

## EIN SELBSTVERWALTETER KONZERN?

# Mondragón im spanischen Baskenland

In Diskussionen um anderes, alternatives, solidarisches Wirtschaften geht es meist um kleine Projekte, die mit hohen Ansprüchen in Nischen mühsam über die Runden kommen. Ob es auch ein paar Nummern größer geht, wollte ich bei einem einwöchigen Besuch im spanischen Baskenland im Januar 2013 herausfinden.

Von Elisabeth Voß, Redaktion Berlin ● Mondragón ist der weltweit größte Genossenschaftsverbund mit 256 Unternehmen und über 83.000 Beschäftigten. Auf ihrer mehrsprachigen Website schreiben die GenossInnen selbstbewusst: »MONDRAGON ist das Ergebnis der Kooperativenbewegung, die 1956 mit der Gründung der ersten Industriekooperative in dieser Stadt der Provinz in Gipuzkoa ihren Lauf nahm und die Philosophie der Firma gründet sich auf ihre korporativen Werte: Die Kooperation. Die Partizipation. Die soziale Verantwortung. Die Innovation.«

Das sind fast 60 Jahre genossenschaftliche Erfahrungen – aber welche Bedeutung haben diese Werte in der Praxis, und wie werden sie gelebt? Mondragón als mittlerweile internationaler Konzern scheint der Krise bisher erfolgreich zu trotzen – aber wie können genossenschaftliche Werte und wirtschaftlicher Erfolg zusammen gehen und welche Abstriche an den Idealen fordert dieser Erfolg?

Auf der Website heißt es weiter: »Die Mission von MONDRAGON umfasst alle wesentlichen Ziele eines normalen Unternehmens, das auf den internationalen Märkten unter Einsatz von demokratischen Organisationsmethoden konkurriert, Beschäftigung schafft, sich der humanen und professionellen Förderung seiner Beschäftigten und der Verpflichtung zur sozialen Entwicklung seines Umfelds widmet.« Könnte so ein Satz nicht auch in jedem beliebigen Nachhaltigkeitsbericht irgendeines kapitalistischen Unternehmens stehen?

## Mondragón in Zahlen

Unternehmen gesamt:	256
davon Genossenschaften:	120
Unternehmen außerhalb Spaniens:	92
Beschäftigte insgesamt:	83.559
davon im Baskenland:	34.685
in Spanien (außer Baskenland):	33.712
in anderen Ländern:	15.162
davon 41 % Genossenschaftsmitglieder:	34.250
Gesamtumsatz Industrie und Handel 2011:	fast 14 Mrd. €
Konsolidierte Gewinne 2011:	125 Mio. €

Mehr Informationen: [www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com) und [www.mondragon-corporation.com/language/de-DE/DEU.aspx](http://www.mondragon-corporation.com/language/de-DE/DEU.aspx) (inhaltsreiche deutschsprachige Seite, Stand 2010).

Auf die Frage »Halten Sie sich für eine Alternative zum kapitalistischen Produktionssystem?« antworten die GenossInnen: »Wir haben in dieser Hinsicht keinerlei Ambitionen. Wir glauben lediglich, eine menschlichere Unternehmensform entwickelt zu haben, die mehr direkte Beteiligung zulässt. Dies ist außerdem ein Konzept, das mit den entwickeltesten und modernsten Managementmodellen übereinstimmt, die den arbeitenden Menschen immer mehr als wesentliche Aktiva und Hauptunterscheidungsmerkmal des modernen Unternehmens sehen.« (Website, FAQs) Als ich dem in Mondragón Verantwortlichen für die Verbreitung des Genossenschaftsgedankens, Mikel Lezamis, eine Postkarte mit dem Slogan »people before profits« überreicht habe, strahlte er und sagte »ja genau, das ist es, das wollen wir.«

## Genossenschaftliche Expansion

Die Genossenschaftsgründung geht zurück auf den Jesuitenpater José María Arizmendiarrrieta – oft einfach Arizmendi genannt. Dieser war im antifikastischen Widerstand gegen Franco, bevor er in den kleinen Ort Mondragón in der Provinz Gipuzkoa kam. Der baskische Ortsname Arrasate war damals verboten, wie die gesamte baskische Sprache. Das Trauma der Verfolgung wirkt bis heute, nach wie vor liefert sich die zentralspanische Regierung mit baskischen sozialen Bewegungen erbitterte Auseinandersetzungen. Jedes Jahr demonstrieren in Bilbao Zehntausende für die Freilassung der mehr als 600 politischen Gefangenen, die unter teilweise folterähnlichen Bedingungen eingesperrt sind.

Die baskische Kultur ist von gegenseitiger Hilfe und Solidarität geprägt. Bis vor einigen hundert Jah-

ren war es üblich, neben der eigenen Landwirtschaft auch gemeinsamen Grund zu bewirtschaften. Genossenschaften sind weit verbreitet, auch außerhalb des Mondragón-Verbundes. Arizmendi hing den Ideen der katholischen Soziallehre an. Die Begriffe, die ich am häufigsten in Mondragón gehört habe, waren austerität (Sparsamkeit) und generosity (Großzügigkeit) – irritierend, weil sie so kompatibel scheinen mit der europaweiten Kaputtspartpolitik und dem begleitenden Hochloben von Engagement und Wohltätigkeit. In der Genossenschaft sind damit persönliche Eigenschaften gemeint. Die Menschen sollen sich durch Bildung und Zusammenarbeit zu besseren, fürsorglichen und sozialen Wesen entwickeln.

Auffällig ist das ausgeprägte industrielle Selbstverständnis: »Mehr als 83.000 Mitarbeiter, 9000 Studenten und 85% unserer industriellen Arbeiter sind Mitglieder. Wir sind MONDRAGON.« Die Industriebetriebe sind vor allem im Werkzeugbau und als Zulieferer für die Automobilindustrie weltweit erfolgreich. Schwieriger sieht es angesichts globaler Billigkonkurrenz bei Elektronik und Haushaltsgeräten aus.

Die IndustriearbeiterInnen (meist männlich) sind jedoch nur die eine, knappe Hälfte des Genossenschaftsverbundes. Die andere Hälfte, mehr als 42.000 Beschäftigte (meist weiblich) arbeiten in den Supermärkten. Die Ladenkette Eroski wurde 2007 durch den Zukauf von Caprabo deutlich vergrößert und gehört nun zu den größten ihrer Branche in Spanien. Darüber hinaus betreibt der Genossenschaftsverbund eine eigene Bank (Caja Laboral), hat eine eigene Sozialversicherung (Lagun Aro), eine Universität und verschiedene Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen.

Seit den 1980er Jahren orientierte sich Mondragón immer stärker auf den Weltmarkt. Um dort (zum Beispiel in China) günstiger produzieren zu können als im heimischen Baskenland, aber auch, weil die Geschäftspartner (zum Beispiel aus der Automobilindustrie) dies verlangten: Wenn ihr weiter für uns arbeiten wollt, dann erwarten wir, dass euer Werk direkt in der Nähe von unserem, in Brasilien oder Mexiko produziert. Diese Unternehmen im Ausland sind keine Genossenschaften, sondern Kapitalgesellschaften. Die Beschäftigten sind LohnarbeiterInnen, keine Mitglieder, ebenso wie in einigen spanischen Unternehmen des Verbundes.

Die Kluft zwischen Anspruch und Realität ist den GenossInnen bewusst und wird offen diskutiert. Vor einigen Jahren wurde beschlossen, alle Unternehmen des Verbundes in Genossenschaften umzuwandeln, und allen Mitarbeitenden die Gelegenheit zu geben, Mitglieder zu werden. Wo dies nicht möglich ist, sollen zumindest die Bedingungen für die Beschäftigten denen der Mitglieder angeglichen werden. Sie sollen die Möglichkeit haben, sich am Unternehmen finanziell zu beteiligen und mitentscheiden zu können. Das scheint jedoch bislang eher eine Willensbekundung zu sein als ein umsetzungsorientiertes Konzept.

## Sichere Arbeitsplätze?

Manchmal heißt es, dass in Mondragón noch nie ArbeiterInnen entlassen worden seien. Das stimmt so nicht. Nur Genossenschaftsmitgliedern wird nicht gekündigt. Mitarbeitende, die keine Mitglieder sind, müssen in Krisenzeiten notfalls gehen. Um die Arbeitsplätze für die Mitglieder dauerhaft abzusichern, gibt es eine Reihe von Maßnahmen. Bei schwankender Auftragsituation werden die Arbeitszeiten flexibilisiert. Auf ein paar Wochen, in denen ein Teil der Mitglieder zu Hause bleibt, folgen dann, wenn es wieder besser läuft, Zeiten mit Nacht- und Wochenendschichten.

Die Mitglieder einer Genossenschaft können auch beschließen, ihre eigenen Löhne zu reduzieren, damit es auch bei sinkenden Erträgen noch für alle reicht. Wobei »Löhne« nicht ganz stimmt, denn es handelt sich bei diesen Zahlungen an die genossenschaftlichen MiteigentümerInnen nicht um das Entgelt für den Verkauf ihrer Arbeitskraft, sondern um Vorauszahlungen auf das Jahresergebnis ihres eigenen Unternehmens. Wenn am Jahresende ein Gewinn bleibt, geht dieser zu einem großen Teil an verschiedene Solidarfonds des Genossenschaftsverbundes und in die Rücklagen der jeweiligen Genossenschaft. 45 Prozent verbleiben als Gewinnbeteiligung bei den Arbeitenden und werden ihrer Genossenschaftseinlage gutgeschrieben. Im Verlustfall schrumpft ihre Einlage.

Wenn auch mit einer Absenkung des monatlichen Entgelts nicht alle Arbeitsplätze gehalten werden können, wird versucht, einen Teil der Belegschaft in anderen Mondragón-Genossenschaften unterzubringen. Wer seit Jahrzehnten dabei ist, hat das oft schon mehrmals selbst mitgemacht. Und wenn das alles nichts nützt,

dann bleibt noch der vorzeitige Ruhestand (verstärkt durch die besseren Leistungen der Lagun Aro gegenüber der staatlichen Sozialversicherung) oder die vorübergehende Erwerbslosigkeit. Die Lagun Aro beinhaltet auch eine Arbeitslosenversicherung, und es wird darauf geachtet, dass niemand länger als höchstens zwei Jahre nach Hause geschickt wird, damit die beruflichen Qualifikationen nicht verloren gehen.

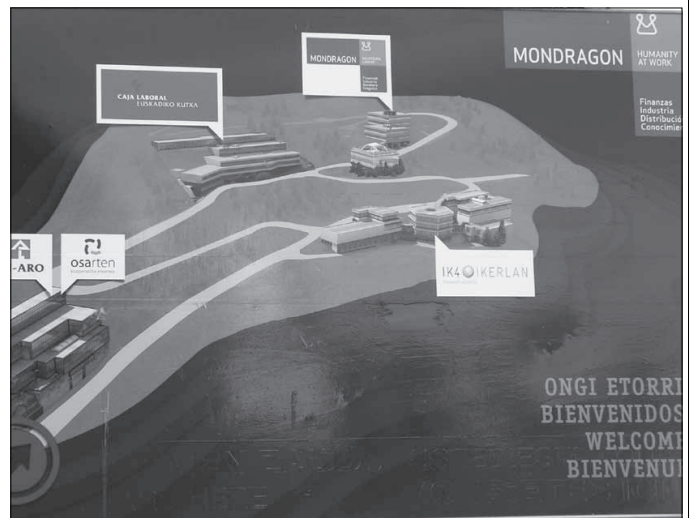
## Selbstorganisation?

Die Akzeptanz solcher Maßnahmen ist sehr unterschiedlich. Was für die einen selbstverständlich ist, denn schließlich handelt es sich um das eigene Unternehmen, ist für andere eine Zumutung, und sie beklagen, dass sie nicht die Rechte haben, die Beschäftigten in anderen Unternehmen zustehen. In den Genossenschaften gibt es keine Gewerkschaften und es herrscht Streikverbot – wozu auch sich selbst be-

richtet, um das Unternehmen an die globalen Markterfordernisse anzupassen.

Nach einer langen Zeit der vorrangigen Orientierung auf wirtschaftliches Wachstum und auf ökonomische Erfolge kam vor einigen Jahren, bereits kurz vor Ausbruch der Krise, eine Wertedebatte auf. Jetzt werden für neue Mitglieder Kurse angeboten, in denen ihnen genossenschaftliche Werte und Prinzipien vermittelt werden. Die Stiftung Mundikide wurde gegründet, um weltweit solidarische Projekte durchzuführen. Zum Beispiel unterstützt sie Landlose der MST in Brasilien beim Aufbau von Genossenschaften. Die Arbeit von Mitgliedern ehrenamtlich in ihrer Freizeit übernommen, die Kosten trägt die Stiftung. Zur Vernetzung mit sozialen Bewegungen und für regionale Projekte wurde der Verein Bagara gegründet.

Ein neues Managementmodell ist in Arbeit, das die formalen Wege der Partizipation verbessern soll. So krankt zum Beispiel die betriebliche Mitgestaltung schon lange daran, dass die Mitglieder der Sozialräte



Lageplan der auf einem Berg gelegenen Zentrale von Mondragón

Foto: Elisabeth Voß

streiken? Allerdings empfinden sich nicht alle Mitglieder als wirklich mitgestaltende MitinhaberInnen, und gerade in der zweiten Generation überwiegt vielleicht sogar die ArbeitnehmerInnen-Mentalität. Es reicht aus, einen sicheren und anständig bezahlten Arbeitsplatz zu haben, aber genossenschaftliche Werte und unternehmerische Mitverantwortung?

Aktuell hat zum Beispiel Fagor Electrodomésticos, eine Genossenschaft, die Haushaltsgeräte herstellt, heftig unter der Krise zu leiden. Das ist besonders tragisch, weil dies die Urgenossenschaft ist, die als erste gegründet wurde, damals unter dem Namen Ulgor. Sie hat einen großen symbolischen Wert für den ganzen Verbund. Bisher sind in der Geschichte von Mondragón nur zwei Genossenschaften gescheitert. Wenn in der Krise eine Genossenschaft den Betrieb einstellen müsste, könnte das auf den Genossenschaftsgedanken an sich zurückfallen, so fürchten einige. Andere kritisieren den Umgang mit den Krisenscheinungen. Sie werfen dem Vorstand von Fagor Electrodomésticos vor, die GenossInnen nicht rechtzeitig und nicht ausreichend umfassend über den Umfang der wirtschaftlichen Schwierigkeiten informiert zu haben. Mittlerweile wurde ein mit 70 Millionen Euro ausgestatteter Rettungsfonds einge-

(vergleichbar mit Betriebsräten) keine Zeitbudgets haben, um ihre Arbeit zu machen. Während BetriebsrätInnen ein Recht auf (teilweise) Freistellung haben, müssen die SozialrätInnen sich selbst darum kümmern, dass ihre KollegInnen ihre Arbeit miterledigen. Wenn ihnen dann auch noch zum Beispiel wichtige Unterlagen zur Beschlussfassung erst kurzfristig vor Sitzungsbeginn übergeben werden, sind sie nicht in der Lage, gleichberechtigt mit der Unternehmensleitung zu diskutieren und die Interessen der Belegschaft zu vertreten.

## Solidarität?

In Krisenzeiten zeigt sich, wie tragfähig die genossenschaftliche Solidarität ist. So kommt es immer wieder vor, dass eine Genossenschaft beschließt, die eigenen Arbeitsentgelte abzusenken, um mit dem eingesparten Geld eine andere Genossenschaft zu unterstützen. Allerdings gibt es auch die Sorge, dass diese Solidarität abnehmen könnte. Denn früher wurden solche Beschlüsse ganz selbstverständlich fast ohne Gegenstimmen gefasst, heute stimmen mitunter nur noch 60 oder 70 Prozent dafür. Die Entgeltsenkung betrifft dann alle – aber wann wird die Zustimmung unter 50 Prozent fallen und damit die Solidarität versagen? Es gibt aber auch die Hoffnung, dass die Erfahrung der Krise auch die Einsicht in die Notwendigkeit von Solidarität verstärken, und dem Genossenschaftsgedanken Aufwind verschaffen könnte.

Die Erfahrungen aus fast 60 Jahren genossenschaftlichem Wirtschaften jenseits alternativer Nischen sind sehr komplex, und jede der 120 Genossenschaften ist – trotz einer Reihe allgemeiner Regelungen – ein kleiner Kosmos für sich, mit eigenen Gepflogenheiten und eigener Ausgestaltung des genossenschaftlichen Alltags. Welchen Beitrag diese Erfahrungen für solidarische Ökonomien und für eine gesellschaftliche Transformation leisten können, werden wahrscheinlich erst spätere Generationen in vollem Umfang einschätzen können. Ich möchte hier jedenfalls kein schnelles Urteil fällen. »Es ist was es ist« (Erich Fried) und es ist spannend, an diesen Erfahrungen teilhaben zu können. ●

## Veranstaltung

Vortrag & Diskussion von und mit Elisabeth Voß  
Der Genossenschaftsverbund Mondragón – Ein selbstverwalteter Konzern?

am Dienstag, 18. Juni 19:00 Uhr

im Haus der Demokratie und Menschenrechte

Greifswalder Straße 4, 10405 Berlin

(Tram M4, Station: Am Friedrichshain)

In Diskussionen um anderes, alternatives, solidarisches Wirtschaften geht es meist um kleine Projekte, die mit hohen Ansprüchen in Nischen mühsam über die Runden kommen. Als internationaler Konzern scheint Mondragón der Krise bisher erfolgreich zu trotzen – aber wie können genossenschaftliche Werte und wirtschaftlicher Erfolg zusammen gehen und welche Abstriche fordert der Erfolg?