

Jochim Wiemeyer

PRODUKTIVGENOSSENSCHAFTEN  
UND SELBSTVERWALTETE  
UNTERNEHMEN  
- INSTRUMENTE DER  
ARBEITSBESCHAFFUNG?



INSTITUT FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN  
AM STADTGRABEN 9  
D-4400 MÜNSTER  
TEL. (0251) 832891/832801 · TELEX 892529 uni msd

G-<sup>K</sup>2/8

Nr. 8

Produktivgenossenschaften  
und  
selbstverwaltete Unternehmen  
- Instrumente der Arbeitsbeschaffung?

1986/12/16 1629/123

von  
Dr. Joachim Wiemeyer



September 1986

Vorläufige Fassung

Joachim Wiemeyer

Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen -

Instrumente der Arbeitsbeschaffung?

G l i e d e r u n g

	Seite
1. Einleitung.....	5
2. Die Betriebsübernahme durch die Arbeitnehmer im Konkursfall.....	7
a. Fehlentwicklungen in der Unternehmenspolitik.....	9
b. Konjunkturell bedingte Konkurse.....	10
c. Strukturelle Gründe.....	12
d. Überhöhte Arbeitskosten.....	14
e. Schlußfolgerungen.....	15
3. Arbeitsplatzschaffung durch Gründung selbstverwalteter Unternehmen.....	17
a. Aufbau einer effizienten Arbeitsorganisation.....	18
b. Der Absatzmarkt.....	21
4. Die Bedeutung der Ideologie.....	23
5. Zur internen Effizienz von Produktivgenossenschaften und selbstverwalteten Unternehmen.....	25
a. Lohnbestimmung und Arbeitszuweisung.....	27
b. Der Übergang von der direkten zur indirekten Demokratie.....	28
c. Leistungskontrolle und Arbeitsdisziplin.....	29
d. Intensität von Verteilungskonflikten.....	31
e. Innovationsfreude und Risikokumulation.....	33
f. Zusammenfassung.....	34

	Seite
6. Die Problematik der Kapitalbeschaffung und staatlicher Subventionierung.....	36
a. Finanzprobleme bei der Betriebsübernahme.....	37
b. Kapitalbeschaffungsprobleme der Alternativen.....	38
c. Selbstverwaltung oder Subventionierung?.....	41
d. Ordnungspolitische Aspekte der Subventionierung....	42
7. Schlußbemerkungen.....	45
8. Literaturverzeichnis.....	47

\*

1. Einleitung

Die langandauernde Arbeitslosigkeit in Westeuropa und die bisherigen erfolglosen Versuche ihrer Bekämpfung im Rahmen konventioneller Wirtschaftspolitik waren Anlaß, nach neuen Möglichkeiten zur Lösung des Arbeitslosenproblems Ausschau zu halten. Dabei geraten seit einiger Zeit zunehmend Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen in das Blickfeld der politischen Diskussion.<sup>1</sup> Von den Anhängern einer produktivgenossenschaftlichen Lösung werden zwei Ziele zugleich ins Auge gefaßt: Erstens sollen Arbeitnehmer durch die Übernahme eines konkursbedrohten Unternehmens ihren Arbeitsplatz sichern und Arbeitslose sollen durch die Gründung eines Unternehmens für sich selbst neue Arbeitsplätze schaffen. Zweitens soll über das Ziel der Arbeitsplatzschaffung und -erhaltung hinaus auch eine Reform der Wirtschafts- und Sozialordnung "von unten" eingeleitet werden.

Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen sollen dabei die Keimzelle eines neuen Wirtschaftssektors bilden, in welchem die kapitalistische Wirtschaftsmoral durch solidarische Zusammenarbeit und demokratische Strukturen überwunden wird. Sowohl die Organisation des Produktionsprozesses selbst als auch die Art der erzeugten Güter soll sich deutlich von der kapitalisti-

---

\* Der Verfasser dankt Professor Dr. Holger Bonus, Privatdozent Dr. Hermann Ribhegge und seinen Kollegen am Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster für kritische Hinweise und Verbesserungsvorschläge.

<sup>1</sup> Vgl. SPD (Hrsg., 1985); Die Grünen in NRW (1985) S. 64 ff. Europäisches Parlament (1983).

2  
schen Wirtschaft abheben.

Im folgenden ist zu prüfen, ob Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen tatsächlich geeignete Instrumente zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen darstellen und ob durch sie weitreichende sozialreformerische Ziele verwirklicht werden können. Produktivgenossenschaften sind Unternehmen im Eigentum der Arbeitnehmer, die in der Rechtsform der eG (eingetragene Genossenschaft) geführt werden, während als selbstverwaltete Unternehmen alle diejenigen Unternehmen unabhängig von der Rechtsform bezeichnet werden, die ihren Arbeitnehmern gehören und in denen diese gleichberechtigt über die Unternehmenspolitik bestimmen können.

Die Untersuchung ist so gegliedert, daß zunächst die Übernahme von Konkursunternehmen durch ihre Beschäftigten behandelt wird. Anschließend wird die Gründung von selbstverwalteten Unternehmen durch Arbeitslose aufgegriffen. Diesen beiden unterschiedlichen Fällen schließen sich drei weitere Abschnitte an, in denen generelle Überlegungen zu selbstverwalteten Unternehmen und Produktivgenossenschaften angestellt werden. Zunächst wird die besondere Bedeutung von Ideologie in diesen Unternehmen analysiert; dann wird die Effizienz selbstverwalteter Unternehmen und von Produktivgenossenschaften geprüft; und schließlich werden Probleme der Kapitalaufbringung und einer denkbaren staatlichen Subventionierung diskutiert.

---

2 Vgl. BEWYL u.a. (1984) S. 7, sowie ALTEKÖSTER (1985) S. 133 f. und BISCHOFF/DAMM (1985) S. 14.

## 2. Die Betriebsübernahme durch die Arbeitnehmer im Konkursfall

Der Konkursfall tritt ein, wenn ein Unternehmen entweder zahlungsunfähig geworden oder eine Überschuldung eingetreten ist, so daß sein gesamtes Eigenkapital aufgezehrt ist. Konkurse gehören an sich zum normalen Bestandteil einer marktwirtschaftlichen Ordnung, die durch ständiges Herauslektieren ineffizienter Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit sichert. Unter sozialen Gesichtspunkten werden die negativen Auswirkungen von Konkursen, wie Arbeitsplatzverluste<sup>3</sup>, allerdings als bedenklich angesehen. Dieser soziale Gesichtspunkt bekommt besonderes Gewicht, wenn eine hohe Arbeitslosenquote vorliegt, so daß die Chancen von Arbeitnehmern zusammengebrochener Unternehmen, schnell wieder einen neuen Arbeitsplatz zu finden, gering sind. Für die Arbeitnehmer stellt sich dann die Frage, welche Chancen dafür bestehen, das Unternehmen in eigener Regie erfolgreich sanieren zu können.

Der Konkurs eines Unternehmens ist oft nicht auf unabwendbare externe Faktoren, sondern auf vom Unternehmen selbst zu verantwortende Fehlentwicklungen zurückzuführen. Falls diese Fehlentwicklungen nicht durchgängig sämtliche Unternehmensbereiche, (Management, Absatzpolitik, Organisation und technische Ausstattung) betreffen, besteht eine Chance, daß fremde Unternehmen eine zusammengebrochene Firma übernehmen und mit reduzierter Beleg-

---

3 Von den 3,7 Mill. Arbeitslosmeldungen im Jahre 1982 waren aber lediglich 130.000 (3%) auf Konkurse zurückzuführen. Vgl. KOHLHUBER (1983) S. 129.

schaftsstärke fortführen. Eine solche Übernahme hat einige Vorteile. So kann neues Kapital bereitgestellt werden. Beim Übernehmer stehen Managementkapazitäten zur Verfügung, Rationalisierungskennntnisse sind häufig vorhanden, Produkte bzw. neue Produktideen bieten sich an, oder der Übernehmer verfügt über bessere Vertriebskanäle.

Die Bereitschaft, eine zusammengebrochene Firma zu übernehmen, wird dann größer sein, wenn in der Unternehmensorganisation beträchtliches Humankapital mit Marktwert vorhanden ist. Dieses besteht etwa in einem organisationsgebundenen Know-how der Arbeitnehmer, das bei Aufgabe der Firma unwiderruflich verloren gehen würde. Ein potentieller Übernehmer wird seine Bereitschaft zur Betriebsfortführung aber stets davon abhängig machen, daß in absehbarer Zeit greifbare Chancen bestehen, wieder die Rentabilitätszone zu erreichen.

Die Frage der Übernahme eines zusammengebrochenen Unternehmens durch die Arbeitnehmer selbst wird sich demnach vor allem dann stellen, wenn ein Betrieb von externen Fachleuten als nicht mehr sanierungsfähig angesehen wird. Welche Chancen in diesem Fall für die Arbeitnehmer bestehen, ihr Unternehmen dennoch fortzuführen und die Arbeitsplätze zu retten, soll im folgenden anhand verschiedener Konkursursachen näher analysiert werden.

#### a. Fehlentwicklungen in der Unternehmenspolitik

Fehlentwicklungen eines Unternehmens, die schließlich zum Konkurs führen, sind oft auf gravierende Managementprobleme zurückzuführen.<sup>4</sup> Die Fähigkeit des Managements, negative Entwicklungen in den Unternehmen rechtzeitig zu erkennen, den Produktionsprozeß effizient zu organisieren, auf Wandlungen des Absatzmarktes zu reagieren, eine solide Finanzplanung und Finanzierungsstruktur aufzubauen usw., bestimmen die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens.

Fehlentwicklungen, die zum Konkurs führen, können aber auch andere Ursachen haben. Neben möglichem Mißmanagement durch die Geschäftsleitung ist auch bei den Eigentümern Fehlverhalten zu erkennen. So kommt es beispielsweise in Familienunternehmen vor, daß sich eine große Erbgemeinschaft nicht auf eine langfristige Unternehmensstrategie einigen kann, weil über die Grundfrage "Investieren oder Genießen" kein Konsens besteht. In einem solchen Fall wäre es meist vordringlich, zunächst eine solide Kapitalbasis zu schaffen und eine langfristige Unternehmensstrategie zu entwickeln. In dieser Situation wäre eine Übernahme durch die Arbeitnehmer selbst nicht vorteilhafter als die durch ein fremdes Unternehmen.

Für die Übernahme eines konkursbedrohten Unternehmens durch die Arbeitnehmer selbst scheint der folgende Fall interessanter zu sein. Manche Unternehmen sind von einem Alleinunternehmer lang-

---

<sup>4</sup> Diesen Aspekt betont besonders WEISEL (1982) S. 182 ff.

fristig aufgebaut und zu einer gewissen Größe geführt worden. Aufgrund der wachsenden Unternehmensgröße und der zunehmenden Komplexität der Märkte, in denen das Unternehmen sich bewegt, kann der Fall eintreten, daß der "Alleinherrscher" im Unternehmen überfordert ist.<sup>5</sup> Durch seinen autoritären Führungsstil hat er verhindert, daß das vorhandene Wissen der qualifizierten Mitarbeiter ausreichend in Unternehmensentscheidungen einging. Ein solcher Führungsstil reduziert auch die Leistungsmotivation der Belegschaft, so daß die Produktivität relativ gering ist. In diesem Fall könnte sich eine Chance für die Weiterführung des Unternehmens durch die Arbeitnehmer bieten, wenn einmal das im Unternehmen vorhandene Wissen der Mitarbeiter durch neue demokratische Organisationsformen voll für den Unternehmenserfolg genutzt werden kann und wenn daneben die neue Rolle der Arbeitnehmer als Eigentümer ihre Leistungsbereitschaft und Motivation deutlich erhöht, so daß die Produktivität signifikant ansteigt.

Nicht allein Fehlentwicklungen in der Unternehmenspolitik entscheiden über die Konkurshäufigkeit, sondern auch gesamtwirtschaftliche Faktoren. In den folgenden Abschnitten werden Beispiele für solche Faktoren betrachtet.

#### b. Konjunkturell bedingte Konkurse

Eine Ursache für Konkurse kann darin bestehen, daß ein Unternehmen seine sachlichen und personellen Kapazitäten nicht rasch genug der

<sup>5</sup> Ein solcher Fall lag offensichtlich bei der Übernahme der Glashütte "Süßmuth" durch die Arbeiter vor. Vgl. FABIAN (Hrsg., 1972).

in einer Konjunkturkrise gesunkenen Nachfrage anpassen kann. Die hohen, fixen Sach- und Personalkosten können bei Unterauslastung der Kapazitäten zu so großen Verlusten führen, daß der Konkurs unabwendbar wird.

Wenn die Arbeitnehmer in dieser Situation die Firma übernehmen wollen, so stehen sie vor fast unlösbaren Problemen; denn nun müssen sie selbst die überdimensionierten personellen Kapazitäten an die verschlechterte Absatzsituation ihrer Firma anpassen.

Bei den Diskussionen um eine Betriebsübernahme durch die Belegschaft wird sich in dieser existentiellen Situation ein starkes Solidaritätsgefühl unter den Arbeitnehmern entwickeln. Es wird ein Gemeinschaftsgefühl entstehen, ohne das die Arbeitnehmer ein so hohes Risiko wie die Betriebsübernahme und damit den Eintritt in die unternehmerische Verantwortung wohl kaum auf sich nehmen würden. Gerade dieses Solidaritätsgefühl innerhalb der Belegschaft verhindert aber die unabwendbaren Entlassungen von Arbeitnehmern. Solche Entlassungen würden von den Betroffenen als "unsolidarisch" verstanden. Sie würden zu Protesten und zu einer Solidarisierung mit den "nach kapitalistischer Manier" Entlassenen führen, so daß der innere Halt der Belegschaft gefährdet wäre.

Die besondere Bedeutung von Solidarität bei arbeiterselbstverwalteten Betrieben hat deshalb häufig zur Folge, daß in solchen Unternehmen praktisch ein Entlassungstabu<sup>6</sup> besteht. Demokratische

<sup>6</sup> Vgl. zum Entlassungstabu bei Alternativbetrieben VOIGT-WEBER (1984) S. 100 ff.

Entscheidungen darüber, wer entlassen und so aus der Solidarität der Gemeinschaft ausgeschlossen wird, sind kaum möglich. Eine Betriebsübernahme, bei der die wirtschaftliche Situation zugleich einen Personalabbau erfordert, ist infolgedessen aufgrund dieser Konfliktstruktur außerordentlich schwierig.

Denkbar ist allenfalls, daß junge und qualifizierte Arbeitskräfte freiwillig abwandern, weil sie auf dem Arbeitsmarkt bessere Alternativen als die älteren Kollegen sehen. Dann ist das Interesse an einer Betriebsfortführung besonders groß bei älteren Arbeitnehmern mit relativ hohen betriebsspezifischen Fähigkeiten, die außerhalb des eigenen Unternehmens nur noch schlechte Chancen für sich sehen, einen gleichwertigen Arbeitsplatz zu bekommen. Wenn aber eine überalterte und eng qualifizierte Restbelegschaft den Marsch in die Selbstverwaltung antritt, werden die Zukunftschancen eines solchen selbstverwalteten Unternehmens nicht besonders hoch sein. Die Abwanderung eines Teils des qualifiziertesten Humankapitals wird die Möglichkeiten zur Kostensenkung und damit die Chancen zur Wiedergewinnung der ökonomischen Effizienz zu stark mindern.

#### c. Strukturelle Gründe

Strukturkrisen sind in der Regel dadurch gekennzeichnet, daß in einer Wirtschaftsbranche erhebliche Überkapazitäten längerfristiger Art auftreten. Diese Überkapazitäten können die Folge eines "säkularen" Nachfragerückganges nach Gütern dieser Branche sein

---

<sup>7</sup> Vgl. zum Begriff der Strukturkrise EICKHOF (1982) S. 15.

oder auf einer wachsenden Auslandskonkurrenz beruhen. Ein Unternehmen kann die Folgen solcher Strukturkrisen vermeiden, wenn es sein Produktionsprogramm bzw. seine technische Ausrüstung den geänderten Marktbedingungen rasch genug anpaßt. Unzureichende Anpassung kann zum Konkurs führen.

Ist ein strukturbedingter Konkursfall einmal eingetreten, so gibt es für die Arbeitnehmer, die ein solches Unternehmen übernehmen wollen, prinzipiell zwei Strategien. Die erste, eher defensive Strategie besteht darin, die notwendigen Kapazitätsanpassungen vorzunehmen. In diesem Fall treten jedoch dieselben Probleme auf, wie sie bereits im vorherigen Abschnitt geschildert wurden; ein arbeiterselbstverwaltetes Unternehmen wird die permanente Reduktion seiner personellen Kapazitäten bei säkularem Nachfragerückgang kaum bewältigen können. Die zweite, offensive Strategie stützt sich auf Produkt- oder Verfahrensinnovationen. Hierfür müssen neue Güter entwickelt werden, der Produktionsprozeß ist zu erneuern, oder neue Märkte müssen erobert werden. Nun gibt es aber gerade bei der Übernahme eines Betriebes in Arbeiterselbstverwaltung keinen Grund für die Annahme, daß die nötige Kreativität zur Entwicklung neuer Produkte und neuer Produktionsverfahren automatisch vorhanden wäre. Vielmehr stellen sich auch für Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen erhebliche Probleme, wenn die nötigen Innovationen früher einmal unterblieben sind.

Dies soll an einem instruktiven Fallbeispiel verdeutlicht werden. Bei einer Betriebsübernahme in Bremen hoffte die Belegschaft

aufgrund der bundesweiten Publizität, die ihr Fall gefunden hatte, daß kreative Personen ihnen neue Produkte anbieten würden, um so eine Serienfertigung wettbewerbsfähiger Produkte zu ermöglichen.

Aber das Ergebnis war enttäuschend:

"Sämtliche Vorschläge, die wir erhielten und prüften, haben sich letztlich als nicht realisierbar erwiesen. Schwerwiegende technische Mängel, ungenügende Berücksichtigung der Absatzmöglichkeiten, oder überzogene finanzielle Erwartungen ihrer Anbieter ließen alle Vorhaben scheitern. Jeder neue Kontakt mit Erfindern eröffnete zunächst große Hoffnungen, die aber in allen Fällen mit Enttäuschung aufgegeben werden mußten. Scharlatane, Spinner, aber auch Leute, die offensichtlich auf Betrug aus waren, gaben sich die Klinke in die Hände."<sup>8</sup>

Diesem Unternehmen blieb schließlich nichts anderes übrig, als sich auf Lohnfertigung zu verlegen. Lohnfertigung stellt nun aber ein besonders unsicheres Geschäft dar, weil man vielfach nur Aufträge erhält, die von anderen Unternehmen zur Deckung des Spitzenbedarf abgegeben werden. Auch in einer Strukturkrise bestehen wenig Chancen, daß ein Unternehmen durch Arbeiterselbstverwaltung wieder wettbewerbsfähig wird.

#### d. Überhöhte Arbeitskosten

Als weitere denkbare Ursachen eines Konkurses werden angeführt ein deutlicher Anstieg der Tariflöhne, die wachsenden Sozialabgaben, die zunehmende Regulierung des Arbeitseinsatzes durch wohlmeinende Sozialgesetze und Arbeitsschutzvorschriften, ferner Sozialplanver-

<sup>8</sup> AN Maschinenbau und Umweltschutzanlagen GmbH (1985) S. 15.

pflichtungen, die eine rechtzeitige Kapazitätsanpassung im personellen Bereich verhindern usw. Besonders arbeitsintensive Betriebe und Grenzanbieter können durch den hohen Druck von Arbeitskosten in die Verlustzone geraten. Gerade bei gesamtwirtschaftlich überhöhten Arbeitskosten werden die Arbeitnehmer eines vom Konkurs bedrohten Unternehmens große Schwierigkeiten haben, anderswo einen Arbeitsplatz zu finden. Wegen der Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen, gesetzlichen Auflagen usw. hat eine Belegschaft auch nicht die Möglichkeit, ihre Weiterbeschäftigung durch freiwillige Lohnzugeständnisse bzw. den Verzicht auf Sozialleistungen zu sichern. Diese Wahlmöglichkeit eröffnet sich jedoch bei einer Überführung eines Unternehmens in eine arbeiterselbstverwaltete Unternehmung bzw. in die Rechtsform der Produktivgenossenschaft. Denn aus den Arbeitnehmern werden dann Selbständige, die auf eigene Rechnung arbeiten und deren bisher garantierte Arbeitslöhne zu unsicheren Residualeinkommen werden.<sup>10</sup> In Fällen arbeitskostenbedingter Konkurse kann eine Produktivgenossenschaft also in der Lage sein, die notwendigen Kostensenkungen herbeizuführen, um so Arbeitsplätze zu erhalten.

#### e. Schlußfolgerungen

Die Übernahme eines in Konkurs gegangenen Unternehmens durch die

<sup>9</sup> Generell für alle Arbeitnehmer unabhängig von der Rechtsform ihres Unternehmens fordert SOLTWEDEL (1984) S. 239 ff. eine solche Wahlmöglichkeit.

<sup>10</sup> So geschieht dies bei der AN Maschinenbau und Umweltschutzanlagen GmbH, wo die Belegschaft auf bezahlten Urlaub und Weihnachtsgeld verzichten muß. Vgl. HORX (1985b) S. 31. Von der SPD (Hrsg., 1985) S. 17 wird die Einhaltung aller tarifvertraglichen, sozial- und arbeitsrechtlichen Normen gefordert.

Arbeitnehmer ist in den beiden folgenden noch einmal aufgezeigten Fällen erfolgversprechend:

- Erstens kann eine Betriebsübernahme zur Steigerung der Produktivität eines Unternehmens dadurch führen, daß die Arbeitnehmer selbst besser in der Lage sind, ihre Fähigkeiten und ihr Wissen in den Betrieb einzubringen; sie können höher motiviert sein, ihr Leistungspotential voll zur Geltung zu bringen.
- Zweitens kann der Wechsel vom Arbeitnehmerstatus in den Status eines Selbständigen dazu führen, daß die Arbeitskosten gesenkt werden und arbeitskostenbedingte Arbeitslosigkeit auf diese Weise vermieden wird.

Um in solchen Fällen mit der Betriebsübernahme Erfolg zu haben, ist neben der noch zu behandelnden Kapitalbeschaffung eine Neugestaltung der unternehmensinternen Entscheidungsstrukturen notwendig. Ein entsprechendes "Know-how" könnte beispielsweise in einer Beratungsstelle gesammelt werden, damit die Unternehmen nicht ähnliche Fehler gleich mehrfach machen. Auf generelle Effizienzprobleme der Arbeiterselbstverwaltung wird im vierten Abschnitt noch näher eingegangen. Weiterhin ist es in der Regel notwendig, einen oder mehrere neue Manager zu gewinnen, die bereit sind, nicht nur das erhebliche Risiko einer Betriebsanierung auf sich

<sup>11</sup> In Österreich ist zu diesem Zweck 1981 eine österreichische Studien- und Beratungsgesellschaft (ÖSB) gegründet worden. Obwohl es dort eine Reihe staatlicher Förderinstrumente gibt, bestanden Anfang 1985 lediglich 9 geförderte arbeiterselbstverwaltete Betriebe mit insgesamt 209 Beschäftigten. Vgl. DÖRFLER/FUSENEGGER (1985) S. 299 ff. Ausgiebig wird ein Beispiel einer Betriebsübernahme in Österreich von SCHNEIDER/LASKE (1985) behandelt.

zu nehmen, sondern sich außerdem gleichzeitig auf neue demokratische Entscheidungsstrukturen einzulassen, die ihren Handlungsspielraum im Vergleich zu anderen Unternehmen einschränken. Zudem wird es wegen der schwierigen Finanzlage eines in Konkurs gegangenen Betriebes und aufgrund von Widerständen der Belegschaft kaum möglich sein, hohe Gehälter für Manager zu zahlen. Entsprechend schwer dürfte es sein, qualifizierte Führungskräfte zu gewinnen.

### 3. Arbeitsplatzschaffung durch Gründung selbstverwalteter Unternehmen

In den letzten zehn bis fünfzehn Jahren ist in der Bundesrepublik Deutschland ein alternativ-ökonomischer Sektor entstanden. Für die Entwicklung dieses Sektors waren sowohl Motive der Arbeitsplatzschaffung als auch das Bemühen um eine Sozialreform<sup>12</sup> wichtig. Nach Grottian/Kück grenzen sich Alternativbetriebe von herkömmlichen Unternehmen vor allem durch die Beachtung folgender Prinzipien ab:

- "- das Praktizieren demokratischer Selbstverwaltung;
- die Aufhebung der gesellschaftsspezifischen und rollenbezogenen Arbeitsteilung;
- die gesellschaftlich nützliche Produktion;
- die dezentrale Arbeitsweise;
- die Entspezialisierung und Funktionsrotation;
- Wirtschaften nach dem Kostendeckungsprinzip."<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Vgl. HAHN (1986) S. 101 ff.

<sup>13</sup> GROTTIAN/KÜCK (1984) S. 223

Da Unternehmen in der Bundesrepublik nicht danach statistisch erfaßt werden, ob sie diesen Prinzipien folgen, ist man auf Schätzungen über die Zahl der alternativen Betriebe und den dort Beschäftigten angewiesen. Grottian/Kück gehen für 1984 von rund 4.000 Alternativbetrieben mit rund 24.000 Beschäftigten aus.<sup>14</sup> Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl betrug also sechs, so daß die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (Mindestzahl 7) schon aus diesem Grunde für einen großen Teil der Betriebe nicht in Frage kommt. Zur Realisierung der Selbstverwaltungsziele müssen solche Betriebe sich deshalb einer anderen Rechtsform als die der eG bedienen. Neben der Wahl der geeigneten Rechtsform stellen sich für diese Betriebe insbesondere die im folgenden behandelten beiden Probleme. Einmal muß eine effiziente interne Arbeitsorganisation aufgebaut werden, und zum anderen müssen die erzeugten Güter und Dienstleistungen abgesetzt werden. In späteren Abschnitten werden dann noch die Bedeutung des ideologischen Faktors und Kapitalbeschaffungsprobleme behandelt.

#### a. Aufbau einer effizienten Arbeitsorganisation

Arbeitsloseninitiativen, die den Versuch einer Betriebsgründung unternehmen, setzen sich häufig aus Personen zusammen, die entweder nur wenig qualifiziert sind oder aber über Humankapital verfügen, das zur Zeit auf dem Arbeitsmarkt nicht nachgefragt wird. Letzteres trifft insbesondere für alternative Betriebe zu, in denen vorwiegend Geistes- und Sozialwissenschaftler tätig werden,

---

14 Vgl. GROTTIAN/KÜCK (1984) S. 223

die als Lehrer, Sozialpädagogen, Soziologen usw. nur geringe Arbeitsmarktchancen haben.<sup>15</sup> Die Gründung selbstverwalteter Unternehmen erfolgt in der Regel in Bereichen, in denen kein spezifisches Know-how bei den Gründern dieser Arbeitsloseninitiativen vorhanden ist. Wenn man die verschiedenen Zweige alternativ-ökonomischer Betriebe näher betrachtet, stellt man fest, daß sie sich vor allem im Bereich des Handels (z.B. Buchhandel, Bio- und Wolläden), im Bereich von Dienstleistungen (Studentenkneipen), und im Bereich des Handwerks (z.B. Kunstgewerbe, Fahrradreparatur) und der Produktion (Druckereien, Schreinereien) finden.<sup>16</sup>

Zur fehlenden Erfahrung in diesen Wirtschaftszweigen tritt noch zusätzlich die Unerfahrenheit in der Organisation von Produktionsprozessen hinzu. Weiterhin sind die notwendigen Voraussetzungen effizienter Wirtschaftstätigkeit unbekannt, die unabhängig von den verfolgten Unternehmenszielen gelten. So stellt etwa eine funktionierende Buchführung und ein bei größeren Betrieben entsprechend ausgestaltetes Rechnungswesen einen unverzichtbaren Bestandteil rationaler Wirtschaftsführung dar, wie man sie zur Vermeidung eines unproduktiven Ressourceneinsatzes und zur Vermeidung unvorhergesehener Probleme (z.B. Liquiditätsengpässe) unbedingt einrichten muß.<sup>17</sup>

---

15 Vgl. KREUTZ (1985) S. 162 ff.

16 Vgl. BEWYL u.a. (1984) S. 47 ff.

17 KÜCK (1985) S. 45 f. weist auf das unzureichende Rechnungswesen alternativer Betriebe hin.

Zum Teil müssen sich die Angehörigen von Arbeitsloseninitiativen überhaupt erst wieder an stetiges und diszipliniertes Arbeiten gewöhnen, zumal Arbeitsdisziplin im Widerspruch zu ihren emanzipatorischen Ansprüchen stehen kann.<sup>18</sup> Fehlendes technisch-organisatorisches Wissen zur Gestaltung von Produktionsabläufen, fehlende fachliche Kenntnis der spezifischen Branche und der mühsame Erwerb dieser Fähigkeiten durch "learning by doing" führen dazu, daß viele alternative Betriebe selbst nach 6 Jahren Wirtschaftstätigkeit nur ein Mindesteinkommen von 800,- bis 1.000,-DM netto<sup>19</sup> für jede voll beschäftigte Arbeitskraft erreichen.

Weitere Effizienzprobleme bei der Gestaltung des betrieblichen Ablaufes sind ideologisch bedingt. So ist die Gründung alternativer Betriebe häufig Ausfluß einer gewissen Technikfeindlichkeit. Man weigert sich, modernste technische Geräte einzusetzen und alle Produktivitätssteigerungen der Arbeitsteilung voll zu nutzen. Die Technikfeindlichkeit kann aber nicht nur bei den alternativen Produzenten selbst vorhanden sein, sondern auch bei ihren Kunden. So stößt z.B. der Einsatz einer elektronischen Registrierkasse, die eine erhebliche Arbeitserleichterung und Arbeitszeiteinsparung darstellt,<sup>20</sup> auf Ablehnung der Kunden. Eine niedrige Arbeitsproduktivität ist dann die notwendige Folge.

18 Vgl. VOIGT-WEBER (1984) S. 95.

19 Vgl. etwa BERGER u.a. (1985) S. 78 für Betriebe im Raum Ostwestfalen.

20 Vgl. ebenda, S. 116.

#### b. Der Absatzmarkt

Neben der unumgänglichen effizienten Organisation des Produktionsprozesses selbst sind die von Arbeitslosen neugegründeten Betriebe auch darauf angewiesen, marktfähige Güter bereitzustellen. Dabei besteht für sie erstens die Möglichkeit, marktgängige Produkte zusätzlich selbst anzubieten. Der Marktzutritt hängt dann davon ab, ob diese Produkte kostengünstiger angeboten werden können als von den vorhandenen etablierten Anbietern. Unsere Überlegungen zur Organisation des Produktionsprozesses zeigten aber, daß zumindest für den Anfang von einer relativ geringen Produktivität arbeiter-selbstverwalteter Unternehmen ausgegangen werden muß. Arbeitsloseninitiativen werden sich daher nur bei erheblichem Lohnverzicht Zutritt auf einem Markt gängiger Produkte verschaffen können.

Zweitens ist es denkbar, daß ein Angebot unkonventioneller Güter und Dienstleistungen erfolgt, das auf die Bedürfnisse einer ganz spezifischen Kundengruppe zugeschnitten ist. Hier ist z.B. an Alternativprodukte verschiedenster Art zu denken wie Biokost, Öko- und Dritte-Welt-Literatur, Wolle usw. Bei solchen Produkten droht einerseits der Wettbewerb anderer alternativer Betriebe, die um begrenztes Marktvolumen konkurrieren.<sup>21</sup> Falls sich durch die Pionierrolle alternativer Betriebe neue Marktsegmente abzeichnen, die auch für etablierte Anbieter wirtschaftlich lukrativ erscheinen,

21 Besonders bei Biokostläden gibt es wegen geringer Marktvolumen keine scharfe Konkurrenz. Vgl. BERGER u.a. (1985) S. 124.

werden diese andererseits bestrebt sein, in solche Segmente vorzustoßen. Bei ausreichenden Absatzchancen werden konventionelle Unternehmen schnell in diese Märkte eindringen wollen und dann versuchen, ihre Größenvorteile gegenüber alternativen Betrieben auszuspielen. Buchreihen etablierter Verlage mit dem Titel "Alternativ" und "Bioprodukte" in herkömmlichen Lebensmittel- und Feinkostgeschäften sowie Umweltpapier konventioneller Papierhersteller zeigen dies nur allzu deutlich.<sup>22</sup>

Wie weit es "konventionellen" Unternehmen gelingen kann, tatsächlich in solche alternative Bereiche einzudringen, hängt davon ab, ob für die Kunden der Alternativen primär die Qualität des Produktes und der Preis beim Kauf ausschlaggebend sind, oder ob für sie auch ein alternatives "Flair" bzw. ein spezifisches Vertrauen zum Hersteller bedeutsam ist. So wäre es denkbar, daß die Kunden in einem nüchtern technisch gestalteten Supermarkt Alternativprodukte auch dann nicht erwerben würden, wenn sie kostengünstiger wären, weil dort die Atmosphäre und die persönliche Beziehung zum Verkäufer fehlt, wie er im kleinen Alternativladen gegeben ist. Wenn diese Komponenten beim alternativen Angebot eine dominierende Rolle spielen, werden sich Alternativanbieter in bestimmten Marktnischen dauerhaft behaupten können. Sie müssen dazu ein Image aufbauen bzw. eine spezifische Ideologie des alternativen Sektors schaffen, um auf diese Weise die Kunden an sich zu binden und einen monopolistischen Bereich zu schaffen.

---

22 Vgl. WÖRLE (1985) S. 251.

Der Ideologie kommt sowohl für den Absatzmarkt als auch für die interne Struktur der Produktivgenossenschaften hohe Bedeutung zu. Dieser zweite Aspekt soll im folgenden Punkt behandelt werden.

#### 4. Die Bedeutung der Ideologie

Wenn man fragt, welche ökonomische Funktion die ideologischen Zielsetzungen<sup>23</sup> haben, so ist zunächst festzuhalten, daß sie vor allem dazu dienen, die Beschäftigten zu motivieren. Die weitreichenden gesellschaftsverändernden Zielvorstellungen spornen die Beteiligten an, unkonventionelle Betriebsformen überhaupt erst aufzugreifen und die unvermeidlichen Konflikte und Schwierigkeiten im Betrieb zu reduzieren bzw. ihnen standzuhalten. Die große Unsicherheit beim Start eines selbstverwalteten Unternehmens, die zwischenmenschlichen Konflikte, die hohe psychische Anspannung jedes einzelnen Genossen, der nicht mehr nach Arbeitsschluß "abschalten" kann, um unbelastet seine Freizeit zu genießen, sondern der sich jetzt als Selbständiger auch am Feierabend und Wochenende mit betrieblichen Problemen auseinandersetzen muß, verlangen nach einem diese Belastung reduzierenden Faktor.

Dieser Streß - der im übrigen auf die entlastende Funktion der als kapitalistisch kritisierten hierarchischen Unternehmensstruktur in konventionellen Unternehmen hinweist<sup>24</sup> - ist für die bishe-

---

23 GRETSCHMANN (1983) behandelt ausgiebig diese Zielvorstellungen. Zur Rolle der Ideologie vgl. auch BONUS (1985).

24 Vgl. HORX (1985b) S. 31 beim Beispiel der AN Maschinenbau und Umweltschutzanlagen GmbH Bremen.

rigen Lohnarbeiter ungewohnt und nur auszuhalten, wenn man sich, bestärkt durch eine entsprechende Ideologie, als Pionier fühlt. Die Hoffnung, an der Spitze des gesellschaftlichen Fortschritts zu marschieren, um dabei mitzuwirken, ein neues Tor der Geschichte aufzustoßen, beflügelt den einzelnen.

Die Ideologie hat noch die zusätzliche Funktion, kognitive Dissonanzen zu reduzieren, die aus den objektiv schlechteren Arbeitsbedingungen im Vergleich zu kapitalgeleiteten Unternehmen erwachsen. Erst gesellschaftsreformerische Ziele wecken die Bereitschaft, Arbeitsbedingungen zu akzeptieren, die die Genossen in kapitalgeleiteten Unternehmen als "krasse kapitalistische Ausbeutung" brandmarken würden. Diese Arbeitsbedingungen haben ja auch dazu geführt, daß Gewerkschaften den Alternativbetrieben sehr skeptisch gegenüberstehen und die Arbeitsbedingungen als "Selbstaussaugung" ablehnen.<sup>25</sup>

Solche ideologischen Systeme sind auf die Dauer nur stabil, wenn hinter ihnen eine reale Basis steht. Falls die im nächsten Abschnitt begründete These einer systematisch geringeren wirtschaftlichen Effizienz von Produktivgenossenschaften und arbeiterselbstverwalteten Betrieben zutrifft, müßte dies langfristig zur Folge haben, daß die Ideologie erodiert. Solidaritätsappelle, eine neue Wirtschaftsmoral und die Hoffnung auf Gesellschaftsveränderung können die potentiellen Konflikte und Organisationsprobleme der Produktivgenossenschaft nur so lange überdecken, wie die

---

25 Vgl. BIERBAUM (1985) S. 50.

Zukunftsperspektiven des selbstverwalteten Unternehmens Anlaß zu begründeter Hoffnung bieten oder aber die Alternative - anhaltende Arbeitslosigkeit - noch trostloser ist.

Sollte sich hingegen die Beschäftigungssituation auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt signifikant verbessern, so daß vielen Beschäftigten lukrative Arbeitsmarktalternativen offenstehen, so würden die Mitarbeiter von Alternativbetrieben rasch abwandern, oder die Alternativbetriebe müßten sich durch die Aufnahme fremder Kapitalgeber in konventionelle Unternehmen umwandeln. Die Gründe dafür liegen nicht zuletzt in den internen Effizienzproblemen von Produktivgenossenschaften. Diese aus der Konstruktion von selbstverwalteten Betrieben her erwachsenden Effizienzprobleme, die sich zum Teil erst längerfristig und bei einem gewissen Größenwachstum bemerkbar machen, sollen im folgenden Abschnitt nun systematisch erörtert werden.

##### 5. Zur Effizienz von Produktivgenossenschaften und selbstverwalteten Unternehmen

Die Vorteile von arbeiterselbstverwalteten Unternehmen bzw. von Produktivgenossenschaften liegen vor allem darin, daß sie den Beschäftigten das Gefühl vermitteln, im eigenen Unternehmen zu arbeiten und nicht auf fremde Rechnung arbeiten zu müssen. Das führt in der Regel dazu, daß die Arbeitnehmer zunächst einmal eine höhere Leistungsmotivation aufweisen, so daß sie sich in ihrer Arbeitszeit stärker anstrengen, die Arbeitszeit genauer beachten

und eine geringere Abwesenheitsquote aufweisen.<sup>26</sup> Weiterhin sind die Arbeitnehmer bereit, ihr gesamtes Wissen, ihre Kenntnisse und Informationen voll zum Nutzen der Produktivgenossenschaft einzubringen. Diese Bereitschaft und die Möglichkeit, das gesamte Potential der Beschäftigten für den Betriebserfolg zu nutzen, würde noch verstärkt werden können, wenn manche Aufgaben fortfallen könnten, die in kapitalgeleiteten Unternehmen unverzichtbar sind, also z.B. die externe Überwachung des Arbeitseinsatzes. Der Kontrollaufwand könnte reduziert werden und die Personen (wie Vorarbeiter und Meister), die bisher auch für die Kontrolle der Arbeitsleistungen zuständig waren, könnten für produktive Tätigkeiten eingesetzt werden.

Aufgrund solcher Überlegungen glaubte bereits im 19. Jahrhundert der englische Nationalökonom John Stuart Mill, daß die zahlreichen damals gegründeten Produktivgenossenschaften sich im Wettbewerb gegenüber konventionellen kapitalgeleiteten Unternehmen auf die Dauer durchsetzen würden.<sup>27</sup>

Die Hoffnungen von Mill und anderen enthusiastischen Befürwortern der Produktivgenossenschaften haben sich jedoch nicht erfüllt. Obwohl die Rechtsordnung in Deutschland seit 1867 mit dem Genossenschaftsgesetz eine Rechtsform für arbeiterselbstverwaltete Unternehmen bereitstellte, ist die Geschichte der Produktivgenos-

---

26 Vgl. FEHR (1985) S. 321 f.

27 Vgl. MILL (1921) S. 421 ff.

senschaften offensichtlich eine Geschichte von Fehlschlägen.<sup>28</sup> Im folgenden sollen die Probleme von arbeiterselbstverwalteten Unternehmen und Produktivgenossenschaften - und damit auch die Ursache des Scheiterns fast aller dieser Unternehmen - kurz analysiert werden.

#### a. Lohnbestimmung und Arbeitszuweisung

Der egalitären Grundkonzeption arbeiterselbstverwalteter Unternehmen würde es entsprechen, allen Beschäftigten auch den gleich hohen Lohn zu zahlen.<sup>29</sup> Da verschiedene Arbeitsplätze unterschiedliche Arbeitsbelastungen mit sich bringen, würde eine regelmäßige Rotation des Arbeitsplatzes für die Beachtung des Gleichheitsprinzips sorgen. Gleicher Lohn und Arbeitsrotation führen aber zu Effizienzproblemen. So können innerhalb eines Betriebes erhebliche Qualifikationsunterschiede bestehen, so daß ein gleicher Lohn für ungleiche Arbeitsleistung als ungerecht empfunden wird. Weiterhin führt eine regelmäßige Rotation der Arbeitenden zu Produktivitätseinbußen, weil man die Spezialisierungsvorteile nicht adäquat ausnutzen kann. Weiterhin gibt es sensible Unternehmensbereiche, wie z.B. die Buchführung, in denen es überhaupt nicht möglich ist, eine regelmäßige Rotation durchzuführen, weil klare Verantwortlichkeiten geschaffen sein müssen. Das Abgehen von der Rotation bei gleichem Lohn für alle könnte aber wiederum zu Konflikten führen, weil dann der Zuweisung eines leichteren oder schwereren

---

28 Vgl. EISENBERG (1985), die 304 gescheiterte Produktivgenossenschaften des 19. Jahrhunderts zusammengestellt hat.

29 Vgl. Villegas (1975) S. 56 ff.

Arbeitsplatzes Entgeltcharakter zukommen würde. Wenn man aber die Arbeitsplätze gemäß Qualifikationsanforderungen bewerten würde und entsprechende Lohndifferenzierung vornähme, wären Konflikte darüber die Folge, nach welchen Maßstäben das Ausmaß der Lohndifferenzen bestimmt werden soll. Eine Orientierung der Lohndifferenzen nach den Vorgaben der "kapitalistischen Wirtschaft" schließlich würde den Vorbildcharakter alternativer Betriebe in Frage stellen.

b. Der Übergang von der direkten zur indirekten Demokratie

Während eine Aufteilung der einzelnen Arbeitsplätze in einem ersten Schritt noch auf gleichgeordneter Ebene möglich erscheinen mag, wird sich mit zunehmender Etablierung eines Unternehmens zwangsläufig auch eine Hierarchie herausbilden. Man wird nicht mehr alle Entscheidungen gleichberechtigt in direkter Demokratie treffen können, sondern insbesondere für Außenkontakte Entscheidungsbeauftragte einsetzen müssen.<sup>30</sup> Da diese Entscheidungsbeauftragten Fachwissen erwerben und auf bestimmten Gebieten Informationsvorsprünge vor den übrigen Beschäftigten gewinnen, ergibt sich eine Tendenz zur Hierarchisierung. Die Entscheidungsbeauftragten sind darauf angewiesen, daß Vereinbarungen, die sie mit Außenstehenden treffen, innerbetrieblich bindend sind. Sie müssen also von ihren Mitgenossen, die auf gesellschaftsrechtlicher Ebene mit ihnen gleichgeordnet sind, im praktischen Betriebsablauf Gehorsam verlangen. Hier tut sich ein grundsätzliches Spannungsfeld

---

<sup>30</sup> Vgl. VILLEGAS (1975) S. 89 ff.

auf zwischen der prinzipiellen gesellschaftsrechtlichen Gleichordnung aller Beschäftigten in der Produktivgenossenschaft einerseits und der funktionalen Notwendigkeit von Entscheidungsbeauftragten<sup>31</sup> andererseits.

Eine regelmäßige Rotation der Entscheidungsbeauftragten, um Hierarchisierungstendenzen entgegenzuwirken, stellt deshalb keine Lösung dar, weil die Entscheidungsbeauftragten dann nicht den Anreiz haben, sich entsprechendes Fachwissen und Fachkompetenz anzueignen. Auch würde man in einem solchen Fall die Position der Entscheidungsbeauftragten nicht mit den jeweils qualifiziertesten Genossen besetzen können, was die Effizienz mindern müßte. Hinzu kommt, daß die Kunden nicht ständig wechselnde Gesprächspartner akzeptieren, weil auch auf dem Absatzmarkt Vertrauensbeziehungen aufgebaut werden müssen. Die Notwendigkeit, daß auch demokratisch gewählte Entscheidungsbeauftragte von ihren Wählern Gehorsam verlangen müssen, um einen Betriebsablauf reibungslos organisieren zu können, kann zu Entfremdungsproblemen führen und sich auf die Leistungsmotivation negativ auswirken.

c. Leistungskontrolle und Arbeitsdisziplin

Solange die Hierarchie noch wenig ausgeprägt ist, sehr enge Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen zwischen den einzelnen Beschäftigten bestehen<sup>32</sup>, eine ausgeprägte soziale Kontrolle vor-

---

<sup>31</sup> Vgl. DÜLFER (1985) S. 492.

<sup>32</sup> Vgl. FEHR (1985) S. 326.

handen ist und es keine abgegrenzten Arbeitsgebiete gibt, wird auch die Umsetzung von Vereinbarungen mit Kunden in den internen Betriebsablauf keine gravierenden Probleme hervorrufen. Bei zunehmender Komplexität und Unübersichtlichkeit für die einzelnen Arbeitnehmer, z.B. durch ein Wachstum der Unternehmensgröße, bleiben aber Konflikte unvermeidbar.

So kann etwa zwischen verschiedenen Abteilungen die Frage auftauchen, ob die Arbeitsbelastung in den einzelnen Abteilungen jeweils gleich ist oder ob es anderswo nicht leichtere, angenehmere, sauberere Arbeitsplätze gibt. Weiter wird sich die Frage stellen, ob die Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten überall den betrieblichen Notwendigkeiten entsprechen. So kann etwa die Erlaubnis für Verkäufer, mit Geschäftsfreunden auf Firmenkosten essen zu gehen, zu Neid und Mißgunst führen. Vermeintliche oder tatsächliche Privilegien einzelner Arbeitsgruppen oder Abteilungen bzw. der Eindruck, daß eine Abteilung bewußt ihren Leistungsbeitrag zum Gesamtergebnis des Unternehmens reduziert, kann zu einer schleichenden "Nivellierung der individuellen Arbeitsmotivation auf dem relativ niedrigsten Niveau"<sup>33</sup> führen.

Bei hierarchisch organisierten Unternehmen hat eine Unternehmensleitung bei einem Leistungsabfall die Möglichkeit, durch Sanktionen, bis hin zu Entlassungsdrohungen, dieser Tendenz entgegenzusteuern. Hingegen ist bei einer arbeiterselbstverwalteten Unternehmung ein neuer Grundkonsens notwendig darüber, daß Arbeitsbe-

---

33 DÜLFER (1985) S. 492.

dingungen, Entlohnung und Arbeitsleistungen der einzelnen Arbeitenden bzw. der Abteilungen gerecht verteilt sind oder werden. Dieser Konsens wird häufig nur sehr schwierig und zum Teil unter hohen Kosten erreichbar sein, z.B. indem Arbeiter aus der Produktion zusammen mit Verkäufern zu Verhandlungen fahren, um deren Arbeitsanforderungen kennenzulernen. Ähnliche Konflikte können aber auch bei anderen Verteilungsfragen auftreten.

#### d. Intensität von Verteilungskonflikten

In einer Produktivgenossenschaft müssen regelmäßig zwei Verteilungsprobleme gelöst werden.<sup>34</sup> Erstens ist darüber zu entscheiden, welcher Anteil des Gewinns an die Arbeitnehmer direkt ausgeschüttet wird und wie hoch der Anteil der reinvestierten Gewinne ist. Bei dieser Entscheidung stellt sich für den einzelnen Arbeiter die Frage, ob er finanzielle Ressourcen in seine private und exklusive Verfügungsgewalt überträgt oder ob er sie kollektiven Entscheidungsprozessen im Unternehmen überläßt. Dabei wird auch die Altersstruktur der Belegschaft Bedeutung haben, weil jüngere Arbeitskräfte, die erwarten können, noch langfristig im Unternehmen zu bleiben, dafür plädieren werden, durch Investitionen die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Hingegen werden ältere Arbeitskräfte, die bald ausscheiden, kaum bereit sein, für Investitionen zu plädieren, die erst langfristig Ertrag bringen. Dies gilt vor allem dann, wenn nach dem Ausscheiden aus dem

---

34 Vgl. VILLEGAS (1975) S. 66 ff.

selbstverwalteten Unternehmen keine Beteiligung an dessen Erträgen  
35  
vorgesehen ist.

Eine zweite Verteilungsfrage liegt darin, wie die Gewinne (eventuell auch Verluste) auf die einzelnen Köpfe verteilt werden sollen. Soll eine solche Verteilung egalitär oder durch Gewinnanteile erfolgen, die den Lohnunterschieden entsprechen? Wie demokratische Beschlüsse bei Tarifkommissionen von Gewerkschaften zeigen, gibt es bei solchen Entscheidungen eine Tendenz zur Einkommensnivellierung. Es stellt sich dann aber die Frage, ob es hinreichend motivierte Manager geben wird, die bei geringem Entgelt bereit sind, ein arbeiterselbstverwaltetes Unternehmen zu führen.

Im Vergleich zu anderen Genossenschaften werden die Verteilungskonflikte in Produktivgenossenschaften besonders stark sein.  
36  
Während bei den anderen Genossenschaften, die Hilfs- oder Förderbetriebe von Selbständigen oder von Haushalten sind, das Realeinkommen des Selbständigen oder des Haushaltes nur partiell von der Leistung der Genossenschaft und der Verteilung des Genossenschaftserfolgs abhängt, ist dies bei einer Produktivgenossenschaft ganz anders. Das Realeinkommen eines Arbeiters wird praktisch ausschließlich durch den Verteilungsprozeß in der Genossenschaft bestimmt. Während es sich für einen Bauern, selbständigen Handwerker oder Händler kaum lohnt, übermäßig Zeit und Ressourcen in einen Verteilungskonflikt innerhalb seiner Genossenschaft zu in-

---

35 Vgl. VILLEGAS (1975) S. 70.

36 Vgl. BOETTCHER (1981) S. 543.

vestieren, zumal er möglicherweise die ihm unbefriedigend erscheinenden Konditionen durch Anstrengungen in der eigenen Wirtschaft ausgleichen kann, gibt es diese Situation in der Produktivgenossenschaft nicht.

Die Intensität solcher Verteilungskonflikte hat häufig zu Instabilität und Auflösung von Produktivgenossenschaften geführt. Die Mitglieder der Produktivgenossenschaft fanden sich in einer Konstellation, die sie menschlich überforderte.  
37  
Die zentrale Bedeutung, die dem Einsatz der Ressource Arbeitskraft als einzigem Gut des Produktivgenossenschaftlers in der Genossenschaft zukommt, hat aber auch noch eine weitere Konsequenz.

#### e. Innovationsfreude und Risikokumulation

In kapitalgeleiteten Unternehmen sind die Kapitalbesitzer Risikoträger, weil sie das Residualeinkommen erhalten, während die Arbeitnehmer in der Regel Kontrakteinkommen beziehen, allenfalls mit einer kleinen Gewinnbeteiligung am Risiko beteiligt sind. Umgekehrt sind die Arbeitnehmer bei einer selbstverwalteten Unternehmung Risikoträger und damit auch Residualeinkommensempfänger.

Während Kapitalbesitzer normalerweise in der Lage sind, ein Risiko zu tragen und möglicherweise kurzfristig ganz auf einen Ertrag aus einer bestimmten Kapitalanlage verzichten können, steht den Arbeitnehmern diese Möglichkeit nicht offen. Sie können sich auch

---

37 Vgl. DRAHEIM (1955) S. 180.

nicht dadurch gegen Risiken absichern, daß sie mehrere Arbeitsplätze parallel innehaben. Selbst wo das möglich wäre, würden dadurch Spezialisierungsvorteile entfallen. Wo die Unternehmensstrategie nicht durch die Kapitaleigner bestimmt wird, sondern durch die Arbeitnehmer selbst, wird dies eine systematische Risikoscheu zur Folge haben.

Insgesamt werden arbeitergeleitete Unternehmen im Vergleich zu kapitalgeleiteten Unternehmen systematisch eine geringere Innovationsfreude und Risikobereitschaft zeigen.<sup>38</sup> Da Investitionen in neue Märkte einen großen Unsicherheitsgrad aufweisen und daher mit einem hohen Verlustrisiko behaftet sind, werden arbeiterselbstverwaltete Unternehmen solche Investitionen eher scheuen als kapitalgeleitete; sie werden dann allerdings auch seltener in den Genuß von Pioniergewinnen kommen, sondern bestenfalls zu den frühen Imitatoren gehören. Insbesondere werden grundlegende Neuerungen, wie etwa die Entwicklung ganz neuer Märkte, von arbeiterselbstverwalteten Unternehmen kaum ausgehen. Nur in Dienstleistungsbereichen, bei denen keine erheblichen Investitionen erforderlich sind, können aus Alternativbetrieben Innovationen hervorgehen.

#### f. Zusammenfassung

Aufgrund dieser Überlegungen erweisen sich Produktivgenossenschaften und arbeiterselbstverwaltete Unternehmen im Wettbewerb langfristig nur dann als überlebensfähig, wenn sie sich in einer

<sup>38</sup> Vgl. MEADE (1972) S. 426 f.

stabilen und wenig komplexen Umwelt bewegen. Weiterhin müßten die Beschäftigten eine homogene Qualifikation aufweisen und die Unternehmen relativ klein und überschaubar bleiben, so daß Entlohnungs- und Arbeitskontrollkonflikte nicht auftreten sowie die Hierarchie begrenzt bleibt. In jüngster Zeit haben einige Anhänger von Produktivgenossenschaften<sup>39</sup> darauf verwiesen, daß die technologische Entwicklung eine Tendenz hin zu Kleinunternehmen ermöglicht. Technologische Faktoren stellen aber aus der Sicht der modernen ökonomischen Unternehmenstheorie nur einen Teilaspekt einer Vielzahl von Bestimmungsfaktoren für die Größe und Organisation von Unternehmen dar.<sup>40</sup>

Die Existenz verschiedener arbeiterselbstverwalteter Unternehmen,<sup>41</sup> insbesondere im Ausland, widerlegt diese Überlegungen nicht. Zum Teil handelt es sich um Unternehmen, die durch die Gesetzgebung, den privilegierten Zugang zu Staatsaufträgen oder durch staatliche Subventionen begünstigt werden.<sup>42</sup> Soweit die dauerhaft hohe Arbeitslosigkeit, die das Entstehen von Produktivgenossenschaften begünstigt, als Folge von Wettbewerbsbeschränkungen insbesondere auf dem Arbeitsmarkt<sup>43</sup> zu verstehen ist, wäre die Aufhebung

<sup>39</sup> Vgl. OTTEN (1986) S. 104 ff. und FLIEGER (1984) S. 13.

<sup>40</sup> Diese Aspekte sind ausgiebig in der modernen Transaktionskostenökonomie behandelt worden. Vgl. dazu das grundlegende Werk von WILLIAMSON (1985) sowie besonders im Hinblick auf Genossenschaften BONUS (1986).

<sup>41</sup> Vgl. die Einschätzung der bestehenden Arbeiterselbstverwaltungen im Ausland durch den Verfasser WIEMEYER (1985).

<sup>42</sup> Auf die Bedeutung der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen hat JÄGER (1985) S. 15 ff. hingewiesen.

<sup>43</sup> Vgl. OLSON (1985) S. 9 ff.

solcher Beschränkungen eine ursachenadäquate Therapie, nicht aber die Gründung von Produktivgenossenschaften. Auch weisen viele arbeiterselbstverwaltete Unternehmen Abweichungen vom theoretischen Ideal der Produktivgenossenschaft auf, etwa indem Fremdarbeiter beschäftigt werden, die nicht der Genossenschaft angehören, insbesondere um personelle Kapazitätsanpassungen in Konjunktur- und Strukturkrisen ohne interne Konflikte vornehmen zu können. Ein äußerer Druck und eine konfliktbeladene Umwelt können die internen Konflikte der Genossenschaft reduzieren. Alle bestehenden Produktivgenossenschaften können m.E. auf solche Sonderfaktoren zurückgeführt werden, wobei ein Faktor alleine in der Regel nicht ausreicht, um die Stabilität zu gewährleisten.<sup>44</sup>

#### 6. Die Problematik der Kapitalbeschaffung und staatlicher Subventionierung

Häufig wird die Forderung nach staatlicher Subventionierung von selbstverwalteten Unternehmen erhoben.<sup>45</sup> Wir haben diesen Problemkreis an das Ende der Darstellung gerückt, weil die vorhergehenden Überlegungen nötig waren, um hinreichend beurteilen zu können, wie weit der Staat Betriebsübernahmen und die Gründung von Unternehmen durch Arbeitslose finanziell fördern sollte.

<sup>44</sup> Solche Sonderfaktoren (kirchliche Kapitalaufbringung, Diaspora-Situation, Pfarrer als externer Schlichter, Absatz über kirchliche Kanäle usw.) lassen sich eindrucksvoll anhand der von 1880-1960 bestehenden und damit wohl relativ erfolgreichsten deutschen Produktivgenossenschaft, der Wollweberei St. Paulus-Innung in Lübbecke, nachweisen. Vgl. HERR (1984) S. 185 ff.

<sup>45</sup> Vgl. ALTEKÖSTER (1985) S. 139 f, die auf entsprechende Forderungen der "Grünen" hinweist.

#### a. Finanzprobleme bei der Betriebsübernahme

Nach einem Konkurs ist zur Fortführung des Betriebes schnell ein hoher Finanzbedarf erforderlich, um die Zahlungsfähigkeit wiederherzustellen und den laufenden Verpflichtungen wie Lohnzahlungen bzw. Rohstoff- und Energiekosten usw. nachkommen zu können. Um einen konkreten Anhaltspunkt für den Finanzbedarf zu geben, sei hier das Beispiel der AN Bremen, einem im Jahre 1984 von den Arbeitnehmern übernommenen Metallbetrieb, angeführt, wo jeder Arbeitsplatz innerhalb eines dreijährigen Zeitraumes mit 30.000,-<sup>46</sup> DM subventioniert werden soll. Das Aufbringen einer solchen Summe würde aufgrund zu geringer Ersparnisse viele Arbeitnehmer überfordern. Selbst wenn eine Reihe von Arbeitnehmern über so hohe Finanzmittel verfügen würden bzw. durch hohe Sozialplanabfindungen entsprechendes Geld einbringen könnten, würde ihnen das Risiko wohl zu hoch erscheinen. Sie würden bei einem Fehlschlag der Betriebsübernahme ja sowohl den Arbeitsplatz als auch ihr Kapital verlieren.<sup>47</sup> Deshalb sind Arbeitnehmer bei Betriebsübernahmen in der Regel nur bereit, einen eher symbolischen Betrag von DM 1.000,-, wie bei der AN Bremen, selbst aufzubringen. Da Banken ohne Bürgschaften (etwa des Staates) aber nicht bereit sind, Fremdkapital im notwendigen Ausmaß neu zur Verfügung zu stellen, wenn zu wenig Eigenkapital zur Risikosicherung vorhanden ist, fehlt auch der notwendige Fremdkapitalbeitrag. Darüber hinaus wird die erneute Kreditvergabe nach einer Betriebsübernahme auch davon

<sup>46</sup> Vgl. AN Maschinenbau und Umweltschutzanlagen GmbH (1985) S. 15.

<sup>47</sup> Vgl. ebenda S. 5 sowie BIERBAUM (1985) S. 39.

abhängig gemacht werden, daß ein schlüssiges wirtschaftliches Konzept zur Wiedergewinnung der Rentabilität vorgelegt wird.

b. Kapitalbeschaffungsprobleme der Alternativen

Ähnliche Kapitalbeschaffungsprobleme treten bei Arbeitsloseninitiativen auf. Arbeitslose werden ja in der Regel unvernünftig sein und schon deshalb nur kleine Eigenkapitalbeträge aufbringen können. Bei einer geringen Eigenkapitalausstattung ist es nur schwer möglich, die notwendigen Maschinen bzw. Geräte zu beschaffen, um effizient produzieren zu können. Dies erschwert wiederum die Eigenkapitalbildung aus dem laufenden Ertrag.<sup>48</sup> Neben dem fehlenden Eigenkapital wird die Finanzierung der selbstverwalteten Betriebe durch normale Fremdkapitalgeber wie Banken auch dadurch erschwert, daß bei den Arbeitslosen in der Regel zunächst das nötige Know-how fehlt, das bei sonstigen Existenzgründungen wie z.B. bei Handwerksmeistern vorhanden ist.

Weitere Risiken bei Alternativbetrieben bestehen darin, daß auch die Marktchancen der Produkte nur schwer überschaubar sind. Selbst wenn man glaubt, daß in der "Szene" ein bestimmter Bedarf besteht, kann doch die dort vorhandene Kaufkraft zu gering sein, um eine ausreichende Absatzhöhe zu erreichen.

Ein drittes Problem bei der Fremdkapitalhergabe für Arbeitsloseninitiativen besteht in der Haftung. Das Haftungsproblem stellt

<sup>48</sup> Vgl. KÜCK (1985) S. 34 ff.

sich auch bei sonstigen Existenzneugründungen. Hier haftet jedoch eine konkrete Person für die Schulden, oder die Kredite sind durch einen ausreichenden Eigenkapitalbeitrag und durch Bürgschaften abgedeckt. Hingegen müßte bei Arbeitsloseninitiativen auf gleichberechtigter Basis die Haftung auf mehrere Personen verteilt werden. Was zunächst wie eine positiv zu bewertende Risikostreuung aussieht, erweist sich aber schnell als nachteilig, weil Alternativbetriebe häufig eine relativ hohe Fluktuation aufweisen.<sup>49</sup> Die ständige förmliche Übertragung der Schulden und der damit verbundenen Haftung auf immer neue Personen ist aber zu teuer. Daher übernimmt in der Regel ein einzelner die Haftungsverantwortung für die Schulden der Gemeinschaft,<sup>50</sup> was nicht unproblematisch ist.

Viertens wird das Mißtrauen der Banken auch durch die ideologische Konzeption von Alternativbetrieben hervorgerufen. Man will ja dort geradezu die "Neutralisierung" des Kapitals: durch Wegfall individueller Verfügungsrechte über den Kapitalstock des Unternehmens soll das kapitalistische Element ausgeschaltet werden. Diese Zielsetzung führt in der Praxis häufig dazu, daß das Rechnungswesen nur unzureichend ausgebaut ist und damit die Voraussetzungen für einen sparsamen und effizienten Kapitaleinsatz fehlen.

Fünftens schließlich sind auch den Fremdkapitalgebern die bisher geringen Erfolge von arbeiterselbstverwalteten Unternehmen in Marktwirtschaften bekannt, so daß sie zu Recht in solchen Betrie-

<sup>49</sup> Vgl. VOIGT-WEBER (1984) S. 101.

<sup>50</sup> Vgl. zur Übernahme von Verbindlichkeiten alternativer Wohnungsgemeinschaften HORX (1985a) S. 19 f.

ben ein erhöhtes Risiko sehen.

Die Förderung alternativer Betriebe ist bisher in der Bundesrepublik durch die verschiedenen regionalen Netzwerke und Ökofonds erfolgt. Neuerdings gibt es mit der Haftungsassoziati<sup>51</sup>on in Berlin eine zusätzliche Finanzierungseinrichtung. Daneben wird mit der Gründung der Ökobank ein weiterer Ansatzpunkt für eine private Finanzierung alternativer Betriebe angestrebt. Ökofonds, Netzwerke und die Haftungsassoziati<sup>51</sup>on in Berlin weisen aber durchweg nur ein geringes finanzielles Potential auf, so daß allenfalls eine Betriebsübernahme durch die Arbeitnehmer einer kleinen Firma finanziert werden kann bzw. Arbeitsloseninitiativen mit wenigen Personen in den Genuß von Fördermitteln kommen können. Auf Grund der Grenzen dieser privaten, vorwiegend auf Spendenbasis beruhenden Fördereinrichtungen wird häufig die Forderung erhoben, alternative Betriebe auch durch staatliche Institutionen zu fördern, was bei einigen Länderregierungen bereits offene Ohren gefunden hat.<sup>52</sup>

Die Forderung nach staatlicher Subventionierung wird vor allem mit zwei Argumenten begründet: Erstens wird auf die hohen Kosten der Arbeitslosigkeit verwiesen, die bei der Erhaltung und Sicher-

<sup>51</sup> Vgl. zum Finanzvolumen der bestehenden Fördereinrichtungen KÜCK (1985) S. 67 ff., und zur Öko-Bank ebenda S. 134 ff. Der Bürgerschaftsrahmen der neuen Berliner Haftungsassoziati<sup>51</sup>on beträgt im Regelfall max. 150.000 DM; vgl. Haftungsassoziati<sup>51</sup>on (1985) S. 23.

<sup>52</sup> So wurde z.B. in Hessen ein Fonds in Höhe von 7 Millionen DM zur Förderung alternativer Betriebe bereitgestellt. Vgl. WÖRLE (1985) S. 263.

rung von Arbeitsplätzen entfallen würden, so daß ein großer Teil der Subventionen durch höhere Einnahmen und ersparte Leistungen finanziert werden könnte. Zweitens wird argumentiert, daß solche alternativen Betriebe wegen ihrer sozialreformerischen Zielvorstellung besonders förderungswürdig seien. Sie strebten ja an, heißt es, sozial nützliche Produkte herzustellen, und wollten eine fortschrittliche demokratische interne Struktur aufbauen. Aufgrund dieser Kriterien wird sogar gefordert, solche Unternehmen unabhängig von ihrer Chance, die Rentabilität rasch zurückzugewinnen, staatlich zu unterstützen.<sup>54</sup> Diese nicht unproblematische staatliche Förderung von alternativen Betrieben und von Produktivgenossenschaften wird nun genauer betrachtet.

#### c. Selbstverwaltung oder Subventionen?

Hermann Schulze-Delitzsch, der bedeutende liberale Genossenschaftstheoretiker und -praktiker, hatte in seinem Genossenschaftssystem auch Produktivgenossenschaften vorgesehen. Wie bei den übrigen Genossenschaftstypen wandte er sich immer wieder auch bei Produktivgenossenschaften gegen eine private oder staatliche Fremdhilfe.<sup>55</sup>

<sup>53</sup> Vgl. BIERBAUM (1985) S. 40.

<sup>54</sup> So wendet sich BIERBAUM (1985) S. 46 gegen die "Bindung öffentlicher Hilfe an eine unmittelbare Wiedergewinnung der Rentabilität". Ähnlich die SPD-Bundestagsabgeordneten KLOSE und MÜLLER, in SPD (Hrsg., 1985) S. 43.

<sup>55</sup> Vgl. zur Ablehnung einer Subventionierung von Produktivgenossenschaften THORWART (Hrsg., 1909) S. 828.

Schulze-Delitzsch sah einen grundlegenden konzeptionellen Widerspruch zwischen dem Streben der Arbeiter nach Selbstverwaltung einerseits und privater oder staatlicher Fremdhilfe andererseits. Die Arbeiterselbstverwaltung beruht ja auch auf der Idee, daß die Arbeiter sich aus der Abhängigkeit eines oder mehrerer "Kapitalisten" lösen und nicht einer neuen Abhängigkeit unterwerfen wollen. Jeder Kapitalgeber, der Mittel zu besonders günstigen Konditionen zur Verfügung stellt, wird aber seine Subventionsvergabe an gewisse Kriterien binden müssen. So wird er beispielsweise eine Überwachung der sachgerechten Mittelverwendung anstreben.<sup>56</sup> Daher sind Konflikte zwischen Selbstverwaltung und Subventionierung vorprogrammiert. Allenfalls dann, wenn eine Produktivgenossenschaft nur kurzfristig auf Subventionen angewiesen ist und diese schnell wieder zurückzahlen kann, ist der Widerspruch zwischen Selbstverwaltung und Fremdhilfe nicht gravierend.

#### d. Ordnungspolitische Aspekte der Subventionierung

Neben diesen grundlegenden konzeptionellen Gesichtspunkten, die eher an die Träger einer Produktivgenossenschaft gerichtet sind, gibt es Überlegungen gesamtwirtschaftlicher bzw. ordnungspolitischer Natur. Bei der staatlichen Subventionsvergabe stellen sich zwei grundlegende Probleme: Erstens tendieren Subventionen, die zunächst nur als vorübergehende Anpassungshilfen oder als Initial-

<sup>56</sup> KÜCK (1985) S. 86 ff. sieht auch angesichts des unzureichenden Rechnungswesens vieler Alternativbetriebe eine Beratungs- und Überwachungsfunktion von Kreditvermittlern.

zündungen gegeben werden, dahin, zu Dauerleistungen zu werden. Statt kurzfristige Umstrukturierungs- und Anpassungssubventionen zu sein, erhalten sie in der Praxis immer wieder den Charakter von langfristigen Erhaltungssubventionen mit gravierenden gesamtwirtschaftlichen Folgen.<sup>57</sup> Diese können so schwerwiegend sein, daß sich durch die Subventionspraxis per Saldo erhebliche Arbeitsplatzverluste in der gesamtwirtschaftlichen Rechnung ergeben.

Die zweite Problematik der Subventionsgewährung besteht darin, daß es zu einer grundlegenden Änderung der Anreizstrukturen kommt.<sup>58</sup> Wenn der Staat prinzipiell bereit ist, in Konkurs gegangene Unternehmen dann zu fördern, wenn sie in Arbeitnehmerhand übergehen, könnte dies auf das Verhalten von Gewerkschaften und Betriebsräten fatale Konsequenzen haben. Eine Minderung des Beschäftigungsrisikos durch staatliche Subventionen würde diese dazu veranlassen, übermäßige soziale Vergünstigungen und Lohnerhöhungen durchzusetzen, weil Beschäftigungseinbußen nicht mehr zu befürchten sind. Das Bestehen einer solchen Subventionsmöglichkeit würde also automatisch zu einem Anstieg der Subventionsfälle führen.

Diese beiden Überlegungen sprechen prinzipiell dagegen, die Betriebsübernahme durch die Arbeitnehmer besonders zu fördern bzw. Arbeitsloseninitiativen zu unterstützen. Bei der Betriebsübernahme der Arbeitnehmer im Konkursfall könnten z.B. auch reine Substitu-

<sup>57</sup> Vgl. grundsätzlich zur Subventionsproblematik GERKEN u.a. (1985).

<sup>58</sup> Diesen Aspekt hat SOLTWEDEL (1984) generell für staatliche Subventionen im Arbeitsmarkt herausgearbeitet.

tionseffekte auftreten, indem die Fortführung eines leistungsschwachen Unternehmens erlaubt wird, während aufgrund der unumgänglichen Kapazitätsanpassung bei einem etwas leistungstärkeren, aber nicht subventionierten Unternehmen Arbeitsplätze fortfallen müßten. Wenn zu hohe Arbeitskosten Ursache des Konkurses sind, können die Arbeitnehmer durch entsprechende Maßnahmen der Arbeitskostensenkung die Notwendigkeit von Subventionen vermeiden und die Voraussetzung für Fremdkapitalhergabe schaffen.

Eine Subventionierung alternativer Betriebe wegen einer Förderungswürdigkeit demokratischer Unternehmensstrukturen oder wegen einer angeblich "sozial nützlichen Produktion", ohne daß diese durch entsprechende kaufkräftige Nachfrage auf dem Markt auch bestätigt wird, ist deshalb entschieden abzulehnen, weil dadurch Rentabilitätskriterien verdrängt werden und eine dauerhafte Subventionierung nicht lebensfähiger Betriebe droht.

Nun existieren allerdings in der Praxis schon eine Reihe von Subventionstatbeständen, z.B. bei der Neugründung von Unternehmen. Wenn man diese Subventionen volkswirtschaftlich auch für zweifelhaft hält, geht es gleichwohl nicht an, gerade arbeiterselbstverwaltete Unternehmen bei der Subventionsbeantragung zu diskriminieren. Es ist also nicht angebracht, selbstverwaltete Unternehmen bei der Subventionshergabe gegenüber anderen Unternehmensformen zu benachteiligen. Vielmehr ist ihnen die gleiche Chance einzuräumen, bei Vorlage schlüssiger Unternehmenskonzepte ähnliche Finanzmittel zu erhalten wie andere Neugründungen auch.

Das Subventionsproblem würde sich für Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Betriebe in geringerem Ausmaß stellen als bei anderen Unternehmensformen, wenn die Ideologie dieser Betriebe mit der Realität im Einklang wäre. Dann nämlich käme der demokratischen Struktur und der Erzeugung sozial nützlicher Güter für die Beteiligten selbst ein so hoher Eigenwert zu, daß sie auch vergleichsweise niedrige Einkommen hinnehmen würden. Dann allerdings wäre auch der Vorwurf der "Selbstaussbeutung" durch die Gewerkschaften verfehlt.

#### Schlußbemerkungen

Die Betriebsübernahme durch die Arbeitnehmer im Konkursfall stellt nur in wenigen Ausnahmefällen ein geeignetes Instrument zur Sicherung von Arbeitsplätzen dar. Häufig ist der Konkurs die volkswirtschaftlich zwar notwendige, aber für die betroffenen Arbeitnehmer bittere Konsequenz eines gesamtwirtschaftlichen Strukturwandels, der insgesamt im Interesse der Gesellschaft liegt. Den betroffenen Arbeitnehmern muß dann mit sozialen Maßnahmen (Frühpensionierung, Arbeitslosengeld, Umschulungs- und Mobilitätshilfen) geholfen werden.

Auch die Möglichkeit, neue Arbeitsplätze durch die Gründung eines Unternehmens auf gleichberechtigter Basis zu schaffen, kann nur bei einer Kumulation günstiger Umstände als erfolgversprechend beurteilt werden. Die hochgesteckten Hoffnungen auf eine weitreichende "Sozialreform von unten" lassen sich auf dieses Modell

nicht stützen.

Daher erscheint es nicht angebracht, besondere staatliche Förderungsmittel für die Betriebsübernahme im Konkursfall durch die Arbeitnehmer bereitzustellen bzw. Neugründungen von Unternehmen durch Arbeitslose besonders zu fördern: die Lösung des Arbeitslosenproblems muß auf anderen Wegen gesucht werden.

#### 8. Literaturverzeichnis

- ALTEKÖSTER, Elisabeth (1985), Chancen und Probleme des alternativ-ökonomischen Sektors, in: Frank Beckenbach u.a., Grüne Wirtschaftspolitik, Machbare Utopien, Köln, S. 125-148.
- AN MASCHINENBAU UND UMWELTSCHUTZANLAGEN GMBH (1985), AN Betrieb in Selbstverwaltung, Bremen.
- BERGER, Johannes u.a. (1985), Alternativen zur Lohnarbeit? Selbstverwaltete Betriebe zwischen Anspruch und Realität, Bielefeld.
- BEWYL, Wolfgang/BROMBACH, Hartmut/ENGELBERT, Matthias (1984), Alternative Betriebe in NRW. Bestandsaufnahme und Beschreibung von alternativ-ökonomischen Projekten in Nordrhein-Westfalen, hrsg. v. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW, Düsseldorf.
- BIERBAUM, Heinz (1985), Betriebe in Belegschaftshand, Ein Beitrag zur Beschäftigungspolitik, in: Heinz Bierbaum/Marlo Riege (Hrsg.), Die neue Genossenschaftsbewegung, Hamburg, S. 27-55.
- BISCHOFF, Harald/DAMM, Diethelm (1985), Arbeitsplätze selber schaffen, finanzieren und behalten, München.
- BOETTCHER, Erik (1981), Art. Genossenschaften I: Begriff und Aufgaben, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW) Bd. 3, S. 540-556.
- BONUS, Holger (1985), Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz, in: Hellmuth Milde/Hans G. Mo-nissen (Hrsg.), Rationale Wirtschaftspolitik in komplexen Gesellschaften, Gérard Gäfgen zum 60. Geburtstag, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz, S. 359-373.
- BONUS, Holger (1986), The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 142, S. 310-339.
- DÖRFLER, Wolfgang/FUBENEGGER, Hans (1985), Entstehung und Aktualität der Selbstverwaltungsbewegung in Österreich, in: Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft, Heft 3/85, S. 295-306.

- DRAHEIM, Georg (1955), Die Genossenschaft als Unternehmenstyp 2. Aufl., Göttingen.
- DÜLFER, Eberhard (1985), Gibt es eine Renaissance der Produktivgenossenschaft?, in: Genossenschaftsforum, 12. Jg. S. 450-455, 490-493.
- EICKHOF, Norbert (1982), Strukturkrisenbekämpfung durch Innovation und Kooperation, Tübingen.
- EISENBERG, Christiane (1985), Frühe Arbeiterbewegung und Genossenschaften, Bonn.
- EUROPÄISCHES PARLAMENT (1983), Entschließung zu den Genossenschaften in Europa, verabschiedet in der Sitzung v. 13.4.1983, abgedruckt in: Genossenschaftsforum, 10. Jg. (1983) S. 252.
- FABIAN, Franz (Hrsg., 1972), Arbeiter übernehmen ihren Betrieb, Reinbek bei Hamburg.
- FEHR, Ernst (1985), Die selbstverwaltete Unternehmung - eine effiziente Alternative zum Kapitalismus? in: Ökonomie und Gesellschaft, Jahrbuch 3: Jenseits von Staat und Kapital, Frankfurt/New York, S. 276-332.
- FLIEGER, Burghard (1984), Die soziale und politische Bedeutung produktivgenossenschaftlicher Betriebe, in: derselbe (Hrsg.), Produktivgenossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung, München, S. 12-29.
- GERKEN, Egbert u.a. (1985), Mehr Arbeitsplätze durch Subventionsabbau, Kieler Diskussionsbeiträge 113/114, Kiel.
- GRETSCHMANN, Klaus (1983), Wirtschaft im Schatten von Markt und Staat, Frankfurt.
- GROTTIAN, Peter/KÜCK, Marlene (1984), 100 000 Arbeitsplätze im im Selbsthilfe- und Alternativsektor sind nur durch neue Finanzierungskonzeptionen realistisch! in: Peter de Gijssel/Hans-Günther Seifert-Vogt (Hrsg.), Schattenwirtschaft und alternative Ökonomie, Eine Herausforderung für die Politische Ökonomie?, Regensburg, S. 221-248.
- DIE GRÜNEN IN NRW (1985), Ökologischer Umbau und sinnvolle Arbeit für NRW, Düsseldorf.
- HAFTUNGSASSOZIATION eG (1985), Bürgschaftsbank für selbstverwaltete Betriebe, Berlin.
- HAHN, Oswald (1986), Ansätze zu einer neuen Genossenschaftsbewegung, in: Juhani Laurinkari (Hrsg.), Die Prinzi-

- pien des Genossenschaftswesens in der Gegenwart, Festschrift für Prof. Dr. Vesa Laakkonen, Nürnberg, S. 97-116.
- HERR, Theodor (1984), Die St. Paulus-Innung zu Lübbecke in Westfalen, in: Jahrbuch für Christliche Sozialwissenschaften 25. Bd., S. 185-206.
- HORX, Matthias (1985 a), Das Ende der Alternativen, München, Wien.
- HORX, Matthias (1985 b), Die Fabrik im Kopf, Können alternative Modelle in normalen Betrieben funktionieren?, in: Die Zeit Nr. 26 v. 21. Juni 1985, S. 31.
- JÄGER, Wilhelm (1985), Genossenschaft und Ordnungspolitik, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Nr. 4, Münster.
- KOHLHUBER, Franz (1983), Insolvenzbedingte Arbeitslosigkeit - welche Bedeutung kommt ihr zu?, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 16. Jg., S. 122-130.
- KREUTZ Henrik (1985) unter Mitwirkung von Gerhard Fröhlich und Heinz Dieter Maly, Eine Alternative zur Industriegesellschaft? Alternative Projekte in der Bewährungsprobe des Alltags, in: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 86, Nürnberg
- KÜCK, Marlene (1985), Neue Finanzierungsstrategien für selbstverwaltete Betriebe, Frankfurt, New York.
- MILL, John Stuart (1921), Grundsätze der politischen Ökonomie, Bd. 2, Jena.
- MEADE, J.E. (1972), The Theory of Labour-Managed Firms and of Profit Sharing, in: The Economic Journal 82, S. 402-428.
- OLSON, Mancur (1985), Jenseits von Keynesianismus und Monetarismus in: Hamburger Jahrbuch, 30. Jahr, S. 9-36.
- OTTEN, Dieter (1986), Good bye Mr. Ford, in: Kurt van Haaren u.a. (Hrsg.), Strategien gegen Arbeitslosigkeit, Naturzerstörung und Entfremdung, Bonn, S. 94-106.
- SCHNEIDER, Ursula/LASKE, Stephan (1985), Produktivgenossenschaften, Gesellschaften mit beschränkter Hoffnung?, Wien.
- SPD (Hrsg. 1985), Selbstbestimmt arbeiten. Materialien zum Genossenschaftswesen und zur Selbstverwaltungswirtschaft, Bonn.

- SOLTWEDEL, Rüdiger (1984), Staatliche Interventionen am Arbeitsmarkt - Eine Kritik -, Diss. Kiel.
- THORWART, F. (Hrsg., 1909), Hermann Schulze-Delitzsch's Schriften und Reden, 1. Band, Berlin.
- VILLEGAS, Rogelio Velasquez (1975), Die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften, Tübingen.
- VOIGT-WEBER, Lore (1984), Alternative Betriebe, Genese, Strukturen und Funktionsprobleme, Frankfurt a.M.
- WEISEL, Eckhard (1982) Ansätze einer Theorie der Verursachung von Unternehmungsinsolvenzen, Frankfurt a.M.
- WIEMEYER, Joachim (1985), Produktivgenossenschaften - eine Alternative? in: Kirche und Gesellschaft, Nr. 124, Köln.
- WILLIAMSON, Olivier E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism, New York, London.
- WÖRLE, Michael (1985), Finanzierungsstrategien von Alternativbetrieben, in: Projektgruppe Grüner Morgentau (Hrsg.), Perspektiven ökologischer Wirtschaftspolitik, Ansätze zur Kultivierung von ökonomischem Neuland, Frankfurt, New York, S. 249-276.

ARBEITSPAPIERE DES INSTITUTS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESSEN  
DER WESTFÄLISCHEN WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER

- 
- Nr. 1 Holger Bonus  
WIRTSCHAFTLICHES INTERESSE UND IDEOLOGIE  
IM UMWELTSCHUTZ  
August 1984
- Nr. 2 Holger Bonus  
WALDKRISE - KRISE DER ÖKONOMIE?  
September 1984
- Nr. 3 Wilhelm Jäger  
GENOSSENSCHAFTSDEMOKRATIE UND PRÜFUNGSVERBAND.  
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der  
Geschäftsführungsprüfung  
Oktober 1984
- Nr. 4 Wilhelm Jäger  
GENOSSENSCHAFT UND ORDNUNGSPOLITIK  
Februar 1985
- Nr. 5 Heinz Grossekkettler  
ÖKONOMISCHE ANALYSE DER INTERKOMMUNALEN  
KOOPERATION  
März 1985
- Nr. 6 Holger Bonus  
DIE GENOSSENSCHAFT ALS UNTERNEHMUNGSTYP  
August 1985
- Nr. 7 Hermann Ribhegge  
GENOSSENSCHAFTSGESINNUNG IN ENTSCHEIDUNGS-  
LOGISCHER PERSPEKTIVE  
Februar 1986
- Nr. 8 Joachim Wiemeyer  
PRODUKTIVGENOSSENSCHAFTEN UND SELBSTVERWALTETE  
UNTERNEHMEN - INSTRUMENTE DER ARBEITSBESCHAFFUNG?  
September 1986