et les bras. Il le contrôle autant que lui-même, alors qu'il ne peut soumettre l'environnement. Il va donc tout ramener à "son affaire" : ressources, atouts, valeurs, qu'il s'emploiera à consolider pour en tirer ensuite ses forces. Ce comportement égocentrique est nécessaire à ce stade de l'évolution de la jeune entreprise tout comme elle l'est, selon Piaget () à certaines périodes de l'enfance. Mais elle ne peut être isolée ni fermée, car elle s'inscrit dans un monde qui en est à la fois la source et le débouché.

6.2 - L'univers multidimensionnel

- Dans le tableau ci-dessous nous avons cherché à représenter les relations positives qui s'établissent entre les diverses dimensions de l'environnement d'une part, l'engagement dans l'acte de création puis la construction de l'entreprise d'autre part.

Environnement	Produit	Engager l'action	Construire l'entreprise		
		Déterminants	Facteurs ressources	Facteurs Entrepreneur	
Culturel	Education Expériences Formations	Motivation Effet d'exemplarité Effet d'exemplarité	Personnel	Aptitudes Compétences Connaissances	
Social	Situations	Ruptures		Capitaux	↓ Gestion stratégique
Economique	Finance	Disponibilité des ressources	Outil de production		
	Locaux Matériels Fournitures				
	Marchés				

- Les liens entre l'environnement économique et la création d'entreprises apparaissent comme relativement simples : les créateurs interrogés sont très nombreux à reconnaître que la disponibilité de ressources financières ou l'opportunité d'un marché par exemple sont à la fois des déterminants de leur action et des facteurs de réussite.

- Par contre, le schéma est trop grossier pour traduire la complexité des relations qui s'opèrent dans les dimensions sociales et culturelles. D'autre part, il ne montre pas les écrans qui s'interposent entre l'environnement et le créateur. Enfin, il ne donne pas d'indications sur les contextes géographiques. Il nous faut donc affiner notre analyse sur ces trois points.

6.2.1 - L'alchimie de l'esprit d'entreprise

- Deux des déterminants de l'action d'entreprendre sont reconnus par les créateurs comme étant partiellement liés à la Société dans laquelle ils vivent :

. La nécessité de créer son emploi résulte d'une situation de chômage, elle-même provoquée par un licenciement.

. La crédibilité accordée par l'entrepreneur lui-même à son acte de création est renforcée par les exemples qu'il a pu observer.

- L'origine des motivations est plus confuse, du moins pour certaines :

. Le goût de l'indépendance peut être cultivé par l'éducation, les formations reçues et les expériences vécues.

. L'assurance de posséder une bonne idée ou un bon produit se fonde en partie sur la formation et l'expérience.

. La volonté de remporter un succès, en termes d'emplois ou d'argent, sera encouragée si le succès est valorisé par la société, et si le système éducatif développe l'esprit d'initiative et le goût de l'effort.

- Les connaissances, les compétences et les aptitudes du créateur-dirigeant sont, d'après une majorité d'entre eux, les fruits de l'expérience professionnelle d'abord, la formation technique est également reconnue comme un atout.

- Les influences positives de l'environnement dans ses dimensions sociales et culturelles apparaissent ainsi comme décisives pour déclencher l'acte de création et importantes pour façonner des entrepreneurs capables de réussir. Elles renforcent les atouts qualitatifs qui sont justement ceux que les créateurs privilégient pour compenser les éventuelles insuffisances des ressources économiques. Elles jouent donc un rôle aussi déterminant que ces dernières, en se combinant dans une sorte d'alchimie productrice de l'esprit d'entreprise. Mais elles s'exercent dans une société qui tend à les neutraliser.

6.2.2 - Pour un environnement ouvert et accueillant

- Tout au long de sa démarche de création, l'entrepreneur se heurte à une série d'obstacles que nous avons identifiés dans le chapitre III : ils sont, à des degrés divers, construits par la Société. L'entreprise une fois créée, son dirigeant souffrira d'handicaps liés directement ou non aux environnements dans lesquels il vit : le tableau situé dans la section 4 de ce chapitre en donne la liste.

- L'insuffisance des ressources, notamment financières, est citée comme le premier handicap avant et après la création.

L'Etat et le système bancaire en portent partiellement la responsabilité. Mais celle-ci est à partager avec le créateur, parce que celui-ci investit une part faible de son épargne dans son entreprise, et parce que il a des problèmes de crédibilité et de communication qui ne lui facilitent guère l'accès aux dites ressources.

- Ces problèmes sont eux-même liés à des faiblesses fondamentales qui ont également d'autres effets et dont les racines se trouvent tout à la fois dans l'éducation, la formation reçue et le manque d'informations. Ces racines plongent dans les dimensions sociales et culturelles de l'environnement :

. L'éducation est porteuse de valeurs (*) telles que la sécurité et le formalisme qui sont dissuasives de l'action d'entreprendre et dans le même temps font obstacle à la compréhension de ceux qui ne les vivent plus par ceux qui en ont fait le fondement de leur existence.

. La formation aux techniques de gestion financière et commerciale est reconnue comme insuffisante par une forte majorité des créateurs interrogés. Cette carence dévalue leur crédibilité, rend difficile la communication avec les acteurs institutionnels ainsi que la conduite des démarches, et, une fois l'entreprise créée, constitue un handicap pour accéder dans de bonnes conditions au marché comme aux sources de crédit.

. Le manque d'informations, que les créateurs interrogés soulignent en exprimant une forte demande dans ce domaine, est à la fois facteur d'isolement et de peur du risque dans un monde complexe et incertain. L'ignorance peut conduire à négliger des ressources ou des opportunités, voire renforcer un comportement égocentriste défavorable à la croissance.

- A travers cette analyse, notre Société n'apparaît pas comme particulièrement ouverte et accueillante pour les créateurs. Pour reprendre l'adjectif anglais, elle n'est pas "entrepreneurial". Et ceci non par insuffisance des ressources fournies, mais par manque de transparence et de capacités sinon à susciter du moins à accepter

(*) nous en avons donné une liste au chapitre III section 3.

des valeurs, des demandes et des comportements marginaux. Capable, à certains égards, de donner aux créateurs des atouts qualitatifs, elle est aussi conduite à leur imposer des handicaps de même nature. Mais en est-il ainsi partout ?

6.2.3 - Le petit village

- Le créateur vit sa démarche dans un territoire donné : Nous avons vu que 85% de ceux de l'échantillon exerçaient leur activité dans la Région Nord-Pas-de-Calais, l'un des départements ou même plus modestement dans un groupe de communes.

Le jeu des influences s'exerce donc en partie au niveau de ces collectivités, et ceci dans les différents domaines de l'économique, du social et de la culture.

- La qualité et le volume des ressources dépendent à la fois du contexte national et du local :

. Les ressources financières ont en partie pour origine des fonds dont le contrôle est centralisé soit par l'Etat, soit par les organismes bancaires : aides publiques et crédits excédant certains plafonds entrent dans cette catégorie. Mais une autre partie de ces ressources est fournie localement : primes et subventions allouées par les collectivités territoriales, épargne collectée sur place, prêts accordés sous l'autorité du chef d'agence d'une banque, avantage en nature et exonérations fiscales votées par les communes, composent ainsi un deuxième groupe de financements. Certains de ceux-ci sont cependant subordonnés à des lois ou à des mesures prises au niveau national.

. Les ressources humaines sont essentiellement locales. Leur qualité est liée aux formations dispensées dans le territoire, au savoir-faire acquis et, au-delà, à ce que certains appellent la "culture industrielle" dominante du secteur.

. L'outil de production est construit sur place avec un bâtiment qui y est loué, acheté ou parfois mis à disposition par la collectivité, et des matériels le plus souvent acquis à l'extérieur. Les matières premières et autres approvisionnements peuvent avoir diverses origines, les fournisseurs locaux bénéficiant de l'atout de la proximité. Les techniques et technologies éventuellement utilisées sont l'objet dans certains cas d'une assistance fournie par une université ou une école localement implantée.

. Les marchés pris en compte par ces petites entreprises nouvelles sont, le plus souvent et au moins dans une première phase, ceux correspondant à une zone géographique régionale ou infra-régionale.

- Les collectivités territoriales tendent à multiplier les ressources offertes aux créateurs pour les attirer ou en susciter l'émergence. Nous étudierons ce phénomène dans le chapitre V où nous observerons notamment l'évolution des prestations proposées dont certaines incluent maintenant des services très complets.

- Mais l'influence de la Société locale sur la création ne se limite pas, elle non plus, au seul domaine économique. L'environnement social et culturel va également peser sur les entrepreneurs en les incitant à agir ou, au contraire, en les dissuadant de le faire, et en étant ou non capable de les former et de les soutenir.

. Certains déterminants de l'action d'entreprendre sont très liés au contexte local. L'effet d'exemplarité est ainsi d'autant plus fort qu'il s'exerce au niveau d'un petit territoire comme nous l'avons observé dans le chapitre I à propos de Gnösjo : la multiplication des créations dans une commune développera l'esprit d'entreprise selon un phénomène "boule de neige" dans la mesure où les valeurs localement dominantes tendront à devenir celles de l'entrepreneur. Plusieurs des motivations communes aux créateurs trouveront leur source dans ces valeurs : le goût de l'indépendance par exemple ou la volonté de remporter un succès dans un territoire qui les valorise.

. Plusieurs des obstacles à la création peuvent être levés localement : les problèmes d'isolement, de crédibilité, de communication et tous ceux liés à la complexité des démarches doivent trouver des solutions à ce niveau où les relations s'établissent entre des personnes et non dans l'anonymat bureaucratique.

. Il est également possible, à l'échelle d'un petit territoire, de rendre l'information plus transparente pour faciliter la découverte d'opportunités ou de produits susceptibles de mobiliser des entrepreneurs.

. Enfin, et c'est peut-être là le plus important, la collectivité locale est celle qui est le mieux à même de soutenir les créateurs en veillant à ce qu'ils trouvent sur place les réponses aux demandes relevant de la formation et du conseil - voire en devançant ces demandes pour assurer une certaine prévention ou, à l'inverse, susciter le développement.

- La commune, le "village", peut être ainsi ce lieu d'accueil chaleureux et transparent où les créateurs trouveront à la fois une atmosphère propice à leur action, les ressources dont ils ont besoin et le soutien qui leur est nécessaire. Les mesures prises à ce niveau territorial peuvent compléter les dispositions relevant de l'Etat ou des organismes centraux, et les relations qui s'y établissent faire contre-poids aux blocages générés par les grandes institutions. Les unes et les autres faciliteront l'émergence puis l'insertion de l'entrepreneur, et sa gestion : telles sont bien en effet leurs finalités.

6.3 - Les clefs de l'entrée

- Pour réussir son insertion dans son environnement, puis gérer le développement de son entreprise, le créateur doit maîtriser trois "savoirs" (✱) :

6.3.1 - Le savoir-trouver

Les composants de l'entreprise se trouvent d'une part dans le cerveau et les mains de son créateur, d'autre part dans l'environnement.

- Le cerveau et les mains fournissent les compétences techniques et tous les fruits de la connaissance du métier et de l'expérience personnelle. Nous avons vu que les entrepreneurs de l'échantillon ESPACE valorisent beaucoup les unes et les autres. Ils les reconnaissent comme des atouts importants. Cette reconnaissance de ses propres ressources dans ce domaine est l'un des déterminants de l'action : Nous avons pu observer que des créateurs potentiels acceptaient de s'engager dans une démarche de création lorsqu'ils avaient pris conscience que certaines de leurs compétences, notamment techniques, pouvaient être exploitées par et pour eux-mêmes.

(✱) Nous utilisons cette typologie de préférence à celle de Churchill et Lewis que nous avons rappelée dans l'introduction de ce chapitre. Elle nous semble en effet mieux convenir pour décrire la démarche du créateur-dirigeant.

- L'environnement est généralement en mesure de fournir les autres ressources que nous avons analysés dans ce chapitre :

. Les financements, dont le créateur doit identifier les sources et les modalités avant d'en gérer la demande. Notre enquête montre les faiblesses des entrepreneurs dans ce domaine.

. Le personnel, dont le recrutement semble maîtriser par les dirigeants puisque les salariés sont reconnus comme l'un des premiers atouts de l'entreprise.

. Les éléments de l'outil de production : le local, le matériel, les fournitures, les technologies et les techniques à la recherche desquelles 48% des membres de l'échantillon attachent beaucoup d'importance.

. Le marché sur lequel une entreprise sur deux demande de l'information; une demande justifiée à la fois par la situation de dépendance envers un client et le manque de temps pour prospecter reconnus respectivement par 54% et 48% des responsables interrogés.

6.3.2 - Le savoir-faire

Des compétences opérationnelles sont requises pour réaliser les tâches de production et de vente. Notre enquête a montré que les créateurs de l'échantillon s'attribuent une moyenne de deux atouts chacun pour ce qui concerne la fonction technique, à laquelle leur formation et surtout leur expérience les ont généralement préparés. Pour la fonction commerciale les atouts sont moins nombreux puisque 28% seulement des créateurs avaient des connaissances dans ce domaine.

6.3.3. - Le savoir-géner

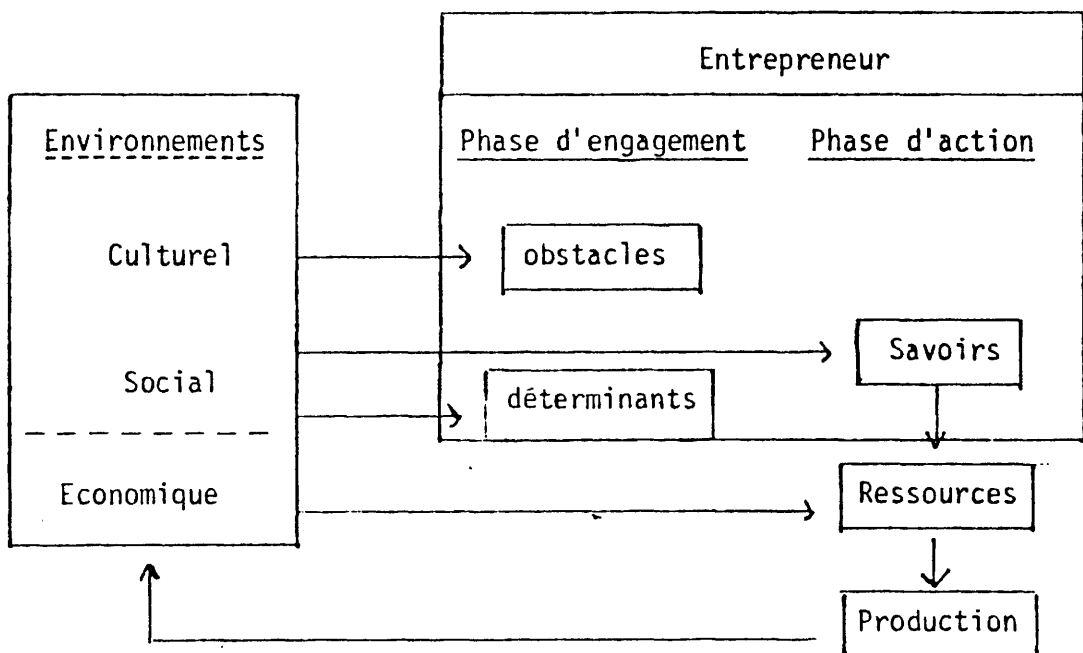
- Les choix stratégiques déterminent l'insertion et le développement de l'entreprise nouvelle dans son environnement. Nous avons vu qu'une moitié des créateurs avaient engagé des diversifications dès les deux premières années, en procédant par petits ajustements de leurs produits ou de leurs marchés. En deuxième phase, seuls 27% d'entre eux ne prévoient pas de changement. Cette capacité d'adaptation nous apparaît comme l'une des grandes forces de ces entreprises. Elle s'explique par la taille de celle-ci, mais aussi par la flexibilité de l'outil de production qui donne cette aptitude à répondre vite aux nouvelles demandes. Par contre elle est souvent limitée par une connaissance insuffisante de l'environnement qui se traduit dans les besoins exprimés en matière d'information et dans le constat du manque de temps pour prospecter. En outre, une partie des entrepreneurs semblent vouloir s'en tenir à un certain comportement égocentrique : c'est peut-être le cas de cette majorité qui reconnaît se consacrer peu ou pas du tout à la recherche d'informations sur l'évolution du marché et de la concurrence.

- L'organisation des tâches s'effectue sous la forte contrainte du temps : les structures mises en place ont des effets positifs sur le fonctionnement notamment sur la capacité de faire face et la souplesse d'exécution qui sont requises par les stratégies ; la coordination est jugée satisfaisante par 90% de ceux qui peuvent s'exprimer sur ce point. Mais la disponibilité du dirigeant est reconnue comme insuffisante par 89% d'entre eux. De ce fait, ils tendent à privilégier certaines tâches liées à la gestion interne, et à limiter leurs relations à l'environnement aux seuls grands clients existants et aux fournisseurs.

- La planification est réduite à la tenue des prévisions à très court terme qu'une moitié seulement des entrepreneurs effectuent régulièrement. Par contre des instruments de contrôle ont été le plus souvent mis en place, avec, une fois sur deux, l'aide de l'outil informatique.

6.4 - Vers quelle symbiose ?

- A l'issue de ce chapitre le créateur nous apparaît comme vivant en symbiose avec un environnement à plusieurs dimensions dans un système que nous avons tenté de représenter par le schéma suivant



- Ce schéma nous permet de résumer les principaux points-clé qui se dégagent de nos analyses :

. L'environnement n'est pas seulement fournisseur de ressources mais aussi de savoirs sans lesquels le créateur ne pourrait assurer une exploitation viable.

. Les déterminants de l'action que sont les motivations et l'exemple trouvent une partie de leurs racines dans la culture et le système social du territoire.

. La Société peut réduire les obstacles que doit franchir le créateur, des obstacles qui sont psychologiques, culturels et sociaux autant qu'économiques. Inversement, elle a la possibilité d'inciter et de stimuler ceux des entrepreneurs qui sont myopes ou qui auraient tendance à s'enfermer dans un comportement égocentrique par manque d'informations et de temps.

. Le créateur, pour sa part, est un acteur qui s'engage progressivement dans un parcours durant lequel il aura besoin de tous ses savoirs pour explorer puis trouver une place.

Martin Stott, Oxford

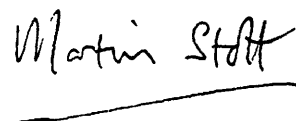
TOWARDS THE CREATION OF A CO-OPERATIVE SECTOR IN
THE UNITED KINGDOM ECONOMY

Contents

	<u>Page</u>
Acknowledgements	326
Introduction	327
Chapter 1. What workers co-operatives look like	329
Chapter 2. The Co-operative sector in the British Economy	335
Chapter 3. Steps towards the creation of a co-operative sector	344
Chapter 4. The development of an independent co-operative sector	362
Chapter 5. Is there an alternative economy?	370
Chapter 6. Future prospects for a co-operative economy	374

Acknowledgements

Writing a paper of this kind involves quite a lot of co-operative effort. I'd like to thank the following for their assistance in the writing of this report. Elise Bagley and Edgar Parnell at the Plunkett Foundation for Co-operative Studies in Oxford, especially for letting me range freely over their library, Chris Cornforth and Jenny Lewis at the Co-ops Research Unit at the Open University, Rachael Heatley, Keith Jerrome and Margaret Davis at the Greater London Enterprise Board, Will Pollard at London ICOM, Paul Derrick at the Robert Owen Association, Dennis Gregory and Lucy Spawton of the Wales Co-operative Development and Training Centre, Alan Taylor at Southwark Borough Council, Jenny Thornley and James Robertson. Their comments, advice and support have been invaluable.

A handwritten signature in black ink that reads "Martin Stott". The signature is written in a cursive style and is underlined with a single horizontal line.

Martin Stott

Oxford March 1985

Introduction

This paper looks at the development of a UK co-operative economy, does it exist, if so what is it, can it be seen as independent in any way from the economy as a whole. The terms of reference draw quite a narrow remit, that of the new workers co-op movement. This is because this paper is part of a larger European-wide, project on local economic initiatives and their role/potential in reducing unemployment, particularly youth unemployment. As such other parts of the co-operative movement fall outside the scope of the larger project, and hence of this paper. The retail co-operative movement, agricultural co-ops, the old Co-operative Productive Federation co-ops, housing co-ops, credit unions, and other co-operative financial institutions except in so far as they directly assist "new wave" workers co-ops are all excluded, not because I don't think they are co-operative, nor because I think they have no economic relevance, but because for the purposes of this study they are not "local economic initiatives."

By the same token most non-co-operative local economic initiatives are also excluded, though as with the other forms of co-operation, they too will be touched on where to exclude them would distort the perspective of the central area of interest, new workers co-ops. Thus I have considered, more briefly community-based businesses and community co-ops as expressions of local economic initiative.

The purpose of the paper is to review what exists in the "UK co-operative economy", look for trends and suggest ways in which those trends can be built upon and supported in order to make the workers' co-op movement in Britain both stronger economically, in itself and, if this is not the same thing, encourage the creation of long term secure and rewarding employment.

Chapter 1 What workers co-operatives look like

1. What is meant by a workers co-operative

The essence of most definitions of a workers' co-operative is that it is a business that is fully or primarily owned and controlled by those who work in it. The principle is that Labour should hire capital rather than that capital should hire labour. There is no legal definition of a co-operative though there are strict legal forms which a workers' co-operative may take. The philosophy of co-operatives is based on three central values; those of equality, equity and mutual self-help. These values underly what are generally accepted as the six basic co-operative principles, which are:

- i. Open and voluntary membership, i.e. membership of a co-operative should not be artificially restricted due to social, political, religious or racial discrimination.
- ii. Democratic control - ultimate control of the co-operative should rest in the hands of the membership on the basis of one member, one vote.
- iii. Limited interest on capital. Share or loan capital should only receive a limited rate of interest.
- iv. Surplus belongs to the members, the economic returns of the co-operative belong to the members of the co-operative, and should be distributed in an equitable manner.
- v. Co-operative education, all co-operatives should make provision for the education of their members, officers, employees, and the public in the principles and techniques of co-operation.
- vi. Co-operation amongst co-operatives. Co-operatives should work together to serve the best interest of their members and the community.

2. Legal structures and internal organisation

There are a number of legal forms through which workers' co-operatives may be formed in Britain. The legislation frequently used by co-operatives is the 1965 Industrial and Provident Societies Act. In order to register under the Act a co-operative must demonstrate that it is a bona fide co-operative society and that its business is conducted for the benefit of the community. At present two sets of model rules are available for registration under this Act. The most frequently used are those of the Industrial Common Ownership Movement (ICOM 1980). Using ICOM model rules membership of the co-op is restricted entirely to those who work in it, and shareholding is restricted to a nominal £1 share for members. Second are those model rules devised by the National Co-operative Development Agency, and the National Council for Voluntary Organizations (CDA 1982). These allow three types of member, full time employees, part-time employees, and local volunteers who give help occasionally.

A workers co-operative may also register under the 1948 Companies Act. This is possible by setting restrictions on the voting rights and transferability of shares, or more frequently by registering as a company limited by guarantee; ICOM has also drawn up model rules for this method. The National CDA Directory¹ tabulates the specific types of registration used by co-ops between 1980-1984 with the following results:

ICOM model rules for Industrial and Provident Societies	38.7%
ICOM model rules for 1948 Companies Act	31.1%
Miscellaneous (generally own rules)	18.5%
National CDA neighbourhood co-op model rules, under I & PS Act	6.6%
National CDA model rules, 1982, under I & PS Act	2.9%
Highlands and Islands Development Board Community Co-op model rules under I & PS Act	2.2%

The process by which co-ops make decisions internally bears no relations to their legal status. Essentially one of two types of internal structure is adopted. For larger co-ops, particularly long established

ones, a representative form of democratic structure is used. Typically an annual general meeting of all members (the workforce) will elect a management committee or board which is responsible for the policy and general direction of the co-op. This committee which will probably meet fortnightly or monthly will in turn appoint a general manager who will be in charge of a more or less conventional management hierarchy. Autocratic decisions will of course be tempered by the fact that the workforce, through their elected board, have the right to hire and fire. The alternative, which is more generally adopted by small "new wave" co-ops is that all members participate directly in decision making. This assumes that the co-op remains small, probably less than fifteen members, with minimal division of labour, and sometimes the rotation of jobs. Meetings might be weekly or fortnightly.

As some of these newer co-ops prosper and expand new decision making structures are having to be formulated. At Lithosphere a printing co-op in London whose workforce doubled from 10 to 20 during 1984 and have plans to increase to 32 by the end of 1985 the structure has undergone significant change and operates as follows.

"On a day-to-day level people trust each other to make whatever decisions are necessary as they arise and members are encouraged not to be afraid to take decisions themselves or in consultation with those directly affected.²

This operates within a system where Lithosphere is divided into five departments, (printing, finishing etc.) each of whom sends a "senior member" to a co-ordinating committee of about eight, which includes the trade union 'mothers/fathers of chapel' and which meets at least monthly to co-ordinate the overall direction of the co-op. Ultimate control remains with the members who elect this 'senior member' and remain in charge of their department. This structure seems likely to become more common as co-ops expand.

3. Types and origins of workers co-ops, and the motivation for starting them

The term "workers co-ops" covers a number of types, heavily influenced by the way in which they were formed, and the objectives of their membership. Cornforth³ identifies five types,

- a) Endowed Co-operatives. Firms that have been "given away" by their original owners to their employees. This is known as 'conversion'. In most cases the shares of the co-operative are held in trust for the workforce. Such co-ops are usually well established in financial and market terms, but some experience difficulty in developing genuine democratic control. These co-ops would not come into the category of "new wave" co-ops although their outlook may often be closer to that of new wave co-ops than those of the old Co-operativen Productive Federation.
- b) Defensive co-ops. These are co-ops formed by employees in order to preserve jobs on the closure of a business. These are often known as "Rescue" co-ops and are formed as last resort, often inheriting difficult business circumstances. Rather more frequent are "phoenix" co-ops, formed when the company goes bankrupt and a new business is created out of the ashes of the old failed one using some of the workforce and machinery from the old company.
- c) 'Alternative' Co-ops. These are co-ops that have arisen out of the alternative movements of the 1960's and 70's. Their members are usually middle class, well educated, and share a strong commitment to democratic ideals and producing for social need rather than profit. At present they are the most numerous form of worker co-op in the U.K. These are sometimes known as "new starts".
- d) Job creation co-operatives. In times of high unemployment increasing numbers of co-ops are being formed to create jobs. Some have been stimulated by the availability of government money through job creation schemes, though the motive is rarely just job-creation. More recently the establishment of a network of Co-operative support organizations have encouraged unemployed people to start their own co-operatives.
- e) 'Worker buyout' co-operatives. The national CDA has received enquiries from workers wishing to buy their company from its original owner. This is another potential way for a co-op to be formed, but no examples are known to the author.

Cornforth and Lewis (1985)⁴ reporting on work under way as part of a project entitled "Creating successful co-operative businesses", in a survey of 515 workers co-ops in the UK produced the following proportions:

- 93.5% new starts (i.e. 'alternative' and 'job creation' co-ops)
- 4.5% rescues (defensive)
- 3.0% conversions (endowed)

[Note: the figures for the total number of jobs in co-ops would be rather different].

The motivation for workers to become involved in a co-operative depends to a large degree on its type. Baldly "defensive co-ops" and "job creation" co-ops come into being to create or preserve jobs, while "alternative" co-ops are created for much broader reasons such as production for social need, political commitment to their product or service, and a commitment to the development of non-hierarchical, democratic ways of working. Having a job in a satisfying work environment is also an important factor. Although making profit, as such is unlikely to be a major incentive in the foundation of any of these types of co-operative, profitability is a factor in their survival and development. In this context 'defensive' co-ops are in a particularly poor position, coming out of firms which have either gone bankrupt or have been saved from bankruptcy by the workforce taking them over.

The principal aims found in the CAG survey⁶ are identified in Table I below. Most important was the provision of employment, with the provision of socially useful products and services as the second most important.

Table I

PRINCIPAL OBJECTIVES AMONG CO-OPERATIVES (Unprompted)	
<u>Principal Objectives</u>	<u>Response %</u>
Employment creation	25
Provide specific product service, or promote a benefit	23
Establish democratic and/or satisfying work environment	17
Security/viability	13
Growth	12
Service to the community/customers	8
Other	2

Source: CAG 1984.

With the development of more co-operative support organizations, particularly the network of local co-operative development agencies, the viability of all three groups seems to have improved, but as unemployment nationally continues to rise the 'job creation/preservation' impulse as the motivation for starting a workers co-operative seems to be the dominant one, although in reality creating jobs to do something specific would more fully describe this.

Notes and references

1. Co-operative Development Agency (1984): the new co-operatives: a directory and resource guide.
2. Interview with Lithosphere by the author, 15.11.84.
3. Cornforth C. (1983): Some factors affecting the success or failure of worker co-operatives: a review of empirical research in the United Kingdom. Economic and Industrial Democracy. Vol. 4, pp. 163-190.
4. Cornforth C. and J. Lewis (1985). A Survey of co-operative support organizations (forthcoming). Co-operative Research Unit.
5. Cornforth C. (1983): op. cit.
6. Co-operative Advisory Group (1984): Marketing in worker co-operatives in the United Kingdom.

Chapter 2 The Co-operative Sector in the British Economy

Historical development

Although precise statistics are difficult to obtain for the formation of co-operative enterprises until relatively recently, the period since about 1975 has seen the absolute number of co-operatives in existence increase dramatically. In 1976 there were 10 common ownership companies trading, and the total employment within this group of firms stood at 1,208. The passing of the Industrial Common Ownership Act in 1976 and the formulation of ICOM Model Rules in 1975 resulted in a resurgence in the number of new co-operative registration. During the years 1971-1975 ICOM had 10 members and only two new registrations took place during those years, though a number of co-operative enterprises were being created independently at that time as the idea of workers control and self-management began to have more political impact on the left, e.g. the creation of the Uhuru Cafe and shop in Oxford in 1973. Wilson¹ records the numbers registered with ICOM between 1971-80 below:

Table 2

Year	No. of new registrations each year	Cumulative total of new registration	Total
1971-75	-	-	10
1976	1	1	11
1977	26	27	38
1978	46	73	83
1979	61	134	144
1980 (to March)	90	224	234

Source: Wilson (1982)

He reports that of the 224 new co-operative ventures registered with ICOM to the end of March 1980, 201 have registered with the Registry of Friendly Societies. By the autumn of 1980 Wilson reckons that total employment in co-operatives had risen to nearly 6,000 (including Co-operative Productive Federation Co-ops), at most 0.1% of the total number of persons employed in the small business sector. Growth in co-ops increased rapidly from this point on.

Table 3

GROWTH IN CO-OPERATIVES BY TRADE SECTOR 1980-1984				
TRADE SECTOR	Number of co-operatives			Growth % 1982-1984
	Aug 1980	Aug 1982	Jun 1984	
MANUFACTURING				
Crafts, arts, carpentry, furniture-making and joinery	19	40	20	
Engineering, electronics, chemicals, general manufacturing	26	41	57	
Footwear, clothing and textile manufacture	19	32	51	
TOTAL	64	113	128	13.3%
SERVICES				
Advisory, consultative, educational and office services	21	33	60	
Building, house renovation and decoration cleaning, waste recycling, architecture, gardening services	33	69	230	
Printing and publishing	61	75	91	
Provision and hire of transport, bicycle and motor vehicle repairs	111	13	25	
Record, film and music making, theatre theatrical agencies, leisure	28	46	111	
Umbrella co-operatives, workspaces, Community services		15	45	
TOTAL	154	251	562	123.9%
WHOLESALE/RETAIL				
Retail, distributive, catering and food processing	112	151	221	46.4%
TOTAL NUMBER OF CO-OPS (please see notes)	305	498	911	82.9%

Note: Due to alterations of the tabulation the changes within a particular sector between 1980-1984 must not be too strictly interpreted.

- i) In 1980 and 1982 co-operatives engaged substantially in more than one trade are included within each appropriated sector. In 1984 each co-op is listed only once.
- ii) In 1984 the trade sectors have been expanded to provide a greater degree of accuracy. For purposes of comparison the sectors have been put together to approximate the previous breakdown.

Source: National CDA Directory 1984.

Table 4

TOTAL NUMBER OF CO-OPERATIVES, MEMBERS AND WORKERS AS OF JUNE 1ST 1984				
Trading Sector	Members	F/T	P/T	No. of Co-ops
Miscellaneous	39	35	2	7
General Building	421	282	61	52
Insulation	74	36	18	8
BUILDING AND CONSTRUCTION TOTAL	534	353	81	67
COMMUNITY SERVICES TOTAL	1217	213	189	45
FISHING AND AGRICULTURE TOTAL	73	41	3	7
Miscellaneous	549	692	27	29
Chemicals	270	530	35	1
Clothing and textiles	778	422	94	43
Crafts	57	10	23	8
Food processing	32	30	5	5
Footware	936		476	248
Furniture and joinery	75	70	8	12
Mechanical engineering	213	130	27	18
Electrical engineering	56	250	6	9
MANUFACTURING TOTAL	2966	2610	249	133
Miscellaneous	3264	732	106	98
Architecture	133	82	29	18
Business, professional and research	320	164	100	44
Cleaning	81	24	66	13
Landscape and gardening	43	30	12	9
Education and training	142	90	49	16
Media	367	92	80	46
Performing and other arts	708	283	189	65
Printing services and publishing	865	407	67	64
Publishing services and publishing	1535	110	63	25
Repairs and restoration	123	74	11	20
Vehicle repairs	89	63	17	27
SERVICES TOTAL	7670	2151	789	445
Miscellaneous	5178	133	120	42
Books	473	132	95	37
Catering	77	20	23	9
Crafts	96	14	61	9
Restaurants and food	1833	690	278	93
RETAIL TOTAL	7657	989	577	190
TRANSPORT TOTAL	99	33	9	5
Miscellaneous	29	60	313	7
Books	12	8	0	1
Food	102	86	19	11
WHOLESALE TOTAL	143	154	332	19
TOTALS	20,359	6,544	2,229	911

Note: The difference between total membership and numbers employed is explained by the existence of co-operative pubs, musicians collectives, etc. frequently with dozens or even hundreds of members but perhaps one or two workers, or even none.

Source: National CDA Directory 1984.

UK Worker co-ops now

From a figure around 300 at the end of 1980, the National Co-operative Development Agency estimated the figure had risen to 500 by the end of 1982 and to over 900 by the end of 1984. The National CDA "directory and resources guide" lists 911 workers co-ops in the UK by region, and within each region by trade sector, but the global figures need to be treated with caution. An analysis of the co-ops in three regions, 177 co-ops in all, reveals 14 not trading, and 10 unincorporated, and while many which were not trading at the time of compilation will undoubtedly do so, a proportion will never get off the ground or will have negligible trade. In addition 'unincorporated' co-ops are generally organizations like musicians co-ops, or local "alternative" newspapers which are by no stretch of the imagination anyone's livelihood, even part-time. Taking the figures below as representative of the country as a whole it might be inferred that perhaps 10% of the co-ops listed are informal collectives which do not employ anyone, even part-time, given a total about 800 co-operatives trading in mid 1984.

The Co-operative Advisory Group³ report considered that taking into account births and deaths of co-operatives there were probably 625-650 fully operational worker co-operatives trading in the UK at the end of September 1983, and that this figure was growing by at least 125 businesses per annum, which would give a figure of 750 for mid-1984 and perhaps 950 for the end of 1985, and more speculatively perhaps 1600 plus by the end of the decade.

Table 3 documents the growth of co-operatives by trade sector between 1980-1984 and Table 4 tabulates the total number of co-operatives, members, and workers as of June 1st, 1984, according to the National CDA statistics.

The CAG report reveals worker co-operatives are not particularly geographically concentrated but are distributed throughout the United Kingdom. The greatest concentration is in Greater London where 29% of all known co-operatives are to be found, the south west and the north west have 11% each, the north 10% and the "Home Counties" (the south east region excluding Greater London) 9%.

Workers co-operatives are to be found in most sectors of the economy, ranging from chemicals and high technology instrumentation, to education and breadmaking. The principal concentrations are in the service sector, manufacturing and retailing. precise figures are difficult to arrive at but the CAG report comes out with the figures in Column 1 and the National CDA with those in Column 2.

Table 5

UK Workers Co-ops by Industrial Sector		
	1	2
Services	39%	33%
Manufacturing	25%	40%
Retail	23%	15%
Building	6%	5.4%
Transport and distribution	6%	3%
		('transport' & 'wholesale')
Community services	1%	3.2%
Fishing and agriculture	-	0.6%

Sources: CAG 1984
National CDA 1984 Directory.

As can be seen these are in sharp contrast to the figures (where comparable) produced by the National CDA⁴ report. The discrepancies are hard to reconcile, but presumably result from a combination of

- i) different dates of compilation (Sept. 1983 and June 1984)
- ii) different definitions of which sector each co-op is involved in, and definitions of the sector in question
- iii) The CAG report was only a sample, but they nevertheless received replies from one third of co-ops in the UK having circulated every co-op in the country at the outset. The regional profiles of workers co-operatives according to the CAG⁵ statistics are tabulated in Table 6 below.

Table 6

DISTRIBUTION OF WORKER CO-OPERATIVES: REGIONAL PROFILES
(Number of co-operatives in each activity expressed as
% of total co-operatives by region)

Region	All	Building &	Manufacture	Services	Transport &	Retail	Community	
		Construction			Distribution		Services	
Greater London	100	8	16	59	3	14	-	
Home Counties	100	-	43	43	14	-	-	
S. Wales & S. West	100	8	8	38	15	23	8	
W. Midlands	100	10	30	20	-	40	-	
E. Midlands & E. Anglia	100	9	36	36	-	18	-	
North	100	6	13	44	13	25	-	
North East	100	-	42	42	-	17	-	
N. West & N. Wales	100	-	25	25	8	42	-	
Scotland	100	7	43	7	-	43	-	
N. Ireland	100	-	14	57	-	29	-	
	All	100	6	25	39	6	23	1

Notes:

1. A nil entry indicates that there are no co-operatives in this category or that they are less than 1% of the total.
2. All columns may not add to 100% due to rounding.

Source: CAG 1984.

Employment in Co-ops

The CAG report reveals that the average number of full-time workers in a co-operative is eight, with a range in this sample from 0-150. The figures are heavily skewed however by a few very large co-ops. The largest 12% of co-ops account for over 50% of the total of people employed in co-ops, with half of all co-operatives employing five workers or less, the most common number being three. The CAG report estimates total full-time employment in workers co-ops in the UK to be 5,500 (National CDA: 6,544) or 0.1% of the total employment in the "small firms" sector of the economy. These figures are rather similar to the numbers quoted by Wilson⁶ (1982) for 1980, and indeed for earlier in the decade too. The explanation for this is that a number of long established co-ops employing substantial numbers or the recently established but short-lived "Benn co-ops", Meriden, KME, Scottish Daily News, which employed over 1500 people between them, have gone out of business, to be replaced by many small "new start" co-ops. These co-ops, it would seem, typically employ about four people. The CAG authors comment that "over 7,500 people will be full time in worker co-operatives by the end of 1985" and further, "If growth continues at the same pace the figure might be 25,000 by the end of the decade". Assuming a continuation of present government policies at least until 1988, and the abolition of the Greater London Council and other Metropolitan Counties, as promised in 1986, important sources of support for the development of workers co-operatives in the UK, I consider these figures very optimistic. However changes in government policy to something more favourable could still produce a major upsurge in employment in co-ops, especially if the question of unemployment were to be tackled with vigour.

Turnover and growth of co-ops

As with numbers employed in co-ops, their annual turnover is heavily skewed by a few large co-ops. The CAG report reveals an average turnover amongst co-ops in their sample of £165,000 in their last full trading year. However the median was only £60,000, 75% of their sample's turnover was accounted for by 23% of the co-ops, and 50% by the co-ops who were the largest 8%. By sector the average turnover in co-ops was:

wholesale and distribution		£435,000
manufacturing		£354,000
building	£116,000	
service	£102,000	
retailing	£69,000	

It is worth noting that if the country's two largest co-ops are added (they were not in the CAG sample), the average turnover jumps to £250,000, and the largest 8% of co-ops account for 70% of total turnover, the largest co-op in the country, Scott Bader, having a turnover of £50m per annum. The CAG authors estimate that by extrapolating these figures, and adding in the figures for the two largest co-ops, workers co-ops in the UK in 1983 had a combined turnover of somewhat over £175m per annum. The age of the co-op is an important factor in the size of the turnover and the CAG report (1984a)⁷ produced for the Greater London Enterprise Board on Co-ops in London reveals that for co-ops aged two years or less turnover averages £45,000 p.a., rising rapidly to £136,000 for co-ops 3-5 years old, and to £172,000 p.a. for co-ops over five years old. This obviously has considerable implications for the development of a strong co-op sector in the future as it seems that once established a co-op will grow rapidly after the first couple of years. 88% of co-ops interviewed for the CAG⁸ report were growing, and turnover was expected to increase at 10% per annum which would produce a total co-operative sector in the region of £220 million by the end of 1985, assuming continuing growth in numbers of workers co-ops continues at the present rate. While nine out of ten co-ops had sales growth as an agreed objective, the ability of co-ops to grow is determined not just by objectives. Resources are also required and finance was considered to be by far the most important constraint, with 58% of co-ops considering this to be a major problem, followed by "marketing/selling" 37%, as the next most important constraint. See Table 7. It is noticeable that CDA workers rate finance as less of a problem than co-op workers do, apparently because some workers consider some co-ops use 'financial problems' as an excuse for not facing up to other problems such as insufficient marketing.

Table 7

PROBLEMS ENCOUNTERED IN WORKER CO-OPERATIVES

Problem/Issue	Co-operators' Responses ¹	Opinions of CDA Staff ²
Lack of finance	58	40
Marketing/selling	37	55
Member relations/dynamics	19	30
Staffing/recruitment	17	15
Premises	15	-
Production speed/capacity	9	-
Planning	11	15
Financial control	5	30
Design/identity of product or service being supplied	4	-
Pricing	4	5
Other	26	30
No problem	2	-
Notes:		
1. Percentage of co-operatives		
2. Percentage who think these are major problems in trading co-operatives		

Source: CAG: 1984.

Notes and references

1. Wilson, N. (1982) Economic aspects of worker co-operatives in Britain: recent development and some evidence. Proc. 7th Co-operative Seminar. Plunkett Foundation for Co-operative Studies Oxford. pp. 35-91.
2. Co-operative Development Agency (1984): op. cit.
3. Co-operative Advisory Group (1984): op. cit.
4. National CDA (1984): op. cit.
5. Co-op Advisory Group (1984): op. cit.
6. Wilson, N. (1982): op. cit.
7. Co-operative Advisory Group (1984a): Worker Co-operatives in London; a profile.
8. Co-op Advisory Group (1984): op. cit.

Chapter 3 Steps towards the creation of a co-operative sector

Introduction

As indicated by the statistics in Chapter 2, the workers co-operative sector in the U.K. economy, while still extremely small, is growing quite rapidly at a time when the general trend under present economic circumstances is for business deaths to outweigh new business births, producing as a general trend a slow decline in the stock of enterprises overall. This is accentuated by the fact that co-operatives seem to have a survival rate as good or better than conventional small businesses,¹(CAG 1984) but this conclusion has to be provisional in the light of the relatively short life of most co-operatives. What follows is an appraisal of some of the particular needs of co-ops as identified in the previous chapter, the development of which would go some considerable way towards the creation of a meaningful co-operative sector in the British economy.

1. Support structures for worker co-ops

The number of workers co-ops in the U.K. has certainly grown substantially in the past ten years. Initially this growth was stimulated by the promotional efforts of the Industrial Common Ownership Movement which produced model rules for worker co-ops, and by the passing of the Industrial Common Ownership Act in 1976 which provided funds to promote co-ops and establish a revolving loan fund. Further impetus was given in 1978 when the Government set up the National Co-operative Development Agency. Since that time there has been a rapid growth in local CDA's and other co-operative support organizations, the first being set up in Wandsworth in 1976. Since then the number of local CDA's in existence is thought to have risen to about 100, of which about half have funding to employ full-time workers.² (Cornforth 1984). It is argued that a healthy worker co-operative sector is unlikely to develop without the establishment of secondary co-operative support organisations. The main work done in this field has been by Cornforth³ and Cornforth and Stott⁴ and this section will draw heavily on those studies.

The general raising of consciousness about the existence of a co-operative movement and what its potential might be has been carried out for the greatest length of time by ICOM, the Industrial Common Ownership Movement. Founded in 1958 by Ernest Bader who set up Scott Bader as a common ownership

company in 1951, and is now Britain's biggest workers co-op, ICOM has developed to become Britain's most visible organization for the promotion of workers co-ops. ICOM's model rules are used by the overwhelming majority of new co-ops. Based in Leeds, ICOM has a branch in London, and publishes a regular newsletter 'The New Co-operator' and a series of booklets and pamphlets under the imprint of 'ICOM Co-publications' on various aspects of co-operative development. More recent is the national Co-operative Development Agency. Set up in 1978 under the provisions of the Co-operative Development Agency Act, the national CDA operates as a lobbying organisation at the national level in government departments and Westminster. It also publishes introductory material on workers co-ops and a bi-annual directory of co-ops in the U.K. Its funding was recently extended by the present government for a further six years but at a reduced level.

A number of other smaller organizations are also involved in promotion, education, research, publication and co-operative development. These include SERA, the Socialist Environment and Resources Association, who have promoted co-ops strongly as part of a strategy of new ways of looking at work, production for need, socially useful production, social ownership taking on new forms, and an ecological perspective on production. A private promotional and consultancy organization Job Ownership Limited, was set up in 1978 in response to liberal/social democratic writers and thinkers in co-operatives, including Peter Jay, Robert Oakshott and former M.P. Jo Grimond. Still closely linked to the Liberal Party it has formulated its own model rules, but has had limited success in its development work. The role of Beechwood College, in Leeds, as the workers co-op college is important in this respect too. As well as running regular training courses on all aspects of co-operation for workers in co-ops, potential co-operators and co-operative development workers, it has also ~~sponsored~~ an annual "co-ops fair" in the summer, more of a celebration of co-operation than a trading event.

Finally the Systems Group in the Faculty of Technology at the Open University has had for some years a 'Co-operatives Research Unit', which has published numerous pamphlets and case studies on aspects of co-operatives and the successes and failures of individual co-operatives, as well as studying the development of co-operative support organizations, and developing co-operative simulation games.

Second, at the local level, the most important catalysts have been the local co-operative development agencies. Local CDA's have their own local CDA's network, and with it a newsletter 'Co-op Development News'.

Cornforth and Lewis (1985)⁵ report the existence of 36 local CDA's with funding to employ a worker or workers, typically a local CDA has 3-4 workers, with a further four regional Co-operative Support organizations (Scotland, Wales, Northern Region and the GLEB in London). In addition ten local authorities have co-operative development officers either in their planning departments or economic development units. Overwhelmingly local CDA's are funded by their local authorities, and the vast majority are to be found in areas with the Labour Party in control. A few local CDA's have received support from the EEC via the European Social Fund, though this funding too is dependent on local authority support, and a further few have received some limited assistance from their local retail co-operative society. The role of the CDA worker can be divided into several parts. First, developing new co-operatives, undoubtedly their major task working with small groups as "new start" ventures, or more rarely with existing workforces on 'rescues' phoenixes or more occasionally 'conversions'. Second, servicing existing co-ops, an important element in development work, which some CDA's see as becoming increasingly important as the number of co-operatives increases. Third is the broader field of creating a better environment for co-operatives in their area, through, for instance,

i) changing public attitudes and those of key individuals and institutions in the co-ops environment

ii) creating links between co-ops

iii) setting up new infrastructures to meet their particular needs.

The setting up of new infrastructures to meet particular needs can be done at both local and regional level. The particular kinds of new infrastructure - financial, marketing, and premises, identified in Chapter 2 at the most pressing as well as having the greatest potential for producing results are dealt with in greater detail below. Creating co-ops themselves is an important element in developing links, the more co-ops there are the less isolated those that exist become, and the greater potential for creating an infrastructure that works. Cornforth⁶, Cornforth and Stott⁷ and Taylor⁸ have all examined the role of local CDA's in doing this.

Between 1980-1982 co-operatives increased from approximately 300 to 480. According to Cornforth this growth was very geographically concentrated. In areas without CDA's co-ops grew in number by 24%. In areas with a CDA the numbers grew by 131%. Both Taylor and Cornforth and Stott conclude that CDA's have been the dominant factor in the recent growth of co-ops. Taylor also examined the effects of local CDA's on co-operative and job creation nationally. He comments:

"Figures have been collected for the twenty three local CDA's which had staff between 1980 and 1982. They show that on average during this period each member of staff helped to create sixteen jobs and two and a half co-operatives a year. This compares very favourably with other forms of investment in job creation. If average costs of staff salaries and other CDA expenses are borne in mind, this gives a figure of about £750 of council grant per job created, a very impressive figure."

Cornforth and Stott's results broadly confirm these figures. Their study of five local CDA's produced figures, of 2.2 co-operatives per person year created by local CDA staff.⁹ 14.2 jobs per person year, at a cost of around £1,300 each. More recent work by Cornforth and others at the Open University¹⁰ indicates a failure rate amongst co-ops in the region of 18%, i.e. that 82% of co-ops started survive to first three years. Longer term figures are unavailable because of the newness of most co-ops. They argue that local CDA's are good at setting up small co-ops, say four or five people in each, and are good at a decentralised, "bottom up" approach to development, where they have difficulties, mainly because of their small size and limited funding, are in setting up an independent system of co-ops, in developing larger co-ops, and in developing any sectoral strategy. Two organizations which are attempting to tackle these problems more systematically, are the Wales Co-operative Development and Training Centre, and the Greater London Enterprise Board. Their philosophy and activities are examined below. Initiatives specific to three key 'infrastructure' items dealt with in greater detail will be only briefly mentioned here.

A. Wales Co-operative Development and Training Centre¹¹

In September 1981 a report¹² was published commissioned by the Wales T.U.C. outlining the potential for co-operative development in Wales, drawing its inspiration from the successful experiments in the Basque Region of Northern Spain (generally known as the Mondragon Co-ops). Subsequent to that report, on the initiative of the Wales TUC, the Wales Co-operative

Development and Training Centre was launched in Cardiff (in April 1983). The role of the centre at that time was seen as three-fold:

1. to demonstrate that the trade union movement in Wales actively and in very practical terms, backed establishment of co-operatives as a realistic way of creating new jobs.

2. to provide a resource centre with the necessary professional and managerial skills 'on tap' to would-be co-operators

3. to set up an independent investment fund dedicated to the provision of risk capital for new co-operative enterprises to run in parallel with the resource centre.

So far the third of these aims has yet to be realised but the other two are operating as a two-tier service, fieldworkers, in four parts of the country, and specialist training courses.¹³ The fieldworkers have been put into areas of the country where there has not been a local agency with a particular interest in the formation of workers co-ops. They are able to call on the centre for the provision of specialist skills such as marketing, finance and training. The initiative of one fieldworker, Lucy Spawton in Lampeter, in the marketing field in promoting the beginnings of a better linkage between existing co-ops, is examined in more detail below. The Centre's training programme has concentrated on three main areas, the provision of an 11 day course, held one day per week providing training in basic business skills, at various locations in Wales, specialist training courses for particular co-operative groups e.g. costing and pricing for sewing co-ops, or marketing and selling for printing co-ops, and the provision of courses for other bodies such as trade unions, trades councils, schools and colleges. The centre's financial strength and skill base amongst its staff enables it to tackle some of the problems that a smaller CDA would be unable to engage with. At present they are involved in attempts to avert the closure of a firm Borg Warner, at Kenfig in S.E. Wales, currently employing 790 people¹⁴. The firm is not scheduled to close until September 1986 which allows the Centre to develop a feasibility study and set up co-operative structures in conjunction with the existing trade unions with enough time to greatly increase the chances of survival of the firm as a co-operative enterprise. During 1984 twenty five new co-ops were started in Wales, bringing the total to 59 with 225 full-time and 143 part-time workers, though not all of these were the direct result of work by the Co-op Centre.

B. Greater London Enterprise Board¹⁵

The Greater London Enterprise Board was set up in 1982 by the Labour controlled Greater London Council after their election victory on a mandate to put London's jobless back to work and strengthen the capital's industrial base. GLEB describes its role thus:

"Working in partnership with the trades unions, and with industry, commerce, finance institutions and community organizations, the GLEB seeks out investment opportunities which will save or create new long term jobs in industries and sources which meet London's needs. The GLEB takes a particular interest in those areas, industries and social groups which suffer from high unemployment. Emphasis is also placed on identifying new technological products which are socially useful, and linking ideas and expertise through 'technology networks'. The GLEB gives a high priority to the encouragement of new forms of industrial ownership and control and increasing workforce participation in the planning and development of individual enterprises. It is able to offer financial support in the form of loans, equity, or grants, assistance with site acquisition, factory building and refurbishment, and other property related matters, and advice on a wide range of technical commercial and industrial relations issues."¹⁶

The Board is divided into seven divisions which are:

- a) Sector strategy, which investigates particular industries of importance to the Greater London economy and develops strategies which guide GLEB intervention.
- b) Investment, which provides financial and business management appraisals.
- c) Structural investment which concerns itself with Enterprise Planning, liaison with trades unions, and the development of co-operatives, new forms of ownership and control and industrial democracy.
- d) Area and property, which tackles the problems of dereliction and high unemployment in parts of London and is developing an integrated system of property development advice in line with Board policies
- e) Technology, which sees new product proposals through from initial design to the establishment of manufacturing enterprises, and links academic research to groups in the community with ideas, through a series of 'technology networks'.
- f) Finance and Administration which handles the internal organisation of the GLEB and,
- g) Information which promotes all aspects of the Board's work through press liaison, publications and exhibitions.

With the funding the GLEB enjoys £32m per annum, and the clear political direction it has been given, its role in the London economy is of some importance after less than three years operation. Apart from its own initiatives itemised under 'finance', 'marketing' and 'premises' below the GLEB has concentrated on developing sector strategies which in the context of co-ops have included policies¹⁷ to strengthen co-operative representation in the print field by moving into the highly profitable 'instant print' market, challenging multinational control of this field and bringing in unionised labour. Other areas being concentrated on include energy (through energy networks), whole foods and 'ethnic foods'. The potential for a sector strategy will be dealt with in more detail in the next chapter. Reflecting these priorities the GLEB has also developed an ambitious training programme, itself costing over £600,000, half from their own resources and half from the European Social Fund. The six main courses in operation at the moment are:

1. For CDA workers, to develop their skills with new and established co-ops.
2. 'The Co-op expansion programme' which "offers an opportunity for workers co-ops to plan and implement their own expansion".
3. The London Co-ops enterprise programme, for people wanting to start up co-ops, partly funded by the Manpower Services Commission.
4. Womens Link-up. The specific needs of women in co-ops, jointly with London ICOM (European Social Fund funded).
5. Open learning educational packs, developed by the Open University and Co-ops Research Unit, through the University's Centre of Continuing Education.
6. Working in larger co-ops - for co-ops with over 20 members, new ways of co-operative working (European Social Fund funded).

All these areas touch upon crucial elements in the consolidation of a co-operative economy in London. Their future is however in considerable doubt as the impending abolition of the Greater London Council in 1986 throws into doubt what sources of finance the GLEB will have for its work after that date.

The GLEB is not the only initiative of this kind in Britain. A number of other local authorities have set up Enterprise Boards or Economic Development Units with aims not dissimilar to the GLEB. However their funding is much more limited, and hence so is their impact. That of the

spare capital available increases. The only exception to this is those workers who find themselves unemployed with substantial redundancy payments. Options two to five inclusive are available to co-ops or conventional small businesses in about the same measure. Co-ops obtain no special benefits per se. The role of local authorities, and special co-operative sources of finance are worth exploring further in their promotion and development as a co-operative sector.

Probably the most important source of finance exclusively available to the co-op sector is through Industrial Common Ownership Finance (ICOF). ICOF was established as a subsidiary of ICOM in 1973 as a non-profit loan fund. It began with a loan from Scott Bader and other supporters of co-operation. ICOF's scale of operations expanded considerably in 1976 when it was granted the status of a "relevant body" under the Industrial Common Ownership Act, and was able to draw on funding of £250,000 from the government. Acting as a 'revolving loan fund' i.e. the money is paid back into the fund and paid out again to new co-operative borrowers, ICOF had according to Thornley¹⁹ lent £128,733 at the end of 1978, making fourteen loans that year. Between 1973-1980 it had only two bad debts. Most of the loans made were small, averaging £7,000, with a maximum length of loan time of 6 years. In 1981 the ICO Act funding ended, with £226,000 of the available £250,000 having been lent²⁰, with, at the end of 1981, just over £284,000 being out on loan to 29 different enterprises. Since then the amount of money available for initiatives nationally being very restricted. However the West Midlands County Council has established a revolving loan fund for co-operatives administered by ICOF which has been funded up to £500,000. Twenty six co-ops have had loans in this way amounting to £201,890 by 31st March 1984²¹.

The County Council has also established in October 1984, West Midlands Co-operative Finance Ltd., with a block grant of £700,000 for the first year. This company provides grant funding and other assistance to co-ops and is administered through the county councils Economic Development Unit. This has greatly increased the speed of grant processing etc. as previously each application had to be approved by different county council departments and then go through the committee cycle.

Local authorities have in various ways played an important part in the development of a co-operative presence in their area, generally through economic development units, or local enterprise boards, whose work is

West Midlands Enterprise Board for example totalled £8.8m from its formation in 1982 to the end of May 1984. Those in Sheffield and the economic development units in some London boroughs although important in their impact locally were smaller still. Of these funds only a relatively small percentage was devoted to co-operatives. Local authorities can also use their powers to intervene in the local economy by adopting policies of purchasing directly from co-ops providing a suitable product or service. This aspect is dealt with in Chapter 4.

2. Finance

This seems to be the key problem for co-ops.¹⁸ A number of sources are available but even in combination they are making a relatively small contribution to the problem. The National Co-operative Development Agency in its introductory notes "Workers Co-operative", identifies six ways a worker co-op can raise finance. These are:

1. Members own resources, contributions to initial capital from personal savings or borrowing.
2. Friends, relatives, community groups, churches, trade unions and other sympathetic organizations which may be able to provide or guarantee loans.
3. Banks. Financing an enterprise in the conventional way. Generally this is more difficult for co-ops because banks fail to understand their special needs. The Co-operative Bank (a wholly owned subsidiary of the national retail co-op movement organization the Co-operative Wholesale Society) now claims to have 40% of worker co-ops bank accounts, and to be more sympathetic to, and understanding of their needs than other banks.
4. Deferred payments. Taking advantage of normal credit terms with trades, 21, 45 or occasionally 90 days to pay.
5. Leasing. i.e. conserving scarce capital resources by acquiring major items on leasing or hire-purchase terms.
6. Local authorities. Increasingly local authorities are intervening in their local economics both by supporting local co-operative development agencies and other support organizations, and by providing start up or feasibility or start up grants to co-ops. Financing local revolving loan funds is another less common option.

It is difficult to make much comment on the question of raising money from the co-operatives own members, except to say that it seems to become an increasingly unlikely source as the number of unemployed with little or no

reviewed below. In terms of financial support for co-operative development by far the most significant developments have been in London where the Greater London Enterprise Board, and the more recently formed London Co-operative Enterprise Board. Since the latter part of 1982 over £4m has been lent by the two organizations. The Greater London Enterprise Board had, to mid January 1985 loaned £3,430,000 into 46 co-ops in Greater London, in sums ranging in size from £5,000 to £375,000 creating 470 jobs. Since its formation in April 1984 the LCEB has loaned just about £500,000 to 44 co-ops. These are all relatively small sums, anything over £25,000 is dealt with directly by GLEB. Of the 44 co-ops in receipt of loans, there have so far been eight failures, significantly five in the building trade.²² In the West Midlands, the County Council through its enterprise board has made similar provision though on a smaller scale, and had to March 1984 provided in grants and loans £363,320 to 42 co-ops, involving about 200 jobs.²³ Local authority initiatives in terms of local economic development, particularly co-operative development are now quite widespread, though direct financial support is less common because budgets do not stretch to it, however a number of local authorities have recently gone into partnership with the Co-operative Bank to provide a loan guarantee scheme whereby local authorities guarantee a loan to a workers co-op made by the bank at a rate at interest lower than normally available. The first of these schemes was set up in Shēffield in February 1983, and has since been followed by similar schemes on Merseyside and in the London boroughs of Haringey, Southwark and Waltham Forest.^{24, 25}

Apart from the two loan funds mentioned, the ICOF link-up with the West Midlands County Council, and the LCEB in London, seven other local revolving loan funds are in existence, varying in size from £20,000 (Cambridge) to £100,000 (Cleveland, Leicester and Nottingham). Table 8 outlines those currently in operation, and their method of operation.

3. Marketing

In recognition of the importance of marketing to the development of a strong workers co-op sector in the UK economy, the Consumers United Group (a co-operative insurance company) and the Greater London Enterprise Board commissioned in mid-1983 a report from the Co-operative Advisory Group on marketing, published in March 1984 as "Marketing in Worker Co-ops in the United Kingdom."²⁶ Much of the information in this section is drawn from that report.

Successful Marketing assumes that the co-op in question knows who its customers are. As Table 9 below indicates for almost half of all co-ops individual consumers are the principal customer group.

TABLE 9 PRINCIPAL CUSTOMER GROUPS AMONG CO-OPERATIVES	
<u>Principal Customer Groups</u>	<u>% of Co-operatives</u>
Individuals	49
Retailers	15
Non commercial organisations	15
Manufacturers	6
Wholesalers	6
Service Businesses	3
Other	7
	100

Source: CAG: 1984

Sales to retailers and non-commercial organisations are also important but only 15% sell principally to other manufacturers, wholesalers, or service businesses. As only 23% of co-ops are engaged principally in retailing this suggests that many manufacturing and service co-ops sell directly to the public. As two thirds of co-ops trade primarily with customers coming from within a 10 mile radius, the opportunities for trading with other co-operative businesses are, in a context where co-operative businesses are widely scattered geographically around the country, rather limited.

As individual co-operatives, frequently rather isolated both geographically and in terms of industrial sector, from each other, the means of marketing their products have often been limited. In this context the most frequently used forms of marketing have been informal customer contacts, (after sales service and word of mouth) media advertising, calls on customers, and free media coverage. Local Co-operative Development

LOCAL CO-OPERATIVE LOAN FUNDS

NOTE: The ICOF central fund and West Midlands fund are excluded from the table. For details of these see the ICOF proposal for a fund in Avon circulated to the CDA on 18th June 1984.

NAME OF FUND	AMOUNT	INTEREST RATE	SOURCE	DECISION MAKING AND MANAGEMENT	INDEPENDENT FUND	COMMENTS
CLEVELAND CDA	100,000	Not more than 1% above base rate	County Council	A panel has been formed from the CDA, the County Council and local banks	Yes	The panel advises the CDA who control the fund
CAMBRIDGE CDA	20,000	5%	City Council	The CDA makes recommendations to the chair, vice-chair and treasurer of the Council	Not at present	The fund provides "pump priming" loans of up to £3,000. When loan repayments are made the CDA retains control of the funds generated
DERBY CDA	25,000 with top up each year	3% below base rate	County Council	The CDA makes recommendations to the City Council	No	The Council hold the fund but take very little part in decision making
LEICESTER CDA	100,000 with top up each year from the Urban Programme	5%	Urban Programme (City Council) and £50,000 grant from the Council	The CDA workers make a recommendation to the CDA General Council which takes the decision	Yes	Grants may also be made from the fund - often limited to premises development. Funds are held by the CDA
LONDON CO-OPERATIVE ENTERPRISE BOARD	1,000,000	5%	Greater London Enterprise Board	Separate company limited by guarantee with representation from London co-ops	Yes	The LCEB can make loans of up to £25,000. Applications for larger amounts are referred to GLEB. An "enterprise plan" is agreed with the applicant which is reviewed annually
NOTTINGHAM CDA	100,000	3% below base rate	City Council	Administered by a finance sub-committee of the CDA with representatives from the Council. The decision taking body is the CDA	Yes	Applications are accepted for loans of up to £8,000. Larger loans are processed jointly with the Industry and Employment Committee of the Council
SUNDERLAND REVOLVING LOAN FUND	Currently 40,000 with annual increments of 20,000	3% below base rate	Urban Programme (Borough Council)	A committee convened by ICOM North make recommendations to the Borough Council	No	Funds are held by the Council
WANSBECK COMMON OWNERSHIP FUND	30,000 (from lottery fund)	Less than 10%, reviewed quarterly	District Council	Administered by trustees with recommendations from the CDA	No	Funds are held by the Council. Start up grants and loan guarantees are also available

Source: Avon CDA (1984): Report to Avon County Council.

Agencies have acted for individual co-ops both in terms of providing general counselling or advice, and putting co-ops in touch with specialist sources, such as market research organizations, advertising agencies, or the relevant trade association. In terms of trying to create any joint marketing programmes between co-operatives as part of strengthening the linkages in a potential co-operative economy, evidence is rather thin. A number of trade federations have been formed which will be dealt with later, but apart from that such programmes are limited. What seems to be developing is that a number of the larger co-operative support organizations are appointing marketing specialists to their staff who are working with local co-ops both individually, and more occasionally, collectively. Amongst local CDA's, Brent and Northern Region (based in Newcastle) have appointed staff with specific responsibility for marketing, and some others are in the process of setting up specialist agencies. These include Coventry CDA which is going into partnership with the Coventry-based Unit for the Development of Alternative Products, the Nottingham Employment Resource Unit, and West Glamorgan Common Ownership Association. Three larger projects stand out, all sponsored by regional/national co-operative support organizations. These are first the GLEB/LCEB "Marketing Resource Centre" which is currently in the early stages of development. Second, the initiative of the Scottish Co-operatives Development Committee (SCDC) which has set up an independent marketing arm "the Sales Division" which has two full-time specialist sales representatives and describes itself as:

"A new concept in marketing and sales, the Sales Division maximises the sales potential of a group of employee owned businesses by joint representation and marketing."

The intention of the Sales Division is to equip and generate themselves as conventional representatives concentrating on introducing new customers. A draft contract is drawn up offering co-operatives a range of related services and consultancy at cost, and involving a commission of 5-7% on new orders, and orders generated from new customers by representatives. The "Sales Division" will help design and produce promotional literature which can then be used by the co-ops themselves. The intention is that the sales staff will be so successful that co-ops will find their cost in commission expensive and choose to switch to their own full-time staff.

The third development is one pioneered by the Wales Co-operative Development and Training Centre. This is in progress at the time of writing. An organization called the "Wales Co-operative Consortium" has

been created consisting of seven clothing co-ops based in South and South West Wales who will exhibit at a fashion fair in New York in March 1985 sponsored by the Welsh Development Agency and the mid-Wales Development Board. Each co-op contributes five new sample designs and the package of 35 items is presented under the joint marketing label of the Wales Co-operative Consortium. Depending on the success of the venture the consortium may continue, attending future events on behalf of the co-ops and bringing in more clothing co-ops in the principality.²⁷

Both GLEB and the Wales Co-operative Development and Training Centre have also sponsored along with some co-operative retail societies and other co-operative promotional bodies the first London Co-operative Trade Fair held in February 1984. GLEB see this event as part of the process of raising the profile, and the image, of co-ops with both public and private sector buyers, and so creating new market opportunities for co-ops. The two day event involved over 100 co-ops from London, the rest of Britain and some from Europe, and is to be repeated again in London in April 1985.

4. Premises

The provision of premises for co-operatives has also been identified as a major element in developing a viable co-operative sector. It has two functions, first in areas where property is at a premium or, where it is available in shapes and sizes unsuitable for small starter businesses, (as most co-ops are) the purpose is to locate, lease or purchase and convert to suitable sizes premises for small enterprises to start out in. This is in itself an important facilitating element in promoting co-ops. Additionally premises schemes have a multiplier effect, bringing co-ops together physically in one building greatly increases the chances of their working together or giving trade to each other. In general premises projects are expensive. Probably the biggest and best known is that promoted by Hackney Co-operative Development, who have created a "Co-ops Street", Bradbury Street, London N16. H.C.D. leased the street from Hackney Borough Council and spent nearly £300,000 in a two-phase development, funded by Inner City partnership money. In March 1983 10 workers co-ops employing 41 people moved in, and these were followed in December 1983 by a further eight, employing 45 people. The project itself was carried out by consortium of local building co-ops, creating employment for 35 building workers during the period of the project. A similar project has been under way in Lambeth

for some time. Due to changes in the political control of the borough over the past three years (from Labour to Conservative and back to Labour) the project has been seriously delayed but is now almost complete. The CDA's annual report quoted in Cornforth and Stott²⁸ explains the need for the project:

"In the very early days of the CDA as a staffed organization it became apparent that one of the major difficulties facing new co-operatives starting in the borough was the shortage of suitable premises. The borough as a whole is short of industrial premises, and in particular, easily available (and easily disposable) small work spaces for new starts. It was also felt that it would be of benefit to co-operatives if they were grouped together in a physical or geographical area, along with the CDA. This would provide mutual support as well as close help from the CDA, and enhance the possibilities of inter-trading between co-operatives."

Over £120,000, raised from inner city 'Partnership' money (money derived from the Inner Urban Areas Act 1978) has been earmarked for this project.

The Greater London Enterprise Board recognising the importance of these projects, is developing the idea of a "co-op zone" primarily for manufacturing co-ops "a manufacturing equivalent of Bradbury Street"²⁹ which is primarily for retail co-ops. Using its Area and Property Division as the promoting agent GLEB sees the development of such a zone as important because:

"The creation of a co-op zone would strengthen those co-ops operating there through inter-co-op trade open up opportunities for reducing overheads, through shared facilities. It would also provide a ready made 'live exhibition' of the benefits of worker co-operatives and the range of goods and services they have to offer."³⁰

Out of London the availability of money through Inner City Partnership is more restricted and a different approach has been adopted. This involves the development of self-help initiatives, bringing groups of businesses (some co-ops, some not) together to purchase or lease and convert premises for their own use which are then co-operatively managed. "Turtles" in Selly Oak, Birmingham is an example, describing itself as

"A co-operatively run building providing homes for independent businesses including a whole food shop, a bazaar section, a workshop providing joinery, building and decorating services and a motor body repair service. There is one room available for community use".

A similar project has developed in Oxford, the Old Bakehouse Trust, so named after a building "squatted" by the founder group who were associated with

'Friends of the Earth', which was an empty bakery. Converted by the group it provided 10 small workshops and has since expanded and moved on to two sites with 21 people employed in seventeen workshops as small businesses, single craftsmen or women and co-operatives. Democratically constituted, the buildings are managed by the people who work in them.

5. The role of government

All the foregoing has assumed that the development of a co-operative sector in the UK economy is either ignored or viewed as a very low priority by central government. It goes without saying that serious government commitment to the development of a co-op sector would however have a significant impact. While all parties pay lip service to a greater or lesser degree to the benefits of co-operation the Labour Party seems the most likely to do some if elected, if only because of pressure from so many labour-controlled local authorities who are already involved in co-operative promotion. A Labour Party discussion document³¹ on workers co-ops developed a number of institutional and legislative proposals to encourage a stronger workers co-op sector. These included the setting up of a Co-operative Investment Bank as a major new source of capital reserved for co-operatives, a statutory right for a workforce to convert their enterprise into a workers co-op, subject to the consent of the government through a Co-operative Development Advisory Board, and a number of budgetary and fiscal changes. These include Capital Gains Tax and Capital Transfer Tax exemptions for the voluntary conversion of conventional companies, re-establishment of Corporation Tax advantages, and Income Tax relief on money borrowed by members to invest in their enterprises. Additionally an expanded role, and the financial support to do it, for the national CDA, in association with a comprehensive network of local CDA's is advocated. A "Worker Co-op Charter" is expected to be launched by the Labour Party in April 1985. This is likely to consolidate and extend these policy proposals as the climate of support for workers co-ops has become more favourable since the publication of the discussion document in 1980.

Notes and references

1. Co-operative Advisory Group (1984): op cit.
2. Cornforth C. (1984): The role of local co-operative development agencies in promoting worker co-ops. Annals of public and co-operative economy. No. 3.
3. Cornforth C. (1984): op. cit.
4. Cornforth C. and Stott M. (1984): A co-operative approach to local economic development. Co-operative Research Unit.
5. Cornforth C. and Lewis J. (1985): op. cit.
6. Cornforth C. (1984): op. cit.
7. Cornforth C. and Stott M. (1984): op. cit.
8. Taylor A. (1983): Worker co-operatives: how local authorities can help. ICOM.
9. Jenny Thornley considers both these figures to be too low and out of date, and argues that the figures are substantially higher when setting up grants, feasibility studies, premises subsidy and CDA development workers time are all taken into account. They nevertheless remain excellent value for money. Interview with author, 11.3.85.
10. Cornforth C. and Lewis J. (1985): op. cit.
11. Material obtained through interview with Dennis Gregory of the Centre, by the author, 18.2.85.
12. Wales TUC (1981): Co-operation and job creation in Wales: a feasibility study.
13. Wales Co-operative Development and Training Centre (1985): unpublished report to the Welsh Office.
14. Wales Co-operative Development and Training Centre (1985a): unpublished presentation to Borg Warner Ltd.
15. Material obtained through interview with Rachael Heatley at GLEB by the author, 12.2.85.
16. Greater London Enterprise Board (1984): A Strategy for Co-operation: worker co-ops in London.
17. Presentation by Keith Jerrome of GLEB entitled "Co-operative development in practice: the case of the Greater London Enterprise Board, Seminar 18.1.85.

18. For an overview on the subject see: Mahoney N. (1982) Financing worker co-ops. Proc. 7th Co-operative Seminar: Plunkett Foundation for Co-operative Studies, Oxford. pp. 92-103.
19. Thornley J. (1981): workers co-operatives: jobs and dreams. Heinemann.
20. Industrial Common Ownership Finance (1982) Annual Report.
21. West Midlands County Council (1984): Action in the local economy; progress report of the economic development committee.
22. Keith Jerrome 18.1.85. op. cit.
23. West Midlands County Council (1984): op. cit.
24. 'Co-op News' 16th January 1985.
25. For the Co-operative Bank's view of finances see: Street R.A. (1982): 'The Co-operative Bank's experience of advising and financing workers co-operatives.' Proc. 7th Co-operative Seminar: Plunkett Foundation for Co-operative Studies, Oxford. pp. 103-111.
26. Co-operative Advisory group (1984): op. cit.
27. Information obtained in an interview with Lucy Spawton, Lampeter fieldworker of the Centre by the author 18.2.85.
28. Cornforth C. and Stott M. (1984): op. cit.
29. Rachael Heatley interview 12.2.85.
30. Greater London Enterprise Board (1984): op. cit.
31. Labour Party (1980): Worker Co-operatives.

Chapter 4 The development of an independent co-operative sector

Introduction

As the previous chapter indicated, there is a long way to go before the support structures for the creation of an independent co-operative sector is in place, though parts of that structure are now being developed. The creation of a support structure needs to be complemented by the independent development of linkages between co-ops themselves. This chapter examines progress made in this direction, and the reactions of conventional companies to a co-operative presence.

1. The potential for the development of vertical integration through sector strategies

Perhaps the area of greatest potential for the development of a thriving co-operative sector would be the creation of close trading links between worker (producer) co-ops and the traditional retail co-op movement. The retail co-op movement has been in existence for over 140 years, and with a combined annual turnover of over £3,000m per annum is still Britain's biggest single retail trader, though Sainsburys overtook the co-op in the food trade for the first time in 1982. However for historical reasons the retail movement has preferred to use its own factories for the manufacture of many of its goods, and this function has been co-ordinated by the Co-operative Wholesale Society, founded in 1862. There are a few isolated examples of worker co-ops selling to individual retail societies, but apart from the "competition with our own co-operative factories" argument, the retail movement has been unwilling in general to trade with workers co-ops largely on the grounds that they are unable to produce in the quantities required to serve the movement. The CAG (1984)¹ report comments,

"A handful of co-operatives do sell to the consumer co-operative movement, but the proportional value of such trade in relation to the total trade of co-operatives as a whole is on the decline."

The only sector where vertical integration amongst co-ops seems possible is the wholefood sector. According to an unpublished report by the Co-op Advisory Group² for the Greater London Enterprise Board, on the wholefood sector of the food industry in London, some 12% of wholefood shops are co-ops, but this figure is declining as the number of wholefood co-ops is static while the market, and number of outlets is increasing rapidly. In

1973 turnover from retail outlets was £30m. By 1984 this had risen to £220m. C.A.G. reckon that the market for whole and health foods is growing at 20-25% per annum. The whole sector is expanding rapidly with 35% of Britain's 1.1 million vegetarians aged under 25, the media giving increasing prominence to everything from the dangers of factory farming, pesticides and environmental pollution, to the links between certain kinds of diet and health, and vegetarian cooking. Some shops such as organic food shops in London have seen a five fold increase in turnover in the past twelve months, However this is mainly from a very low base. Per capita consumption of yoghurt in France and Germany for instance is still five times that in Britain.

Almost all the 14 co-ops in London are retailers, though three also manufacture, and one distributes nationally other co-ops also wholesale.

However their proportion of the total in each sector is relatively small. Amongst wholesalers Suma, based in Leeds is the largest co-op supplying whole food shops from Derby to the Scottish borders. Suma has a turnover of over £3m per annum, 24 staff, and over £300,000 worth of stock in their three storey premises in Leeds. Amongst the distributors, Wholesome Trucking based in London serves over forty retail outlets in London and the south-east, and a new distributor Nut Trucks serve a similar number in London.

The wholefood coops in London are overwhelmingly retailers but almost all of them have "side line activities", running bakeries, cafés or restaurants. Sometimes other activities are combined too, such as wholefood retailing plus a café and bookshop. A small number are involved in additional activities such as typesetting. One co-op in London is vertically integrated doing flour milling baking and retailing ('Neals Yard' in Covent Garden). However creating an integrated co-operative economy is not necessarily a very high priority for many co-ops, not least in this sector, while wholefood co-ops share common objectives, promoting the consumption of wholefoods by making them available to everyone at reasonable prices, and creating a democratic work environment, as Table 10 below indicates, many have other objectives, and economic success is not the single prime goal of any of them.

TABLE 10 OBJECTIVES OF CO-OPERATIVES	
	Number (1)
Encouraging consumption of wholefoods	10
Creating domestic employment	6
Supporting local community groups	3
Spiritual development	3
Creating jobs for women	1
1) Several gave more than one response	

Source: CAG (1984b)

CAG's report recommends that the GLEB institute a sector strategy for the wholefood sector of the food industry in London. Arguably it is the only one where co-ops have a sufficient presence in all its aspects to make this a possibility. The only other area where co-ops have been significant "market leaders" has been in the field of feminist publishing. However while co-operative feminist publishing houses remain important, others (e.g. Virago) have been bought up by the giants of the trade or the major publishers have instituted their own labels.³ Certainly the CAG researchers see the wholefood sector going the same way very soon if a sector strategy is not adopted quickly by the GLEB. They argue that:

"Growth in the UK health and wholefoods market has followed a pattern set by the United States. A decade ago, we were 15 years behind the US in our consumption of whole and healthfoods. Today that gap has contracted and the situation in the UK is much as it was in the US in 1979. The big companies are gearing up to take advantage of the new mass interest in a healthy diet. We believe that GLEB now has the opportunity to provide crucial one-time support to small wholefood businesses committed to improving the UK diet and to commercial success. In doing so, GLEB will create jobs, boost the London economy, and provide a commercial counter balance to the power of the food giants. Two years from now we believe this opportunity will have passed because the market will have been exploited by the giants."⁴

Arguing that the rate of growth in this sector can expect to continue at 20-25% per annum, the job creation potential in terms of new shops alone would amount to 200 new jobs a year, with perhaps a further 100 from the growth of existing shops, and that "timely support will have a big impact", with the resources needed to improve efficiency and finance expansion being relatively modest.

2. Intertrading amongst co-ops

Bearing in mind the almost complete absence of any kind of co-op "presence" in all sectors with the possible exception of the whole food market, the opportunities for intertrading amongst co-ops are inevitably small, though the development of such a trend could be important in terms of ensuring the greater economic and trading stability of co-ops. The CAG report identifies the extent, and the problems of development quite clearly stating:

"Intertrading amongst co-operatives does not seem to be important. Two thirds of co-operatives don't sell to other co-operatives at all. Intertrading accounts for half or more of the value of annual sales amongst only 3% of them ... A number of co-operatives report that they would like to buy more from other co-operatives. Their biggest problem in doing so is not knowing what can be supplied from which enterprises in the sector."⁵

The fact that as many as 3% of co-ops do over 50% of their trade with other co-ops is in itself a surprise, and probably relates to wholefood wholesalers dealing with co-operative retailers, and perhaps co-operative printers dealing with other co-operative and community print jobs. Nevertheless as most co-ops see themselves as part of a wider movement for social transformation in some way, and not just businesses out to make money the desire to trade with other co-ops does exist.⁶ Lithosphere, a large printers in Central London don't have a formal policy but do try to put work the way of other co-ops.

"Because we have all departments here the only thing we do outside is we use a co-operative when we send stuff out on a bike [i.e. motorbike dispatch riders], and there is a co-op with a van when we have a lot of stuff to send out, but it doesn't work on other levels, for example there is no co-op paper merchants".⁷

Another co-op in London also makes attempts to trade with other co-ops. Brenco Engineering in Brent are very positive about using other co-ops:

"We are always looking for other co-ops, all of our printing, our letter heading was all done by Adept Press which is another co-op around the corner. All of our labels which we put on our jacks, these were done by Fly Press in Brixton. To explain something on the telephone to another co-operative, they know a great many of the problems that you've been faced with in the past, and its a great asset to be able to talk to each other knowing that the background of your business is of a similar nature."⁸

In both cases however there is more good will than reality, trading with other co-ops is in areas which are quite marginal to the real business of the co-op. In some parts of the country in limited sectors the level of intertrading is higher, this is particularly the case in building, printing and catering/wholefoods, otherwise co-ops at this stage are too isolated both geographically and sectorally. A number of local CDA's have endeavoured to do something to overcome this by the production of local co-op "trade directories", for instance in the West Midlands,⁹ North,¹⁰ and other parts of the country, and in a few cases by using posters with small boxes advertising the products or services of local co-ops with the exhortation "use your local co-op", but these have as much educational/promotional effect as real impact on patterns of trade.

3. Trade Federations

The development of co-operative trade federations either by the co-op themselves, or in conjunction with co-operative support organizations is another element in the creation of an independent co-operative sector. GLEB has been involved in the creation of a London Co-operative Printers Association. Involving four of the larger co-operative printers in London the LCPA describes itself as being set up:

"with the explicit aim of enabling the larger customer ... to benefit from the special advantages of dealing with co-operatively owned printers."

They promote themselves as providing comprehensive service, experience being responsive and responsible, "Every worker who handles your work is a responsible worker-director dedicated to meeting the customer's needs and committed to maintaining quality on every job."

A London Association of Energy Co-ops is now in the process of formation. This is a group of co-ops concerned with energy conservation and is linked to LEEN (London Energy and Employment Network).¹¹

Nationally three trade federations exist, the Northern and Southern Federations of Wholefood Collectives, and a Federation of Radical Booksellers. Suma were instrumental in the creation of the Northern Federation.¹² This is now operating by imposing a voluntary levy on the shop takings of individual retail outlets which raises some £7,000+ p.a. from 50 shops. The money is used to finance joint promotion efforts. The Southern Federation has established a transport co-op and has lent money to member co-ops when needed. They comment "we see this as the beginning of a new socially aware commerce." The Federation of Radical Booksellers is not

exclusively confined to co-ops, and it has over 50 members, bookshops and distributors who aim "to promote the distribution of a wide range of non-sexist non-racist literature committed to radical social change." The main forum for discussion and common action are conferences held 3-4 times a year throughout the country. A regular newsletter is also produced.

4. The role of the public sector

If co-operatives are to produce socially useful goods and services then the latent demand for them needs to be released. The purchasing policies of local authorities and other public bodies can play a big part in this. The impact of local authorities in terms of their purchases can be enormous, ranging as they do over a huge spectrum of services provided by a local authority. Frequently council purchasing is chaotic with little real policy guiding the ways in which large amount of money are spent. The power of council purchasing can be demonstrated when a council such as the G.L.C. implements a series of guidelines for companies that it purchases from, and sets up a contract compliance unit, which has caused a political storm.

The London Co-operative Trade Fair in February 1984 included a session on public sector purchasing from co-ops ("public sector purchasing: widening the scope"). A report¹³ commissioned by the GLC into the reaction of buyers at the Co-ops '84 Fair revealed that what they expected of any supplier was competitive price, reliability and continuity of supply, followed by quality and good service. However buyers were concerned that deliveries should be made within agreed times, and this is linked to the need for adequate production capacity and flexibility adapting to contingencies. Perceptions of co-operatives still tend to be negative mainly because they are seen as being likely to be unable to supply on a large scale, and as being inflexible. The report comments:

"The public sector tends to have more reservations about the ability of co-operatives to supply and service their needs efficiently, and advertisig to this sector should set out and stress that the perceived problems do not exist, or that they can be readily overcome."

Local authority and other public sector custom has the advantage of large orders and regular throughput of work, but can also cause problems for co-ops. Contracts placed for political reasons can be withdrawn suddenly if a council changes hands, and becoming dependent on one major supplier needs to be avoided, cuts in a budget could bankrupt a co-op overnight. In

reality there is no evidence to suggest that public sector purchasers from co-ops are of any particular significance at the moment. The opportunities for councils to give work to co-ops do exist,¹⁴ especially as co-ops are likely to be able to tender most successfully for smaller and more specialist contracts¹⁵, the very ones that councils will have least political difficulties about awarding as below certain limits tendering is not required, and in some cases the particular product or service required is not available elsewhere. Some idea of the possible scale of public sector purchasing however is given by the fact that one authority the GLC has a food purchasing consortium supplying food for school meals, meals-on-wheels, and local authority canteens, which buys over £20m of food annually.

Notes and references

1. Co-operative Advisory Group (1984): op. cit.
2. Co-operative Advisory Group (1984b): The London Wholefood Sector: an analysis and proposal for an investment strategy including support to wholefood co-operatives (unpublished).
3. I am grateful to Will Pollard, London ICOM, for drawing this trend to my attention. Interview with author, 12.2.85.
4. CAG (1984b): op. cit.
5. CAG (1984): op. cit.
6. Jenny Thornley suggests from her experience in Waltham Forest, London, that intertrading amongst black co-ops may be increasing as one of the expressions of the development of black politics in London. Interview with author, 11.3.85.
7. Information obtained in an interview with Lithosphere by the author, 15.11.84.
8. Information obtained in an interview with Brenco Engineering by the author, 16.11.84.
9. West Midlands County Council (1984) Directory of Worker Co-operatives in the West Midlands.
10. ICOM North (1984) North East Co-op Directory
11. Information obtained from interview with Rachael Heatley GLEB by the author, 12.2.85.

12. For further information on the Northern Federation of Wholefood Collectives see: Whyatt A. (1980): Patterns of participation in the Federation of Northern Wholefood Co-operatives: a selective analysis. Proc. 5th Co-operative Seminar: Plunkett Foundation for Co-operative Studies, Oxford.
13. Greater London Enterprise Board (1985): 'Co-op '85' Buyers survey (unpublished).
14. Taylor A. (1983) op. cit.
15. Thornley J. (1981), gives an example of this. In 1978 Milton Keynes Development Corporation gave Bradwell Signs a contract to make road signs, a non-standard product needed in small quantities.

Chapter 5 Is there an alternative economy?

In many ways the question of the existence of an 'alternative' economic sector is bound to be one of the most impressionistic elements in any examination of a UK co-operative economy. Statistics are not designed to pick up and quantify such a concept. However there are straws in the wind. Certainly the comments made by public sector buyers about co-ops in the last section indicate in a negative way that they think there is an alternative economy, unprofessional, marginal, erratic, though this perception is changing gradually. Co-ops in the public mind are certainly "different", though whether this can be said to be a positive difference is much more debatable. The experience of the "Tony Benn" co-ops in the 1970's, Meriden, K.M.E.¹ and Scottish Daily News, tells us more about "top down" co-op development, and the importance of proper capitalisation of such ventures, but in the public mind it says "inefficiency", "waste of public money", "can't work". This attitude is however changing. Although media coverage of those co-ops was undoubtedly hostile, possibly because of the personality and politics of Tony Benn himself, media coverage of co-ops these days, especially in local papers is much more favourable. Co-ops are newsworthy again especially when they create or save jobs - and in that context are portayed in a positive light. So much so that the CAG study² reports that "free media coverage was a major source of new orders for 13% of all co-operatives" in their survey. Their newsworthiness is at least partly based on the fact that journalists do see them as "different". While the media may have a more positive view of co-ops these days, co-operators themselves seem to be concerned that the "alternative" label can do them harm in the market place, correctly perceiving the prejudices of public sector buyers, and their counterparts in the private sector. To overcome this prejudice very few co-ops use the term "co-op" or "co-operative" in their trading name. It is "Lithosphere", "Brenco Engineering", or "The Lake School of English".

It is interesting to note that no agricultural co-ops in Britain use the word 'co-operative' in their title either and that the Co-operative Permanent Building Society changed its name to the Nationwide Building Society about twenty years ago.³

While co-ops generally avoid discrimination against them as co-ops by doing this, it doesn't enable them to break down the prejudices that all small businesses, as small businesses suffer from. Although there is much political support expressed for small business, reality is that many feel discriminated against, in terms of access to finance, on credit terms, by way of the small or non-existent discounts on purchases they make while their larger rivals thrive as their bulk orders are more heavily discounted. Co-ops as small businesses (no more than two or three co-ops in the whole country are so big as no longer to be in the official "small business" category) suffer from this too.

Alan Taylor⁴ argues that while there is no co-op alternative economic sector, there is a drift towards many co-ops being part of a separate "social economy". He identifies this as being expressed in for example building co-ops working primarily for housing co-ops and housing associations, or printing co-ops doing jobs for community groups, voluntary groups, and political and campaigning groups.⁵ This is borne out in the way some co-ops project themselves, for instance Lithosphere's promotional material stresses its links with new ideas saying:

"We have a rapidly expanding clientele increasingly drawn from the new media, the avante garde and the opinion leaders of today. They have fresh ideas, work in new areas and won't take no for an answer. They have the highest standards, and they want printers on their wavelength."

This is also expressed in the tendency of a high proportion of co-ops to discriminate in terms of price and service towards certain social groups, such as the unemployed, claimants, women or retired people. Frequently discounts are given to UB40 card holders, or organizations to which the co-op is politically sympathetic. This is not surprising, almost all co-ops are in business to do more than make money (indeed in some cases this may hardly be a consideration at all), promoting new ways of working, providing a service for politically sympathetic movements ('greens', women, anti-racist, internationalist, gay, lesbian etc.), endeavouring to change peoples attitudes - whether it be towards the food they eat or the relations between men and women in society are all pretty central to many working in workers co-ops. The other side of this coin is that a significant proportion of co-ops potential customers are prepared to pay more for their service or product knowing it to come from a sympathetic and "ideologically sound" source. Quite apart from keeping a co-op in business by paying 'over

the odds' many people see this as an important act of solidarity (perhaps they are in well-paid but traditionally organized employment, and see it as a kind of 'tax' they willingly pay to develop alternatives), encouraging the payment of full union rates for a workplace and ensuring proper health and safety, maternity/paternity leave etc. or enabling disadvantaged groups such as ethnic minorities, women or disabled people to gain an opportunity to train to do a new job in this particular working environment. This tendency is all the more marked in certain sectors such as the wholefood market, where increasingly large numbers of people are prepared to pay substantially more for food that they know has been produced organically, without the use of herbicides, pesticides or chemicals, or involving cruelty to animals. Precise figures of the proportion of the population prepared to engage in this 'alternative economy' are difficult to come by but 5% of the adult population might be realistic, rising to about 15% in relation to healthy/non-exploitative food stuffs.

This 'alternative economy' is by no means confined to worker co-ops, it includes community groups, community co-ops, community businesses,⁶ socialised business ventures, radical charities, arts groups of various kinds, political pressure groups, and their trading arms, development education groups, 'new age' businesses, alternative health practitioners, community newspapers, and organisations linked to wider social currents such as the peace movement. A number of organisations, networks and directories have sprung up out of this trend including the Federation of Radical Booksellers and the northern and southern federations of wholefood collectives mentioned earlier, and more recently the London-based "Business Network", a forum for "new age businesses". The Business Network for example outlines its aims as follows:

"the aim of the Business Network is to guide business towards directions which are alternative yet complementary to appropriate traditional principles; and to encourage it to channel its human, financial and organisational resources into progressive social change, balancing the practical with the spiritual."

Recognising the desire of like-minded people to create economic links with each other as well as political alliances, and indeed the strength of the peace movement as a social force, the Campaign for Nuclear Disarmament instituted a "directory of CND members firms" called "Not the Yellow Pages" in 1983. Open to CND members to advertise their business, 'Not the Yellow Pages' runs as a supplement in the campaign's monthly magazine "Sanity".

While this 'alternative economy' does exist, and is gradually developing with new initiatives springing up all the time, such as recently, an interest in socially responsible uses of money, the Salisbury-based "Financial Initiative" is an example of this, its scale and impact remain extremely small. It is most unlikely that any individual, let alone organization, could obtain even a majority of his or her need entirely within this alternative economy. Its development has however not gone unnoticed, "The Guardian" newspaper ran a series entitled "The Phoenix Economy"⁷ in January 1985 on precisely this subject.

Notes and references

1. For a development of this see Eccles A. (1981): Under new management. Pan Books.
2. Co-operative Advisory Group 1984: op. cit.
3. I am grateful to Paul Derrick for pointing this out to me, personal communication 6.3.85.
4. Interview with author, 29.1.85.
5. This is developed by Mahoney, N: Alternative economic initiatives, job creation and democratic control in the local economy 1983.
6. The Community Business Scotland definition of community businesses is: a trading organization which is set up, owned and controlled by the local community and which aims to create ultimately self-supporting jobs for local people and to be a force for local development. Any profits made from its business activities go either to create more employment or to provide local services or to assist other schemes of community benefit. Quoted in Pearce J.(1984): Running your own co-operative.

Chapter 6 Future prospects for a co-operative economy

The workers co-op movement in Britain has gained some political support and credibility over the past seven or eight years by skillful propaganda on its own behalf, some economic success, admittedly from a very low base, and being in the right place at the right time - i.e. in a Britain in the 70's and 80's which is being rapidly de-industrialised and with steeply rising unemployment.

At the moment there is a tendency for co-ops to end up in the low capital requirement sectors, building, tee-shirt printing and the like, areas where other people end up too for the same reason, making them highly competitive. This is not the place to create a strong co-operative economy. Much depends on the commitment of the state both local and national to co-operative development. The CAG report¹ suggests that with the growth of existing co-ops, and the development of new ones, the numbers employed in workers co-ops will reach 7,500 in 1985 and 25,000 by 1990. This makes a lot of assumptions about continuing support for the sector. Will Pollard of London ICOM argues² that the abolition in 1986 of the GLC and other metropolitan counties, major promoters of local economic initiatives, could be a serious blow to co-operative development, cutting off the provision of funds to local CDA's for feasibility studies and other start up money, and destroying the recent development of worker co-ops amongst more economically marginal groups like ethnic minorities and women.³ These groups rely on co-operative support organisations for the development of their business ideas, and future co-op development may well be restricted to "middle class" groups who need that support less. Clarke (1984)⁴ takes up this point arguing that,

"The 'typical' member of the urban working class is no longer a skilled toolmaker in a car factory waiting in anticipation for the nationalisation of the engineering and vehicle industry. The 'typical' member of the urban working class is a young/old member of an ethnic minority, female, unemployed - or in imminent danger of becoming unemployed, and for her co-operatives are a relevant alternative holding out one hope of fulfilling work."

In this context the question of whether workers co-ops are separate from, or incorporated within the wider capitalist economy seems rather beside the point. As a sector they are too small for the wider economy to either

notice or care. Their role within the capitalist economy is certainly of interest to the workers themselves and to the promoters of co-ops but as Lockett⁵ points out two views of co-operation can be held by different groups within the movement without either clearly being "right" or "wrong". He argues that:

"Taking the incorporation view, certain key theories can be identified which are generally held, more or less explicitly, including:

- (i) increased, or comparable, potential efficiency is possible in workers' co-operatives compared with capitalist enterprises, as a result of
- (ii) participation in ownership some managerial decision-making leading to greater satisfaction, commitment and motivation, and
- (iii) this participation not interfering significantly with the existence of managerial authority in the operations of the enterprise.

On the other hand, the transformation view depends on theories that:

- (iv) it is possible for co-operatives to survive within a capitalist environment with a lasting change in power relationships within the organisation, together with:
- (v) the experience of co-operatives radicalising the workers involved, as well as having similar effects amongst others not directly involved."

It depends on the viewer's standpoint as to which of these views is adopted, with a number of middle positions also being possible.

None of this is an argument against the development of a co-operative sector, although Clarke⁶ argues that its significance in terms of a policy of socialist transition is short term. He concedes that while in the context of the weakness of other socialist alternatives, the developing interests and experience in producer co-operatives in many countries "invest in co-operatives a new relevance as one means to concretize a transitional strategy." He nevertheless considers that:

"control of the commanding heights of western economies will have to be wrested from the hands of capital by political means, and then subject to socialising strategies in which, although democratic management should be a priority co-operatives will have little place due to the scale and importance of the services and industries concerned."

Whether this turns out to be true or not, in the shorter term the creation of a co-operative sector is a worthwhile enterprise.

There is a wide measure of agreement on what are the most important areas where support has to be developed to promote a co-operative economic sector. Clarke argues that minimally a number of vital co-operative services need to be provided; banking and investment, management

consultancy, research and development, technical resources and marketing services. "Also essential is the commitment of socialist political parties to sustain and expand co-operative enterprises." These views are echoed by the Greater London Enterprise Board, who itemise access to: capital, markets, skills including management expertise, consultancy, and training opportunities, and political will.⁷ Cornforth⁸ argues that an integrated co-operative sector is much more likely to survive if these strategies are adopted because:

"First, mutual support and aid will decrease the dependence of co-operatives on an essentially hostile capitalist environment. Secondly that co-operatives will be able to achieve some of the economies of scale, and some degree of horizontal and vertical integration that large capitalist companies achieve without individual co-operatives growing so large that their democracy is undermined."

Practical experience from the successful co-operative movements in Italy and Mondragon Spain lend support to these arguments, and the policy of the Wales TUC for substantial job creation through building a sector of interlinked co-operatives drawing on common resource centres and investment funds is strongly influenced by these examples, attempting to establish at the regional level, "archipelagos of democratically organised enterprises."

Certainly in the short term the producer co-op form seems to be ideally suited for small-scale service based, labour-intensive industries such as agriculture, crafts, retailing, printing, construction, media and the arts. Clarke⁹ has outlined a typology of industries and services most suitable for co-operative development, which reveals both the scope, and the limitations of the development of a co-op sector. See Table 11.

Table 11

TYPOLOGY OF INDUSTRIES, SERVICES AND ACTIVITIES SUITABLE FOR
CO-OPERATIVE DEVELOPMENT

Possible areas for co-operative development	Not seen as possible for co-operative development
agriculture	large scale production
fishing	capital intensive technology
construction	non-divisible production
furniture	
food processing	(seen as ripe for radical
clothing	socialising strategies)
transport	
wholesale/retail	Nationalised industries
distribution	public sector
private service sector	
community based savings	(seen as ready for complete
light engineering	overhaul in the direction of
micro-computers	more democratic management)
professional services	
arts/crafts	
recreation	
sports (e.g. professional football clubs)	

Source: Clarke (1984)

- As this table demonstrates, it would be true to say that the workers' co-op sector in Britain is still very small, but has potential for substantial growth if resources are directed towards supporting it. This paper demonstrates that while workers' co-ops are generally too small, too new, and too isolated both geographically and sectorally to make up any coherent "third sector" in the British economy, they can with the help of local CDA's and larger regional bodies such as GLEB and the Wales Co-operative Development and Training Centre, even on their limited funding and short track record so far, have some impact. There is evidence to show that co-ops with their help are attempting to insulate themselves against some of the vicissitudes of the capitalist economy, and that although they are considerably constrained by that dominant economy co-ops are able to make limited choices about work processes, products etc. These choices and constraints vary according to the sector the co-op operates in, the more they move into mainstream manufacturing particularly labour intensive manufacturing, the less the range of choice, but a small alternative

consciousness and economy does exist, one which does not assume profit as the sole motive for business, but looks to social needs, job creation and preservation, and has a commitment to its local community.

It is arguable that a co-op sector should not get too dependent on the state, either at the local or national level, and the CSO's which are largely or entirely state funded may force co-ops to develop in the way they want. Certainly some of those most closely involved in co-operative development have expressed concern at the political priorities of the GLC have directed GLEB into strategies that are not necessarily in the best interests of co-ops. The question arises about the potential for the development of co-op funded support organizations. Could worker co-ops get together to make strategic decisions and then act together? The model of the co-operative retail movements mutual support organizations is at first sight discouraging, too large and decayed, but the theory behind the C.W.S. and its offshoots could profitably be examined in the context of worker co-ops. It all depends on whether one sees the interest of workers co-ops and of the state as being the same in the long term. In the shorter term such a strategy has little mileage because of the embryonic scale of the workers' co-ops sector in the UK would preclude adequate internal funding.

Organizations like GLEB provide an important example of the way forward, combining local/regional political accountability with sufficient size and resources to have an impact. The development of regional co-operative support organizations, fully equipped to provide training, consultancy support, marketing services, technical resources, access to property, research and development and the ability to generate and implement coherent sector strategies, all properly funded are a key requirement in creating a successful co-operative economy. Linked to such regional CSO's would need to be properly resourced and accountable co-operative banking and investment services. All this presupposes political support at the national level. This is important, but the activities themselves should be decentralised to the regional level to ensure that the co-ops they are intended for are not smothered in a bureaucracy that is insufficiently aware of local circumstances to give the appropriate support, too distant, and too large for genuine accountability.

Notes and references

1. Co-operative Advisory Group (1984): op. cit.
2. Interview with author, 12.2.85.
3. The recent development of co-operative support organizations in London for ethnic minorities tends both to support this and be the beginning of an attempt to counteract it. A Latin American CSO, and a black CSO, Kala Ujaama, are both in the process of being set up to provide support for co-operatives amongst ethnic minorities. Both however, are funded by the GLC.
4. Clarke T: Alternative modes of co-operative production Economic and Industrial Democracy Vol. 5 (1984) pp. 97-124
5. Lockett M. (1981): Workers co-operatives as an alternative organizational form: incorporation or transformation? British Journal of Industrial Relations Vol. XVIII No. 3, pp. 297-317.
6. Clarke T. (1984): op. cit.
7. Keith Jerome. GLEB presentation 18.1.85.
8. Cornforth C. (1983): op. cit.
9. Clarke T. (1984): op. cit.

Carlo Picozza, Latina/Raimondo Ortu, Rom

LA STRUTTURA E L'EVOLUZIONE DELLA COOPERATIVA ITALIANA
CON RIFERIMENTO AL SETTORE DELLA PRODUZIONE E LAVORO

INDICE

CAPITOLO I: LA STRUTTURA DELLA COOPERAZIONE ITALIANA
CON RIFERIMENTO AL SETTORE DELLA PRODUZIONE
E LAVORO

1.1	PREMESSA	Pag. 385
1.2	LA CRESCITA DELLA COOPERAZIONE IN ITALIA	Pag. 388
1.3	L'OCCUPAZIONE NELLE COOPERATIVE	Pag. 393
1.4	DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DELLE COOPERATIVE DI PRODUZIONE E LAVORO	Pag. 395
1.5	PRIME CONCLUSIONI	Pag. 401

CAPITOLO II: LA COOPERAZIONE DI PRODUZIONE E LAVORO

2.1	IL CONTRIBUTO DEI VARI COMPARTI ALLA DELINEAZIONE DEL SETTORE	Pag. 403
2.2	LE COOPERATIVE INDUSTRIALI	Pag. 405

I.- LA STRUTTURA DELLA COOPERAZIONE ITALIANA
CON RIFERIMENTO AL
SETTORE DELLA PRODUZIONE E LAVORO

1. 1 PREMESSA

Nello scenario delineato dalla crisi del Welfare State e dentro le pieghe dei processi di deindustrializzazione in atto, prende corpo e consistenza in Italia, la tendenza alla gestione diretta dei fattori produttivi, attraverso lo strumento cooperativo, o altre forme associative. "... di fatto, nelle regioni meno favorite e in preda al marasma economico, (queste) costituiscono forse, la sola fonte di nuova occupazione." (1).

Se si guarda, in particolare, alle dimensioni assunte dal processo di conversione di preesistenti imprese di capitale in cooperative, si può affermare che il fenomeno ha accompagnato e, sia pur parzialmente sostenuto, il vorticoso processo di crescita delle cooperative di produzione e lavoro italiane.

Cosicchè, se è vero che "negli ultimi cinque anni il numero degli occupati nelle cooperative di produzione e lavoro della C.E.E. è quasi raddoppiato, passando da 290.000 a 540.000 e il numero delle cooperative è salito

Note

(1) Cfr. O.C.D.E. - 1984 - I.L.E. - (84) 2.

da 6.500 a 13.900." (2), è innegabile il concorso dell' Italia alla determinazione della crescita, come risulta dalla tabella n.1.

Note

(2) Ibidem. I dati richiamati, del rapporto OCDE (Organization de coopération et de développement économiques) per l'Italia - che é l'area di massima concentrazione delle cooperative di produzione e lavoro, sia per numero di società, che per addetti - si riferiscono alle sole cooperative aderenti alle centrali riconosciute: Lega Nazionale Cooperative e Mutue(LNCM); Confederazione Generale Cooperative Italiane (CGCI);Associazione Generale Cooperative Italiane(AGCI); Unione Nazionale Cooperative Italiane(UNCI). Si fa notare che le adesioni delle società di produzione e lavoro alle centrali cooperative in Italia, costituivano al 31-12-84, solo il 31,4% del totale delle cooperative esistenti, operanti nello stesso settore, come risulta dalla seguente tabella:

TABELLA A

NUMERO DELLE COOPERATIVE ADERENTI E NON ALLE CENTRALI ISCRITTE E NON NELLO SCHEDARIO GENERALE DELLA COOPERAZIONE. RIFERIMENTO: 31-12-84

	PR.LAV.	CONSU.	AGRIC.	EDILI.	TRASP.	PESCA.	Miste.	TOTALE
<u>COOP.ADER.</u>	<u>7251</u>	<u>4204</u>	<u>9926</u>	<u>17549</u>	<u>535</u>	<u>628</u>	<u>4053</u>	<u>44146</u>
LNCM	3538	2206	2693	5302	215	134	1537	15625
CGCI	2677	1776	6423	8654	223	422	2140	22315
AGCI	978	188	628	2539	93	68	295	4789
UNCI	58	34	182	1054	4	4	81	1417
<u>NON Aderenti</u>	<u>15814</u>	<u>3883</u>	<u>11596</u>	<u>53852</u>	<u>1442</u>	<u>587</u>	<u>8866</u>	<u>96040</u>
ISCR.S.G.C.	13716	4905	16062	51427	1055	780	8857	96802
<u>TOT.ARCH.AN.</u>	<u>23065</u>	<u>8087</u>	<u>21522</u>	<u>71401</u>	<u>1997</u>	<u>1215</u>	<u>12919</u>	<u>140186</u>

TABELLA N.1

DINAMICHE EVOLUTIVE DELLE COOPERATIVE
DI PRODUZIONE E LAVORO IN ITALIA 1968-1983

INDICE: 1974=100

ANNI AL	TOT.COOP.	VARIAZ.	COOP.ISCR.	VARIAZ.
31/12	ESISTENTI	%	REG.PREF.	%
1968	7379	100.89	4256	87.572
1969	7324	100.14	4384	90.206
1970	7013	95.885	4370	89.918
1971	6679	91.318	4626	95.185
1972	6428	87.886	4139	85.165
1973	6572	89.855	4420	90.947
1974	7314	100	4860	100
1975	7995	109.31	5377	110.64
1976	8572	117.2	5893	121.26
1977	12040	164.62	6696	137.78
1978	14207	194.24	7854	161.6
1979	16126	220.48	9055	186.32
1980	17880	244.46	10140	208.64
1981	19724	269.67	11203	230.51
1982	21431	293.01	12536	257.94
1983	23065	315.35	13716	282.22

1.2 - LA CRESCITA DELLA COOPERAZIONE IN ITALIA.

Dalla lettura della serie annuale dei dati della tabella n. 1 si evince un netto incremento delle cooperative di produzione e lavoro.

La fine del primo quinquennio degli anni '70 può essere assunto come data di avvio di uno sviluppo sostenuto e sostanzialmente costante delle cooperative in esame.

Basti, per ora, richiamare la contemporaneità con la quale il manifestarsi della prima crisi petrolifera ha accompagnato questo nuovo fenomeno, determinando una inversione di tendenza rispetto agli anni precedenti il 1974.

Perciò questo anno è stato assunto, nella nostra analisi, come anno-base; per la valutazione della intensità che ha caratterizzato la tendenza nel medio periodo.

Negli anni noi più vicini - 1980-1983 : gli anni del secondo shock petrolifero - un ulteriore incentivo alla creazione di cooperative di produzione e lavoro è venuto anche da alcune misure di legge, tra le quali la cosiddetta "Visentini bis" (1), che ha facilitato processi di ricapitalizzazione delle società, portando i limiti di apporto delle singole quote sociali da 4 a 40 milioni di lire e ha garantito una più elevata remunerazione del prestito sociale..

Note

(1) Legge n. 72 del 1983

Un altro provvedimento di indubbio effetto è la proposta di legge "Marcora", del novembre 1981 (2). Sebbene non ancora approvata, essa, per la qualità e l'entità dei benefici previsti a favore delle nuove cooperative industriali - tanto da essere considerata come punto di svolta nell'intervento dello Stato a sostegno della cooperazione - ha determinato, già dall'estate dell '81, data della sua prospettazione, un "effetto-annuncio", che ha operato quale motivazione aggiuntiva alla formazione di imprese autogestite.

E' stato come un incentivo che ha agito soprattutto sui lavoratori coinvolti in crisi aziendali, cessazione di attività, procedure concorsuali, per i quali la proposta prevedeva particolari sostegni finanziari, finalizzati alla organizzazione cooperativa.

Ora, la comparazione del tasso di natalità delle cooperative di produzione e lavoro, con quello di altri tipi di cooperativa, evidenzia (vedi tabelle n.ⁱ 2 e 3) che questo settore ha manifestato la maggiore vitalità nell'ultimo decennio: a partire appunto, dal 1973-74.

Note

- (2) D.d.l.n. 3739/81: "Misure vigenti a salvaguardia dell'occupazione".

TABELLA N. 2

DINAMICA DELLA CONSISTENZA DELLE
SOCIETA' COOPERATIVE IN ITALIA 1968-1983

COOPERATIVE (ISCRITTE E NON NELLO SCHED.GEN.DELLA COOPERAZIONE)
ANNI PR.LAV. CONSUMO AGRICOLE EDILI TRASP PESCA MISTE TOTALE

1968	7379	6772	11491	36937	1077	752	3746	68154
%	10.827	9.93632	16.8603	54.1964	1.58024	1.10338	5.49638	100
1969	7324	6570	11628	37129	1060	747	3771	68229
%	10.7344	9.62934	17.0426	54.4182	1.55359	1.09484	5.52698	100
1970	7013	6417	11709	37417	1054	729	3751	68090
%	10.2996	9.42429	17.1964	54.9523	1.54795	1.07064	5.50889	100
1971	6679	5863	11394	39092	971	717	3758	68474
%	9.75407	8.56237	16.6399	57.0903	1.41806	1.04711	5.48821	100
1972	6428	5267	11524	35737	946	737	3580	64219
%	10.0095	8.20162	17.9448	55.6486	1.47308	1.14764	5.57467	100
1973	6572	5293	12211	38817	1149	755	3798	68595
%	9.58087	7.71631	17.8016	56.5887	1.67505	1.10066	5.53685	100
1974	7314	5404	13025	43364	1235	776	4162	75280
%	9.71573	7.17853	17.3021	57.6036	1.64054	1.03082	5.52869	100
1975	7995	5583	13731	46545	1259	805	4548	80466
%	9.93587	6.93833	17.0644	57.8443	1.56464	1.00042	5.65208	100
1976	8572	5667	14123	48071	1277	837	5014	83561
%	10.2584	6.78187	16.9014	57.528	1.52822	1.00166	6.00041	100
1977	12040	6982	16163	59310	1535	941	6531	103502
%	11.6326	6.74576	15.6161	57.3032	1.48306	0.90916	6.31002	100
1978	14207	7511	17406	62279	1660	1001	7726	111790
%	12.7087	6.71885	15.5703	55.7107	1.48493	0.89543	6.91117	100
1979	16126	7780	18493	65573	1746	1065	8712	119495
%	13.4951	6.51073	15.476	54.8751	1.46115	0.89125	7.29068	100
1980	17880	7901	19376	67781	1824	1129	9832	125723
%	14.2217	6.28445	15.4117	53.913	1.45081	0.89801	7.82037	100
1981	19724	8047	20244	69677	1886	1177	10813	131568
%	14.9915	6.11623	15.3867	52.9589	1.43348	0.89459	8.21856	100
1982	21431	8052	20973	71136	1906	1196	11790	136484
%	15.7022	5.89959	15.3666	52.1204	1.3965	0.87629	8.63838	100
1983	23065	8087	21522	71401	1977	1215	12919	140186
%	16.4531	5.76876	15.3525	50.993	1.41027	0.86671	9.21561	100

Fonte: Ministero del lavoro - nostre elaborazioni

Si tenga conto che la pratica della cancellazione, così come per le società commerciali, anche per le cooperative, non è molto diffusa.

Ne consegue che una cooperativa iscritta nei registri perfettizi (nello schedario generale della cooperazione) non sempre è da considerarsi una cooperativa operante.

Le centrali cooperative stimano come maggioritarie, rispetto al totale delle cooperative attive, le società che ad esse aderiscono.

Alla fine del 1983 la "produzione e lavoro" rappresenta, dunque, il 16,4% del totale delle cooperative, a fronte del 9,7% rilevabile nel 1974, come può leggersi nella tabella n.2.

Le cooperative di produzione e lavoro e quelle "miste" (comprendenti, tra l'altro, le banche popolari, le casse rurali ed artigiane etc.) sono i soli settori che vedono aumentare il loro peso sul totale delle società cooperative.

In assoluto è, tradizionalmente, il settore delle cooperative di abitazione (chiamate "edili" dagli uffici del Ministero del lavoro, in ossequio alla classificazione prevista dall'articolo 13 della legge n. 1577 del 14-12-1947) a costituire la fetta più ampia dell'universo cooperativo. Anche queste ultime, tuttavia, vedono diminuire il loro peso totale, dal 54 del 1968, dal 58% del 1974, al 51% del 1983.

Se valutiamo l'entità dell'incremento verificatosi tra gli anni 1974 - 1983, notiamo che le cooperative di produzione e lavoro esprimono il valore positivo più marcato: + 215% come può ricavarsi dalla tabella n.3..

1.3 - L'OCCUPAZIONE NELLE COOPERATIVE

Gli incrementi verificatisi nella natalità delle imprese, la loro entità, la loro collocazione nel tempo, la differenza che ne caratterizza l'evoluzione rispetto agli altri settori della cooperazione, trovano analoghi riscontri, sia pure indiretti, nell'andamento dell'occupazione.

I dati, riportati nella tabella n.4. riferiti al numero dei soci, dimostrano come l'evoluzione delle società di produzione e lavoro abbia prodotto una positiva ricaduta sul piano dell'impiego della forza lavoro.

Negli anni 1979 - 1983 (gli unici per i quali sono stati resi disponibili i dati dall'Archivio del Ministero del lavoro), l'occupazione in queste società è cresciuta del 30%.

Sono, tuttavia, dati meramente indicativi della consistenza occupativa nelle cooperative, in quanto si riferiscono al numero dei soli soci esistenti al momento della costituzione della società.

Mancando rilevazioni sulla consistenza degli occupati complessivi (soci-addetti ed eventualmente soci e addetti) nelle imprese cooperative "a regime", ci si limita a segnalare uno schema riassuntivo, solo per gli anni 1979 e 1983.

TABELLA N.4

NUMERO DEI SOCI DELLE COOPERATIVE RILEVATO DAGLI ATTI COSTITUTIVI
ANNI 1979 E 1983

ANNI	PR.LAV.	CONSUMO	AGRICOLE	EDILI	TRASP	PESCA	MISTE	TOTALE
1979	256901	389778	558718	967252	23920	21949	521140	2739658
%	9	14	20	35	1	1	19	100
1983	336815	383969	746713	1010154	26460	23522	572323	3099956
%	11	12	24	33	1	1	18	100

Fonte: Ministero del lavoro - nostre elaborazioni

1. 4 - DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DELLE COOPERATIVE DI PRODUZIONE E LAVORO.

Il mezzogiorno d'Italia - ed è qui compreso il sistema insulare - come indicano le tabelle n.ⁱ 5,6,7 è tra le altre aree, quella che registra i maggiori incrementi sia per numero dei soci che per quello delle cooperative e , in particolare delle cooperative di produzione e lavoro.

Il fenomeno può essere compreso se si pensa ai margini più ampi esistenti nel meridione, per l'affermazione dell'esperienza cooperativa e autogestionaria. Esso va collegato ad alcune peculiarità riconducibili alla generale situazione economico-istituzionale del Mezzogiorno:

- Le condizioni del mercato del lavoro.

Il più accentuato squilibrio tra domanda e offerta di lavoro crea anche una maggiore domanda di cooperazione;

- Gli spazi di intervento della piccola imprenditorialità. Sono, in gran parte, determinati dalle economie interstiziali ("code produttive, contoterzismo, attività residuali, etc.") e da base barriere all'entrata nell'attività imprenditoriale. Anche se tutto ciò determina bassi livelli di produttività e di efficienza media del tessuto delle imprese;

- La politica dell'intervento straordinario.

I vantaggi offerti dagli interventi di sostegno finanziario, o sotto forma di incentivi reali (servizi alle imprese), o , ancora, in infrastrutture; e, infine, le particolari agevolazioni tributarie e tariffarie, concor-

rono a determinare un sistema di convenienze che abbattano numerose voci di costo. Un ulteriore risultato dell'intervento straordinario sulle strutture cooperative, è costituito dall'effetto indotto dalle politiche delle commesse e dei lavori pubblici.

Tuttavia, la crescita del fenomeno nelle regioni meno sviluppate va anche ricondotta ai più accentuati riverberi che la crisi ha qui prodotto: segni manifesti di questa sono stati, in primo luogo, il blocco pressochè assoluto di nuova occupazione e l'espulsione dai processi produttivi di decine di migliaia di addetti.

Cosicchè, nel meridione, più che altrove, la cooperazione, laddove ha attachito, ha, in primo luogo, inteso svolgere la specifica funzione di tampone anticrisi.

TABELLA N. 5

COOPERATIVE DI PRODUZIONE E LAVORO DIVISE PER AREE E COMPARAZIONE CON I TOTALI DELL'UNIVERSO COOPERATIVO NEGLI ANNI 1979 E 1983

ANNI	AREE	N.COOP. PROD.LAV.	TOT.COOP.	% COOP. PROD.LAV	SOCI COOP PROD.LAV.	TOT SOCI COOP.VE	% SOCI PROD LAV
1979	NORD	4937	40690	12	73173	1136403	6
	CENTRO	3551	34049	10	62997	580828	11
	SUD+ISOLE	7638	44756	17	120731	1022427	12
	TOT ITALIA	16126	119495	13	256901	2739658	9
1983	NORD	5993	44901	13	83364	1184476	7
	CENTRO	5304	38209	14	82450	733918	11
	SUD+ISOLE	11768	57076	21	171001	1181562	14
	TOT ITALIA	23065	140186	16	336815	3099956	11

Nostre elaborazioni su dati del Ministero del Lavoro

TABELLA N. 5

COOPERATIVE DI PRODUZIONE E LAVORO DIVISE PER AREE E COMPARAZIONE CON I TOTALI DELL'UNIVERSO COOPERATIVO NEGLI ANNI 1979 E 1983

ANNI	AREE	N.COOP. PROD.LAV.	TOT.COOP.	% COOP. PROD.LAV	SOCI COOP PROD.LAV.	TOT SOCI COOP.VE	% SOCI PROD LAV
1979	NORD	4937	40690	12.1332	73173	1136403	6.439
	CENTRO	3551	34049	10.42909	62997	580828	10.8461
	SUD+ISOLE	7638	44756	17.06587	120731	1022427	11.8083
	TOT ITALIA	16126	119495	13.49513	256901	2739658	9.37712
1983	NORD	5993	44901	13.34714	83364	1184476	7.03805
	CENTRO	5304	38209	13.88155	92450	733918	11.2342
	SUD+ISOLE	11768	57076	20.61812	171001	1181562	14.4725
	TOT ITALIA	23065	140186	16.45314	336815	3099956	10.8652

Nostre elaborazioni su dati del Ministero del Lavoro

TABELLA N. 6

DISTRIBUZIONE TERRITORIALE PER GRANDI AREE
DELLE COOPERATIVE DI PRODUZIONE E LAVORO E DEI LORO SOCI

RAFFRONTO 1979-1983

I AREE	I COOP. DI PROD. E LAV. I		I % SOCI I	
	I 1979 I	I 1983 I	I 1979 I	I 1983 I
I NORD	I 31 I	I 26 I	I 28 I	I 25 I
I CENTRO	I 22 I	I 23 I	I 24 I	I 24 I
I SUD+ISOLE	I 47 I	I 51 I	I 47 I	I 51 I
I TOT. ITALIA	I 100 I	I 100 I	I 100 I	I 100 I

Fonte: Ministero del Lavoro - nostre elaborazioni

TABELLA N. 7

DISTRIBUZIONE TERRITORIALE PER GRANDI AREE DEL TOTALE DELLE COOPERATIVE ESISTENTI E DEI LORO SOCI

RAFFRONTO 1979-1983

AREE	% COOP. ESISTENTI		% SOCI	
	1979	1983	1979	1983
NORD	34	32	41	38
CENTRO	28	27	21	24
SUD+ISOLE	37	41	37	38
TOT. ITALIA	100	100	100	100

Fonte: Ministero del Lavoro - nostre elaborazioni

1.5 - PRIME CONCLUSIONI.

Gli elementi che avvalorano l'ipotesi che assume la cooperazione come risposta alla crisi (in particolare nel settore industriale), possono essere, in estrema sintesi, così declinati:

- Le cooperative di produzione e lavoro sono quelle che segnano una più marcata crescita tra le forme associative con fini sociali diversi:

- La dinamica di crescita può essere datata: a partire dalla fine della prima metà degli anni '70 essa inizia a delinearasi, dapprima quale fenomeno congiunturale, come risposta alle morse recessive.

Da questi anni, precisamente dal 1974 ad oggi, i posti di lavoro nell'agricoltura sono diminuiti di quasi un milione (da 3,5 a 2,5 milioni), pari al 30% circa. Nello stesso periodo gli occupati nell'industria sono diminuiti di 230.000 unità. A creare occupazione è rimasto solo il settore terziario che ha portato i posti di lavoro da 8,5 a 10,7 milioni (+2,2%). Nel complesso i posti di lavoro sono aumentati di 1,1 milione. A fronte di questo aumento, la disoccupazione è però salita: qui emerge la seconda grande componente del fenomeno - l'onda demografica. La forza lavoro che era di 20,5 milioni nel 1975 è salita nel corso di dieci anni

a 23,3 milioni con un incremento di 3 milioni.

Sono ora chiari i dati del problema: l'andamento demografico ha portato sul mercato del lavoro negli ultimi 10 anni 3 milioni in più di persone; l'economia invece non è riuscita a creare che poco più di un milione di posti di lavoro."(2).

- Il Mezzogiorno d'Italia (le regioni meno sviluppate) registra un incremento delle cooperative in genere e di quelle di produzione e lavoro in particolare, più accentuato di quello già elevato del resto del Paese (2).

Note

- (1) La creazione di impresa e lo sviluppo dell'occupazione" - Bologna 17 febbraio 1985-dalla relazione introduttiva al convegno, di Claudio Demattè.
- (2) E'opportuno, tuttavia, rilevare che la crescita quantitativa delle cooperative localizzate nel Sud e del relativo numero di soci (negli ultimi quattro anni considerati- vedi tabelle n. 6 e 7- il peso numerico delle cooperative di produzione e lavoro del Mezzogiorno e quello dei loro soci, è aumentato sul totale nazionale di ben 4 punti percentuali, passando dal 47 al 51%) non è stata accompagnata da un analogo sviluppo del valore aggiunto e del fatturato (cfr.: "La cooperazione nell'industria" di M. D'Ambrosio e R. Stefanelli - Roma 1983. Editrice cooperativa. Indice questo del divario di produttività che caratterizza non solo le cooperative meridionali - che ,comunque, esprimono una tendenza al recupero - ma l'intera struttura produttiva nel Mezzogiorno.

II- LA COOPERAZIONE DI PRODUZIONE E LAVORO

2.1 IL CONTRIBUTO DEI VARI COMPARTI ALLA DELINEAZIONE DEL SETTORE

La tabella n.8 si incaricherà di porre in evidenza, riportando la stessa classificazione governativa e considerando gli anni 1980 - 1983, il concorso dei comparti di attività nei quali la "produzione e lavoro" si articola, alla formazione di questa particolare struttura cooperativa.

TABELLA N. 8

CONCORSO DEI DIVERSI COMPARTI ALLA FORMAZIONE DEL TOTALE DELLE COOPERATIVE DI PRODUZIONE E LAVORO

N.CAT. COOPERATIVE PER	1980	1981	1982	1983
1 -estrazione di minerali	156	161	162	167
2 -produzione di derrate alimentari	91	91	97	103
3 -panificazione e pastificazione	117	122	120	121
4 -macellazione bestiame,lav.,cons.carni	272	278	278	281
5 -prod.bevande,ghiaccio,birra,malti,etc.	33	38	44	49
6 -prod.e lav.pelli e cuoio	127	142	156	175
7 -prod.tessuti,fabbr.cordami e simili	173	190	197	218
8 -prod.veftiario,abbigl.,arredamento,affini	562	621	702	774
9 -lavorazione legno,sughero e affini	389	405	413	421
10 -prod.e lav. carta,attivita'carto-techniche, editoriali,poligrafiche e affini	421	476	506	553
11 -attivita'foto-fono-cinema-tipografiche	413	450	475	498
12 -lav.meccanica e metallurgica	494	534	564	595
13 -traformazione minerali non metalliferi (petre,marmi,laterizi,colle,vetro,etc.)	492	493	503	510
14 -produzioni chimiche,affini e della gomma	69	76	83	88
15 -cotruzioni edili,stradali e affini	5919	6173	6560	6788
16 -installazione impianti di riscaldamento ventilazione;trasp.gas,acqua,etc.	471	522	575	621
17 -servizi telegrafici, radiotelegrafici, telefonici	107	110	110	115
18 -igiene,pulizia e servizi vari	1077	1251	1407	1626
19 -attivita'culturali, artistiche, ricreative	2118	2573	2919	3235
20 -attivita'legali, commerciali, tecniche, assistenziali e previdenziali	1275	1607	1943	2210
21 -produzione e lavoro in genere esercitanti anche attivita'comm.(consumo)	1167	1316	1442	1614
22 -idem agricole	323	336	359	378
23 -idem trasporto-facchinaggio (carovane)	1550	1649	1725	1850
24 -idem pesca	64	56	71	114
T O T A L I	17660	19724	21431	23065

Fonte: Ministero del Lavoro - nostre elaborazioni

2.2 - LE COOPERATIVE INDUSTRIALI

Ferma restando la classificazione delle imprese di produzione e lavoro desunta dall'Archivio Anagrafico, possiamo opportunamente individuare le cooperative industriali in quelle corrispondenti ai "numeri di categoria" (vedi tabella n.8) 1,2,3 e da 5 a 14 ; manifatturiere ed estrattive.

Vediamo dunque (tabella n.9) riaggregando i dati, qual'è il peso delle cooperative industriali in rapporto al totale, la loro distribuzione territoriale, la loro evoluzione dal 1980, la loro consistenza al 1983.

Si estrapoleranno, inoltre, i totali riferiti alle imprese di costruzione che, com'è noto, rappresentano il comparto più consistente. Ciò anche al fine di compararne l'andamento con quello delle imprese più propriamente industriali.

TABELLA N.9

DISTRIBUZIONE TERRITORIALE PER GRANDI AREE DELLE
COOPERATIVE INDUSTRIALI, DI COSTRUZIONE E ALTRE
RAFFRONTO 1980 - 1983

ANNI	AREE	N.COOP INDUSTR	%	N.COOP COSTRUZ	%	N.ALTRE COOP.	%	TOTALE	%
1980	INORD	1134	32	1503	25	2507	30	5144	29
	ICENTRO	951	27	831	14	2285	27	4067	23
	ISUD+ISOLE	1452	41	3585	60	3632	43	8669	48
TOTALE ITALIA		3537	100	5919	100	8424	100	17880	100
1983	INORD	1319	31	1445	21	3229	27	5993	26
	ICENTRO	1129	26	906	13	3269	27	5304	23
	ISUD+ISOLE	1824	43	4437	65	5507	46	11768	51
TOTALE ITALIA		4272	100	6788	100	12005	100	23065	100

Fonte: Ministero del Lavoro - nostre elaborazioni

La disaggregazione che mostriamo nella tabella n.9 ci permette di evidenziare che il fenomeno analizzato sinora per le cooperative in genere e per quelle di produzione e lavoro in particolare, trova una conferma marcata nell'andamento e nella consistenza delle cooperative più propriamente industriali.

Ad esempio, queste ultime segnalano mutamenti di pesi nella loro distribuzione territoriale, con una crescita a vantaggio delle aree meridionali.

Possiamo affermare, con particolare riferimento alle cooperative industriali, che pur crescendo in quantità assoluta e nella quota relativa nel Mezzogiorno (tab. n. 9) vedono tuttavia diminuire il loro relativo in ragione di una crescita ancora più accentuata delle cooperative di costruzione e di servizi, come risulta dalla tabella n. 10.

TABELLA N.10

COMPOSIZIONE PERCENTUALE DEL SETTORE "PRODUZIONE E LAVORO"
CON RIFERIMENTO ALLE COOPERATIVE INDUSTRIALI E DI COSTRUZIONE

RAFFRONTO 1980-1983

ANNI	% COOP INDUSTR	% COOP COSTRUZ	% ALTRE COOPERAT	TOT COOP PROD LAV
1980	19,7	33,1	47,1	100
1983	18,5	37,9	52,0	100

Fonte: Ministero del Lavoro - nostre elaborazioni

Jürgen Daviter, Bremen

VERGLEICHENDE BETRACHTUNGEN ZU DEN ÜBERLEBENSBEDINGUNGEN
DER SELBSTVERWALTUNGSWIRTSCHAFT UNTER BESONDERER
BERÜCKSICHTIGUNG VON ITALIEN

Seite:

INHALTSVERZEICHNIS

1. Zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung der Produktionskooperativen	413
2. Zur Bedeutung der organisatorischen Vernetzung unter den Produktionskooperativen	421
3. Zum Problem der Kapitalversorgung der Kooperativen	427

Vergleichende Betrachtungen zu den Überlebensbedingungen der Selbstverwaltungswirtschaft unter besonderer Berücksichtigung von Italien

1. Zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung der Produktionskooperativen

Es ist längst keine Frage des Theorienstreits mehr, daß die westlichen Industrienationen in einer schweren und lang anhaltenden Krise stecken. Bei dem verständlichen Wunsch, die Gegenwart historisch einzustufen, insbesondere einen möglichst klaren Blick in die Zukunft zu werfen, hat die Theorie der langen Wellen eine Renaissance erlebt¹. Diese Theorie, vielleicht am bekanntesten unter dem Namen Kondratieff-Zyklus, unterstellt eine regelmäßige Wiederkehr langer Wellen wirtschaftlicher Prosperität und Depression im Zeitraum von ungefähr 60 Jahren. Während diese Ansicht als Beschreibung der Vergangenheit weitgehend unangefochten ist, ist der Streit darüber, ob die Regelmäßigkeit dieses Ablaufs theoretisch zwingend und empirisch überzeugend "bewiesen" werden kann, neu entbrannt. Auch in diesem Streit gibt es wiederum eine von vielen geteilte Version über das Muster der Entwicklung. Um willkürlich an einem Kettenglied der Entwicklung anzufangen: Es gibt einen lang anhaltenden und mehrere Konjunkturzyklen überlagernden Aufschwung, in dem auf der Grundlage bestimmter Techniken ein Ensemble von Produktionsformen und Konsumkultur den "Charakter einer Epoche" prägt. Die Entwicklungsmöglichkeiten geraten nach Ausschöpfung auch von Verbesserungs- und Scheininnovationen an ihre Grenze. Es beginnt ein lang anhaltender Abschwung, in dem das "alte Kapital" abgenutzt wird. Bereits seit längerer Zeit mehr oder weniger kontinuierlich entdeckte Basisinnovationen, von der vorhergehenden Produktions- und Konsumkultur aufgrund von "Unverträglichkeiten" abgestoßen, formieren sich zu einem neuen Ensemble, das im Laufe der Zeit an Akzeptanz gewinnt. Wenn dann durch die Zerstörung des Alten genügend Raum im psychologischen, technischen und finanziellen Sinne geschaffen ist, kann eine neue lange Welle ihren Aufschwung beginnen.

Man sieht: Man kann diese innere Logik der Entwicklung für überzeugend halten, ohne gleichzeitig eine eherne Regelmäßigkeit des Zeitplans für erwiesen zu halten. Es ist gleichgültig, ob wir uns unter strenger Einhaltung eines beweisbaren Zeitplans im Augenblick in einer Depressionsphase der Umstrukturierung von Produktions- und Konsumkultur befinden oder "nur" durch einen weiteren historischen Zufall in das Zeitschema von Kondratieff passen. Die innere Logik soll im weiteren allerdings als überzeugend vorausgesetzt werden. Tatsächlich prägen negative Aspekte des Umstrukturierungsprozesses in Form von Zerstörung alten Kapitals und in Form von sie begleitender Arbeitslosigkeit die Gegenwart und sind andererseits mögliche und wahrscheinliche Elemente einer neuen Produktions- und Konsumkultur in Umrissen erkennbar. Um Hubers Aufzählung zu folgen, zählen dazu u.a. die Biotechnologie, Gentechnologie, alternative Energietechnik, Umweltschutztechnologie und nicht zuletzt die Mikroelektronik und neue Materialtechnologie, die vor allem in Form von Computern, Robotern und Telekommunikationstechnik auftreten².

Besonders die letzten Techniken führen zu einer Miniaturisierung der Produktionsmittel. Während früher die technische Entwicklung in immer größere ökonomische Mindestbetriebsgrößen hineinführte, dreht sich diese historische Tendenz jetzt offenbar um. Dadurch erhalten Kleinbetriebe wenigstens von der Produktionskostenstruktur her wieder reelle Marktchancen. Spielt sich dieser Bedeutungszuwachs der kleinen und mittelgroßen Betriebe hier zunächst einmal im Industriesektor selber ab, so tritt er darüber hinaus dadurch auf, daß, beispielsweise besonders deutlich im Kommunikationsbereich erkennbar, ein moderner Dienstleistungssektor entsteht (für den in Italien der Begriff *terziario avanzato* bereits gängige Münze ist), der ebenfalls dem kleinen Unternehmen neue Tätigkeitsfelder eröffnet. Geht man in der langen Zeitdimension von einem weiteren Wohlstandsanstieg aus, dann werden in der neuen Konsumkultur vermutlich die standardisierten Konsumgüter nicht mehr so wichtig sein wie heute und demgegenüber die nicht standardisierbaren Dienstleistungen an Raum gewinnen: ein weiteres Element, das den kleinen Betrieben Entwicklungsraum gibt.

Geht man von den soeben beschriebenen teils erkennbaren, teils hypothetischen Entwicklung aus, dann zeichnet sich sowohl für die Phase des Übergangs, der "Krise", als auch für die Zeit danach recht deutlich die Rolle der Produktionskooperativen ab. Auch diese Rolle ist teils bereits erkennbar, teils muß sie als plausibel unterstellt werden, teils ist sie eine Frage der gesellschaftspolitischen Entscheidung. Erkennbar ist die zahlenmäßige Entwicklung der Produktionskooperativen in dem 10-Jahresabschnitt von 1974 bis 1983 in Italien: Während die Zahl in den 6 Jahren vor 1974 absolut stagnierte, war sie am Ende des folgenden Jahrzehnts ungefähr dreimal so groß³. Wie meistens, wenn die Entwicklung von einer kleineren Basis ausgeht, sind die Zuwachsraten in Großbritannien noch eindrucksvoller: Die dem ICOM-Modell entsprechenden Kooperativen wuchsen von 1977 bis 1980, also innerhalb von 4 Jahren, von 27 auf 224, also auf mehr als das Achtfache, der CDA gibt für "seine" Kooperativen für den Zeitraum von 1980 bis 1984 ein Wachstum von gut 300 auf gut 900 an, also eine Verdreifachung⁴. Selbst wenn man der Empfehlung von Stott folgt und sich an revidierte, vorsichtigere Schätzungen hält, bleibt es bei einer beachtlichen Entwicklung, für die auch in jüngster Zeit noch kein Ende ihrer Dynamik abzusehen ist.

Ist man zunächst geneigt, das stürmische Wachstum der Kooperativenwirtschaft allein im Zusammenhang mit der oben beschriebenen Wirtschaftskrise der Industriegesellschaften zu sehen, so tut man gut daran, sich zu vergegenwärtigen, daß sowohl in Italien als auch in England (mit Abstrichen auch in der BRD) die Aufwärtsentwicklung zusammenfällt mit staatlichen Förderprogrammen. In Italien wurde in den 70er Jahren den Regionen eine größere Wirtschaftsautonomie gewährt, die zu lebhaften wirtschaftspolitischen Aktivitäten der Regionen zugunsten der Kooperativen führte (siehe unten). In Großbritannien wird ICOM und den National Co-operative Development Agencies (CDA), die hauptsächlich von den Kommunen finanziert werden, eine starke Schubkraft für die Kooperativenwirtschaft zugesprochen⁵.

In den staatlichen Förderprogrammen spiegelt sich das in

den einzelnen Ländern unterschiedliche Bewußtsein von der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rolle der Kooperativenwirtschaft. Einerseits haben auch in Italien die Produktionskooperativen lange Jahrzehnte ein Schattendasein geführt, aus dem sie erst in der sich verstärkenden großen Strukturkrise der 70er Jahre herausgetreten sind, andererseits ist ihnen in dieser Entwicklungsphase aber auch ihre besondere Verankerung in der italienischen Verfassung und dem Rechtssystem Italiens zugute gekommen. Grundstein aller italienischen gesetzlichen Regelungen und staatlichen Förderung der Kooperativenwirtschaft ist der Artikel 45 der italienischen Verfassung: "Die Republik erkennt die gesellschaftliche Funktion der Kooperation an, die sich durch gegenseitige Hilfe und dadurch auszeichnet, daß sie keine privaten Gewinne anstrebt. Das Gesetz fördert und begünstigt ihr Wachstum mit den am besten geeigneten Instrumenten und stellt durch angemessene Kontrolle sicher, daß sie ihren Charakter und ihre Zielsetzung behält." Eben diese Beteuerung hat auch Eingang in nachrangige Gesetzeswerke gefunden, wo es z.B. heißt: "Die Region erkennt die fundamentale Bedeutung der Kooperation für die soziale, kulturelle und wirtschaftliche Entwicklung und für die Modernisierung und die Entwicklung der Landwirtschaft, des Handwerks, des Tourismus, des Konsums und des Einzelhandels an."⁶ Diese Fassung ist ein schöner Ausdruck für die "richtige Überzeugung, daß die staatliche Aktivität - und offensichtlich auch die der Region - sich wird nach den inspirierenden Prinzipien des Artikel 45 der Verfassung richten müssen...."⁷ Bei aller Vielfältigkeit staatlicher und insbesondere regionaler Wirtschaftsförderung wird dennoch das Fragmentarische der Bemühungen beklagt⁸ und seit langem auf den großen Wurf einer "organischen Reform" gedrängt⁹. Doch auch noch in den Klagen über die Unvollkommenheit der Einbettung der Kooperativenwirtschaft in das staatliche Rechtssystem und in der grundsätzlichen Anerkennung der Notwendigkeit einer solchen Reform drückt sich die Lebendigkeit des Gedankens der Kooperativenwirtschaft in Italien aus.

Die grundsätzlich positive Bewertung des Kooperationswesens ist in der anhaltenden Strukturkrise der Gegenwart wiederbelebt worden, was ja deutlich in dem soeben zitierten Regional-

statut zum Ausdruck kommt, wo der allgemeine Sinn der Verfassung konkretisiert und ein praktischer Bezug zu den gegenwärtigen Herausforderungen der Wirtschaft hergestellt wird. Die Produktionskooperativen werden für besonders geeignet gehalten, auf die strukturellen Veränderungen und Herausforderungen zu reagieren:

- Im Rahmen der sich abzeichnenden Verkleinerung der rentablen Betriebsgröße ("Miniaturisierung" der Betriebseinheiten) können die Kooperativen besonders gut die Vorteile der Dezentralisierung und ihrer größeren Flexibilität aus den Grundsätzen ihrer Bewegung heraus mit den Vorteilen der überbetrieblichen Kooperation verbinden¹⁰.
- In welchem Umfang auch immer ein Wertewandel das Bedürfnis nach größerer Unabhängigkeit im Arbeitsleben mit sich bringt - die Kooperativen kommen ihm entgegen¹¹.
- Aus ihrer gesellschaftlichen Verantwortung heraus und weil sie insbesondere ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen dem Willen zum wirtschaftlichen Überleben und der Fürsorge für den arbeitenden Menschen herstellen, werden die Kooperativen für besonders gut geeignet gehalten, einen krisenhaften Strukturwandel mit den kleinstmöglichen Friktionen zu bewältigen. In Kreisen der Kooperativenwirtschaft selber spricht man gern von der "antizyklischen und stabilisierenden Funktion des dritten Sektors"¹². Für diesen letzten Aspekt legt insbesondere die Vielzahl von gelungenen Betriebsfortführungen in Italien und die kleine Konkursquote unter den Produktionskooperativen Zeugnis ab¹³.

Young und Rigge sehen in dieser stärkeren gesellschaftlichen Verantwortung ein Element, das sich gerade auch im engeren örtlichen Umkreis stabilisierend auswirkt und für den Staat gerade auf den unteren gebietskörperschaftlichen Ebenen ein Grund ist, die Kooperativen inhaltlich umfassend, also durch Subventionen im weitesten Sinne wie auch durch Aufträge, zu fördern: Die Kooperativen könnten nicht durch ferne Unternehmenseigner geschlossen werden und sie würden mit größerer Wahrscheinlichkeit die örtlichen Verpflichtungen respektieren¹⁴, und zwar eben besonders in dem Sinne, daß sie bei dem Gedanken an Betriebsschließung immer auch an die direkten Folgen für den örtlichen Arbeitsmarkt und die Kommunen als Lebensgemeinschaft denken. Dieser Aspekt verflüchtigt sich in

dem Maße, wie die Kooperativenwirtschaft sich in ganz andere Größendimensionen hinein entwickelt, als die britischen Verfasser hier im Auge hatten, und wie z.B. in Italien mehr und mehr auch große Unternehmen umfaßt, deren Schicksal dann vermutlich eher von der "fernen" zentralen Verbandsorganisation besiegelt werden dürfte. Aber es ist zu erwarten, daß auch in Italien der vorherrschende Typus der Kooperativen wie in Großbritannien und insbesondere der BRD im kleineren und mittleren Größenbereich liegen bleiben und der erwähnte lokale Bezug ein bleibendes Element der Kooperativenwirtschaft sein wird.

Die erörterte größere gesellschaftliche Verantwortung ist ein markttheoretisch besonders interessantes Phänomen, das hier nur angeschnitten werden kann. Es handelt sich darum, daß - bei Betriebsübernahmen ebenso wie bei nicht vorgenommenen Entlassungen oder gar Betriebsschließungen - Konkurrenzschwäche aus der Sicht des Unternehmens nicht externalisiert wird, also nicht an den privaten Lebensbereich in Form von Arbeitslosigkeit und an den Staat in Form von Verpflichtungen im Rahmen der sozialen Sicherung abgegeben wird. Die Folgen der Konkurrenzschwäche wären vielmehr internalisiert, z.B. in Form von niedrigeren Löhnen, so wie in der BRD die noch schwache Wirtschaftskraft der selbstverwalteten Betriebe intern auf eine Weise aufgefangen wird, daß viele von einem System der Selbstausbeutung sprechen. Anhänger des konservativen Wirtschaftsliberalismus tun sich schwer, solche Motive unternehmerischen Verhaltens aus volkswirtschaftlicher Sicht positiv zu beurteilen; sie sind überzeugt, daß dadurch in erster Linie konkurrenzuntüchtige Strukturen aufrechterhalten werden, also eine der Gesellschaft nur schädliche unteroptimale Allokation der Ressourcen zementiert wird. Dem muß man aber drei wichtige Argumente entgegenhalten.

- In früheren Zeiten der kapitalistischen Entwicklung der Industriegesellschaften, als die Gewerkschaften noch nicht ihre heute übliche starke Stellung hatten, gab es noch nach unten hin flexible Löhne. Die Unternehmer konnten auf Gewinnschwächerungen ganz einfach mit niedrigeren Löhnen reagieren und dadurch die Marktschwächen aus der Sicht des Unternehmens internalisieren; jedenfalls war es nicht zwingend, Leute zu entlassen oder Unternehmen zu schließen. Das heißt: In einem

viel liberaleren Ordnungssystem der Wirtschaft unterlagen die Unternehmer weniger dem Zwang, Marktschwächen zu externalisieren, als das heute in den privatkapitalistischen Unternehmen der Fall ist. Und wohl niemand unter den Konservativ-Liberalen hätte aus markttheoretischer Sicht etwas einzuwenden gegen flexible Löhne.

- Entlassungen und Betriebsschließungen bringen selber hohe gesellschaftliche Kosten mit sich, nicht nur in Form von konkreten Zahlungsverpflichtungen des Staates, sondern auch auf weniger erkennbare Weise in Form von Verschwendung oder gar Zerstörung menschlicher Arbeitskraft - von den rein menschlichen "Kosten" einmal ganz zu schweigen. Eine Nutzen-Kosten-Analyse, die alle diese Aspekte berücksichtigen würde, müßte Fürsprecher eines radikalen Strukturwandels in Verlegenheit bringen.

- Schließlich muß man noch einmal darauf hinweisen, daß eben nicht die Gewinnerzielung, sei es aus der Sicht des einzelnen Unternehmens oder aus der Sicht der Wirtschaft als Ganzer, das Hauptmotiv der Kooperativenwirtschaft ist, sondern die Sorge um den arbeitenden Menschen, auch wenn dabei nicht in jedem Fall und zu jeder Zeit die wachstumsträchtigste Unternehmenspolitik herauskommt.

Es ist besonders dieser letzte Aspekt, der in dem Gütesiegel der gesellschaftlichen Verantwortung zum Ausdruck kommt.

Will man die Bedeutung der Produktionskooperativen für die weitere Wirtschaftsentwicklung in Europa richtig einschätzen, ist ein Blick auf Italien deswegen so wichtig, weil man hier die vielgestaltigste und historisch am weitesten entwickelte Kooperativenwirtschaft vorfindet - auch wenn unter italienischen Experten klar ist, daß sie am Anfang einer neuen Entwicklungsphase steht. In Italien ist alles das, was in anderen Ländern als Aufgabe von den Kooperativen übernommen werden könnte, bereits in einem so großen Umfang herrschende Praxis, daß man von einer bestandenen Bewährungsprobe sprechen kann. Ein solches Urteil gewinnt noch an Gewicht, wenn man die beklagte Unvollkommenheit der Gesetzgebung, besonders hinsichtlich der staatlichen Wirtschaftsförderungsmaßnahmen, in Rechnung stellt. Denn trotzdem waren die Kooperativenverbände in

der Lage, Betriebsfortführungen in nennenswertem Umfang durchzuführen, eine große Zahl neuer Kooperativen zu gründen und sich dem technologischen Fortschritt zu stellen (siehe unten), was nur in einer Kooperativenwirtschaft möglich ist, die eine gewisse quantitative Dimension und einen gewissen Organisationsgrad bereits erreicht hat. Genau das ist in Großbritannien und der BRD nicht der Fall. Außerdem gibt es in der BRD praktisch keine und in Großbritannien keine besonders große Hilfe von außen. Aber es gibt dieselben Tendenzen in den Strukturwandlungen der Industrie und des Dienstleistungssektors sowie ähnliche Entwicklungen des Wertesystems¹⁵ und folglich prinzipiell die gleichen Chancen für die Kooperativenökonomie.

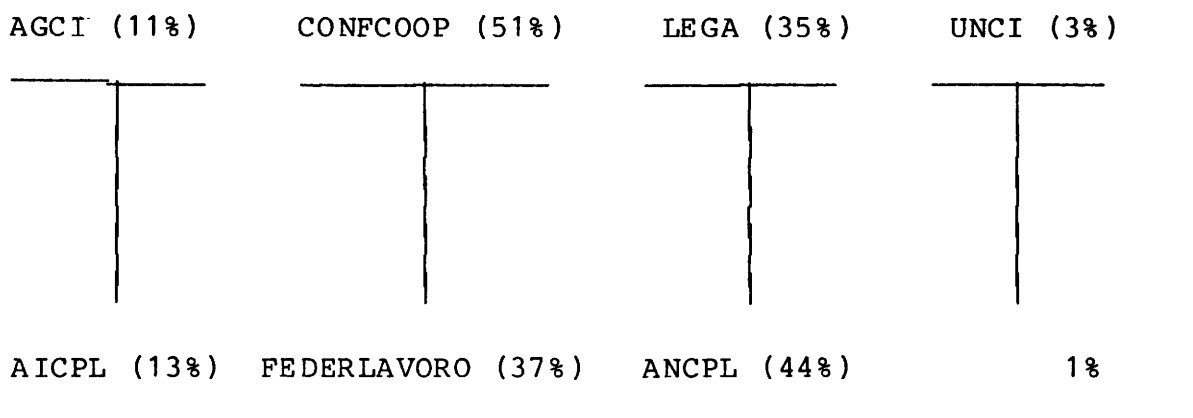
Setzt man die oben beschriebenen strukturellen Entwicklungsprobleme der westlichen Industrienationen voraus und argumentiert man, daß die Produktionskooperativen sie zum Teil besonders gut bewältigen können, dann muß geklärt werden, unter welchen organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen sie sich am besten den neuen Herausforderungen stellen können. Die Analyse des Entwicklungsgrades der Organisationsstruktur der Produktionskooperativen sowie Stand und Problematik ihrer Finanzierung in Italien soll für diese beiden Fragen eine verallgemeinerungsfähige Einschätzung möglich machen.

2. Zur Bedeutung der organisatorischen Vernetzung unter den Produktionskooperativen

Ein Teil der Grobstruktur des nationalen Organisationsnetzes der italienischen Kooperativen wird der Einfachheit halber in einem kleinen Schaubild dargestellt¹⁶.

Schaubild

Grobe Organisationsstruktur der
italienischen Kooperativen



- AGCI = Associazione Generale Cooperative Italiane
- CONF COOP = Confederazione Cooperative Italiane
- LEGA = Lega Nazionale Cooperative e Mutue
- UNCI = Unione Nazionale Cooperative Italiane
- AICPL = Associazione Italiana Cooperative di Produzione e Lavoro
- ANCPL = Associazione Nazionale Cooperative di Produzione e Lavoro
- FEDERLAVORO = Federazione Nazionale delle Cooperative di Produzione, Lavoro e Artigiane

Die wichtigsten Organe sind die in der oberen Reihe genannten nationalen Kooperativenverbände, in denen jeweils alle Arten von Kooperativen vereinigt sind. Da es mehrere nationale Kooperativenverbände gibt, liegt an der Tatsache, daß sie jeweils mit bestimmten politischen Parteien verbunden sind. Diese Verbände sind in eine ganze Reihe von Unterorganisationen gegliedert, von denen hier in erster Linie die drei genannten Produktionskooperativen interessieren. Man sieht, daß die CONF COOP insgesamt mehr Kooperativen auf sich vereinigt, jedoch die Lega im Bereich der Produktionskooperativen der stärkste Verband ist. Während es sich bei den beiden genannten Verbandsebenen eher um Interessenvertretungsorgane mit gemischten Aufgabenbereichen handelt, steht den Kooperativen weiterhin eine Vielzahl von Konsortien, auch Kooperativen der "zweiten Generation" genannt, zur Verfügung, die rein wirtschaftlichen Zielen dienen¹⁷. Weitere Strukturelemente der Gesamtorganisation lassen sich am besten im Zusammenhang mit der Schilderung der wirtschaftlichen und politischen Aktivitäten erwähnen.

Die große Bedeutung der Kooperativenverbände für die Kooperativenwirtschaft in Italien liegt in dem 1947 erlassenen "legge Basevi" begründet. Darin erhalten die nationalen Repräsentanz-, Hilfs- und Schutzverbände (gemeint sind die heutigen vier oben genannten nationalen Kooperativenverbände) das Recht und die Pflicht, über die ihnen angeschlossenen Kooperativen und deren Konsortien Aufsicht zu führen¹⁸. Hauptinstrument sind alle zwei Jahre Kontrollen der Geschäftsführung in Form ordentlicher Buchprüfungen. Es ist selbstverständlich, daß die Verbände über den Beitritt und damit oft auch über die Gründung von Kooperativen entscheiden. Auch ob kapitalistischen Krisenunternehmen in Kooperativen umgewandelt werden und ihnen die meist dringend notwendige finanzielle und organisatorische Unterstützung der Belegschaften gewährt wird, hängt meist von den Entscheidungen der kooperativen Verbände ab. Ein stattlicher Teil von Kooperativen wird von den Verbänden selbst gegründet¹⁹. Außerdem treiben die Verbände den weiteren institutionellen Ausbau der Gesamtorganisation voran. So sind im Verein mit den Gewerkschaftsverbänden in den letzten Jahren z.B. Coopsind (Lega) und Cenasca (Confcoop) gegründet worden, zwei

Stabsorganisationen, die den Verbänden angeschlossene Kooperativen in fast allen Belangen fördern sollen; die Aufgaben reichen von allgemeiner Forschung und Dokumentation zugunsten der Kooperativen bis hin zu Bestrebungen, die beruflichen Fähigkeiten der Mitglieder der Kooperativen direkt zu fördern²⁰. Oder man denke, um einmal nur im Zuständigkeitsbereich der Lega zu bleiben, an die Umwandlung eines seit 1972 bestehenden Instituts in ein intersektorales Institut für angewandte Forschung, um den technologischen Fortschritt den Kooperativen nutzbar zu machen²¹, an die Gründung eines nationalen Informatikkonsortiums²², an die Gründung der Kapitalgesellschaft Promosviluppo, deren Genossen die wichtigsten Konsortien und nationalen Unternehmen sind und die ebenfalls intersektoral für technischen Fortschritt, Marktforschung, Geschäftsführung und Finanzierung sorgen soll²³ und als Hilfsorganisation von Hilfsorganisationen (den Konsortien) zu den "Konsortien der dritten Generation" gezählt wird, oder an die Gründung von Kapitalgesellschaften nach dem Gesetz "Visentini bis" aus dem März 1983, die im Rahmen der unten noch zu erörternden Gesetzesinitiative, die unter dem Namen Marcora bekannt geworden ist, zur Kapitalbeteiligung an Kooperativen dienen²⁴.

Im Rahmen des zweiten, nicht weniger wichtigen Aufgabenkomplexes, der politischen Repräsentanz, ist zunächst darauf hinzuweisen, daß die vier Verbände ihre Vertreter zu der dem Arbeitsministerium beigeordneten zentralen Kommission und zu den Provinzkommissionen wählen, die man als intermediäre Institutionen zwischen den Kooperativenverbänden und dem Staat bezeichnen kann²⁵. Die allergrößte Bedeutung haben die Verbände als politische Repräsentanten jedoch in ihrer Funktion, gegenüber Parteien und Regierungen ständig auf Gesetze und Erlasse zu drängen, die die Kooperativenwirtschaft begünstigen. Was diese Lobbyfunktion angeht, können die Verbandsorganisationen wohl kaum unterschätzt werden. Auf diesem Feld arbeiten die drei wichtigsten Verbände auch regelmäßig zusammen²⁶. Um nur das letzte große Ereignis der Kooperativen-Gesetzgebung zu nennen, das Gesetz aus dem Februar 1985 zur Aufrechterhaltung des Beschäftigungsniveaus, insbesondere zur finanziellen Unterstützung von Betriebsfortführungen durch Kooperativen, bekannt geworden unter dem Namen Marcora-Gesetz²⁷: Es hat zwar

lange gedauert²⁸, aber man darf daran zweifeln, ob das Gesetz ohne das beharrliche Insistieren der drei Verbände jemals erlassen worden wäre.

Diese knappe Schilderung des Aufbaus und der Funktion der Verbandsorganisation der Kooperativen in Italien sollte für sich selbst sprechen. Ein Vergleich zwischen Italien und der BRD läßt die beiden Länder als zwei einander gegenüberliegende Pole erscheinen. Alles, was Italien hat und auszeichnet, fehlt in der BRD, in der ja eine empirische Analyse der Kooperation ergeben hat, daß wirkungsvolle Verbandsstrukturen zur Verfolgung der wirtschaftlichen und politischen Ziele fehlen. Aus einer Zwischenbilanz über die Kooperation in Italien lassen sich gleichzeitig strategische Aspekte zum Aufbau von Verbandsorganisationen ableiten.

- Als eine erste Erkenntnis drängt sich auf, daß eine starke Verbandsorganisation als ein zentrales Instrument zum Überleben und zur Entfaltung der Kooperativenwirtschaft beiträgt, wenn nicht nötig ist.
- Damit erscheint der Ruf nach dem Aufbau und der Stärkung von Verbandsorganisationen in anderen Ländern wie der BRD und Großbritannien über die plausible und theoretische Begründung hinaus durch ein lebendiges Beispiel zusätzlich gerechtfertigt.

Der Aufbau von Organisation ist oft kein leicht zu lösendes Problem, wie insbesondere die empirische und theoretische Analyse der Kooperation in der BRD zu zeigen versucht hat. Können aus dem Beispiel Italiens strategische Lehren gezogen werden, besonders wo doch Italiens Kooperativenverbände bestanden haben, lange bevor sie in den 70er Jahren eine so große Bedeutung für die schubartige Entwicklung der Kooperativenwirtschaft erhielten?

- Einen ganz wesentlichen Beitrag zur praktischen Bedeutung und Entwicklungsmöglichkeit der Kooperativenverbände leistete der Staat durch einen Hoheitsakt, indem er den Verbänden die in der Verfassung als Kehrseite zu seiner Förderung vorgesehene Überwachung der Kooperativen in die eigene Autonomie übertrug. Mit dieser Überwachung war auf natürlicher Art und Weise Hilfe und Schutz verbunden (vigilanza, assistenza, tutela); die Buchprüfungen und, wenn nötig, Verbesserungsvorschläge in der Geschäftsführung und -politik sind starke selektive Anreize für den Beitritt zu den Verbänden²⁹.

- Außerdem erhalten die Verbände Zuschüsse vom Staat: In fast allen Regionen sind Zuschüsse entweder zur Finanzierung der normalen Geschäftstätigkeit oder von bestimmten Unterstützungs- und Ausbildungsprogrammen üblich³⁰.

Solche Subventionen sind aus folgenden Gründen zu empfehlen³¹. Erstens stärken sie die Verbandsorganisationen, weil diese die staatlich finanzierten Leistungen als selektive Anreize an (potentielle) Mitglieder weitergeben können und dadurch die Beitrittschwelle senken.

Zweitens sind diese Subventionen, da sie nicht direkt an Kooperativen gezahlt werden, so weit "vom Markt entfernt", daß sie kaum wettbewerbsverzerrend wirken können: Die Staatsleistungen werden durch den Filter der ökonomisch-rational handelnden Organisationen an deren Mitglieder weitergegeben, und das ohnehin meist nur in Form von Dienstleistungen, die keinen direkten Einfluß auf das Kostengefüge der Betriebe haben können.

Man kann die strategische Lehre in zwei Sätzen zusammenfassen: Wenn der Staat Organisationen für gesellschaftlich wünschenswert hält, dann sollte er es als seine Aufgabe ansehen, zu prüfen, ob er sie in ihrem Aufbau durch Gesetz und materiell unterstützen kann. Diese Unterstützung sollte die Autonomie der Verbände nicht verletzen, sondern stärken.

Ein kurzer Blick auf die Lage in Großbritannien bestätigt das bisher gewonnene empirische Bild und die Schlußfolgerungen daraus. Der positive Beitrag unterstützender Organisationen zu der Entwicklung der Kooperativen erscheint durch viele Zahlen belegt. Überzeugend ist der Hinweis bei Stott auf eine Erkenntnis von Cornforth, wonach die zahlenmäßige Entwicklung von Kooperativen in den Jahren 1980 bis 1982 in Gebieten mit CDA fünf Mal so hoch war wie in den anderen Gebieten³². Ebenso überzeugend ist Stotts Hinweis auf die Wirkung eines Walliser Entwicklungs- und Ausbildungszentrums, nach dessen Gründung 1983 im Jahre 1984 sich die Zahl der Kooperativen in Wales fast verdoppelte, wenn auch nicht alle Neugründungen der Organisation zugeschrieben werden konnten³³. Dementsprechend fallen die Urteile über die fördernde Wirkung von Unterstützungsstrukturen positiv aus³⁴ und wird ihr Aufbau und Ausbau gefor-

dert³⁵. Und schließlich kommt Stott zu einer begründeten Abneigung gegen staatlichen Einfluß³⁶; die dem Parlament verantwortlichen CDA, so sehr sie zur Entwicklung der Kooperativenwirtschaft beigetragen haben, werden folglich von Young und Rigge nicht als der Kern angesehen, aus dem heraus sich ein stärkstens empfohlenes zentrales britisches Pepräsentationsorgan der Kooperativenwirtschaft entwickeln sollte³⁷.

Wenn nach alledem die Verbandsbildung in einem so positiven Licht erscheint: Warum ist dann die Mitgliedschaft in Italien nicht größer? Tatsächlich sind von den 23.065 Produktionskooperativen, die in der Gesamtstatistik des Arbeitsministeriums für das Jahr 1983 gezählt werden, "nur" 7.251 Mitglied in einem der vier Kooperativenverbände, das sind 46%³⁸. Da jedoch die in den Statistiken des Arbeitsministeriums geführten Kooperativen bei weitem nicht alle existieren, darf eine höhere Quote des Organisationsgrades unter den Kooperativen angenommen werden; Picozza gibt eine durchaus realistisch erscheinende Schätzung der Verbände selber an, nach der ihnen "die Mehrzahl" der existierenden Kooperativen angehören³⁹. Wie dem auch sei - es bleibt ein relativ großer und für die Verbandsfunktionäre unbefriedigend hoher Rest an nicht organisierten Kooperativen. Nach einer Schilderung der Vorteile, die aus der Sicht der Verbandsfunktionäre den Beitritt zu einer Verbandsorganisation geraten erscheinen lassen, wird festgestellt, daß "ein agnostischer und schädlicher Isolationismus ... nicht mehr begreiflich"⁴⁰ sei - eine Klage, die nicht ohne Anlaß erhoben worden wäre. Doch die oben bereits erwähnten individuell zuteilbaren Vorteile der Betriebsprüfung müssen nicht für alle Kooperativen Vorteile sein: Im Land der verbreiteten Schattenwirtschaft mögen auch Kooperativen existieren, die das Licht einer im Hoheitsauftrag ausgeführten Buchprüfung scheuen. Im übrigen muß nicht für jede Kooperative die Bilanz von Nutzen und Kosten (in Form von Beiträgen) positiv sein, manchmal auch nur subjektiv nicht, wenn sie den Empfehlungen, die praktisch Anweisungscharakter haben, nicht folgen möchten⁴¹. Doch was noch wichtiger ist: Eine Reihe von Motiven, die aus der Sicht der Verbände den Beitritt wichtig erscheinen lassen, nämlich das größere Gewicht, wenn es darum geht, politische Ziele zu verfolgen, ist aus der Sicht der einzelnen Kooperati-

ven überhaupt kein Grund zum Beitritt. Wenn politische Ziele, z.B. neue Gesetze oder wirtschaftliche Förderungen, erreicht werden, kommen sie als öffentliche Güter allen zugute; niemand kann von den positiven Wirkungen ausgeschlossen werden⁴². Angesichts der Wirtschaftsförderungsmaßnahmen der Region sei es für eine Reihe von Kooperativen wichtiger, gute Kontakte zu regierenden Parteien zu haben als zu den Kooperativenverbänden. Diese beiden letzten Aspekte weisen noch einmal auf die Bedeutung der selektiven Anreize hin und darauf, wie wichtig es ist, daß der Staat seine wirtschaftsfördernden Leistungen, wo immer es geht, nicht direkt an die Kooperativen verteilt, sondern auf dem Umweg über die Kooperativenverbände. Diese sollten allerdings nicht versuchen, ihren Organisationsgrad dadurch zu erhöhen, daß sie den Beitritt zu einem Kooperationsverband zur gesetzlichen Pflicht machen, wie es noch zu Beginn der 80er Jahre im Rahmen der organischen Reform angestrebt wurde⁴³. Glücklicherweise ist diese Vorstellung in der neueren Vorlage zur organischen Reform durch die Möglichkeit, daß auch Nichtmitglieder freiwillig sich von einem Verband prüfen lassen können, ersetzt worden⁴⁴; Verbandsmacht würde leicht und nicht zu Unrecht mit Staatsmacht identifiziert - ein in den Kooperativenwirtschaften aller europäischen Länder vermutlich fatales Ereignis. Tatsächlich gibt es durchaus auch in Italien noch Möglichkeiten, die selektiven wirtschaftlichen Anreize der Verbände zu erhöhen - womit die Kapitalversorgungsprobleme ins Zentrum der Überlegungen rücken.

3. Zum Problem der Kapitalversorgung der Kooperativen

Die Ergebnisse, zu denen die Analyse der Kapitalversorgungsinstitutionen der Selbstverwaltungswirtschaft in der BRD geführt hat, sind am Ende des entsprechenden Berichts auf wenigen Seiten zusammengefaßt; sie sollen deswegen an dieser Stelle nur noch einmal stichpunktartig wiederholt werden. Die neuen selbstverwalteten Betriebe haben meist nur sehr wenig Eigenkapital. Unter anderem deswegen haben sie nur selten die Chance, die Kreditwürdigkeitsprüfung einer privaten Bank zu überstehen. Weil diese Kreditwürdigkeitsprüfungen auch im Rahmen von normalen staatlichen Förderprogrammen für kleine und mittelgroße Unternehmen vorgenommen werden, kommen die selbst-

verwalteten Betriebe also normalerweise weder an Kredite von privaten Banken noch an allgemeine staatliche Fördergelder für die Startphase von Kleinunternehmen heran. Alle bisher existierenden Versuche, in den eigenen Reihen der Selbstverwaltungswirtschaft oder mit Hilfe sympathisierender Institutionen oder Parteien genügend Finanzkapital zu schaffen, haben keinen zufriedenstellenden Erfolg gehabt. Selbst die geplante Ökobank wird für sich allein genommen die Finanzmisere nicht beseitigen können, weil das Problem der Kreditsicherheiten von der Bank nicht gelöst werden kann. Um diese letzte Lücke zu schließen, drängte sich der Gedanke an Haftungsfonds auf, die allerdings nicht ohne staatliche Hilfe aufgebaut werden können. Diese dann von der Selbstverwaltungswirtschaft verwalteten Haftungsfonds im Verein mit der Ökobank wurden allerdings als ein Gesamtfinanzierungssystem eingeschätzt, das bei Unabhängigkeit vom Staat den Fremdkapitalbedarf beseitigen und gleichzeitig die Verbandsorganisation und folglich die gesamte Selbstverwaltungswirtschaft stärken dürfte.

Es ist besonders reizvoll, ein solches für eine sich entwickelnde Kooperativenwirtschaft vorgeschlagenes Konzept mit den faktischen Finanzierungsinstrumenten in Italien als einem Land mit voll entfalteter Kooperativenwirtschaft zu vergleichen. Die interessante Frage ist, ob trotz unterschiedlicher Ausgangssituation für die Entwicklungen der Kooperativenwirtschaft in den beiden Ländern in den letzten 10 Jahren dennoch Ähnlichkeiten in der Problemlage zu erkennen sind.

Für einen Aspekt, der in keinem Länderbericht ausführlich erörtert worden ist, kann auch hier nur kurz ein Ergebnis festgehalten werden⁴⁵. Die Selbstfinanzierung und die Anwerbung von Eigenkapital sind in der Geschichte der Kooperativenwirtschaft in Italien immer sehr begrenzt gewesen. So war beispielsweise bis vor kurzem die Obergrenze für die Eigenkapitaleinlage der Genossen sehr niedrig und ist erst im März 1983 durch das Gesetz Visentini bis mit 20 Mio. Lire auf ein Vielfaches heraufgesetzt worden; bei den Produktionskooperativen liegt die Obergrenze allerdings bei 3 Mio. Lire⁴⁶. Trotzdem waren in der langen Geschichte der Kooperativenwirtschaft die Genosseneinlagen das Hauptfinanzierungsinstrument⁴⁷. Spätere

stens mit dem Einsetzen des neuen Entwicklungsschubes Ende der 60er Jahre reichte das nicht mehr aus. Aber auch die Gründung von nationalen Finanzierungskonsortien wie z.B. der Fincooper⁴⁸ reichte nicht aus: Nach wie vor werden die Finanzprobleme als "herausragende Fessel" bezeichnet und wird die Versorgung mit Kapital als "eines der delikatesten Probleme"⁴⁹ bezeichnet. Es ist auch nicht verwunderlich, daß in einer explosionsartig sich entwickelnden Kooperativenwirtschaft und angesichts nicht nur von Neugründungen, sondern auch von Betriebsübernahmen im größerem Umfang, die Finanzprobleme mitgewachsen sind⁵⁰.

Was das private Bankwesen angeht, kann eine Beschreibung ihres Beitrages zur Finanzierung der Kooperativen ebenfalls recht kurz ausfallen. Zu den "normalen" Banken haben die Kooperativen in Italien vergleichbar schweren Zugang wie in anderen Ländern. Die casse rurali sind zwar Genossenschaftsbanken, und kämen deswegen für die Finanzierung von Kooperativen in Frage: Sie sind aber satzungsgemäß an einen sehr engen räumlichen Wirkungskreis gebunden und sind nicht überall vorhanden. Die wichtigste Position unter den Banken nimmt die Banca Nazionale del Lavoro (BNL) ein. Für die ersten neun Monate des Jahres 1983 gibt die BNL ein an über 4.000 Kooperativen ausgeteiltes Kreditvolumen von über 1.000 Mrd. Lire an, darunter 13% an den Süden⁵¹. Das Verhältnis der Kreditsumme zwischen Nord und Süd erhellt ein ondit, daß die BNL auch in ihrer Spezialabteilung lieber Kredite an die kapitalstarken Kooperativen des Nordens gibt als an die schwächeren, so daß auch sie im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit als Kreditgeber für Kooperativen mit dürftigen Sicherheiten keine "gute Adresse" zu sein scheint. Obwohl sie 1919 einmal als "Banca del Lavoro el della cooperazione" gegründet wurde⁵², hat sie heute nur noch eine "Spezialabteilung für Kredite an die Kooperativenwirtschaft"; die Kreditaufnahmemöglichkeiten für Kooperativen waren bis zu Beginn dieses Jahres jedoch auf niedrigem Niveau plafondierte; erst das am 27. Februar 1985 erlassene Gesetz Nr. 49, "Vorkehrungen für den Kredit an die Kooperativenwirtschaft und dringende Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des Beschäftigungsniveaus"⁵³, hat die BNL für die Kooperativenwirtschaft neu belebt. Bevor die Regelungen dieses

Gesetzes erörtert werden, soll ein Blick auf die staatliche Wirtschaftsförderungspolitik zugunsten der Kooperativenwirtschaft geworfen werden.

Im 1984 erschienenen Führer für Produktionskooperativen der Lega werden unter der Rubrik "Krediterleichterungen und Finanzierungsinstrumente" knappe 10 Gesetze (von 1965 an) aufgezählt, die mal räumlich gebundene (Mezzogiorno), mal strukturelle Wirkungen (technische Neuerungen und angewandte Forschung) erzielen sollen, mal den Unternehmen direkt, mal Konsortien zugute kommen, mal für bestimmte, mal für alle Branchen gelten⁵⁴. Des weiteren gibt es eine Reihe von Steuererleichterungen, die ausschließlich für Kooperativen gelten⁵⁵. Von besonderer Bedeutung seit den 70er Jahren sind die verschiedensten regionalen Fördermaßnahmen zugunsten der Kooperativenwirtschaft. Bei der Durchsicht einer Reihe von Beschreibungen solcher regionalen Gesetzgebungen⁵⁶ mit vielen Verweisen auf weitere regionale Gesetzgebungen gewinnt man folgenden Eindruck. Teils werden die Produktionskooperativen bevorzugt gefördert, teils werden sie stiefmütterlich behandelt; es handelt sich ziemlich regelmäßig um zeitlich begrenzte Förderprogramme; teils handelt es sich um sehr kleine Subventionen ohne Prüfung der Notwendigkeit, teils um etwas präzisere Nennung von Bedingungen; im Regelfall handelt es sich um Kredite und verlorene Zuschüsse; teils werden auch hier die Konsortien, teils die Kooperativen direkt gefördert; teils wird die beabsichtigte Wirkung des Gesetzes praktisch dadurch erheblich eingeschränkt, daß bei Zinssubventionen die Kooperativen schon an den Kreditwürdigkeitsprüfungen der privaten Banken scheitern, "die nur selten Darlehen an Kooperativen geben, die sich oft in prekären Vermögensverhältnissen befinden"⁵⁷.

Bewertende abschließende Bemerkungen in den erwähnten Berichten fallen in der Tendenz kritisch aus. Neben dem Charakter des Fragmentarischen (siehe oben) wird auch die Qualität der Förderungsmaßnahmen kritisiert, was in dem folgenden Zitat besonders klar zum Ausdruck kommt. Abgesehen von einigen Einzelfällen, die als Vorbild für andere Regionen gelten könnten, wird von den übrigen Maßnahmen gesagt: "Der Rest der Interventionen ist unter den typischen Standards der anderen Regional-

gesetzgebungen einzuordnen, die in der Förderung nach dem "Gießkannenprinzip" (agevolazioni "a pioggia", der Verf.) ihr hervorstechendstes Merkmal haben."⁵⁸ Derselbe Verfasser spricht von der Gefahr, daß der Staat einfach nur "eminent viel verteilt". "Wer an die Kooperativenwirtschaft glaubt, muß das für tödlich halten."⁵⁹ An diesen Gesichtspunkt schließt eine andere des öfteren auftauchende Kritik an, die in dem Begriff vom "assistenzialismo" auf einen Nenner gebracht wird. Damit ist die reine Zuweisung staatlicher Mittel gemeint, an die leicht heranzukommen ist und die an keinen in die Zukunft weisenden Versuch der strukturellen Verbesserung der Lage des Empfängers geknüpft ist, also bei Unternehmen die Marktgesetze dauerhaft aus den Angeln zu heben droht. Marcora sprach in einer Begründung seines Gesetzesvorschlages von einer "perversen Logik des Assistenzialismus"⁶⁰, und in einem Bericht über das Jahrestreffen 1984 eines der Kooperativenverbände steht zu lesen, daß die Verbände die Kooperativen auf eine "nicht-assistenzialistische" Weise helfen würden, um funktionstüchtige Unternehmen zu schaffen⁶¹. Es ist gar nicht erstaunlich, sondern plausibel, daß sich in dem Bekenntnis zur Vermeidung des Assistenzialismus staatliches Interesse und Interesse der Kooperativenorganisationen überschneiden. Nur durch staatliche Subventionen am Leben erhaltene Kooperation sind unter dem rein wirtschaftlichen Aspekt nicht nur gesellschaftliche Verschwendung von Ressourcen, sondern drohen immer auch den Verbänden zur Last zu fallen. Die Verbände können kein Interesse daran haben, durch besondere und undifferenzierte Freigebigkeit des Staates Kooperativen gegründet und erhalten zu sehen, um deren Lebensinhalt sie sich selber dann zusätzlich mit großem ideellen und materiellen Einsatz kümmern müssen.

Deswegen soll nun geprüft werden, ob nicht in dem erwähnten Gesetz Nr. 49 vom 27. Februar 1985 Elemente einer günstigeren finanziellen Förderung der Kooperativenwirtschaft zu finden sind. Dieses Gesetz besteht aus zwei Teilen : Der Einrichtung eines Rotationsfonds (Foncooper) bei der BNL zugunsten der Kooperativenwirtschaft mit einem Ursprungskapital von 90 Mrd. Lire (Art. 1 ff.) und der Einrichtung eines Spezialfonds zur Aufrechterhaltung des Beschäftigungsniveaus, konkret: zur Be-

teiligung an Umwandlungen von Krisenunternehmen in Kooperativen (Art. 14 ff). Während der erstgenannte Rotationsfonds bei der Bank angesiedelt bleibt, also Zinsen und Rückzahlungen sowie zusätzliche Rückzahlungen aus anderen Kreditprogrammen (Art. 2) gespeist wird, werden die Gelder des zweiten Fonds als verlorene Zuschüsse an Finanzgesellschaften ausgezahlt, wenn diese sich mit den Geldern des Fonds an den Betriebsübernahmen in Kooperativenhand durch Zeichnung von Eigenkapital beteiligen. Diese Finanzgesellschaften müssen ihrerseits zu wenigsten 80% in der Hand von Produktionskooperativen sein und können von den anerkannten Kooperativenverbänden gegründet werden (62).

An diesen Gesetzen sind aus der Sicht eines allgemeinen Konzepts zur Finanzierung der Kooperativenwirtschaft besonders zwei Dinge interessant. Erstens übernehmen faktisch die Finanzgesellschaften als Organe der Kooperativenverbände die Verteilung der Gelder; sie entscheiden, an welchen Betriebsfortführungen sie sich beteiligen wollen und an welchen nicht. Genau das lag selbstverständlich auch in der Absicht von Marcora, dem Urheber des Gesetzes: "Die Finanzgesellschaften der Kooperativenbewegung werden kontrollieren, daß die Investitionsvorhaben den technischen und finanziellen Anforderungen genügen, die dem rekonstruierten Unternehmen reale Chancen ... garantieren."⁶³

Damit wird darauf vertraut, daß die Organe der Kooperativenverbände im Sinne des Gesetzes und im Sinne eines wirtschaftlichen Umgangs mit Staatsgeldern funktionieren. Diese Erwartung ist um so gerechtfertigter, als - zweitens - die ihnen gezahlten Gelder in ihrem Eigentum bleiben; man wünscht sich, daß gerettete Unternehmen, die sich wirtschaftlich erholt haben, den Finanzgesellschaften ihre Kapitalbeteiligungen wieder zurückzahlen, so daß diese dann selber im Besitz eines Rotationsfonds wären, aus dem heraus sie im Idealfall ständig neue Betriebsübernahmen finanziell unterstützen könnten.

Genau diese zweite Funktion ist jedoch ganz unsicher; denn die finanzierten Unternehmen haben keinen wirtschaftlichen Grund, die Kapitalanteile der Gesellschaften zurückzuzahlen,

es sei denn, sie werden rechtlich dazu gezwungen. Jedenfalls ist angesichts des einen oder anderen Fonds aus dem neuen Gesetz von einem Haftungsrotationsfonds die Rede⁶⁴. Ist der erste Fonds gemeint, dann ist der Begriff Haftungsfonds falsch: Es ist ein reiner Kreditfonds. Ist vom zweiten Fonds die Rede, dann läßt sich das Prinzip "Haftung" dadurch praktisch denken, daß mit Hilfe der Kapitalbeteiligungen seitens der Finanzgesellschaften die übernommenen Betriebe größeres haftendes Eigenkapital haben und leichter an externe Kredite herankommen⁶⁵, aber er ist nicht von Natur aus ein Rotationsfonds! Selbst wenn er die Wirkung eines Rotationsfonds voll entwickeln würde, wäre das Kreditpotential dieses Fonds niemals größer als sein Kapitalbestand. Zumindest in einer wachsenden Kooperativenwirtschaft steht zu befürchten, daß auch dieser Fonds bald nicht mehr den quantitativen Anforderungen genügen kann, wenn er denn jemals groß genug war. Wäre der Fonds - wie das im Finanzkonzept für die BRD vorgeschlagen wurde - tatsächlich ein Haftungsfonds, mit dem nur für anderweitig zu beschaffende Kredite gebürgt würde, könnte er entsprechend den italienischen Bankgesetzen ebenso wie in der BRD im Umfang eines Vielfachen seines Bestandes Kredite sicherstellen. Das als Ergänzung eines solchen Haftungsfonds eine "bewegungseigenen" Bank nützlich ist, weil dann beispielsweise das Zinsniveau etwas niedriger sein könnte (vgl. den Deutschlandbericht, gilt selbstverständlich auch für Italien. Ob allerdings bei dem fortgeschrittenen Stadium der quantitativen Entwicklung der Kooperativenwirtschaft die Gründung einer Bank mit einem ausreichend großen Geschäftsumfang noch möglich ist, ist nicht sicher. Immerhin ist mindestens auf einem Kongreß der Lega jüngst einmal die Gründung einer Kooperativenbank erwogen worden⁶⁶.

Blickt man auf Großbritannien und geht man damit zurück zu einem Land, das gegenüber Italien eine ähnlich unterentwickelte Kooperativenwirtschaft hat wie die BRD, jedoch ein entwickelteres System von nationalen und lokalen Unterstützungsorganisationen und -maßnahmen, dann erkennt man dennoch prinzipielle Ähnlichkeiten in der Problemlage der Finanzierung zu Italien und der BRD. Der Bericht von Stott (in diesem Band) läßt sich so zusammenfassen⁶⁷. Es gibt ein bewegungseigenes

Finanzierungsinstitut (ICOF), dessen Finanzkraft zwischenzeitlich durch Staatszuschüsse erhöht wurde. Da es als Rotationsfonds arbeitet, braucht nicht zu verwundern, daß der Fonds Ende 1981 praktisch leer war. Die finanzielle Unterstützung ist in London mit dem Greater London Enterprise Board und dem London Co-operative Enterprise Board am größten. Daneben gibt es 7 kommunale revolvierende Kreditfonds, über die in fast allen Fällen CDA, also staatsgebundene Institutionen, entscheiden. Die Staatsabhängigkeit der Kooperativen wird mit der bevorstehenden Abschaffung des Greater London Council im Jahre 1986 gefährlich, weil dann die Finanzierungsbasis des GLEB ernsthaft in Frage gestellt ist. Also ist auch in Großbritannien die Finanzierung der Kooperativen regional unterschiedlich gut, insgesamt nicht ausreichend, entbehrt wegen starker staatlicher Einflüsse nicht einer gewissen Willkür und wirkt dadurch weder langfristig konsolidierend auf die Kooperativenwirtschaft selbst noch auf deren Verbandsbildung.

Bei Young und Rigge findet sich ein konkreter Vorschlag zur Lösung des Finanzproblems in Großbritannien. Zunächst einmal sollte es nicht überraschen, daß auch sie ihren Vorschlag zur Lösung des Finanzproblems in einem Kapitel über "Die Rolle des Staates"⁶⁸ unterbringen und damit zu erkennen geben, daß auch sie an eine Lösung unter Mithilfe des Staates denken. Nachdem sie andere Institutionen als Träger einer Bankfunktion aus den verschiedensten Gründen abgelehnt haben, halten sie die CDA für am besten geeignet, ebenfalls aus Gründen, die hier nicht erörtert werden sollen. In ihren abschließenden Bemerkungen wird allerdings deutlich, daß sie die CDA die Bankfunktion unter der Bedingung übernehmen lassen wollen (besser: müssen, denn woher sollte das Geld sonst kommen), das vom Staat nicht nur jährlich 2 Mio. Pfund an Beratergehältern gezahlt, sondern bereits im ersten Geschäftsjahr mindestens 20 Mio. Pfund Kapital zur Verfügung gestellt werden müssen⁶⁹. Von Einlagen ist nicht die Rede, so daß es sich praktisch nicht um eine Bank, sondern um einen durch einen Beraterstab erweiterten Kreditfonds handelt, der mindestens in den ersten Jahren ständig aufgestockt werden müßte, ehe er nach Jahren als Rotationsfonds arbeiten könnte. Sie zweifeln selber an der Finanzierungsbereitschaft des Staates. Außerdem würde dieses Finan-

zierungsinstrument, weil es eine Staatsinstitution bleibt, keine emanzipatorische Wirkung auf die Entwicklung von Verbandsstrukturen haben. Ein Haftungsfonds wäre demgegenüber billiger (die 20 Mio. Pfund würden als Haftungskapital wahrscheinlich schon überdimensioniert sein)und hätten den Vorteil, die Verbandsorganisation der Kooperativen zu fördern.

Fassen wir die Schlußfolgerungen und Empfehlungen kurz zusammen.

1. Strukturelle Wirtschaftsentwicklungen und ein Wertewandel in den westlichen Industrienationen geben Raum für eine moderne Kooperativenwirtschaft.
2. Mit ihr zusammen kann die Entwicklung friktionsloser und menschenfreundlicher verlaufen.
3. Zu ihrem Gedeihen braucht die Kooperativenwirtschaft eine starke und lebendige Organisationsstruktur.
4. Außerdem braucht die Kooperativenwirtschaft finanzielle Hilfe, um strukturelle Nachteile im herrschenden System des Kapitalismus ausgleichen zu können.
5. Zum Aufbau der Organisationsstrukturen kann der Staat beitragen, in dem er den Verbänden beispielsweise Hoheitsfunktionen und Verfügungsmacht über Finanzmittel gibt: Beides kann wirksam als Anreiz zum Beitritt zu den Verbänden genutzt werden.
6. Ein Finanzierungssystem, das möglichst viele Vorteile für die Kooperativenwirtschaft mit sich bringt und gleichzeitig unter normalen Umständen ausreichend sein sollte,
 - darf nicht in der Hand des Staates liegen, weil dann insbesondere keine hinreichende Garantie für die wirtschaftliche Mittelverwendung gegeben ist,
 - sollte Beratung und Geldvergabe in eine Hand legen, weil dann den Erfordernissen der wirtschaftlichen Lenkung am besten genüge getan werden kann,
 - braucht aber die Hilfe des Staates, weil die Eigenkapitalerschöpfung in den eigenen Reihen zu schwach ist, und
 - sollte an Stelle von verlorenen Zuschüssen und Kreditfonds aus Haftungsfonds bestehen, weil diese mit einer gleichen Basisausstattung um Potenzen mehr Kreditpotential schaffen als Kreditfonds, also billiger sind, und weil sie ein Einigungs- und Stärkungsinstrument sind und die Kooperativenwirtschaft nicht wie verlorene Zuschüsse und Kredite ent-solidarisieren würden.

- 1) E. Mansfield, Long Waves and Technological Innovation, in: American Economic Review, papers and proceedings, Vol. 73 (1983), Heft 2, S.141ff.; J. Huber, Modell und Theorie der langen Wellen, in: M. Jänicke (Hrsg.), Vor uns die goldenen 90er Jahre? München, Zürich 1985, S.51ff.; A. Kleinknecht, Überlegungen zur Renaissance der "langen Wellen" der Konjunktur ("Kondratieff-Zyklen"), in: H. W. Schröder und R. Spree (Hrsg.), Historische Konjunkturforschung, Stuttgart 1981, S.316ff.
- 2) J. Huber, a.a.O., S.70.
- 3) Vgl. in diesem Band C. Picozza und R. Ortu, Tab. 2.
- 4) Vgl. in diesem Band M. Stott, S.7ff.
- 5) S. M. Stott, S.16ff.
- 6) Diese Formulierung findet sich, wohl nur ein Beispiel für andere, im Statut der Region Aosta, s. G. Bonfante, La legislazione cooperativa della Regione Valle, d' Aosta, in: rivista della cooperazione, Neue Serie, (in den folgenden Fußnoten r.d.c., N.S.) Bd. 20 (1984), S.130.
- 7) A. Grasso, La legislazione cooperativa della Regione Sicilia, in: r.d.c., N.S. Bd. 16 (1983), S.106.
- 8) S. z.B. G. Bonfante, a.a.O., S.127f.; M. B. Vici, La legislazione cooperativa delle Regione Umbria, in: r.d.c., N.S. Bd. 18 (1984) S.144.
- 9) Vgl. z.B. P. Verrucoli, Per una riforma della legislazione sulla cooperazione di produzione e lavoro, in: r.d.c., N.S. Bd. 21, (1984), S.309ff., der von einem notwendigen "zweiten Wendepunkt in der Geschichte der italienischen Gesetzgebung für die Kooperativenwirtschaft" (S.331) spricht.
- 10) Vgl. G. Marcora, Il fondo di intervento cooperativo sulle aziende in crisi, Kopie eines Buchbeitrages (Quelle nicht auffindbar), S.207. Zur besonderen Bedeutung der Kooperation auf der zweiten Ebene siehe unten Abschnitt 2.

- 11) Auch in Italien wachsen die Bäume des Kooperationswesens nicht in den Himmel: Es wird von einer verbreiteten Abneigung gegen den "associazionismo" gesprochen, was einer weiteren Zunahme von Kooperativen nicht im Wege steht, nur auch deutlich macht, daß sich nach wie vor weite Kreise der Bevölkerung für kooperative Lebens- und Arbeitsformen nicht erwärmen können.
- 12) C. Della Porta, Vorwort zu Cenasca (Hrsg.), Guida pratica per la cooperazione e l'autogestione, Rom 1984, S.8. Die Kooperativenwirtschaft wird oft als dritter Sektor des italienischen Wirtschaftslebens neben den beiden anderen, nämlich dem privaten und dem staatlichen, genannt.
- 13) Was die Konkursquote angeht, muß man allerdings berücksichtigen, daß unter dem Einfluß einer falschverstandenen Förderpolitik auch in Italien eine Reihe von Kooperativen bald nach dem Entstehen ihre Existenz wieder aufgeben, so daß man die Solidität der Neugründungen und die Dauerhaftigkeit der Betriebe besser nur unter denjenigen Kooperativen mißt, die unter der Kontrolle von Kooperativenverbänden stehen¹⁴ M. Young und M. Rigge, Revolution From Within, London 1983, S.111.
- 15) Vgl. z.B. die bei M. Stott, a.a.O., S.5, erwähnte Umfrage.
- 16) Zu den Zahlen vgl. Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale (Hrsg.), Statistiche della Cooperazione, Maschinenmanuskript über die Zahlen am Ende des Jahres 1983, Tabelle 5 - 8.
- 17) Siehe z.B. eine Liste solcher Konsortien der Lega in F. Pagnetti, Guida alle Cooperative di Produzione e Lavoro, Rom 1984, S.25.
- 18) Siehe hierzu und zu den folgenden Anmerkungen F. Pagnetti, a.a.O., S.21ff. und S.61ff; vgl. auch im ersten Hauptbericht J. Crowley in ihrem Abschnitt über "Monitoring and Control".

- 19) J. Thornley nennt eine Schätzung von 60% (a.a.O., S.154). Angesichts der deutlich niedriger liegenden Mitgliedschaft von Kooperativen in Verbänden (s. unten) sollte man diese Zahl jedoch etwas nach unten korrigieren.
- 20) Siehe Coopsind (Hrsg.), *L'attività del Coopsind*, Rom 1983, S.110, sowie Cenasca (Hrsg.), *Guida pratica per la cooperazione e l'autogestione*, Rom 1984, S.64.
- 21) Bericht über die Aktivitäten der Lega, in: *r.d.c.*, N.S. Band 19 (1984), S.167.
- 22) Bericht über die Aktivitäten der Lega, in: *r.d.c.*, N.S. Band 17 (1983), S.168.
- 23) Bericht über die Aktivitäten der Lega, in: *r.d.c.*, N.S. Band 18 (1984), S.239.
- 24) P. Verrucoli, a.a.O., S.325.
- 25) Zu der Zentralkommission vgl. *r.d.c.*, N.S. Band 16 (1983), S.185, sowie F. Pagnetti, a.a.O., S.22.
- 26) In der vierteljährlich erscheinenden rivista della cooperazione gibt es eine Rubrik "Chronik der Kooperation" mit der Sparte "Kooperativenzentralen: Gemeinsame Initiativen". Diese Sparte vermittelt ein lebendiges Bild von der gemeinsamen politischen Arbeit der Verbände, ihren regelmäßigen Kontakten zu staatlichen Stellen und ihren Gesetzesinitiativen.
- 27) Siehe unten und vgl. V. Gessner.
- 28) Entsprechende Vorstellungen und politische Initiativen werden von J. Thornley bereits in ihrem 1981 veröffentlichten Buch erwähnt (a.a.O. S.159).
- 29) Siehe F. Pagnetti, a.a.O., S.23.

- 30) A. Vino, La legislazione cooperativa della Regione Puglia, in: r.d.c., N.S. Band 17 (1983), S.89.
- 31) Diese Empfehlung gilt mit einer Einschränkung: Verlorene Zuschüsse, durch die der Geschäftsbetrieb einer Organisation mit sichergestellt wird, bergen immer die Gefahr in sich, bei plötzlichem Entzug zum Zusammenbruch der Organisation zu führen; je wirkungsvoller ihr Beitrag zur Aufrechterhaltung der Verbandstätigkeit ist, desto größer auch die Wirkung des Entzugs. In Italien ist die Gefahr des Entzugs klein, weil die Unterstützung der Kooperativenwirtschaft ein Verfassungsauftrag und nicht mehr Gegenstand der Profilierung von Parteiprogrammen ist.
- 32) Siehe M. Stott, a.a.O., S.19.
- 33) Ebenda, S.20.
- 34) So z.B. M. Young und M. Rigge, a.a.O., S.82.
- 35) Siehe M. Stott, a.a.O., S.48, sowie M. Young und M. Rigge, a.a.O., S.96ff.
- 36) M. Stott, a.a.O., S.50
- 37) M. Young und M. Rigge, a.a.O., S.98
- 38) Vgl. noch einmal die in Fn 16 erwähnten Statistiken des Arbeitsministeriums.
- 39) C. Picozza, a.a.O., Abschnitt 1.2. Diese Selbsteinschätzung gilt allerdings für die Kooperativen insgesamt, bei denen das Verhältnis von statistisch insgesamt gezählten (gut 140.000) zu den Verbänden angehörenden (gut 44.000) nur ungefähr 30% ist, so daß, wenn man den Hochrechnungsfaktor auf die Produktionskooperativen überträgt, dort rein rechnerisch ein Organisationsgrad von 70% herauskäme.

- 40) F. Pagnetti, a.a.O., S.24
- 41) Dies äußerte einer unserer italienischen Gesprächspartner, ein hoher Funktionär eines Verbandes der Produktionskooperativen.
- 42) Siehe die theoretische Erörterung dieses Sachverhalts bei J. Daviter, Zur Kooperation in der Selbstverwaltungswirtschaft, unter Abschnitt 5.
- 43) Lega, Guida per le cooperative e i consorzi di produzione e lavoro, Rom 1981, S.12.
- 44) Siehe F. Pagnetti, a.a.O., S.80.
- 45) Vgl. hierzu aus dem Italien-Bericht von J. Crowley den Abschnitt "Financial Questions/Legal Constraints/Fiscal Benefits".
- 46) Siehe F. Pagnetti, a.a.O., S.133.
- 47) J. Thornley, a.a.O., S.159.
- 48) F. Pagnetti, a.a.O., S.137.
- 49) Ebenda S.133.
- 50) Siehe auch J. Thornley, a.a.O., S.154, 158 und 167.
- 51) N.N., Centrali cooperative e Banca Nazionale del Lavoro - Sezione Coopercredito, in: r.d.c., N.S. Band 17 (1983), S.140.
- 52) G. Ancarani, Le casse rurali e il movimento cattolico in Italia, in: r.d.c., N.S. Band 20 (1984), S.19.
- 53) Siehe Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Nr. 55 vom 5.3.1985, S.1711ff.

- 54) F. Pagnetti, a.a.O., S.11.
- 55) Ebenda, S.111ff.; vgl. auch J. Crowley, Abschnitt "Financial Questions....."
- 56) Über Sizilien: A. Grasso, in: r.d.c., N.S. Band 16 (1983), S.101ff.; über Puglien: A. Vino, in: r.d.c., N.S. Band 17 (1983), S.87ff.; über Umbrien: M.B. Vici, in: r.d.c., N.S. Band 18 (1984), S.141ff., über Valle d'Aosta: G. Bonfante, in: r.d.c., N.S. Band 20 (1984), S.127ff.
- 57) A. Vino, a.a.O., S.98.
- 58) G. Bonfante, a.a.O., S.135, vgl. auch M.B. Vici, a.a.O., S.144.
- 59) G. Bonfante, a.a.O., S.136.
- 60) G. Marcora, a.a.O., S.208.
- 61) N.N., Il Congresso nazionale delle Confcooperative, in: r.d.c., N.S. Band 18 (1984), S.234.
- 62) Zu weiteren speziellen Aspekten dieses Fonds, die hier nicht interessieren, vgl. V. Gessner im Band II.
- 63) G. Marcora, a.a.O., S.210.
- 64) N.N., Incontro delle Centrali con la Commissione Industria del Senato, in: r.d.c, N.S. Band 19 (1984), S.156.
- 65) In diesem Sinne P. Verrucoli, a.a.O., S.325.
- 66) N.N., La questione finanziaria e la sviluppo dell'impresa cooperativa. Convegno nazionale, in: r.d.c., N.S. Band 19 (1984), S.166.
- 67) M. Stott, a.a.O., S.23ff.
- 68) M. Young und M. Rigge, a.a.O., S.104ff.
- 69) Ebenda, S.128

BIBLIOGRAPHY

- Achterberg, S., "Oskar Verleihung" - und die selbstverwalteten Betriebe?, in: Contraste, April 1985, S. 10 ff.
- Adomeit, Klaus, Das Arbeitsverhältnis - alternativ, Neue juristische Wochenschrift 1984, S. 1337-1339
- Arbeitskreis "Finanzierung von Alternativgruppen" (Hrsg.), Selbsthilfe- und Alternativprojekte fordern Selbstverwaltungsfonds in Höhe von 50 Mio. DM, in: Kongreßbüro "Zukunft der Arbeit" (Hrsg.), Kongreß Zukunft der Arbeit. Wege aus der Massenarbeitslosigkeit und Umweltzerstörung, Materialband, Bielefeld 1982
- Balz, Manfred, Das neue Gesetz über den Sozialplan im Konkurs- und Vergleichsverfahren, Köln 1985
- Bartning, Constantin, Ein Markenzeichen für Kollektivarbeit?, in: Wandelsblatt, Oktober 1984
- derselbe, Die alternativen Geschäftsführer, in: Selbstverwaltete Betriebe und Projekte im "Wende"-Zeitalter, Material und Diskussionsbeiträge zur "Projektmesse '83", S. 21 ff.
- derselbe, Kooperation, Konkurrenz - ja, aber wie? in: Contraste, Februar 1985

- derselbe, Wohin gehen die dicken Aufträge? Die Grünen und das Markenzeichen für Kollektivarbeit, in: Contraste, März 1985
- Baumbach/Hueck, GmbH-Gesetz, 13., neubearbeitete Auflage, München 1970
- Baur, Walter, Sanierungen - Wege aus Unternehmenskrisen, Wiesbaden 1978
- Berger, Johannes, Alternativen zum Arbeitsmarkt, MittAB 1/84, S. 63-72
- Berger, Johannes/Domeyer, Volker/Funder, Maria/Voigt-Weber, Lore, Informeller Sektor und Alternative Ökonomie. Forschungsbericht der Pilotstudie "Informeller Sektor und Alternative Ökonomie", gefördert von der Stiftung Volkswagenwerk, Bielefeld 1984, S. 121
- Bergmann, Karl, Eindrücke, in: Contraste, März 1985
- derselbe, Hessen: Das 7-Millionen-Ding geplatzt, in: Wandelsblatt, Dezember 1984, S. 11
- Bergmann, K./Schröter, Ch., Es geht voll ab, der Öko-Punk, in: Verband Selbstverwalteter Betriebe im Raum Rhein/Main/Neckar/Lahn (Hrsg.), Projektmesse '84, S. 9 ff.
- Bergmann, Werner, Das frühe Mönchtum als soziale Bewegung, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 1/1985, S. 30 -59
- Beywl, Wolfgang/Brombach, Hartmut/Engelbert, Matthias, Alternative Betriebe in Nordrhein-Westfalen - Bestandsaufnahme und Beschreibung von alternativ-ökonomischen Projekten in NRW - hrsg. vom Bundesministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW, Oktober 1984

- Beywl, Wolfgang/Brombach,
Hartmut,
Neue Selbstorganisationen -
Zwischen kultureller Autonomie
und politischer Vereinnahmung -
aus politik und zeitgeschichte
B 11/84 vom 17. März 1984, S.
15-29
- Bischoff, H./Damm, D.,
Arbeitsplätze selber schaffen,
finanzieren und behalten, Mün-
chen 1985
- Blaise, Henry,
Actualisation d'un camaieu
juridique: L'article L. 122.12
du Code du Travail, Droit
Social 1985, S. 161-170
- derselbe,
La sauvegarde des interêts des
salariés dans les entreprises
en difficulté, Droit social
6/1985, S. 449-457
- Bögenhold, Dieter,
Die Selbständigen,
- Zur Soziologie dezentraler
Produktion -, Frankfurt/New
York 1985
- Boettcher, Erik, (Hrsg.)
Die Genossenschaften im Wettbe-
werb der Ideen - eine europäi-
sche Herausforderung - Bericht
der XI. Internationalen Genos-
senschaftswissenschaftlichen
Tagung 1985 in Münster, Tübin-
gen 1985
- Boettcher, Erik,
Genossenschaft oder Gemeinwirt-
schaft? - Erwiderung auf die
Kritiken von Walter Hamm, Lud-
wig Schnorr von Carolsfeld und
Heinz Metzger, ZfgGW 32, 1982,
S. 253-261
- Bonfante, Guido,
"Lavoro in cooperativa e dirit-
to", rivista della cooperazione
21, 1984, S. 259 ff.
- Borchert, Thomas,
Belegschaft sucht Käufer, Ber-
lin 1980

- Brackmann, Kurt, Handbuch der Sozialversicherung, 9. Auflage, Band I/2
- Braun, Walter/Mihr, K.H., Neue Chancen für Genossenschaften? Neue Gesellschaft 1983, S. 533 ff.
- Brendgen, K.-H., Wer oder was fördert die Ökobank - und wie? in: Contraste, Juni 1985, S. 10
- Brinkmann, Christian, Die individuellen Folgen langfristiger Arbeitslosigkeit, Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB) 1984, S. 454 ff.
- Brun, André/Galland, Henri, Droit du Travail, 2^e edition, tome 1, Paris 1978
- Buck, Bernhard, Berufe und neue Technologien - Über den Bedeutungsverlust berufsförmig organisierter Arbeit und Konsequenzen für die Berufsbildung -, Soziale Welt 1/1985, S. 83-105
- Bundesjustizministerium (Hrsg.), Erster Bericht der Insolvenzrechtskommission, Köln 1985
- Cenasea (Hrsg.), Guida pratica per la cooperazione e l'autogestione, Rom 1984
- Centre for Employment Initiatives (Projektleiter P. Kuenstler), Örtliche Beschäftigungsinitiativen: Bericht über eine Reihe von örtlichen Konsultationen in europäischen Ländern 1982/83. Hrsg. von der EG-Kommission, Brüssel, Studie Nr. 82/7 Dok.-Nr. V/357/84 - D
- Clauzel, Florence, Faillites d'entreprises: les charognards ou les Saint-Bernards? Autrement 40/82, S. 147-151

- Cockerton, Whyatt, The Workers' Co-operative Handbook, London 1984, S. 5
- Colombo, Giovanni, Sanierung und außerordentliche Verwaltung der krisenbetroffenen Unternehmen in zwei italienischen Gesetzen. Zeitschrift für Gesellschaftsrecht 1982, S. 63-86
- Colsmann, H.W., Alternative Kreditwirtschaft aus Anlaß einer alternativen Pädagogik, in: J. Harms, Ch. Leipert und P. Sonntag, Alternative Ökonomie und ökonomische Theorie, Frankfurt a. M. 1980, S. 119
- Coopsind (Hrsg.), L'attività del Coopsind, Rom 1983
- Courthéoux, Jean-Paul, Le salaire minimum, étalon de valeur, Droit Social 2/1984, S. 100-106
- Deerberg, Harald, Alternativbetriebe - Gesellschaftlich nicht vorgesehen, in: Selbsthilfe und Arbeitsmarkt in Bremen, Bericht über die Anhörung 13.-15.02.1985, S. 158 ff.
- derselbe, Kollektivbetriebe und soziale Sicherung, Wandelsblatt, November 1984, S. 1, 3 f.
- derselbe, Treffen der BIS in Drübbberholz, in: Contraste, April 1985
- Demoustier, Daniéle, Les SCOP dans l'économie française, la revue de l'Economie Sociale 1985, S. 67-79
- dieselbe, Les coopératives der production, Paris 1984

Departement of Trade
and Industry

A Revised Framework for Insol-
vency Law, London 1984

Deutsches Institut für Wirt-
schaftsforschung,

Wochenbericht 45/82, S. 554

Diederichs, Erich H.,

Produktivgenossenschaften, in:
Zur Reform des Genossenschafts-
rechts, Referate und Materiali-
en, 3. Band. Hrsg. vom Bundes-
justizministerium, Bonn 1959,
S. 369-396

Digby, Margaret,

Das Genossenschaftswesen in
Großbritannien, Frankfurt 1971

Drobniq, Ulrich,

Sicherungsrechte im deutschen
Konkursverfahren, RabelsZ 1980,
S. 784-866

Drud, C.M./Mönich, A.,

Gift und Müll, in: Contraste,
Februar 1985

dieselben,

Neues aus der Giftküche. Ge-
fährliche Arbeitsstoffe in gra-
phischen Betrieben, in: Contra-
ste, April 1985

Düttmann, Johannes,

Die Rechte der Arbeitnehmer und
des Betriebsrats im Sanierungs-
verfahren, ZIP 1982,
S. 787-793

Eder/Berg/Tillmann/Gaul,

Handbuch der GmbH, 11. Aufl.
1984

Eichhorn, Gerd,

Genossenschaften und Genossen-
schaftsrecht in Frankreich,
Marburg 1957

Eichling/Zwingmann,

Die Förderungsprogramme für
Existenzgründer, Bergisch Glad-
bach 1983

Eisenberg, Christiane,

Frühe Arbeiterbewegung und Ge-
nossenschaften. Mit einem Vor-

wort von Walter Hesselbach,
Bonn 1985

- Effinger, Herbert, (Hrsg.), Selbsthilfe und Arbeitsmarkt in Bremen, Bericht über die EG-Anhörung vom 13. bis 15.2.1985, Bremen 1985, S. 162
- Fabian, Franz, Arbeiter übernehmen ihren Betrieb, Reinbek 1972
- Fahlenbock, W., Mangel an Denktätigkeit, Abdruck eines Artikels aus 'die tageszeitung', ohne Erscheinungsdatum, in: Wandelsblatt, Oktober 1984
- Falke, Josef/Höland, Armin/Rhode, Barbara/Zimmermann, Gabriele, Kündigungspraxis und Kündigungsschutz in der Bundesrepublik Deutschland, Band I und II, Bonn 1981
- Fischer, Johann, Genossenschaftliches Prüfungswesen, Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, hrsg. von E. Mändle und H.-W. Winter, Wiesbaden 1980, Spalten 1372 ff.
- Flessner, Axel, Das rechtspolitische Für und Wider eines Sanierungsverfahrens, ZIP 1981, S. 1283-1288
- Flieger, Burghard, Die Genossenschaft, eine Rechtsform für Selbstverwaltungsbetriebe?, in: "Contraste", April 1985, S. 6 f.
- Flieger, B. (Hrsg.), Produktivgenossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung, München 1984
- Fücks, Ralph, Haushaltsdebatte in Bremen: Netzwerk-Antrag abgebügelt, in: Contraste, Februar 1985
- Gagel, Alexander, Arbeitsförderungsgesetz, Kommentar, 1984

- Gärtner, Ulrich/Luder, Peter Ziele und Wege einer Demokratisierung der Wirtschaft, Band 2 a, Diessenhofen 1979
- Gerss, Wolfgang, Struktur und Entwicklung des Handwerks, 1971
- Gessner, Volkmar/Plett, Konstanze, Der Sozialplan im Konkursunternehmen, Köln 1982
- Gessner, Volkmar/Rhode, Barbara/Strate, Gerhard/Ziegert, Klaus-A., Die Praxis der Konkursabwicklung in der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1978
- Gitter, Wolfgang, Sozialrecht, München 1981
- Goldner, Steven/Kokigei, Marianne, Stolpernd unterwegs - Alltags- und Strukturprobleme in Alternativprojekten, Berlin 1982
- Goode, Roy M., The Secured Creditor and Insolvency under English Law, Ra-belsZ 1980, S. 674-712
- Grottian, Peter/Kück, Marlene, Modell Berlin: 10.000 neue Arbeitsplätze im Selbsthilfe- und Alternativbereich, in: M. Bolle und P. Grottian (Hrsg.), Arbeit schaffen - jetzt!, Reinbek b. Hamburg 1983, S. 128-144
- dieselben, 100.000 innovative Arbeitsplätze im Alternativ- und Selbsthilfesektor, in: Zeitdienst, Zürich, Nr. 35, 31.8.1984
- Groß, Paul, Sanierung durch Fortführungsgesellschaften, Köln 1982
- Grub, Volker, Zur wirtschaftlichen Bedeutung des § 613 a BGB bei Betriebsveräußerung im Konkurs, KTS 1978, S. 129
- Grünfeld, E./Hildebrand, K., Genossenschaftswesen - seine Geschichte, volkswirtschaftli-

- che Bedeutung und Betriebswirtschaftslehre. Berlin/Wien 1929
- Guilino, Ernst/Ophoff, Rolf, Unternehmenssanierung durch Kooperation von Unternehmer, Bank und Unternehmensberater, Die Bank 1983, S. 257-259
- Grunsky, Wolfgang, Das italienische Sanierungsverfahren für Großunternehmen, ZIP 1981, S. 1303-1307
- Häussler, Wolfgang, Neue staatliche Finanzierungshilfen für Unternehmen, Loseblatt-Sammlung, Stand Oktober 1983
- Hagebölling, Lothar, Handwerksbegriff und struktureller Wandel - Ein Beitrag zur Abgrenzung von Handwerk und Industrie -, Gewerbe-Archiv 1984, S. 209-216
- Hansen, Herbert, Die GmbH gewann weiter an Bedeutung, GmbH-Rundschau 1985, S. 209-212
- Hegner, F./Schlegelmilch, C., Formen und Entwicklungschancen unkonventioneller Beschäftigungsinitiativen, IIM/LMP 83-19, Berlin 1983
- Heinemann, Hans, Die Rechtslage des Arbeitnehmers bei Insolvenz seines Arbeitgebers, Berlin 1977
- Heller/Wilders/Abel/Wasner, What do the British want from Participation and Industrial Democracy?, Kettering (Northhamptonshire) 1979
- Henkel, Wolfram, Die Betriebsveräußerung im Konkurs, ZIP 1980, S. 2-9
- Henning, Friedrich-Wilhelm, Die Einführung der Gewerbebefreiheit und ihre Auswirkungen auf das Handwerk in Deutschland,

- in: W. Abel (Hrsg.), Handwerks-
geschichte in neuer Sicht,
1978, S. 147-177
- Herbert, G., Dachverband für Kollektivbe-
triebe?, in: Contraste, April
1985
- Hess, Harald/Kammann, Karl/
Schlochauer, Ursula, Kommentar zum Betriebsverfas-
sungsgesetz, Neuwied 1979
- Höhn, Reinhard, Das GmbH-Gesetz und der koope-
rative Führungsstil, management
heute 8/85, S. 5-6
- derselbe, Das Unternehmen in der Krise -
Krisenmanagement und Krisen-
stab, Bad Harzburg 1974
- Höland, Armin, Eine Bewegung sucht ihre Form,
Kritische Justiz 1985, S. 1-14
- Hollstein, W/Penth, B., Alternativ-Projekte, Hamburg
1980
- Hoppe, Werner, Leistungen an Arbeitgeber nach
dem Arbeitsförderungsgesetz,
Der Betrieb 1979, S. 163-166
- Huber, Joseph, Bunt wie der Regenbogen. Selbst
organisierte Projekte und al-
ternative Ökonomie in Deutsch-
land, in: J. Huber (Hrsg.), An-
ders arbeiten, anders wirt-
schaften, Frankfurt/M. 1979
- derselbe, Duale Sozialpolitik - Fremdver-
sorgung und Eigenbeteiligung,
in: Chancen und Grenzen des So-
zialstaats. Staatstheorie - Po-
litische Ökonomie - Politik:
hrsg. von P. Koslowski/Ph.
Kreuzer/R. Löw, Tübingen 1983,
S. 216-228
- derselbe, Modell und Theorie der langen
Wellen, in: M. Jänicke,

(Hrsg.), Vor uns die goldenen 90er Jahre?, München, Zürich 1985, S. 51 ff.

erselbe,

Wer soll das alles ändern? Die Alternativen der Alternativbewegung, Berlin 1980

Hueck, A./Nipperdey, H.C.,

Lehrbuch des Arbeitsrechts, 7. völlig neubearbeitete Auflage, Zweiter Band, Kollektives Arbeitsrecht, Erster Halbband (H.C. Nipperdey), 1967

Hueck, Götz,

Zur Tätigkeit des Kommanditisten im Dienste der KG, Der Betrieb 1962, S. 1363-1368

Hüffner, Michael/Kerschner, Helmut,

Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats im wirtschaftlichen Bereich, Berlin 1981

IG-Metall, Ortsverwaltung Ludwigsburg

Wer kämpft, kann verlieren - wer nicht kämpft, hat schon verloren, Februar 1984

Janner, Greville

Janner's Compendium of Employment law, London 1979

Jäger, Wilhelm,

Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband. Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführungsprüfung, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG) 35, 1985, S. 21-29

Kaiser, Manfred,

"Alternativ-ökonomische Beschäftigungsexperimente" - quantitative und qualitative Aspekte. Eine Zwischenbilanz, MittAB 1/1985, S. 92-104

Kern, Horst/Schumann, Michael,

Das Ende der Arbeitsteilung? - Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984

- dieselben, Neue Produktionskonzepte haben Chancen, Soziale Welt 1984, S. 146-158
- Kleinknecht, A., Überlegungen zur Renaissance der "langen Wellen" der Konjunktur ("Kondratieff-Zyklen"), in: H.W. Schröder und R. Spree (Hrsg.), Historische Konjunkturforschung, Stuttgart 1981, S. 316 ff.
- Klinge, Gabriele, Freizügigkeit, Niederlassungsrecht nach dem EWG-Vertrag im Bereich des Handwerks, Gewerbe-archiv (Gew Arch) 1983, S. 290 ff.
- Koch, B., Staatsknete ade? in Niedersachsen nee!, in: Contraste, April 1985, S. 8
- König, Otto/Ostertag, Adi/Schulz, Hartmut, Unser Beispiel könnte ja Schule machen! Köln 1985
- Kolenberger, C./Schwarz, H.A., Abschlußbericht des Projekts "Zum Problem einer 'zweiten Kultur' in Westberlin", Ms., Berlin 1982
- Kraft, Alfons/Konzen, Horst, Die Arbeiterselbstverwaltung im Spannungsverhältnis von Gesellschafts- und Arbeitsrecht, Köln 1978
- Krause, Peter, Fremdlasten der Sozialversicherung, in: Bitburger Gespräche, Hrsg. von der Gesellschaft für Rechtspolitik, Trier, Jahrbuch 1979/80, S. 249-290
- Kreutz, Henrik, unter Mitarbeit von Fröhlich, Gerhard und Maly, Heinz Dieter, Eine Alternative zur Industriegesellschaft? - Alternative Projekte in der Bewährungsprobe des Alltags. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB) 86, Nürnberg 1985

Kreutz, Henrik/Fröhlich,
Gerhard/Maly, Dieter

Alternative Projekte: Realistische Alternativen zur Arbeitslosigkeit? MittAB 2/1984, S. 267-273

Krimi, M.El,

Contribution à l'étude de la problématique de la reprise des entreprises en difficulté, Université de Bordeaux I, p. 56

Kück, Marlene,

Neue Finanzierungsstrategien für selbstverwaltete Betriebe, Frankfurt/Main 1985

Lang/Weidmüller,

Genossenschaftsgesetz, Kommentar, Dreißigste Auflage, 1974

LEGA

Guida per le cooperative e i consorzi di produzione e lavoro, Roma 1981

Letschert

Die genossenschaftliche Pflichtprüfung, Wiesbaden-Biebrich, 1951

Macfarlane, Richard,

"Forms of organisation, types of employment, working conditions and industrial relations in worker co-operatives in the United Kingdom", Tavistock Institute of Human Relations, April 1985

Mansfield, E.,

Long Waves and Technological Innovation, in: American Economic Review, papers and proceedings, Vol. 73 (1983), Heft 2, S. 141 ff.

le Marois, Henri/Ramage,
Alain,

Le nouveau public des entrepreneurs, Revue Française des Affaires Sociales, Juillet - September 1984, S. 63-72

Mathews, R.,

Building the Society of Equals. Worker Co-operatives and A.L.P., hrsg. von der Victorian Fabian Society, Melbourne

ne 1983

Mialon, Marie-France,

La réforme des sociétés coopératives ouvrières de production par la loi du 19 juillet 1978, Droit Social 1979, S. 211-222

Mönninghoff, H.,

Das kann doch nicht alles gewesen sein! in: Contraste, Oktober 1984

Münkner, Hans-H.,

Co-operative principles and co-operative law, Marburg 1974

derselbe,

Ordnungsideen und Grundzüge des Genossenschaftsrechts in Europa, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 3/1984, S. 197-220

derselbe,

Die rechtliche Regulierung der Vorgenossenschaften, Reihe Studien und Berichte des Instituts für Kooperation in Entwicklungsländern, Nr. 12, Marburg/Lahn 1981

derselbe,

Wege zu einer afrikanischen Genossenschaft, Marburg/Lahn 1980

Netzwerk Selbsthilfe
Bremen/Nord-Niedersachsen e.V.
(Hrsg.),

Die Netzwerklandschaft, Bremen 1985

Netzwerk Selbsthilfe Hamburg
e.V. (Hrsg.),

Netzwerk, Telegramm 3, Juli 1985

Neuling, Matthias,

Rechtsformen für alternative Betriebe, Diss. Bremen 1985

Novy, Klaus,

Genossenschafts-Bewegung. Zur Geschichte und Zukunft der Wohnreform, 1983

derselbe,

Vorwärts oder rückwärts? Zur Geschichte der alternativen

- Ökonomie, in: F. Benseler, R.G. Heinze und A. Klönne (Hrsg.) Zukunft der Arbeit, Hamburg 1982, S. 119-129
- Nücke, Heinrich, Betriebswirtschaftliche Probleme deutscher Arbeiterselbstverwaltungsunternehmungen, Stuttgart 1982, S. 40 ff.
- Ollier, Pierre-D., Le Droit du Travail, Paris 1972
- Olson, Mancur, Die Logik des kollektiven Handelns, Tübingen 1968
- Oppenheimer, Franz, Die Siedlungsgenossenschaft, Leipzig 1896
- Otten, D., Das Roboter-Syndrom. Soziologische Anmerkungen zur Zukunft der Arbeit, in: F. Benseler, R.G. Heinze und A. Klönne (Hrsg.), Zukunft der Arbeit, Hamburg 1982, S. 131-148
- Pagnetti, Francesco, Guida alle Cooperative di Produzione e Lavoro - Aspetti legali, amministrativi, finanziari, formulario -, Roma 1984
- Paulick, Heinz, Genossenschaftsrecht - Wettbewerbsordnung - Warenrückvergütung, Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht (ZHR) 136 (1972), S. 307-327
- derselbe, Das Recht der eingetragenen Genossenschaft, Karlsruhe 1956
- Pauly, Manfred, Die Untersagungsverfügung nach § 16 Abs. 3 der Handwerksordnung, GewArch 1985, S. 10-12
- Pausenberger, Ehrenfried, Die finanzielle Sanierung, in: Hans Jahnberg, Finanzierungshandbuch, Wiesbaden 1970,

- Personn, Ch./Tiefenthal, O., Bedingungen und Strukturen alternativer Ökonomie - Empirische Analyse Hamburger Alternativprojekte, (Eigenverlag) Hamburg 1984
- Räss, Hugo, Die Restrukturierung von Unternehmen aus der Sicht der kreditgebenden Bank, Bern und Stuttgart 1983
- Raiser, Thomas, Recht der Kapitalgesellschaften, 1983
- Rigge, Michael/Young, Marianne, Revolution From Within, London 1983
- Robinski, Severin, Gewerberecht, München 1983
- Rohde, Carsten, Zur Funktionsfähigkeit des marktwirtschaftlichen Sanktionssystems, Diss. Essen 1977
- Sassen, Johann Ludwig, Die Entwicklung der Genossenschaftstheorie im Zeitalter des Kapitalismus, Diss. Erlangen 1914
- Savatier, Jean, Le caractère illicite de l'occupation des locaux de travail par les grévistes et le juge compétent pour ordonner l'expulsion, Droit Social 1985, S. 15-18
- Siegler, S.B., Ein Sieg für die "alternativen Manager", in: die tageszeitung, 6.07.1985, S. 8
- Simon, M., Handwerk in Krise und Umbruch, 1983
- Sinzheimer, Hugo, Grundzüge des Arbeitsrechts, 2. Aufl., Jena 1927

- Snaith, Ian, The law of Co-operatives, 1984
- Sonnenberger Französisches Handels- und Wirtschaftsrecht, Heidelberg 1975
- Spitznagel, Eugen, Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen: Entlastungswirkung und Kostenvergleiche, MittAB 1/85, S. 20-29
- Sudhoff, Der Gesellschaftsvertrag der GmbH, Vierte, erweiterte Auflage, München 1978
- Swinney, Ian, A Co-operative Societies Act for the United Kingdom?, in: Year Book of Agricultural Co-operation 1982, S. 73 ff.
- Schaub, Günther, Arbeitsrechts - Handbuch, 5. Auflage, München 1983
- derselbe, Rechtsprobleme des Betriebsübergangs, ZIP 1984, S. 272 ff.
- Schmähl, Winfried (Hrsg.) Versicherungsprinzip und soziale Sicherung, Tübingen 1985
- derselbe, Schattenwirtschaft und soziale Sicherung - ihre wechselseitigen Beziehungen, Deutsche Rentenversicherung 2/85, S. 77-88
- Schmitz, Rolf, Das Recht des Handwerkers, 1981
- Schmoller, Gustav Hermann Schulze-Delitzsch, in: Genossenschaftliches Lesebuch, 1967, S. 46-58
- Schötthöfer, Kurt, Die unerlaubte Handwerksausübung, GewArch 1979, S. 213-217

- derselbe, Zum Betriebsleiterproblem im Handwerksrecht, GewArch 1981, S. 114-118
- Schultz, Dietrich, Der Rechtsbegriff der Genossenschaft und die Methode seiner richtigen Bestimmung; entwickelt am Problem der Produktivgenossenschaft, Marburg/Lahn 1958
- Schultz, Reinhard, Die Genossenschaftsnovelle von 1974 und ihre praktischen Auswirkungen, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 30, 1980, S. 75-86
- Schultz, Reinhard/Zerche, Jürgen, Genossenschaftslehre, 2., vollständig neu bearbeitete Auflage, Berlin/New York 1983
- Schulze-Delitzsch, Hermann, Die Genossenschaften in einzelnen Gewerbebezügen - Praktische Anweisung zu ihrer Gründung und Einrichtung -, Leipzig 1873
- Steiner, Manfred, Ertragskraftorientierter Unternehmenskredit und Insolvenzzisiko, Stuttgart 1980
- Stüdemann, Klaus, Die Haftung des Konkursverwalters bei der Fortführung des Unternehmens, Die Wirtschaftsprüfung 1978, S. 413-425
- Teichmüller, Frank, Die Betriebsänderung, Köln 1983
- Thies, E., Kurz- und mittelfristige Finanzierung, Wiesbaden 1958
- Thornley, Jenny, Workers' Co-operatives, Jobs and Dreams, London 1981
- Trumpler, Theodor, Produktivgenossenschaften und Sozialgesetzgebung, Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, Zwei-

- ter Jahrgang 1922, Sp. 615-620
- Tsibanoulis, Dimitris, Die materielle genossenschaftliche Gründungsprüfung, MS, Frankfurt 1985
- Uhlenbruck, Wilhelm, Gläubigerberatung in der Insolvenz, Köln 1983
- Verein Freunde und Förderer der Ökobank e.V. (Hrsg.), Die Bank der Bewegung, Broschüre aus dem Sommer 1984
- Villegas Velásquez, Rogelio, Die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften, Tübingen 1975
- Verrucoli, Piero, Prime osservazioni sulla l. 27. febbraio 1985, n.49, rivista della cooperazione 22, 1985, S. 194 ff.
- Vonderach, Gerd, Die "neuen Selbständigen" - 10 Thesen zur Soziologie eines unvermuteten Phänomens -, MittAB 2/80, S. 153-169
- Wannagat, Georg, Auf dem Wege zur Volksversicherung, in: Festschrift für Erich Fehner, hrsg. von G. Wannagat und W. Gitter, Tübingen 1973, S. 207-221
- derselbe, Lehrbuch des Sozialrechts, I. Band, 1965, S. 360 ff.
- Wendt, Sabine, Die Betriebsbesetzung, Frankfurt/New York 1984
- Werner, Heinz, Die Leistungsgewährung bei Arbeitslosigkeit in den Ländern der Europäischen Gemeinschaft - Eine Dokumentation -, MittAB 1984, S. 511-520
- Wernet, K.F., Handwerksgeschichtliche Perspektiven, 1963

Wünsch, G.,

Evangelische Wirtschaftsethik,
Tübingen 1927

Wygodzinski, W./Müller, A.,

Das Genossenschaftswesen in
Deutschland, Zweite, völlig
neubearbeitete Auflage, Leipzig
und Berlin 1929

**Forschungs- und Aktionsprogramm zur Entwicklung des Arbeitsmarktes
Rechtliche, steuerliche, soziale und administrative Hindernisse für die
Entwicklung örtlicher Beschäftigungsinitiativen
Band III: Gründungs- und Überlebensbedingungen örtlicher Beschäfti-
gungsinitiativen aus ökonomischer Sicht**

von Armin Höland, Jürgen Daviter, Volkmar Gessner; Zentrum für Europäische
Rechtspolitik (ZERP), Bremen

Dokument

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemein-
schaften

1986 — III, 465 S. — 21,0 × 29,7 cm

DE

Band III: ISBN 92-825-6080-5

Band I-III: ISBN 92-825-6081-3

Katalognummer: CB-69-86-003-DE-C

Öffentliche Preise in Luxemburg (ohne MwSt.):

	ECU	BFR	DM
Band III:	31,74	1 400	69
Band I-III:	77,08	3 400	167,50

Venta y suscripciones · Salg og abonnement · Verkauf und Abonnement · Πωλήσεις και συνδρομές
Sales and subscriptions · Vente et abonnements · Vendita e abbonamenti
Verkoop en abonnementen · Venda e assinaturas

BELGIOUE/BELGIE

Moniteur belge/Belgisch Staatsblad
Rue de Louvain 40-42/Leuvensestraat 40-42
1000 Bruxelles/1000 Brussel
Tél. 512 00 26
CCP/Postrekening 000-2005502-27
Sous-dépôts/Agentschappen
**Librairie européenne/
Europese Boekhandel**
Rue de la Loi 244/Wetstraat 244
1040 Bruxelles/1040 Brussel
CREDOC
Rue de la Montagne 34/Bergstraat 34
Bte 11/Bus 11
1000 Bruxelles/1000 Brussel

DANMARK

Schultz EF-publikationer
Møntergade 19
1116 København K
Tlf (01) 14 11 95
Girokonto 200 11 95

BR DEUTSCHLAND

Bundesanzeiger Verlag
Breite Straße
Postfach 10 80 06
5000 Köln 1
Tel. (02 21) 20 29-0
Fernschreiber
ANZEIGER BONN 8 882 595
Telecopierer
20 29 278

GREECE

G C. Eleftheroudakis SA
International Bookstore
4 Nikis Street
105 63 Athens
Tel 322 22 55
Telex 219410 ELEF
Sub-agent for Northern Greece.
Molho's Bookstore
The Business Bookshop
10 Tsimiski Street
Thessaloniki
Tel 275 271
Telex 412885 LIMO

ESPAÑA

Boletín Oficial del Estado
Trafalgar 27
E-28010 Madrid
Tel (91) 446 60 00
Mundi-Prensa Libros, S.A.
Castelló 37
E-28001 Madrid
Tel. (91) 431 33 99 (Libros)
431 32 22 (Suscripciones)
435 36 37 (Dirección)
Teléx 49370-MPLI-E

FRANCE

**Service de vente en France des publications
des Communautés européennes**
Journal officiel
26, rue Desaix
75732 Paris Cedex 15
Tél. (1) 45 78 61 39

IRELAND

Government Publications Sales Office
Sun Alliance House
Molesworth Street
Dublin 2
Tel 71 03 09
or by post
Stationery Office
St Martin's House
Waterloo Road
Dublin 4
Tel. 68 90 66

ITALIA

Licosa Spa
Via Lamarmora, 45
Casella postale 552
50 121 Firenze
Tel. 57 97 51
Telex 570466 LICOSA I
CCP 343 509
Subagenti-
Libreria scientifica Lucio de Biasio - AEIOU
Via Meravigli, 16
20 123 Milano
Tel. 80 76 79
Libreria Tassi
Via A Farnese, 28
00 192 Roma
Tel 31 05 90
Libreria giuridica
Via 12 Ottobre, 172/R
16 121 Genova
Tel 59 56 93

GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

**Office des publications officielles
des Communautés européennes**
2, rue Mercier
L-2985 Luxembourg
Tél. 49 92 81
Télex PUBOF LU 1324 b
CCP 19190-81
CC bancaire BIL 8-109/6003/200
Messageries Paul Kraus
11, rue Christophe Plantin
L-2339 Luxembourg
Tél 48 21 31
Télex 2515
CCP 49242-63
NEDERLAND
Staatsdrukkerij- en uitgeverijbedrijf
Christoffel Plantijnstraat
Postbus 20014
2500 EA 's-Gravenhage
Tel. (070) 78 99 11

PORTUGAL

Imprensa Nacional
Av Francisco Manuel de Melo, 5
P-1000 Lisboa
Tel 65 39 96
Distribuidora Livros Bertrand Lda
Grupo Bertrand, SARL
Rua das Terras dos Vales, 4-A
Apart. 37
P-2700 Amadora CODEX
Tel 493 90 50 - 494 87 88
Telex 15798 BERDIS

UNITED KINGDOM

HM Stationery Office
HMSO Publications Centre
51 Nine Elms Lane
London SW8 5DR
Tel (01) 211 56 56
Sub-agent.
Alan Armstrong & Associates Ltd
72 Park Road
London NW1 4SH
Tel. (01) 723 39 02
Telex 297635 AAALTD G

SCHWEIZ/SUISSE/SVIZZERA

Librairie Payot
6, rue Grenus
1211 Genève
Tel 31 89 50
CCP 12-236

UNITED STATES OF AMERICA

**European Community Information
Service**
2100 M Street, NW
Suite 707
Washington, DC 20037
Tel (202) 862 9500

CANADA

Renouf Publishing Co., Ltd
61 Sparks Street
Ottawa
Ontario K1P 5R1
Tel Toll Free 1 (800) 267 4164
Ottawa Region (613) 238 8985-6
Telex 053-4936

JAPAN

Kinokuniya Company Ltd
17-7 Shinjuku 3-Chome
Shinjuku-ku
Tokyo 160-91
Tel. (03) 354 0131
Journal Department
PO Box 55 Chitose
Tokyo 156
Tel. (03) 439 0124

Öffentliche Preise in Luxemburg (ohne MwSt.):

	ECU	BFR	DM
Band III:	31,74	1 400	69
Band I-III:	77,08	3 400	167,50



AMT FÜR AMTLICHE VERÖFFENTLICHUNGEN
DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN

L - 2985 Luxemburg

ISBN 92-825-6080-5



9 789282 560808