

## Buchbesprechungen

Walter Hesselbach

### Die gemeinschaftlichen Unternehmen

Instrumente gewerkschaftlicher und genossenschaftlicher Struktur- und Wettbewerbspolitik, völlig überarbeitete Fassung 1971, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt am Main 1971, 199 Seiten, 7,— DM.

Walter Hesselbach legt die völlig neu bearbeitete zweite Auflage seiner Veröffentlichung „Die gemeinschaftlichen Unternehmen“ vor. Wie die erste Auflage bietet auch diese einen eingehenden und informativen Überblick über die „freigemeinschaftlichen“ Unternehmen der deutschen Arbeiterbewegung (Teil II), daneben aber im ersten und dritten Teil theoretische Betrachtungen zur Frage der Gemeinschaft. Auch oder gerade dann, wenn man der theoretischen Konzeption Hesselbachs nicht oder nicht in allen Teilen zu folgen vermag, so wird man einräumen müssen, daß diese Darstellung ein Markstein in der Diskussion um die Gemeinschaftlichkeit sein wird: Diese Konzeption ist provozierend wagemutig, bricht mit vielen bisher unangetasteten Positionen gemeinschaftlichen Denkens und ist doch wie wenige Veröffentlichungen zu diesem Thema in den letzten Jahrzehnten von einem ungebrochenen, tatkräftigen sozialreformerischen Elan durchdrungen.

Hesselbachs Zentralproblem ist ein neuer Typ „gemeinschaftliches Unternehmen“, der sich von den Typen der Vergangenheit radikal unterscheidet: Manche möglichen Mißverständnisse, auf die im folgenden in gebotener Kürze hingewiesen werden soll, werden ausgeräumt, wenn man unterstellt, daß Hesselbachs Betrachtungsweise stark von den Erfahrungen im Bereich der von ihm geleiteten „Bank für Gemeinschaft“ geprägt ist: in der Tat ein Unternehmen, dessen Betriebsgebaren sich mit den herkömmlichen Kategorien gewerkschaftlicher und genossenschaftlicher Gemeinschaft nicht einfangen läßt.

Schon der begriffliche Ansatz überrascht: Im Gegensatz zur bisher herrschenden Terminologie, für die die „freigemeinschaftlichen“ Unternehmen vor allem im genossenschaftlichen Bereich zu finden sind, geht es Hesselbach um einen neuen „Typ des freigemeinschaftlichen Unternehmens neben den öffentlichen und den genossenschaftlichen Unternehmen“ (S. 28). Dieser neue Typ „soll in der im Grundsatz erwerbswirtschaftlich orientierten Wirtschaft mit unternehmerischen Mitteln Struktur- und wettbewerbspolitische Ziele verfolgen“. Er trage „zumeist die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft und beschränkt sich nicht auf das Mitgliedergeschäft“. Er lasse sich

wie folgt skizzieren: „Große Verbände, wie z. B. die Gewerkschaften, wie die Konsumgenossenschaften, stellen ein Grundkapital zur Verfügung. Sie schreiben dem gemeinschaftlichen Unternehmen eine auf das Gemeinwohl gerichtete Zielsetzung vor. Die Erfüllung der gestellten Aufgaben wird durch das Aufsichtsgremium sichergestellt“ (S. 29).

Wenngleich Hesselbach nachdrücklich betont, daß man bei der Bestimmung von Gemeinschaftlichkeit nicht vom Eigentum, sondern von den gesellschaftlichen „Funktionen der Unternehmen im Produktionsprozeß und nach den Zielen, die verfolgt werden“, ausgehen solle (S. 19), so sieht Hesselbach selbst letztlich doch auch wieder die Gemeinschaftlichkeit dieser Unternehmen durch die spezielle Trägerschaft gesichert:

„Der Aufsichtsrat wird von den Aktionären gestellt. Er besteht also aus den Vorsitzenden von Gewerkschaften oder aus Vorständen von Konsumgenossenschaften. Sie garantieren durch diese Repräsentanz den gemeinschaftlichen Charakter dieses Unternehmens.“ Deswegen sei „es nicht zwingend notwendig, daß die gemeinschaftliche Zielsetzung ausdrücklich in der Satzung oder anderswo niedergelegt wird“ (45). Aus der Sicht der traditionellen gemeinschaftlichen Theorie könnte die Betonung der Konvergenz der erwerbswirtschaftlich-privatwirtschaftlichen Unternehmen einerseits und der gemeinschaftlichen Unternehmen andererseits als nicht unbedenklich erscheinen: „Insgesamt gesehen haben sich die gemeinschaftlichen Unternehmen in fast allen formalen Punkten weitgehend den erwerbswirtschaftlichen angeglichen“ (S. 46). Das Management bestehe aus Fachleuten. Von diesen Fachleuten werde „nun konsequenterweise nur noch Loyalität gegenüber dem Unternehmensziel verlangt, eine politische oder soziale Identifizierung mit den Gründerorganisationen ist nicht mehr Bedingung“ (S. 46). Die gemeinschaftlichen Unternehmen hätten „in der Regel keinen konkreten Gegner mehr, keine Klasse oder keinen Stand, den sie ausschalten möchten“ (S. 48), wobei die „alten Freund-Feind-Verhältnisse abgebaut und neue Koalitionen“ gebildet werden (S. 48). Es handele sich aber, betont Hesselbach, um „Konvergenz im Formalen und Divergenz im Materiellen“ (S. 48). Dem könnte man zustimmen, wenn es nicht an anderer Stelle hieß, bei der Konvergenz gehe es nicht nur um formale Dinge: „Es nähern sich auch die Ziele-Kombinationen beider Unternehmensgruppen tendenziell einander an“ (S. 164).

Auch hinsichtlich der Beurteilung des Gewinns in gemeinschaftlichen Unternehmen wird Hesselbachs Buch einige Kontroversen auslösen. Während die traditionelle gemeinschaftliche Theorie überwiegend von dem Standpunkt ausging, das Ziel der gemeinschaft-

schaftlichen Unternehmen sei die optimale Bedarfsdeckung, nicht aber die Gewinnerzielung, hält Hesselbach „die Gegenüberstellung von Erwerbswirtschaft und Bedarfswirtschaft (für wenig ergiebig“. Nicht auf den *Gewinnverzicht* komme es an, sondern auf die *Gewinnverwendung*. Die „unternehmerische Verwendung der Gewinne im Allgemeininteresse (sei) das, dominante Unternehmensziel“ (S. 48). Hesselbach spricht vom „Prinzip des operativen Einsatzes der Differentialrenten mit unternehmerischen Mitteln im Allgemeininteresse“ (S. 47). Hesselbachs gemeinwirtschaftliche Unternehmen sind „ein autonomes Instrument der Wettbewerbs- und Strukturpolitik“, die ihre Aufgabe darin finden, „als Korrektiv, als Regulativ und als Beispiel zu wirken, um den jeweiligen Markt funktionsfähig zu machen und zu erhalten“ (S. 48).

Kurz: Hesselbachs freigemeinwirtschaftliche Unternehmen sind Unternehmen, die auf Grund ihrer Marktmacht regulativ im Sinne der Verbesserung des Wettbewerbs auf allen Produktionsstufen und letztlich zum Nutzen aller Konsumenten tätig werden. Gegen monopolioide Machtstrukturen sollen sie eine Gegenmacht bilden, deren Durchschlagskraft gerade darauf beruht, daß sie sich die Gesetzmäßigkeiten und Regeln dieses monopoloiden kapitalistischen Systems zu eigen machen: Das Prinzip der dynamischen Expansion durch Kapitalakkumulation und Ausdehnung der Marktmacht. Mißverständlich könnten nun aber auch hier wieder Wendungen sein wie die, daß die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen „primär kein Instrument der Verteilungspolitik“ seien, und daß ihre Aufgabe nicht darin bestehe, „das Sozialprodukt anders als bei erwerbswirtschaftlich orientierter Produktion zu verteilen“ (S. 48). Gemeint ist, daß Hesselbachs Typ des freigemeinwirtschaftlichen Unternehmens nicht im Sinne herkömmlicher gemeinwirtschaftlicher Konzeptionen etwa durch seine Preispolitik verteilungspolitisch tätig werden könne. Gesamtwirtschaftlich dagegen finden diese Unternehmen gerade in ihrer Funktion als verteilungspolitisches Regulativ ihre Erklärung und Rechtfertigung.

Die Frage der Gewinnverwendung ist der gesellschaftsreformerische Angelpunkt des Hesselbachschen Buches: Es sei nicht ausgeschlossen, daß „die private Verwendung der Gewinne zunehmend als gesellschaftlich nicht mehr adäquat“ empfunden werde. Die Gewichte schlugen, meint Hesselbach — und in dieser Wendung schlägt ein gut Teil der geistigen Tradition der Arbeiterbewegung durch — „mehr und mehr für gemeinwirtschaftliche Unternehmensformen aus, weil bei ihnen die höhere gesellschaftliche Vernunft“ liege (S. 188).

*Prof. Dr. Theo Thiemeyer*

S. I. Hayakawa

## Vom Umgang mit sich und anderen

Verlag Darmstädter Bätter 1969. 269 S., 25,— DM.

Der Buchtitel sagt nichts Präzises über den Inhalt dieses Werkes aus. Er könnte eines der beliebten amerikanischen Erfolgsbücher („Wie werde ich reich und glücklich“) decken oder vielleicht eine Anleitung zu autogenem Training. Der Titel der amerikanischen Originalausgabe — „Symbol, Status and Personality“ — ist dem eigentlichen Stoffgebiet dieses Buches schon angemessener, das die Forschungsergebnisse der allgemeinen Semantik nicht nur für den praktischen Alltagsgebrauch verarbeitet, sondern zugleich eine kulturphilosophische Perspektive aus der Sicht der Kommunikationsmittel eröffnet.

Wichtigstes Kommunikationsmittel, Grundlage aller menschlichen Kultur, ja des Überlebens des einzelnen wie der Menschheit ist die Sprache. Hayakawa untersucht sie, betont die absolute Notwendigkeit mit gewissen Geräuschsymbolen bestimmte Begriffe zu verbinden als die Voraussetzung aller Kommunikationsmöglichkeiten, betont aber zugleich, daß die Symbole der Verständigung, die Worte und Namen, nie mit der von ihnen bezeichneten Wirklichkeit identisch sind. Sie verhalten sich zu ihr wie die Landkarte zum Gelände, vereinfachen, schematisieren unvermeidlicherweise und werden damit zu Wurzeln des Alibiverstehens und vieler Vorurteile.

Wie man „Landkarte“ und „Gelände“ im Bereich der Sprache unterscheidet, wie man „Sprachfallen“ vermeidet, welche geistige Haltung einzunehmen ist, um einen anderen richtig zu verstehen, wie übermittelte Begriffe oft die richtige Selbsteinschätzung verfälschen, so daß man nach einem von außen beeinflussten Ideal-Ich lebt und nicht nach seinen echten Bedürfnissen und Möglichkeiten, all das wird von dem Autor, der auch andere führende Semantiker der USA in ihren prägnantesten Äußerungen zitiert, in leicht faßlicher, mit treffenden Bildern und Metaphern arbeitender Sprache auseinandergesetzt.

Mit dem entstehenden neuen Sprachbewußtsein wird sich auch ein ganz neues Kulturbewußtsein herausbilden, manche Widersprüche in unserer Gesellschaft und Kultur spiegeln den Übergang von alten zu neuen Symbolsystemen wider. Hayakawa erklärt auch gewisse Bestrebungen der modernen Kunst als Form der Symbolsuche. Kurz, ein überaus gedankentiefes Buch, das vor allem denen, die in ihrer Tätigkeit auf sprachliche Kommunikation angewiesen sind, eine Fülle wertvoller Anregungen vermittelt.

*Walter Gysling*