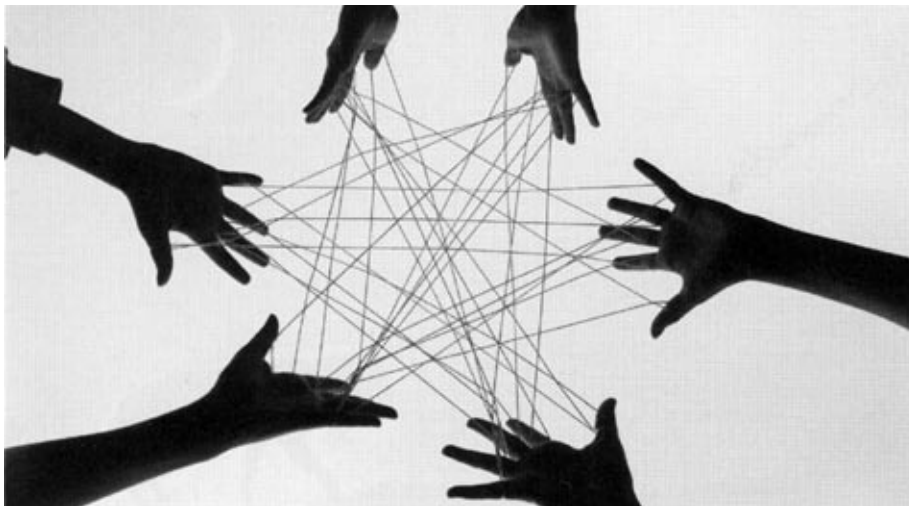


# Mondragón – eine Genossenschaftsbewegung trotz der Finanzkrise

Damit eine soziale und wirtschaftliche Vision nicht zu einer vorübergehenden Erscheinung verkommt, muss sie nachhaltig auf die Ausbildung und die sozialen Beziehungen hinwirken. (Philosophie des Mondragón-Gründers Don José)

Von Christine Wicht



Die globale Finanzkrise führte aufgrund der internationalen Vernetzung nahezu aller Wirtschaftsbereiche zu einem Dominoeffekt. Das Umwerfen des ersten Steins bewirkt den Fall der folgenden Steine. Dieser Automatismus setzt eine Ereigniskette in Gang, der sich kaum ein Wirtschaftszweig entziehen kann. Der offensichtliche Handelsschock gefährdet nicht nur Arbeitsplätze sondern hinterlässt den Bürgern obendrein eine enorme Schuldenlast für die kommenden Jahrzehnte. Gewinne wurden in der Vergangenheit privatisiert, die Verluste werden heute sozialisiert. Dies ist nicht gerecht und ändert bisher nichts an der grundsätzlichen Einstellung der Epigonen der neoliberalen Wirtschaftsphilosophie. Der Wunsch nach finanzieller Stabilität und Unabhängigkeit von globalen Finanzsystemen, der Ruf nach alternativen Wirtschaftsmodellen, gerechter Entlohnung und sicheren Arbeitsplätzen wächst. Die baskische Kooperative Mondragón trotz in bemerkenswerter Weise der Wirtschafts- und Finanzkrise und zeigt, dass Unterneh-

men in einer globalisierten Welt durchaus existieren können, ohne neoliberalen Prinzipien zu folgen.

## „Das genossenschaftliche Experiment von Mondragón ist eine Bildungsbewegung, welche die wirtschaftliche Aktion benutzt.“ (Don José)

Als der junge Jesuitenpater José María Arizmendiarieta (Don José) 1941 nach Mondragón kam, war das Baskenland durch den Spanischen Bürgerkrieg (1936-39) stark in Mitleidenschaft gezogen, es befand sich einer tiefen wirtschaftlichen und sozialen Krise und war durch hohe Arbeitslosigkeit gekennzeichnet. Zur Beseitigung der hohen Jugendarbeitslosigkeit gründete der Pater eine Berufsschule und um die Abwanderung der arbeitslosen Jugendlichen zu verhindern, motivierte er im Jahr 1956 fünf Jugendliche zur Gründung einer Firma und legte den Grundstein für ULGOR, die Paraffinöfen und -herde produzierte. Aufgrund großer Nachfrage konnte der Betrieb schnell expandieren und seine Produktpalette erweitern, heute ist das Unternehmen

international unter dem Namen FAGOR-Electrónica tätig. Die Gruppe Fagor-Möbel eröffnete im letzten Jahr in China eine Möbelkette für Küchen und konnte bereits zu Beginn 2009 zwei Projekte in den Bereichen Küchen, Bäder und Luxusapartements in den USA (Maryland und Washington D.C.) realisieren. Die Danobat-Gruppe, führend im spanischen Werkzeugmaschinenbausektor, erhielt von der Firma T.V.S.Z, dem größten russischen Hersteller von Güterwaggons, einen Auftrag im Gesamtvolumen von mehr als 40 Mio. Euro und die Mondragón-Kooperativen Matrici und Batz erhielten gemeinsam mit Renault einen Auftrag über 30 Mio. Euro zur Produktion von Trucks.

## „Allen muss Wissen vermittelt werden, um die Macht zu demokratisieren.“ (Don José)

Mit der Gründung der Genossenschaft Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) entstand ein bis heute außergewöhnlich erfolgreiches Modell. Die weltweit agierende Genossenschaft ist ein prosperierendes ökonomisches Netzwerk, ausgerichtet auf Selbsthilfe, Solidarität und Kooperation und basierend auf demokratischen Strukturen. Während der Anfangsjahre gab es in der Genossenschaft eine Lohnspanne 1:3, später wurde diese auf 1:4,5 erweitert, um den Kaufkraftverlust der leitenden Angestellten auszugleichen, der sich aus der Einführung der Einkommenssteuer durch die Regierung ergab. Angesichts der Komplexität der Organisation wurde in den 1990er Jahren die Spanne auf 1:6 erweitert. Die Kooperative ist in die drei Sektoren Finanzgruppe, Industrie und Handelsgruppe aufgeteilt. Der Finanz-

bereich umfasst Bankenaktivitäten, soziale Versorgungsleistungen und Versicherungen. Dem industriellen Sektor gehören 12 Unternehmenseinheiten an und der Bereich Handel umschließt Verkaufszentren und Aktivitäten auf dem Agrar- und Lebensmittelsektor. Ergänzt werden diese Bereiche durch Forschungszentren, Berufsschul- und Ausbildungszentren und einer Universität. In der Anfangszeit 1957 stammten die Einnahmen für den Erhalt in der ersten Phase der Berufsakademie vom Kultusministerium, der Regionalregierung, der Handelskammer sowie der Sparkasse von Guipuzcoa und den Gemeindeverwaltungen von Mondragón, Arechavaleta, Escoriaza und Oñate, in der Region ansässigen Unternehmen, Familienvätern und Mitgliedern.

Der Impuls für die Entstehung der Mondragón-Genossenschaften kam von unabhängigen Menschen, die bereit waren, Unternehmen mit einer genossenschaftlichen Arbeitsstruktur, Beteiligung der Mitglieder an Kapital und Leitung und mit einer solidarischen Ausrichtung zu gründen. Das Experiment stützte sich stets auf die Philosophie, für die Anforderungen eigene, unterstützende Organisationen auf den Gebieten Finanzen, Ausbildung, Forschung, auf internationaler Ebene zu schaffen. Ende 2006 umfasste die Belegschaft von Mondragón 83.601 Personen, 44% davon arbeiteten im Baskenland, 37% im übrigen Teil Spaniens und 19% im Ausland. Inzwischen hat die Initiative 103.731 Mitglieder und ist die größte Unternehmensgruppe im Baskenland, die siebtgrößte Spaniens und die erfolgreichste Industrie-genossenschaft weltweit. Das Geschäftsjahr 2008 schloss die Kooperative mit einem positivem Ergebnis ab, der Umsatz konnte um mehr als 13% gesteigert werden und die Investitionen der Unternehmensgruppe beliefen sich auf 866 Millionen Euro, der größte Teil davon entfiel auf den Wirtschaftssektor Industrie. Mittlerweile gehören der Initiative 264 Unternehmen und Einrichtungen an, wovon rund die Hälfte keine Genossenschaften sind. Infolge der ra-

schen Expansion verabschiedete die Delegiertenversammlung im Mai 2003 eine Resolution über die „Ausdehnung der Gesellschaftsbeteiligung“, mit der die zuständigen Organe aufgefordert wurden, für die Nicht-Genossenschaftsmitglieder unter den Beschäftigten, Formeln der Beteiligung an Eigentum und Geschäftsführung des Unternehmens zu entwickeln, die denen der Genossenschaften gleichkommen. Dabei handelt es sich um ein 1998 von der Vertriebsgruppe Eroski gestartetes Projekt, das auch Nichtmitgliedern über die Gesellschaft „Gespa“ die Möglichkeit einer Beteiligung an Kapital und Geschäftsführung ihrer Arbeitsstätte bietet.

#### **„Bildung ist die Basis der Demokratie.“ (Don José)**

Der Beitritt Spaniens in die Europäische Gemeinschaft und die rasch voranschreitende Globalisierung waren neue Herausforderungen, auf welche die Kooperative mit Veränderungen reagierte. Niederlassungen, Produktionsstätten und Verkaufsbüros in Nord- und Südamerika, Afrika, Fernost und Europa sind Zeichen stetigen Wachstums und haben im Gegensatz zu anderen global agierenden Unternehmen nirgendwo zu Arbeitsplatzabbau geführt. Die Gemeinschaft konnte ihre Präsenz weltweit konsolidieren und zeigen, dass sich Globalisierung und demokratische Wirtschaftsstrukturen nicht widersprechen müssen, sondern ganz im Gegenteil, zu einem Erfolg auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite führen können. Sicher ist der Erfolg des Modells einerseits auf die Unterstützung der baskischen Nationalregierung zurückzuführen, die mit einer entsprechenden Rahmgebung im baskischen Genossenschaftsgesetz Genossenschaften gegenüber normalen Unternehmen bevorzugt und andererseits auf das tief verwurzelte gesellschaftliche Bewusstsein der baskischen Bevölkerung, das sich in Demokratie, Selbstbestimmung und Solidarität ausdrückt, wodurch das enge Geflecht des ökonomischen Netzwerkes seine Basis und Stabilität

erhält. Diese Werte kommen auch dadurch zum Ausdruck, dass ein Großteil der Bürger ein Konto bei der Genossenschaftsbank, Caja Laboral, unterhält, was zu einer Unabhängigkeit von klassischen kapitalistischen Banken führt und gleichzeitig ein Vertrauensbeweis und eine Solidaritätsbekundung für das genossenschaftliche Prinzip ist.

Des Weiteren ist der personenorientierte Charakter der Genossenschaft, bei dem der Mensch und nicht das Kapital im Vordergrund steht, wesentlich entscheidend für die Identifizierung des einzelnen Mitglieds mit der Genossenschaft. Die Einbeziehung des Einzelnen in seine Genossenschaft, durch direkte Beteiligung am Kapital und an der Führung des Unternehmens, trägt darüber hinaus wesentlich zum positiven Klima bei. Maßgeblich für Kooperation und Konsensbildung der Mitglieder sind die Prinzipien der Mondragón-Ökonomie:

- Freier Beitritt für alle, die sich mit den im Assoziationsvertrag festgelegten Grundprinzipien einverstanden erklären (in welchem die sozialpolitischen Grundsätze der Betriebsführung geregelt sind) und die erforderlichen beruflichen Qualifikationen vorweisen können.

- Demokratische Organisation – „Eine Person, eine Stimme“, wodurch eine gleichberechtigte Mitwirkung auf betriebliche Entscheidungen erreicht wird. Die gewählte Vollversammlung entscheidet in allen Fragen.

- Geld/Kapital spielt eine untergeordnete Rolle und dient bevorzugt der Schaffung neuer Arbeitsplätze und der Entwicklung der baskischen Region.

- Beteiligung der Beschäftigten am Produktivvermögen und über eine Form der Mitbestimmung auch an der Geschäftsführung.

- Lohnsolidarität: Je nach Kooperative von absoluter Lohngleichheit in manchen Genossenschaften unabhängig von Position und Tätigkeit bis hin zu einer maximalen Einkommensspanne vom niedrigsten zum höchsten Einkommen in einem Verhältnis von 1:6.

- Verpflichtung gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld und Reinvesti- >



tion der Nettogewinne in der Region z.B. Arbeitsplätze und Bildung etc.

- Nach Bestehen einer sechsmo- natigen Probezeit und Entrichten einer Einlage in Höhe von 12.500 Euro inner- halb von drei Jahren, ist man Teilhaber. 20% der Einlage fließen in die Kasse der Kooperative. 10.000 Euro bilden den Kapitalstock, der jährlich um Ge- winnanteile wächst und mit 7,5% p.a. verzinst wird.

#### **„Niemand soll Sklave oder Herr eines anderen sein.“ (Don José)**

Die heute in Firmen übliche Form der Unternehmensfinanzierung läuft zu- nehmend über die Börse. Diese Form der Beschaffung von Finanzmitteln führt dazu, dass Gewinne aus dem Un- ternehmen abgezweigt werden und an die Anteilseigner zurück fließen, die aber nicht aktiv an der Produktion beteiligt sind. Die Problematik, dass eine ausgezahlte Dividende den Un- ternehmenswert schmälert, ist im Mo- dell Mondragón dadurch gelöst, dass überwiegend Arbeitnehmer einer Ge- nossenschaft die Anteilseigner der Be- triebe sind und Betrieb und Produktion vollständig mitbestimmen. 20% der Genossenschaftsgewinne fließen in ei- nen kollektiven Reservefond, von den restlichen 80%, fließen wiederum 10% in einen Sozialfond, 45% in Rücklagen und 45% in persönliche Kapitalkonten der Genossenschaftsmitglieder. Die Beteiligung am Betrieb kann im Alter oder beim Austritt aus der Genossen- schaft ausbezahlt werden. Im Fall einer

negativen Jahresbilanz, wird der kol- lektive Reservefond für den Ausgleich in Anspruch genommen, wenn dieser nicht ausreicht, wird der übrige Teil von den individuellen Kreditkonten der Be- triebsmitglieder abgebucht.

#### **„Unsere größte Kraft liegt darin, gemeinsam Ziele zu verwirklichen, Unternehmensgruppen zu gründen, mit allem, was die Anpassung der individuellen Interessen an die allgemeinen Interessen erforderlich macht“ (Vorwort des Jahresberichts der Caja Laboral)**

Da in der Vergangenheit finanzielle Mittel knapp waren und die genossen- schaftlichen Betriebe vor schwierigen Aufgaben standen, wie z.B. der Mittel- beschaffung für Investitionen, wurde im Jahr 1959 die eigene Genossenschafts- bank „Caja Laboral Popular“ gegrün- det. Der Zugang zu den Finanzierungs- möglichkeiten ist auf die Mitglieder be- schränkt. Die Besonderheit der Caja Laboral Popular in Hinsicht auf die Ba- sisgenossenschaften besteht aus der gemischten Zusammensetzung der so- zialen Organe, dies bezieht sich auf die Mitarbeiter und auf die Vertreter der angeschlossenen Genossenschaften. Die Vertreter der Genossenschaften halten die Mehrheit an diesen Gesell- schaftorganen. Bis in die 1980er Jahre bürgten die Genossenschaften für alle Geschäfte des neuen Kreditinstituts mit 25% ihres Gesellschaftskapitals. In den ersten Jahren waren alle finanzia- llen Reserven von Lagun-Aro, der So-

zialvorsorge, vollständig bei Caja Labo- ral Popular hinterlegt.

Die Bank unterliegt, wie alle Ko- operativen, auch den Mondragón- Prinzipien aus dem Assoziationsver- trag, mit welchem alle Kooperativen mit der Genossenschaftsbank verbun- den sind. Die Bank investiert die Ein- lagen der Betriebe und der Mitarbei- ter in Mondragón-Kooperativen der Re- gion. Dadurch ist ein freier Abfluss der Gelder in globalisierte Märkte verhin- dert und das erwirtschaftete Volksver- mögen verbleibt in der Region. Das ko- operative Kreditsystem der Genossen- schaftsbank ist eine wichtige soziale und ökonomische Grundlage der Be- triebe, um Krisenzeiten unbeschadet überstehen zu können und unabhän- gig von den globalen Finanzmärkten zu bleiben. Die Caja Laboral schloss das Geschäftsjahr 2008 mit einem Netto- gewinn von 100,8 Mio. Euro, wobei ein Anstieg der Spareinlagen um 11,8% und ein Zuwachs der Kreditgewährung um 10,5% verzeichnet wurden. Im Ü- brigen war kein Kunde der Caja Laboral von der Insolvenz der Investmentbank Lehman-Brothers betroffen, obwohl das Institut in ihren Aktiva 162 Mio. Euro in Senior Bonds, bei eines Toch- terbank der Lehman-Brothers Co. B.V.) mit Sitz in den Niederlanden, angelegt hatte.

#### **Eroski – eine Warenhauskette mit sozialem Gütesiegel**

1969 entstand die Supermarktkette Comercio, welche ihren Namen im fol- genden Jahr in Eroski änderte und heute die größte baskische Waren- hauskette ist. Eroski erhielt im Jahr 2003 das Gütesiegel SA 8000 für so- ziale Verantwortung und ist damit das erste spanische Unternehmen, das diese Auszeichnung erhalten hat. 2004 umfasst Erosiki 336 Niederlassungen, mit insgesamt 1.039.000 Kunden. Im Geschäftsjahr 2005 verzeichnet Eros- ki 140 Neueröffnungen, darunter fünf Hypermärkte, sieben Tankstellen, 49 Reisebüros (Eroski Viajes), acht Frei- zeit- und Sportartikelgeschäfte und 49 Parfümerien. Diesen Neueröffnungen

## Quelle und weitere infos:

<http://www.mcc.es/ale/cooperativismo/experiencia.html>

liegen Investitionen von 298 Mio. Euro zugrunde. Der Umsatz von Eroski stieg im Jahr 2007 um 19% und erreichte 7,642 Mrd. Euro, bei einem Gewinn von 207 Mio. Euro. Im Geschäftsjahr 2008 schüttete Eroski 47 Mio. Euro unter den Eigentümern aus. Im Januar 2009 stimmte die Hauptversammlung der Kooperative Eroski dem Projekt EMES zu, das die Umwandlung der gesamten Belegschaft (mehr als 52.000 Beschäftigte) in Teilhaber am Eigentum, an den Gewinnen und an den Entscheidungen der Firma vorsieht. Des Weiteren arbeitet Eroski mit der spanischen Blindenvereinigung ONCE zusammen, und verpflichtet sich, Arbeitsplätze für Personen mit unterschiedlichem Behinderungsgrad zu schaffen. Die Gruppe Eroski beschäftigt in ihren Handelsbetrieben Hunderte Personen mit Behinderung; im industriellen Bereich, im Werk Manchalan, in der Nähe von Guadalajara, arbeiten mehr als hundert Behinderte in der Montage von Baugruppen und –untergruppen für Haushaltsgeräte und für die Automobilindustrie. An Manchalan sind neben den drei Genossenschaften von Mondragón: Copreci, Tajo und Alecop auch ONCE und die Behindertenorganisation Talleres Gureak beteiligt.

**„Die Ausbildung muss mit den Studenten und nicht für die Studenten entwickelt werden.“ (Don José)**

Von Anfang an sind Bildung und Ausbildung wesentlicher Bestandteil im Mondragón-Konzept. Nicht Elitedenken war das Erfolgsmodell der Genossenschaft sondern eine breit gefächerte Ausbildung für alle Genossenschaftsmitglieder. Die Initiative sieht Bildung als Schlüsselement für den Erfolg des Experiments von Mondragón. Dies bezieht sich sowohl auf die Regelausbildung, wie sie an unseren Universitätsfakultäten und Berufsschulen durchgeführt wird, als auch auf die ständige Weiterbildung in Verbindung mit beruflicher Umschulung und Perfektionierung. Einer fundierten Ausbildung nach demokratischen Grundprinzipien wurde in Mondragón von Anfang an

große Bedeutung beigemessen. Demokratie wird als eine Methode und ein Verfahren gesehen, um die Interessen eines jeden Einzelnen mit denen der Gesamtheit in Einklang zu bringen. 1964 studierten bereits 1000 Schüler an der Polytechnischen Berufsschule, der Lehreinrichtung der technischen Ingenieursausbildung. Heute wird die Hochschule von 4.000 Studenten besucht. Praktische Erfahrungen in den genossenschaftlichen Betrieben gehören zum Studium. Bildung und Ausbildung spielten im Mondragón-Modell von Anfang an eine bedeutende Rolle. 1997 gründete die Initiative eine Universität und verfügt über ein bedeutendes Bildungsnetz mit mehreren Berufsschulen und eigenen Universitäten. Im Jahrgang 2006/2007 waren 3327 Studenten immatrikuliert, 357 Studenten nutzten die Chance eines Aufbaustudiengangs.

Die technische Hochschule bot in diesem Jahrgang 25 akademische davon 11 verschiedene Abschlüsse im Ingenieurwesen an. Die Studenten haben zudem die Möglichkeit an ausländischen Universitäten ihr Wissen zu vertiefen oder Praktika im Ausland zu absolvieren. An der Universität „Mondragón Unibertsitatea“ kann jeder studieren, der die akademischen Zulassungsbedingungen erfüllt. Nach Abschluss des Studiums besteht keinerlei Verpflichtung, in einem der Unternehmen der genossenschaftlichen Unternehmensgruppe zu arbeiten, obwohl rund die Hälfte der Hochschulabgänger ihre berufliche Tätigkeit in einer unserer Genossenschaften aufnehmen. Die Studenten arbeiten täglich vier Stunden in einem Unternehmen der Kooperative, erhalten dafür monatlich 600 Euro und müssen keine Studiengebühren bezahlen. Die Hälfte der Absolventen arbeitet in der Initiative, die im Prinzip eine Stellung auf Lebenszeit ist. Jeder hat die Möglichkeit sich weiterzubilden oder sich in einem anderen Unternehmenszweig zu bewerben. Die Palette ist vielfältig und die Firmen innovativ, beispielsweise entwickelte das Technische Forschungszentrum,

Ikerlan, Anfang des Jahres, als erstes Forschungslabor in Spanien, ein Solarmodul auf Basis von Plastiks substraten, wodurch kostengünstig Strom über Fotovoltaik erzeugt werden kann.

Ein Unternehmen, das Mitglied von Mondragón werden möchte, muss entweder eine Genossenschaft sein oder diese Gesellschaftsform annehmen und die von der Versammlung beschlossenen Normen respektieren und ein praktikables Entwicklungsprojekt vorweisen. Der Antrag auf Aufnahme wird von der Gruppe der Genossenschaften analysiert, die dem gleichen Sektor angehören. Dort wird eine erste Entscheidung über den Aufnahmeantrag getroffen. Fällt diese positiv aus, liegt die endgültige Entscheidung bei den leitenden Organen der genossenschaftlichen Unternehmensgruppe (Generalvorstand und Ständiger Ausschuss).

Das Geheimnis für den Erfolg und die Stabilität der Initiative, trotz globaler Wirtschaftskrise, liegt im Zusammengehörigkeitsgefühl, der lokalen Verwurzelung, der sozialen Sicherheit, der Zufriedenheit der Mitarbeiter, der geringen Lohnspanne und der Dank umfassender Mitbestimmung transparenter Unternehmensführung. Ein weiterer Vorteil des Genossenschaftsprinzips ist, dass die Anteile nicht wie Aktien gehandelt werden und somit einer Börsenbewertung entgehen. Dadurch sind sie unabhängig vom Hexenkesel Börse und den Kursschwankungen. Genossenschaftsmodelle haben in der modernen, leistungsorientierten und profitorientierten Gesellschaft einen etwas angestaubten Charakter, doch zeigt gerade Mondragon, dass dem nicht so sein muss. Genossenschaften sind für Heuschrecken ungenießbar. Das schafft Unabhängigkeit und Sicherheit. Wer konsequent reinvestiert, benötigt auch keine neuen Investoren. Vielleicht sind gerade genossenschaftliche Strukturen die künftigen Erfolgsmodelle. Mondragón muss keine baskische Besonderheit sein, ein derartiges Modell kann sich an jedem Ort der Welt etablieren. ■