
FINANZIERUNGSPROBLEME DER SELBSTVERWALTUNG

Rezension von: Marlene Kück, Neue
Finanzierungsstrategien für
selbstverwaltete Betriebe, Campus
Verlag 1985, 160 Seiten, DM 24,-

Der Mangel an Humankapital und an Finanzkapital ist wohl eine der Hauptursachen für die „Überlegenheit“ kapitalistischer Unternehmen relativ zu selbstverwalteten Unternehmen. Überlegenheit bedeutet dabei nicht, daß kapitalistische Unternehmen in einem ethischen bzw. normativem Sinne besser sind, sondern das bloße Faktum, daß in einer Welt, in der weitgehend Vertragsfreiheit herrscht, sich selbstverwaltete Unternehmen gegenüber einem ihrer „ideologischen Hauptkonkurrenten“ nicht durchsetzen konnten. In den sich sozialistisch nennenden Staaten scheint es im übrigen gerade umgekehrt zu sein: Sobald der soziale Zwang gelockert wird – entweder durch Reformen von oben (ČSSR 1968) oder durch Zusammenschluß der Arbeiter von unten (Polen 1979–1981, Solidarność) – besteht eine Tendenz zur Einführung von Elementen der betrieblichen Selbstverwaltung.

Die Anforderungen an das Humankapital sind in selbstverwalteten Unternehmen größer als in kapitalistischen Unternehmen: Man benötigt nicht nur Personen mit pragmatischer Sachkompetenz bzw. mit rein fachlichen Qualifikationen, sondern auch mit sozialen und ideellen Kompetenzen, sodaß jeder einzelne nicht bloß formell, sondern auch faktisch an den demokratischen Entscheidungsprozessen teilnehmen kann.

In bezug auf das Finanzkapital ist

das nicht der Fall bzw. sollte das anders sein. Ein selbstverwaltetes Unternehmen benötigt zur Durchführung der technischen Produktionsvoraussetzungen zunächst nicht mehr und nicht weniger Geld als ein kapitalistisches Unternehmen. Das Problem besteht hier eher darin, daß demokratische Betriebe dieselbe benötigte Geldsumme schwieriger auftreiben können.

Damit ist man beim Thema des Buches von Marlene Kück: Nach einem Versuch der Definition von Selbstverwaltung und einer Schätzung der Größe des alternativ-ökonomischen Sektors in der BRD beschreibt die Autorin die Schwierigkeiten der Mobilisierung von Kapital. Als besonders gelungen kann man in diesem Zusammenhang die Herausarbeitung der Ursachen des Mangels an Fremdkapital bezeichnen. Die wirtschaftliche und persönliche Prüfung des Kreditwerbers durch die Banken, das (verständliche) Unabhängigkeitsstreben selbstverwalteter Unternehmen und die häufig nicht zu erfüllenden Informationserfordernisse der Banken (wegen eines fehlenden Rechnungswesens) verbinden sich zu einer oftmals unüberwindlichen Schranke.

Was die Selbstfinanzierung angeht, meint Kück, daß diese *unmöglich* sei. Nimmt man diese Aussage wörtlich, so ist sie sicher falsch. Die Autorin meint das aber vermutlich nicht wörtlich, sondern will damit zum Ausdruck bringen, daß die Selbstfinanzierung mit noch größeren Schwierigkeiten zu rechnen hat als die Fremdfinanzierung. Sie behauptet jedenfalls, daß der Mobilisierung von Kapital durch interne Überschüsse – mittels Preiserhöhung, Kostensenkungen und der Inanspruchnahme steuerlicher Finanzierungsformen (z. B. vorzeitige AfA) – enge Grenzen gesetzt sind.

Nach einer Fallstudie, in der die Auswirkungen des Finanzmangels am Beispiel selbstverwalteter Druckereien in Berlin dargestellt werden, geht sie dazu über, die bestehenden Finan-

zierungsinstitutionen des alternativ-ökonomischen Sektors in der BRD zu analysieren. Sie kommt dabei zu dem – meines Erachtens korrekten – Schluß, daß weder das „Netzwerk Selbsthilfe“ noch die „Öko-Fonds“ der Grünen in der Lage sind, in ausreichendem Maße Geld zu mobilisieren. Was not tut, sind somit neue Formen der Beschaffung von Finanzmitteln.

Dieser Teil des Buches ist allen, die sich für selbstverwaltete Unternehmen theoretisch oder praktisch interessieren, zur Lektüre empfohlen. Relativ ausführlich wird die Kreditvermittlung und die Haftungsassoziation beschrieben. Es werden die Vor- und Nachteile dieser Art der Geldbeschaffung gut beschrieben und es wird gezeigt, wie Kreditvermittler(innen) und Haftungsassoziation zusammenwirken sollen. Diese Ausführungen geben jedem, der noch nicht viel über das Thema weiß, nebenbei auch noch einen Einblick in Teilaspekte der Funktionsweise einer Bank. Denn Banken nehmen die Aufgabe der Kreditvermittlung und der Haftungsassoziation in einem wahr.

Im letzten Abschnitt des Buches wird schließlich dargestellt, wie sich mehrere Selbstverwaltungsunternehmen unter prinzipieller Beibehaltung ihrer Autonomie zu einer „Kollektiv-GmbH“ zusammenschließen können. Die GmbH ist eine Firma, die Kapitalgüter an die selbstverwalteten Einzelbetriebe langfristig vermietet. Die Einzelbetriebe sind die Gesellschafter der GmbH und diese erbringt „ihre Leistungen auf Dauer nur für Gesellschafter“ (S. 113). Wer mehr über diese interessante Konstruktion wissen will, konsultiert am besten das Buch. Aus der Sicht der Befürworter von Arbeiterselbstverwaltung ist die Arbeit von Marlene Kück jedenfalls gelungen und wichtig. Sie ist ein Schritt in der richtigen Richtung: Ausnützung des Wissens der herrschenden Betriebswirtschaftslehre und der Einsatz der eigenen Kreativität zur Erfindung neuer – den Bedürfnissen selbstver-

walteter Unternehmen angepaßter – realisierbarer Institutionen. Oder, wenn man so will: Die Verbindung von pragmatischer Sachkompetenz mit dem ideellen (und praktischen) Einsatz für selbstverwaltete Unternehmen.

Nach so vielen Worten des Lobes seien zum Schluß noch einige kritische Anmerkungen gestattet. Bei der Definition selbstverwalteter Unternehmen ist die Autorin zu ungenau und übernimmt in gewisser Weise „utopische Vorurteile“ eines Teils der Alternativbewegung. Selbstverwaltend kann nicht heißen, daß „jede formale Betriebs-hierarchie“ (S. 21) zu unterbinden versucht wird. Es gibt funktionale Hierarchien und es gibt Hierarchien, die überflüssige Herrschaftsverhältnisse erhalten. Die Kritik an der kapitalistischen Unternehmung kann nicht lauten, daß sie hierarchisch ist, sondern daß sie *historisch überflüssige*, d. h. ohne Wohlfahrtsverluste der Arbeiter beseitigbare, hierarchische Elemente enthält. Was bei einem Übergang zur Selbstverwaltung an überflüssiger Hierarchie beseitigt wird, kann indessen nicht vorab am Schreibtisch festgelegt werden. Das muß schon den Betroffenen und deren Lernprozessen überlassen werden. Es ist deshalb nicht sinnvoll, den versuchten Abbau *jeder formalen Betriebs-hierarchie* zum Definitionskriterium von Selbstverwaltung zu erheben.

Dasselbe gilt für das Rotationsprinzip. Ob und in welchem Maße die Arbeiter rotieren wollen, hängt u. a. von den Kosten (z. B. Anlernkosten) der Rotation ab. Aus einem Schlosser einen Buchhalter oder Vertriebsleiter zu machen kann gelingen, wenn der Schlosser will und wenn die restliche Belegschaft, die mit den Lernprozessen zumindest in einer Übergangsphase verbundenen Produktivitätseinbußen akzeptiert. Es kann aber auch sein, daß es am Willen des einzelnen und an der Bereitschaft der anderen fehlt. Doch deshalb kann einem Un-

ternehmen, in dem *letztlich* alle Entscheidungen direkt oder indirekt (z. B. durch von den Arbeitern gewählte Aufsichtsräte) der Zustimmung der Mehrheit der Arbeiter bedürfen, noch nicht das Kriterium der Selbstverwaltung aberkannt werden.

Einwände sind auch gegen das Kostendeckungsprinzip zu erheben. Es ist, sofern es überhaupt operationalisiert werden kann, nicht wünschenswert. Statt dessen hat meines Erachtens das Prinzip möglichst großer Befriedigung von Arbeiterbedürfnissen Anwendung zu finden. Was immer auch die Ziele sind, die sich die Arbeiter aufgrund ihrer Entscheidungs- und Lernprozesse vorgeben, sie sollen bestmöglich erfüllt werden. Wenn sie in erster Linie an hohen *monetären* Einkommen interessiert sind, sollen sie ihr Durchschnittseinkommen maximieren; wenn sie Wert auf angenehme Arbeitsbedingungen legen, werden sie bereit sein, auf Output und monetäres Einkommen zugunsten besserer Arbeitsbedingungen teilweise zu verzichten. Die Maximierung der Wohlfahrt der Arbeiter kann natürlich nur im Rahmen der vom Markt festgelegten Umweltbedingungen erfolgen und impliziert, daß gegebene Outputniveaus mit *minimalen* Kosten, d. h. mit möglichst sparsamer Verwendung von Inputs, produziert werden sollen. Ob es um die Verwendung von Rohstoffen, von Maschinen oder von menschlicher Arbeitsleistung geht, die Wohlfahrt der Arbeiter ist vermutlich umso höher, je weniger von diesen *kostspieligen* Inputs zur Produktion eines gegebenen Outputniveaus verwendet werden muß. Deshalb ist nicht *Kostendeckung*, sondern *Kostenminimierung* ein Gebot von Selbstverwaltungsunternehmen, wobei unter Kosten alles zu verstehen ist, was die Befriedigung von Arbeiterbedürfnissen reduziert; also Ausgaben für Vorleistungen genauso wie die

menschliche Arbeitsleistung, die ja in der Regel mit *Mühe* und daher mit *nichtmonetären Kosten* verbunden ist.

Abschließend möchte ich noch auf das Problem des Privateigentums an Produktivkapital verweisen. Kück schreibt, daß letzteres in Selbstverwaltungsunternehmen „aufgehoben“ sei (S. 21). Diese Ausdrucksweise ist gleichfalls zu undifferenziert. Das entscheidende Merkmal eines selbstverwalteten Betriebes besteht nicht darin, daß es „keine Eigentumstitel an den Produktionsmitteln“ (S. 22) mehr gibt, sondern daß diejenigen, die dem Unternehmen Kapital zur Verfügung stellen – gleichgültig wer dies ist – damit kein Recht erhalten, den betrieblichen Entscheidungsprozeß mitzugestalten. Dieses Recht haben einzig und allein die Arbeiter(innen) des Betriebes. Das bedeutet natürlich nicht, daß Arbeiter(innen), die ihre individuellen Ersparnisse in das Unternehmen einbringen, dafür keine Entschädigung (z. B. Zinsen) erhalten sollen, oder daß sie überhaupt ihren Anspruch auf die eingelegten Ersparnisse verlieren. Es kann Unternehmen geben, die eine derartige Regelung vorsehen; ich vermute, daß dies die Investitionsbereitschaft (aus nicht ausgeschütteten) Firmenerträgen erheblich senken wird. Es ist jedoch meiner Meinung nach unzulässig, die Neutralisierung bzw. Aufhebung des Privateigentums an Produktivkapital zu einem Definitionsmerkmal der Selbstverwaltung zu machen.

Manche(r) Leser(in) wird sich wundern, daß im Rahmen einer Rezension so ausführlich auf dieses Definitionsproblem eingegangen wird. Da es sich aber hier um typische Mißverständnisse innerhalb der Anhängerschaft von Selbstverwaltungsbetrieben handeln dürfte, schien ein ausführlicher Kommentar einmal am Platze zu sein.

Ernst Fehr