

GENOSSENSCHAFTSVERBUND MONDRAGÓN IM SPANISCHEN BASKENLAND

Solidarisch Wirtschaften in der Krise?

Mondragón ist ein genossenschaftlicher Konzern mit mehr als 80.000 Beschäftigten, vor allem in Industriebetrieben und Supermärkten. Von den 289 Unternehmen und 15 Forschungs- und Entwicklungszentren sind 110 Genossenschaften, 105 Produktionsstätten befinden sich im Ausland. Eine Genossenschaft des Verbundes, die Haushaltsgeräte herstellte, FAGOR Electrodomecicos, musste im Oktober 2013 Insolvenz anmelden.

Im Dezember 2013 waren Aina Udaondo und Frederick Freundlich von der Universität Mondragón zu Besuch in Berlin und berichteten auf zwei Veranstaltungen über fast 60 Jahre genossenschaftliche Erfahrungen und diskutierten mit den Teilnehmenden.

VON ELISABETH VOSS, REDAKTION SOLIDARISCHE ÖKONOMIE • So manche Teilnehmenden der beiden Veranstaltungen hatten hinterher mehr Fragen als vorher. Kein Wunder bei einem Konzern dieser Größenordnung, und angesichts der Vielfalt innerhalb des Genossenschaftsverbundes. Denn Mondragón ist keine Einheit, über die menschlich ein Bild machen oder worüber es ein klares Urteil geben könnte. Die Mitglieds-genossenschaften des Verbundes funktionieren ganz unterschiedlich, haben sich eigene Regeln gegeben und verschiedene Praxen der Gestaltung des betrieblichen Alltags entwickelt.

Es gibt Regeln, die müssen von allen befolgt werden, weil sich in ihnen die gemeinsamen Werte und Prinzipien ausdrücken. Dies ist insbesondere die Interkooperation, also die solidarische Zusammenarbeit zwischen den Genossenschaften. Zum Beispiel in den gemeinsamen Fonds einzuzahlen, oder den KollegInnen in anderen Genossenschaften des Verbundes einen Teil des eigenen Arbeitsentgelts abzugeben, wenn es ihnen wirtschaftlich schlecht geht, oder ihnen Arbeitsplätze in eigenen Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Zu den gemeinsamen Regeln gehört es auch, dass sich die Genossenschaften untereinander keine Konkurrenz machen, sondern im Gegenteil einander Vorteile gewähren, ihr Wissen teilen und Synergien in der Zusammenarbeit suchen. Wenn Genossenschaften sich nicht an dieser Interkooperation beteiligen möchten, müssen sie den Verbund verlassen. Darüber hinaus ist jedoch jede Genossenschaft frei darin, ihre eigene Kultur der Kooperation zu entwickeln.

Globalisierung

Von den vielen Themen, die an beiden Tagen angesprochen wurden, greife ich hier die Fragen auf, die sich im Zusammenhang mit Globalisierung und Wettbewerb, und dem Scheitern von FAGOR Electrodomecicos auf. Denn in Deutschland gibt es keine Industriegenossenschaften, und solidarökonomische Diskussionen beziehen sich eher auf Fragen lokalen Wirtschaftens in überschaubaren Dimensionen. Und so gab es bei den Veranstaltungen in Berlin auch verschiedene Diskussionsrunden. Einige Teilnehmenden stellten die Industrieproduktion und die Beteiligung am Wettbewerb um globale Märkte an sich in Frage und schlugen vor, sich doch besser auf lokale oder regionale Selbstversorgung zu beschränken und zu versuchen, aus dem bankengesteuerten Geldsystem auszusteigen.

Auch wenn diese Fragen sicher wichtig sind, so helfen sie doch nicht dabei, Mondragón zu verstehen. Denn dieser Genossenschaftsverbund bewegt sich nun mal an globalen Märkten. Und auch diejenigen, die sich wachstums- und globalisierungskritisch engagieren, sind darauf angewiesen, industrielle Produkte zu nutzen. Frederick betonte, dass Mondragón die Industrieproduktion nicht dem Kapital überlassen will, sondern sie genossenschaftlich organisiert. Aina wies mehrfach darauf hin, dass die GenossInnen fast alles von sich selbst schaffen, auch wenn damit keine großen Gewinne gemacht werden. Denn es geht ja nicht ums Geld, das ist nur eine dienende Ressource, sondern es geht um die Arbeit, um Würde und Selbstbestimmung in der Arbeit, um und gesellschaftliche Transformation durch Arbeit.

Dieses Prinzip der Transformation ist konstituierend für die Genossenschaften des Verbundes. Ein Unternehmen, das sich davon verabschiedet, ist nach ihrem Verständnis keine Genossenschaft mehr. Umgekehrt sind sie überzeugt davon, dass Selbstorganisation in allen gesellschaftlichen Bereichen möglich ist, und dass Menschen in der Lage sind, ihr Schicksal selbst in die Hand zu nehmen und ihre Bedürfnisse gemeinsam zu erfüllen. Darum machen sie sich fast verrückt damit, neue Genossenschaften zu gründen, um diese gesellschaftliche Transformation voran zu bringen, um Wohlstand zu schaffen und diesen gerecht zu verteilen. Darum engagieren sie sich auch mit Arbeitszeit und Geld in gesellschaftlichen Projekten, gründen Stiftun-



Foto: LANIK-Institut

gen und unterstützen lokale Entwicklung und Gruppen, die ihnen nahestehen.

Es war nicht die freie Entscheidung des Genossenschaftsverbundes, Unternehmen in anderen Ländern zu übernehmen, sondern sie hatten keine andere Wahl. Um am Markt zu bestehen und die Arbeitsplätze im Baskenland zu erhalten, waren sie dazu gezwungen. Zum Beispiel verlangten große Automobilkonzerne, die zu ihren wichtigen Kunden zählen, dass sie an deren Standorten in Brasilien, Mexiko oder China ebenfalls eigene Zulieferer aufbauen.

Dass diese ausländischen Unternehmen keine Genossenschaften sind, hat finanzielle, kulturelle und andere Gründe. Viele Beschäftigte wollen überhaupt keine Genossenschaftsmitglieder werden, wollen sich nicht finanziell am Unternehmen beteiligen und mitbestimmen. Die Muttergenossenschaften versuchen, den Beschäftigten in den Tochterunternehmen wenigstens gute Arbeitsbedingungen zu bieten. In China zahlen sie zum Beispiel 20 Prozent mehr Lohn als üblich. Trotzdem machen sie dort die Erfahrung, dass die Fluktuation in einem Jahr mehr als 60 Prozent beträgt. Die Beschäftigten gehen einfach ohne sich abzumelden, wenn sie hoffen, irgendwo anders einen besseren Job zu finden. Ganz anders im Baskenland, wo der Eintritt in eine Genossenschaft einen Arbeitsplatz fürs Leben verspricht, und wo die meisten Mitglieder diese Sicherheit schätzen.

FAGOR Electrodomecicos

Die FAGOR-Gruppe ist eine der wichtigsten industriellen Genossenschaftsgruppen im Mondragón-Verbund. Ihr gehören acht Genossenschaften an, die unter anderem Werkzeugmaschinen, Steuerungs- und Kontrollsysteme und elektronische Geräte herstellen, die zum Beispiel in der Industrieproduktion, für Solarenergie und Elektromobilität eingesetzt werden. Der FAGOR-Gruppe gehört auch die erste, 1956 unter dem Namen ULGOR gegründete Genossenschaft an, die heute FAGOR Electrodomecicos heißt und Haushaltsgeräte herstellt. Nachdem sie im Oktober 2013 Insolvenz anmelden musste, wurde das Genossenschaftswesen in den spanischen Medien grundsätzlich in Frage gestellt. Es sei zu demokratisch, es fehlten starke Führungspersonlichkeiten, die schnelle Entscheidungen treffen können – als würden nicht täglich Kapitalgesellschaften pleite gehen, ohne dass gleich das Ende der kapitalistischen Wirtschaftsweise herbeigeschrieben würde.

Die Gründe, die zur Insolvenz geführt haben, sind vielfältig und müssen noch genauer analysiert werden.

Eine wesentliche Rolle hat der Markt gespielt. Durch den krisenbedingten Rückgang der Bautätigkeiten und die hohe Arbeitslosigkeit sank die Nachfrage nach Haushaltsgeräten. Vor zehn Jahren gab es noch 4.000 Arbeitsplätze bei FAGOR Electrodomecicos, die im Laufe der Jahre auf 1.600 reduziert wurden – war das vielleicht ein

Fehler? Das Unternehmen war dadurch kleiner als seine Mitbewerber. Oder wäre es vielleicht besser gewesen, nach China zu gehen, wo die Löhne niedriger sind, statt 2005 die Firma Brandt in Frankreich zu kaufen? War der Kauf vielleicht zu schnell und zu wenig durchdacht erfolgt? Zur Finanzierung wurden Vorzugsanleihen von mehr als 50 Mio. Euro ausgegeben, deren Inhaberinnen nun wahrscheinlich ihr ganzes Geld verloren haben. Neben Brandt hat FAGOR Electrodomecicos auch noch das Tochterunternehmen FAGOR Mastercook in Polen. Beide sind keine Genossenschaften, die etwa 3.000 Beschäftigten verlieren ihre Arbeitsplätze.

Die Mitglieder im Baskenland verlieren ihre Genossenschaftseinlagen, denn diese dienen der Genossenschaft als Eigenkapital, und haften für die Schulden des Unternehmens, die bei FAGOR Electrodomecicos etwa 800 Mio. Euro betragen. Den Arbeitsplatz hat bisher in der Geschichte von Mondragón noch kein Mitglied verloren, aber bisher musste auch noch keine Genossenschaft in dieser Größe schließen. Nun wurde ein Beschäftigungsbüro eingerichtet, um bis April diesen Jahres Lösungen für 1.000 Mitglieder zu finden. Wer mindestens 58 Jahre alt ist, kann in den vorzeitigen Ruhestand gehen, die meisten sollen Arbeitsplätze in anderen Genossenschaften des Verbundes bekommen. Dafür wurden 50 Mio. Euro bereit gestellt. Die Zahlungen aller Genossenschaften des Verbundes in die gemeinsame Sozialversicherung Lagun Aro wurden erhöht, denn daraus wird nicht nur ein Teil der Rente, sondern notfalls auch eine vorübergehende Arbeitslosigkeit von bis zu 2 Jahren finanziert. Spätestens danach sollen die Mitglieder wieder einen Arbeitsplatz haben, damit ihre Qualifikation nicht verloren geht.

Bereits im Frühjahr 2013, als es noch Hoffnung gab, FAGOR Electrodomecicos erhalten zu können, war ein Rettungsfonds von 70 Mio. Euro aufgelegt worden. Dafür hatten alle Mitglieder des Verbundes ihr Arbeitsentgelt um ein Prozent gesenkt. Die Mitglieder der anderen Genossenschaften der FAGOR-Gruppe hatten sich sogar nur noch 80 Prozent ausbezahlt, und mit 20 Prozent die KollegInnen von FAGOR Electrodomecicos unterstützt. Vielleicht können nun, nach der Insolvenz, wenigstens einige Teilbereiche der Produktion von FAGOR Electrodomecicos durch andere Genossenschaften fortgeführt werden.

Sicher gab es auch Gründe innerhalb von FAGOR Electrodomecicos, die zum Scheitern mit beigetragen haben. So war es zum Beispiel üblich, dass – entgegen dem Genossenschaftsprinzip des freien Zugangs – Angehörige von Mitgliedern bevorzugt eingestellt wurden, vor allem auf gute und gut bezahlte Arbeitsplätze. Es

ist nicht auszuschließen, dass diese Mitglieder, die es so leicht hatten, vielleicht bequem geworden sind, dass sie nur ihre Rechte gesehen haben, aber nicht ihre Pflichten. Dieses Problem gibt es in einigen Genossenschaften des Verbundes, dass das Bewusstsein dafür, dass es der eigene Betrieb ist, mit der Zeit verloren gegangen ist. Dass die Mitglieder sich wie Angestellte verhalten, und der Vorstand alles selbst entscheidet. Auch die Transparenz hat bei FAGOR Electrodomecicos nicht so funktioniert, wie sie sollte, so dass einige Mitglieder nicht wussten, wie ernst die Lage ist, obwohl sie eigentlich informiert wurden.

Wachstum und Demokratie?

Politisch sehen sich die Genossenschaften zwischen allen Stühlen. Von Linken wird Mondragón kritisiert, weil es im System mitspielt und nur Trostpflasterchen gegen die übelsten Folgen der zerstörerischen Marktwirtschaft zu bieten hat. Rechte kritisieren umgekehrt, dies sei Sozialismus. Und wie stellt es sich aus wachstumskritischer Sicht dar? Macht es überhaupt Sinn, Genossenschaften Expansion und Wachstum vorzuwerfen? Sollten sie nicht gerade blühen und gedeihen, um besser und größer zu werden als kapitalistische Unternehmen? Auf ihre Wettbewerbsfähigkeit sind die Mondragón-Genossenschaften besonders stolz. Über Weihnachten 2013 haben sie ihre Website relaunch – mir scheint darin nun allerdings weniger Genossenschaft und mehr marktwirtschaftliche Orientierung kommuniziert zu werden. Ab wann verlieren Genossenschaften ihren genossenschaftlichen Charakter? Die Gründer von Mondragón gingen davon aus, Demokratie sei nur mit bis zu 300 Mitgliedern möglich. Im Mondragón-Verbund gibt es heute auch Genossenschaften mit mehreren tausend Mitgliedern.

Für eine lebendige genossenschaftliche Demokratie sind die Transparenz und die Kommunikation entscheidend. Oft ist die Entscheidungsfindung nur noch ein Ritual. Das LANIK-Institut der Universität Mondragón, das Aina Udaondo leitet, versteht sich als eine Art psychologischer Ratgeber für Genossenschaften. Sie erinnern immer wieder an die genossenschaftlichen Ziele, an die genossenschaftliche Identität, und an die Notwendigkeit, mit Missständen offen umzugehen. Sie unterstützen die Genossenschaften bei der pädagogischen Herausforderung, komplexe Themen so darzustellen, dass die Mitglieder wirklich befähigt werden, bewusste Entscheidungen zu treffen. Darüber hinaus möchten sie das Genossenschaftswesen neu beleben und weiterentwickeln als soziales Projekt, das eine Logik jenseits des Kapitals in die Gesellschaft trägt. Ein Teil davon ist der internationale Masterstudiengang Solidarwirtschaft, den das LANIK-Institut anbietet. •

INFO

Am 18./19.12.2013 fanden in Berlin eine Abendveranstaltung und ein Tagessymposium zum Genossenschaftsverbund Mondragón im spanischen Baskenland statt. Die Rosa Luxemburg Stiftung und das NETZ für Selbstverwaltung und Kooperation Berlin-Brandenburg hatten Aina Udaondo Alberdi und Frederick Freundlich von der Universität Mondragón eingeladen, um aus erster Hand zu erfahren, vor welchen Herausforderungen der Genossenschaftsverbund heute steht, und welche Widersprüche und Ambivalenzen sich aus dem Spannungsfeld zwischen globaler Konkurrenz und genossenschaftlichen Werten auf. Mehr Informationen dazu:

www.mondragon.solidoeko.de

Im Jahr 2013 veröffentlichten wir drei Beiträge von Elisabeth Voß zum Thema: Mondragón im spanischen Baskenland – Ein selbstverwalteter Konzern? CONTRASTE 344/345, Mai/Juni 2013 (eine Einführung).

Solidarität kann Wettbewerbsfähigkeit nicht ersetzen. Eine Genossenschaft scheitert am Weltmarkt, CONTRASTE 350, November 2013 (zur Insolvenz von FAGOR Electrodomecicos).

Interview mit Aina Udaondo und Frederick Freundlich: Was bedeuten Globalisierung und Krise für einen Genossenschaftsverbund? CONTRASTE 531, Dezember 2013.

Die Zahlenangaben, insbesondere zur Anzahl der Unternehmen des Verbundes und der Beschäftigten, unterscheiden sich mitunter, je nachdem, welche Quelle herangezogen wird. Die Zahlen in der Einleitung dieses Beitrags stammen von der Website www.mondragoncorporation.com, wie sie dort Anfang Januar 2014 mit Stand 2012 angegeben sind.



Foto: LANIK-Institut