

## Vergangenheit und Zukunft der Gemeinwirtschaftsidee

---

Dr. Gerd Elvers, geb. 1937 in Danzig, studierte Volkswirtschaft und Politische Wissenschaften in München, war von 1969 bis 1970 in der Abteilung Gemeinwirtschaft bei der Bank für Gemeinwirtschaft (BfG) in Frankfurt tätig und ist seitdem Leiter der Abteilung Wirtschaft beim DGB-Landesbezirk Bayern in München.

„Die Tatsache, daß es möglich war, Aufsichtsgremien über Jahre hinters Licht zu führen, die tatsächliche Lage des Unternehmens zu verschleiern und das soziale Anliegen der Gemeinwirtschaft zu entstellen, zwingt uns, über die Grundlagen der Gemeinwirtschaft, ihre Kontrollmöglichkeiten und ihre zukünftige Funktion selbstkritisch nachzudenken.“<sup>1</sup>

### Entstehung der gemeinwirtschaftlichen Idee nach 1945

Wer über die künftige Funktion der Gemeinwirtschaft nachdenkt, muß die heutigen Grundlagen der Gemeinwirtschaft kennen und den Entstehungsprozeß der gemeinwirtschaftlichen Idee in der Gewerkschaftsbewegung nach 1945 kritisch nachvollziehen. Eine solche Rückschau hat von dem Werk des damaligen Vorsitzenden der Bank für Gemeinwirtschaft, Walter Hesselbach, „Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen“ auszugehen. Diese Arbeit - zuerst 1966 publiziert<sup>2</sup> - ist, wie der andere Autor, der sich intensiv mit der Gemeinwirtschaft aus gewerkschaftlicher Sicht beschäftigt hat, Achim von Loesch, feststellt<sup>3</sup>, das Standardwerk der Gemeinwirtschaftstheorie nach dem Kriege. Später folgende Auflagen des Buches von Hesselbach und auch die voluminösen Arbeiten von Loesch bauen auf dieser Grundlage auf.

Aus dem Untertitel des Buches wird der Anspruch deutlich, den sich Hesselbach setzt: „Der Beitrag der Gewerkschaften zu einer verbraucherorientierten Wirtschaftspolitik“.<sup>4</sup> Der Autor gliedert das Thema in zwei große Bereiche. Nach einer historischen Übersicht folgen die Aufgaben und Ziele: Aus den Kapitelüberschriften wird die Zielrichtung deutlich: „Der Wettbewerb - Lebenselement der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen“; „Bedingung: Konkurrenzfähige Größe“; „Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen als

---

1 Monika Wulf-Mathies, Sonderausgabe „Das ÖTV-Magazin“, 8.10.1986.

2 Walter Hesselbach, Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, Frankfurt 1966.

3 Achim v. Loesch, Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der deutschen Gewerkschaften, Köln 1979, S. 11.

4 In der Auflage 1971 heißt es im Untertitel: „Instrumente gewerkschaftlicher und gemeinwirtschaftlicher Struktur- und Wettbewerbspolitik“.

Bahnbrecher“; „Grenzen der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen im dynamischen Wettbewerbsprozeß“.<sup>5</sup>

Welche Richtschnur leitet das Denken und die Argumentation des prominenten Autors? Nach dem Selbstverständnis eines Gewerkschafters müßten eigentlich die Ergebnisse der Gewerkschaftstage der Einzelgewerkschaften, die Beschlüsse des DGB-Bundesvorstandes, des DGB-Bundesausschusses und schließlich des DGB-Bundeskongresses als oberstem Gremium wegweisend sein. Kein Wort davon in Hesselbachs Buch. Bei der Festlegung der Aufgaben der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen fehlt jeglicher Bezug zu Diskussions- oder Beschlußlagen des DGB und seiner Organe. Der DGB erscheint in dem 132seitigen Band lediglich in wenigen Sätzen in der geschichtlichen Darstellung. In den Formulierungen der Aufgaben und Ziele im zweiten Teil wird ausschließlich auf gewerkschafts“ferne“ Autoren wie von Wiese, Arndt, Ritschi, Molitor, von Eynern, Schumpeter Bezug genommen.<sup>6</sup>

Setzte sich der Topmanager einer erfolgreichen Großbank also souverän über die gewerkschaftliche Beschlußlage hinweg? Fest steht, daß vor allem im Vorfeld des neuen Grundsatzprogramms von 1963 eine rege gewerkschaftsinterne Diskussion stattfand, allerdings ohne Berufungsmöglichkeit auf vorangegangene DGB-Beschlußlagen zu gemeinwirtschaftlichen Unternehmen.<sup>7</sup> Auch zwanzig Jahre nach der Rückgabe der von den Nazis geraubten gewerkschaftseigenen Unternehmen und Konsumgenossenschaften aus der politischen Konkursmasse der Deutschen Arbeitsfront gab es so gut wie keine gewerkschaftlichen Beschlüsse speziell zum Begriff der Gemeinwirtschaft, während über das „Gemeineigentum“ (Vergesellschaftung von Schlüsselindustrien) und dessen Stellenwert in der gewerkschaftlichen Programmatik heftig debattiert worden war.

Über dieser Diskussion hatten die Gewerkschaften, abgesehen von einem kleinen Kreis von unmittelbar in den Aufsichtsräten tätigen Gewerkschaftskollegen, ihre eigenen Unternehmen aus den Augen verloren und nicht als spezifische Form von Gemeineigentum auch zum Gegenstand einer breiten Grundsatzdiskussion gemacht. Hesselbach war der erste, der sich den gewerkschaftseigenen Unternehmen nach der Verabschiedung des Grundsatzprogramms von 1963 programmatisch annahm: Er verband die Gemeinwirtschaft mit dem Wettbewerb in der Marktwirtschaft aufs engste und nahm die Neubewertung eines Begriffs aus dem sozialistischen Ideenerbe der Arbeiterbewegung vor, indem er mit seiner speziellen marktwirtschaftlichen Begrifflichkeit von „Gemeinwirtschaft“ jenen programmatischen Platz ausfüllte, den vor

5 Achim v. Loesch kommentiert: „Walter Hesselbachs wohl wichtigster Beitrag zur gemeinwirtschaftlichen Theorie muß darin gesehen werden, daß er das gemeinwirtschaftliche Unternehmen in den Wettbewerb gestellt hat. Er betont damit ihre ‚Wächter-‘ oder ‚Hecht-Karpfenteich-Rolle‘,; in: Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, Köln 1977, S. 125.

6 Dasselbe trifft für die Auflage von 1972 zu.

7 Als Beispiele seien hier nur zwei Aufsätze in den „Gewerkschaftlichen Monatsheften“ genannt: Fritz Vilmar, Gemeinwirtschaft — Basis einer menschenwürdigen Gesellschaft. 1962, S. 577 ff. und die Replik darauf von Ernst Gut/Henry Ullrich, Integrale Gemeinwirtschaft?, 1963, S. 227 ff.

1963 in der gewerkschaftlichen Diskussion das Gemeineigentum eingenommen hatte.

Es fällt heute schwer, die Gründe für die theoretische Sprachlosigkeit der deutschen Gewerkschaftsbewegung zu ihren eigenen Unternehmen über zwei Jahrzehnte nachzuvollziehen - zumal in den Jahren von 1945 bis 1965 die entscheidenden Weichen in den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen gestellt wurden. Die Stichworte dazu lauten: Konzentration vieler früher selbständiger und überschaubarer Betriebe zu wenigen zentral geleiteten Großeinheiten im Versicherungs-, Banken- und Wohnungsbereich; Wachstum in ungeahnter Dimension auf der Welle des „Wirtschaftswunders“; Abwendung von der genossenschaftlichen Idee zugunsten „moderner“ Rechts- und Führungsformen. In der unmittelbaren Nachkriegszeit hatte es, zumindest bei der Umwandlung der Genossenschaften zu freigemeinwirtschaftlichen Unternehmen neuen Typs, noch gewerkschaftsinterne Auseinandersetzungen gegeben. Aber niemals waren diese für die Gewerkschaftsbewegung bedeutsamen Fragen auf die Ebene von Grundsatzdiskussionen, geschweige denn gewerkschaftspolitischer Grundsatzbeschlüsse gehoben worden.

Günter Kalex,<sup>8</sup> der aus DDR-Sicht über die gewerkschaftlichen Wirtschaftsunternehmen in der Bundesrepublik schrieb, führte den Untergang der Genossenschaftsidee auf politische Hindernisse zurück, auf die zahlreichen Behinderungen und Verzögerungen durch die Militärregierungen. Walter Hesselbach dagegen nennt vor allem ökonomische Zwangsläufigkeiten bei der Selbstbehauptung im dynamischen Wettbewerbsmarkt als Ursache, ohne allerdings die rechtliche Diskriminierung der Genossenschaften zu verschweigen.

#### Gemeinwirtschaft als theoretische Überhöhung betrieblicher Praxis

Dadurch, daß die neuere gewerkschaftliche Gemeinwirtschaftstheorie nicht das Ergebnis einer breit angelegten Diskussions- und Meinungsbildung in den gewerkschaftlichen Organen war, sondern das autonome, originäre Werk eines Praktikers in verantwortlicher Managerstellung, war auch der Rahmen für den Inhalt vorgezeichnet.

Walter Hesselbach hatte 1966 guten Grund, nicht noch länger auf die Wiederentdeckung der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen durch die Gewerkschaftsbewegung zu warten. Wie er in der Einleitung seines Buches schreibt,<sup>9</sup> hätten die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen nun Größenordnungen erreicht, die sie mehr und mehr zum Ziel von politischen Angriffen machten. Die Gegner ortete Hesselbach vor allem beim deutschen Industrieinstitut, also im Arbeitgeberlager. Auf die ideologische Herausforderung von einer ganz anderen Seite, zum Beispiel durch das Buch von Gerhard A. Friedl,<sup>10</sup> der in der

<sup>8</sup> Günter Kalex, Wirtschaftsunternehmen der Arbeiterbewegung in Westdeutschland, Berlin-0 1967, S. 88.

<sup>9</sup> Hesselbach, Gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 1965, S. 6.

<sup>10</sup> Gerhard Friedl, Die Gewerkschaften als Unternehmer, Stuttgart 1964.

Praxis der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen einen Verrat der deutschen Arbeiterbewegung an ihrer Tradition sah, ging er dagegen nicht ein.

Obwohl der Autor keine festgelegte Beschlußlage vorfand, sah er andererseits wohl auch nicht die Möglichkeit, aus dem reichen Fundus der Gemeinwirtschaftstheorie der deutschen Arbeiterbewegung der Vorkriegszeit zu schöpfen: etwa dem Produktivgenossenschaftsgedanken Lassalles oder dem Wirtschaftsdemokratie-Konzept Naphtalis. Diese Freiheit für einen „großen Entwurf“ war deshalb nicht gegeben, weil sich der Autor eben das Ziel gesetzt hatte, eine schon zwanzig Jahre alte Praxis der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen theoretisch „einzukleiden“. Aus der historischen Analyse des Autors über den Weg der freigemeinwirtschaftlichen Unternehmen wird ersichtlich, daß die Richtung, die die Unternehmen in der theorielosen Zeit bis 1966 eingeschlagen hatten — Konzentration kleiner regionaler Wirtschaftseinheiten zu Großkonzernen, Umbau von Genossenschaften zu Kapitalgesellschaften (Wohnungsbau, Einzelhandel) und Größenwachstum - auch als logische und einzig erfolgreiche Geschäftspolitik für die Zukunft festzuschreiben war.

Aus den damaligen „Informationen über gemeinwirtschaftliche Unternehmen“ wird deutlich, daß die notwendige Überlebensstrategie der gewerkschaftseigenen Bank, an deren Spitze Hesselbach stand, gemäß der Marktwirtschaftslogik nur durch allgemeine Kreditgeschäfte mit dem außergewerkschaftlichen Bereich, also mit privaten Unternehmen, zu garantieren war und ist. Bei dem schwierigen Balanceakt, einerseits den unternehmerischen Kundenstamm nicht nur durch einen „großen Entwurf“ gesellschaftspolitischer Veränderung zu „irritieren“ - diese „Gefahr“ hätte bei einer Integration der Gemeinwirtschaftsidee in die großen Themen des Grundsatzprogramms wie volkswirtschaftliche Rahmenplanung, Nationalbudget, Investitionslenkung, Gemeineigentum bestanden -, andererseits ein Mindestmaß an reformerischem Anspruch nicht aufzugeben, bot es sich an, die bis dahin erfolgreiche Praxis der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen ideell zu fassen und diese erprobte Praxis zum Ziel zu erheben. Da aber die Voraussetzung dieser bis dahin erfolgreichen Praxis - der allgemeine wirtschaftliche Aufschwung - niemals ausdrücklich benannt, geschweige denn problematisiert wurde, stand eine derart betriebswirtschaftlich orientierte Gemeinwirtschaftsidee von Anfang an auf schwankendem Boden. Fand ökonomisches Wachstum des Umfeldes, aus dem die meisten gemeinwirtschaftlichen Unternehmen ihre Überschüsse erwirtschaften, nicht mehr statt, war auch den Versprechungen, über unternehmerisch beispielhaftes Wirken eine bessere Gesellschaft anzustreben, die Finanzierungsgrundlage entzogen.

Die gewerkschaftsspezifische Ausprägung der Gemeinwirtschaftsidee nach dem Kriege kann daher als theoretische Überhöhung betrieblicher Praxis auf dem trügerischen Fundament der Nachkriegskonjunktur bezeichnet werden.

Zwar relativierte Hesselbach durchaus die Zielsetzung der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, indem er auch Grenzen aufzeigte<sup>11</sup>: Er schloß die Stützung unrentabler Betriebe, das Betreiben von Sozialpolitik anstelle des Staates und antizyklische Preispolitik zugunsten der Konsumenten aus. Aber weder wird das ehrgeizige Ziel aus den Augen verloren, aus dem Mikrokosmos betriebswirtschaftlicher Tätigkeit heraus gesellschaftspolitische Ordnungspolitik zu betreiben, noch wird die alles entscheidene Prämisse, nämlich ein anhaltender ökonomischer Aufstieg der Gemeinwirtschaft genannt. Nicht die fehlende Vorhersage der generellen Krise ab Mitte der siebziger Jahre soll hier kritisiert werden, sondern das Verschweigen der Prämisse für das Funktionieren dieser Theorie.

#### Ursachen der programmatischen Überforderung

Aus der objektiven Situation des Schöpfers der neuen Gemeinwirtschaftsidee erwuchs also der betriebswirtschaftliche Ansatz, wonach über eigenes Größenwachstum dort, wo gemeinwirtschaftliche Unternehmen agieren, der Kapitalismus transformiert werden könne. Er führte zu einer logischen Verkettung von Schlüssen, die das Mittel Größenwachstum zum Ziel .schlechthin erhob: Akzeptanz des marktwirtschaftlichen Rahmensystems, Wettbewerb als oberster Maßstab und Ziel gemeinwirtschaftlicher Unternehmen, beispielhaftes Wirken der Unternehmen (gemeinwirtschaftliche Unternehmen als Bahnbrecher), Größenwachstum als Voraussetzung dieser Ziele. Dieser von dem theoretischen Ansatz her verlangte „Expansionismus“ mußte zu dem Zeitpunkt lebensbedrohend werden, als die generelle Krise das umgekehrte unternehmerische Ziel verlangte, nämlich zu konsolidieren. Die Gründung der NH-Städtebau und die Überinvestitionen der NH-Wohnungsbau in den siebziger Jahren, die Quellen des jetzigen Debakels, entsprangen also nicht nur dem vom Gemeinnützigkeitsgesetz auferlegten Baugebot oder einem außer Rand und Band geratenen „Gigantismus“ von Vorstandsmitgliedern. Das Streben nach Größe wurde der spezifischen Gemeinwirtschaftsidee abverlangt.

Mit dem Abbruch der Nachkriegskonjunktur erwies sich die erhöhte Praxis als blinde Praxis; sie wurde blind gegenüber den krisenhaften Gesetzen des Marktwirtschaftssystems.

Diese von der Theorie gesetzte Überbeanspruchung der Leistungskraft gemeinwirtschaftlicher Unternehmen, diese sich öffnende Kluft zwischen einer überhöhten Praxis und krisenhaften Realität seit den siebziger Jahren, entsprang aus der inneren Widersprüchlichkeit der Theorie selbst. Dadurch, daß die Theorie betriebswirtschaftlich begründet wurde und notwendige Veränderungen in den gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen nicht beachten wollte oder ausklammerte, blieb dieser Ansatz hinter anderen Gemeinwirtschaftstheorien der Vorkriegszeit zurück. Naphtali, der gerne als

---

<sup>11</sup> Hesselbach, Gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 1971, S. 181.

Vorgänger der gewerkschaftseigenen Theorie hingestellt wird, hatte schon in der Überschrift seines Buches „Wirtschaftsdemokratie“ den Anspruch auf eine alternative Rahmenordnung deutlich gemacht. Für ihn war Gemeinwirtschaft in erster Linie über Änderungen der ökonomischen Rahmendaten praktikierbar. Und selbst der konservative Ansatz der Gemeinwirtschaftstheorie, wie ihn Möllendorff Anfang der zwanziger Jahre propagierte,<sup>12</sup> konnte sich Gemeinwirtschaft nur im Rahmen gesellschaftspolitischer Veränderungen der Rahmenordnung (Staatssozialismus) vorstellen.

Dadurch, daß in dieser gewerkschaftseigenen Gemeinwirtschaftsidee der ordnungspolitische Rahmen ausgeklammert wird - Walter Hesselbach berührt nur an einer Stelle, geradezu nebenbei, in seinem Buch von 1966 (Seite 102) den alles entscheidenden Zusammenhang von Gemeinwirtschaftsidee und Grundsatzprogramm von 1963: volkswirtschaftlicher Rahmenplan, volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, öffentliche Unternehmen -, mußte es bei gleichzeitigem Anspruch auf Reformveränderung zu einer programmatischen Überforderung der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen kommen, die isoliert in einem Meer gewinnwirtschaftlicher Praktiken dahinschwammen.

Die realitätsferne Überhöhung der unternehmerischen Ziele, die den gemeinwirtschaftlichen Betrieben vorgegeben wurden,<sup>13</sup> hat ihre Erklärung in der Selbstbescheidung dieser Theorie. Ihre Entwicklungsfähigkeit in einer Wirtschaftsordnung wurde nach dem DGB-Grundsatzprogramm nicht weiter erfragt; zugleich aber bot sie sich als Alternative zur Vergesellschaftung an, als „dritter Weg“ zwischen Kapitalismus und Ostblockwirtschaft.

#### DGB beschließt Gemeinwirtschaftsthesen

Es dauerte sieben Jahre, bis sich endlich die autoritativen Stellen, DGB-Bundesvorstand und DGB-Bundeskongreß, des Themas annahmen. Hier hätte es von Anfang an auch hingehört. Wohl beeindruckt durch die Kenntnisse und Autorität des Autors, deckte das Buch von Hesselbach in weiteren Auflagen das gewerkschaftliche Theoriebedürfnis ab. Hierzu trug offensichtlich auch die Errichtung der Abteilung Gemeinwirtschaft (später BGAG) bei, die, personell und materiell beachtlich ausgestattet, in verständlichen Broschüren den gewerkschaftsfeindlichen Anwürfen gegen die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen argumentativ vor allem in der eigenen Mitgliedschaft zu begegnen versuchte.

Der zentrale betriebswirtschaftliche Ansatz von Hesselbach wurde vom DGB-Bundesvorstand übernommen.<sup>14</sup> Er wurde zwar kurz ergänzt um die Ziele einer menschengerechten Gesellschaft aus dem DGB-Grundsatzprogramm, ohne jedoch den Stellenwert der Gemeinwirtschaft im Grundsatzpro-

---

12 Klaus Braun, Konservatismus und Gemeinwirtschaft, Duisburger Hochschulbeiträge 1978.

13 Gerd Elvers, Die Praxis in den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1972, S. 174 ff.

14 Burkhardt Röper, Theorie und Praxis der gemeinwirtschaftlichen Konzeption, Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Göttingen 1967.

gramm darzustellen. Es blieb bei der Belastung der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen mit all den überhöhten Zielen, die seit 1966 festgelegt waren: „Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen verbessern durch ihre Tätigkeit auf den Waren- und Dienstleistungsmärkten mittelbar oder unmittelbar die wirtschaftlichen Lebensbedingungen der Arbeitnehmer...“ Achim von Loesch schrieb<sup>15</sup>: „Die Gewerkschaften und (!) die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen haben ein Grundsatzpapier erarbeitet, das der Vorstand des Deutschen Gewerkschaftsbundes 1972 dem Gewerkschaftstag in Berlin vorgelegt hat.“ Der Titel dieses Grundsatzpapiers lautete „Ziele und Funktionen der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, beschlossen vom DGB-Bundesvorstand gemeinsam (!) mit den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen“. Daraus wird ersichtlich, daß die Vorstände der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen als gleichberechtigte Diskussions-, Verhandlungs- und Vertragspartner der Eigentümer auftraten, um über ein Papier mitzubeschließen, das eines ihrer Mitglieder selbst entscheidend geprägt hatte.

Die Eigentümer verpflichteten sich, daß sich „die Konkretisierung der Aufgaben in ständiger Verbindung zwischen Unternehmen und Gewerkschaften beziehungsweise Arbeitnehmern vollzieht. In der Wahl der Mittel zur Erfüllung ihrer sozialen und gemeinwirtschaftlichen Aufgaben sind die Unternehmen jedoch frei“. Es spricht für den damaligen Zeitgeist, daß niemand Anstoß an dieser Selbstbeschränkung der Eigentümer nahm. Hier ging es nicht in erster Linie um die Festlegung des Geschäftsbereiches der Vorstände der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen gemäß ihrer Eigenverantwortung im Führen der laufenden Geschäfte nach Aktienrecht. Es ging weit darüber hinaus um die Festlegung der Grundlagen der Unternehmensphilosophie.

Kaum ein privater Kapitalgeber, erst recht kein Familienverband als Eigentümerunternehmer käme auf die Idee, seine eigene Unternehmensphilosophie mit seinen Vorständen als gleichberechtigten Vertragspartnern zu regeln. Die Eigentümer geben sich ihre Leitlinien und suchen sich danach die Vorstände aus, die diesen Leitlinien am ehesten gerecht zu werden versprechen. Diese kapitalistische Regelung als Ausdruck der naturwüchsigen Über- und Unterordnung von Eigentümern und Verwaltern wird nur dann in der privatwirtschaftlichen Praxis durchbrochen - zum Teil werden die Abhängigkeiten sogar auf den Kopf gestellt -, wenn Vorstände von sogenannten Publikumsgesellschaften einer großen Zahl von Aktionären gegenüberstehen, wie etwa bei den Großbanken. In der Regel entscheidet ausschließlich der über die Unternehmensphilosophie, der auch das Kapital bereitstellt.

#### Versuch, den Verselbständigungsprozeß zu erklären

Aus der Nachkriegsgeschichte der gewerkschaftseigenen Gemeinwirtschaftstheorie wird deutlich, daß sich für die Gewerkschaften nur für einen

<sup>15</sup> Achim v. Loesch, Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der deutschen Gewerkschaften, Köln 1979, S. 10.

kurzen historischen Zeitmoment nach der Übergabe des nationalsozialistischen Scherbenhaufens ehemals gewerkschaftseigenen Vermögens eine solche kapitalgerechte Situation eingestellt hatte. In den Argumentationsbroschüren zur Gemeinwirtschaft wird darauf hingewiesen, daß sich das Wachstum der gewerkschaftseigenen Unternehmen und Konsumgenossenschaften auf der Grundlage der Eigenfinanzierung der Unternehmen vollzog, ohne weitere Kapitalzuschüsse von seiten der Gewerkschaften zu beanspruchen. Augenscheinlich konnten die Vorstände die Wachstumsdynamik der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen überwiegend auf ihre Managerleistung zurückführen, und so hat es wohl auch die Eigentümerseite in den Aufsichtsräten gesehen. Überdies waren die Eigentümer der Überzeugung, wie den Aussagen vor dem Parlamentarischen Untersuchungsausschuß entnommen werden konnte, man müsse den Gewerkschaftskollegen in den Vorständen ein kollegiales Vertrauen entgegenbringen. Dabei übersah man jedoch, daß der verwaltende Umgang mit dem großen Geld nach aller Lebenserfahrung Gefahren birgt. Er hätte niemals allein auf der Ebene eines kollegialen Vertrauens abgehandelt werden dürfen.

1972 war ein einschneidendes Jahr. Es bedeutete den Trendumbruch in der Bundesrepublik, das letzte Jahr der Nachkriegskonjunktur. In der vom DGB-Bundesausschuß 1978 verabschiedeten Überarbeitung der Ziele und Funktionen gemeinwirtschaftlicher Unternehmen von 1972<sup>16</sup> spielt der Kriseneinbruch ab 1973 keine Rolle. Die zentralen Thesen von 1966, modifiziert im Jahr 1972, werden „fortgeschrieben“, das heißt in den entscheidenden Grundaussagen und in dem theoretischen betriebswirtschaftlichen Ansatz blieben sie unverändert. Erneut werden die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen mit utopischen Zielen überfrachtet. Zum ersten Mal wird eingehender auf das Grundsatzprogramm Bezug genommen, aber eine Einordnung der Gemeinwirtschaft in das Grundsatzprogramm findet nach wie vor nicht statt. Diese Treue zu den Thesen aus der Schönwetterzeit der sechziger Jahre fand vor dem Hintergrund einer wachsenden ökonomischen Krisenanfälligkeit und beginnender Massenarbeitslosigkeit statt. Sie hatte zur Folge, daß Erwartung und Realität immer weiter auseinanderklafften. Zwar hatte ein Jahr zuvor - 1977 - der DGB-Bundesvorstand in seinem Beschäftigungspolitischen Programm die düstere Prognose einer Millionen-Massenarbeitslosigkeit vorweggenommen. Doch was in der Wirtschaftspolitischen Abteilung des DGB-Bundesvorstandes zur Gewißheit geworden war, fand keine Berücksichtigung in der Fortschreibung des Programms. Ja - es erfolgte sogar noch eine Zuspitzung in der Überforderung der Zielsetzungen der Unternehmen, indem in den Zielkatalog die Sicherung der Arbeitsplätze hineingenommen wurde, die vorrangig in den Unternehmen verwirklicht werden sollte. Im unvermittelten Kontrast dazu findet sich dann im letzten Abschnitt unter der Überschrift „Rahmenbedingungen“ allerdings eine Relativierung: „Im Hinblick auf die

---

16 Titel: Auftrag und Aufgabe gemeinwirtschaftlicher Unternehmen des Deutschen Gewerkschaftsbundes und seiner Gewerkschaften.



gegenüber gemeinwirtschaftlichen Unternehmen bestehenden Erwartungen und mit Rücksicht auf ihre Leistungsmöglichkeit ist zu beachten: Gemeinwirtschaftliche Unternehmen sind innerhalb der marktwirtschaftlichen Ordnung tätig und somit von den Marktverhältnissen abhängig.“ Auch wenn sich darin eine erste Berücksichtigung der inzwischen verlaufenen Diskussion über die Gefahren eines Auseinanderklaffens von unrealistischer Erwartung und realisierbaren Möglichkeiten wiederfindet, blieben entsprechende Textkorrekturen aus. Die Ziele in den vorangegangenen Passagen wurden jedenfalls nicht zurückgenommen.

#### Die Zukunft der Gemeinwirtschaftsidee

Wie oben ausgeführt, war der ökonomische Aufschwung die unbenannte Prämisse der betriebsbezogenen Gemeinwirtschaftsidee. Vom Wirtschaftswunder getragen konnten die meisten frei-gemeinwirtschaftlichen Unternehmen erfolgreich wirtschaften, so daß sie einen Teil ihrer Ziele realisieren konnten. Mit dem Trendumbruch ab Mitte der siebziger Jahre ist die ökonomische Basis dazu weggefallen. Die Folgen waren fatal. Gerade weil die Erwartungen so hoch gesteckt waren, wurde der Absturz (der Neuen Heimat) besonders tief und waren die Enttäuschungen in der gewerkschaftlichen Mitgliedschaft besonders groß. Nicht die Theorie war gut und die Praxis (nur) schlecht aufgrund subjektiver Verfehlungen einiger Vorstandsmitglieder. Das theoretisch abverlangte Setzen auf unkontrolliertes Größenwachstum trug seinen Anteil daran - neben unzweifelhaften Managerfehlern, die die Neue Heimat zu einem gefährlichen „Höhenrausch“ an Investitionen zu verleiten, die an der Marktentwicklung vorbeigingen.

Der bisherigen gewerkschaftsspezifischen Gemeinwirtschaftstheorie ist ihre Grundlage entzogen worden. Der betriebswirtschaftliche Theorieansatz mußte scheitern, da er auf einer falschen gesellschaftspolitischen Voraussetzung aufgebaut war, dem scheinbar unbegrenzten Wachstum eines am Wettbewerb orientierten Marktwirtschaftssystems. Mit den Ereignissen der letzten Zeit ist die faktische Entwicklung über den betrieblich orientierten Theorieansatz hinweggegangen. Der frei-gemeinwirtschaftliche Teil in der Gemeinwirtschaftstheorie hat sich von selbst erledigt.

Bedeutet dies auch das Ende der Gemeinwirtschaftsidee, die seit dem Beginn der Arbeiterbewegung von den Gewerkschaften mitgetragen wird? Der Verlust an Glaubwürdigkeit ist groß, die Enttäuschung tief. Aber Resignation wäre ein falscher Ratgeber. Die kurzen Aussagen im DGB-Grundsatzprogramm von 1981 weisen auf den zukünftigen Weg. In Übernahme des Textes aus dem Grundsatzprogramm von 1963 wird auf den öffentlichen Bereich als den bei weitem größeren Teil der Gemeinwirtschaft hingewiesen: Der frei-gemeinwirtschaftliche Teil war im Verhältnis zum öffentlichen Bereich immer relativ klein.

Angesichts der langfristig angelegten Privatisierungsstrategie der Wendepolitik sind die Gewerkschaften gefordert, nicht nur defensiv in Verteidigungsstellung gegen die Angriffe der Konservativen zu verharren, sondern sich zugleich gegen den Ausverkauf des (noch vorhandenen) gewinnträchtigen öffentlichen Bereichs im einzelnen zu stemmen. Es geht in Zukunft darum, offensiv den im Grundsatzprogramm enthaltenen Auftrag „Erhaltung und Ausweitung des öffentlichen Besitzes an wirtschaftlichen Unternehmen“ mit Inhalt zu füllen. Es geht darum, klarzumachen, welche Dienstleistungen ausschließlich dem öffentlichen Bereich vorbehalten bleiben müssen. Dies bedeutet, daß auch an eine „Sozialisierung“ von heute noch privaten Dienstleistungen zu denken wäre. Ein notwendiger Ausbau öffentlicher und öffentlich gebundener Unternehmen ist zu fordern. Die zukünftige Rolle der öffentlichen und öffentlich gebundenen Unternehmen ist in den Kontext der vom DGB-Grundsatzprogramm geforderten Kontrolle wirtschaftlicher Macht, Mitbestimmung, volkswirtschaftlicher Rahmenplan, Investitionslenkung zu stellen - als „Lenkungs- und Steuermittel der Wirtschaft“.

Zu der Neubestimmung einer gewerkschaftseigenen Gemeinwirtschaftstheorie, die hier nur in ihren Umrissen skizziert werden kann, gehört auch die Wiederbelebung des Genossenschaftsgedankens. Der DGB kann die Diskussion nicht der alternativen Szene und der deutschen Sozialdemokratie allein überlassen, wie über Genossenschaften begrenzte und realisierbare Alternativen zur Privatwirtschaft entwickelt werden können. Ein praktischer Handlungszwang ergibt sich daraus, daß aus der Verkaufsmasse der Wohnungen der Neuen Heimat (wie etwa in München oder Frankfurt) Genossenschaftsmodelle entwickelt werden und Umwandlungen von kommunalem Eigentum in Genossenschaften stattfinden.<sup>17</sup>

Schwieriger dürfte für die Gewerkschaftsseite die Auseinandersetzung mit den sogenannten selbstverwalteten Betriebsformen sein, die in den letzten Jahren im Umfeld der alternativen Bewegung entstanden sind und die wohl mehr versprechen als sie halten können. Lohnender dürfte es sein, regionale Strukturpolitik mit der Ausweitung der öffentlichen und öffentlich gebundenen Unternehmen zu verbinden, so daß zum Beispiel durch Neugründung von Unternehmen (eventuell auch durch Ausgliedern von größeren Unternehmenseinheiten) mehr Arbeitsplätze geschaffen werden können. Hierzu zählen die in der regionalen Strukturpolitik in der letzten Zeit entworfenen Konzepte zur Entwicklung von alten industriellen Unternehmen zu regionalen Innovationszentren (beispielsweise in der Oberpfalz), oder Vorstellungen darüber, wie durch Umwandlung von Subventionen in öffentliche Kapitalanteile der öffentliche Sektor erhöht werden kann und Arbeitsplätze gesichert werden.

Himmelman<sup>18</sup> hat auf die Verbindung von „gemeinwirtschaftlichem Innovationspotential“ (Wagnis-Finanzierungsgesellschaften, kommunale und

---

17 Als Beispiel sei die Rheinpreußen-Siedlung in Duisburg genannt.

18 Gerhard Himmelman, Mitbestimmung bei der Produktion und bei Produkten. Möglichkeiten und Grenzen, Referat auf der Tagung der Hans-Böckler-Stiftung, 26. bis 28. März 1985.

landeseigene Entwicklungsfördergesellschaften, gewerkschaftseigene Entwicklungszentren in Dortmund und Nürnberg als Gegenmodelle zu konservativen Gründerzentren) mit einer humanorientierten Wirtschaftsförderung hingewiesen. Hierdurch könnte das vorhandene „endogene Entwicklungspotential“ in Regionen ausgeschöpft und könnten neue Arbeitsplätze geschaffen werden.

Bei all der phantasievollen Entwicklung neuer betrieblicher und nicht-privatwirtschaftlich organisierter Unternehmensformen gilt es aber, die Lehre der letzten Jahrzehnte nicht aus dem Auge zu verlieren: Ohne eine Verbindung mikroökonomischer Modelle mit einer Veränderung des makroökonomischen Rahmens ist Reformpolitik zu schmalbrüstig. Diese Neubesinnung der gemeinwirtschaftlichen Idee wäre ein Schritt neben anderen, in notwendiger Aufarbeitung unserer jüngsten Geschichte Glaubwürdigkeit zu gewinnen. Wenn wir als Gewerkschafter nicht die Vergangenheit unserer Bewegung objektiv kritisch analysieren, dann versuchen das andere - und schreiben Geschichte nach ihrem Gutdünken.