

Die Zielkonzeptionen der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der Gewerkschaften

Dr. Achim von Loesch, Jahrgang 1923, studierte Nationalökonomie und Sozialwissenschaften. Seit 1959 ist er für die BfG tätig; er leitet dort seit 1967 als Direktor die Abteilung Gemeinwirtschaft. Sein Arbeitsfeld ist die Entwicklung und Publizierung neuer Aspekte der Theorie von gemeinwirtschaftlichen Unternehmen.

Gemeinwirtschaftliche Unternehmen sind Unternehmen, deren wertorientierte, metaökonomische Ziele über die Ziele privater persönlicher Erwerbsinteressen hinausgehen. Dadurch unterscheiden sie sich von den privaten erwerbswirtschaftlichen, die primär der Bereicherung privater Einzelpersonen dienen. Die Ziele der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen bilden sich aus den Zielen derjenigen Gruppen, die auf die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen Einfluß nehmen können. Das werden immer mehrere Gruppen sein, so daß sich meist eine Vielzahl von Zielen und damit von gemeinwirtschaftlichen Unternehmenskonzeptionen feststellen läßt. Dies soll im folgenden kurz am Beispiel der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der deutschen Gewerkschaften geschehen. Für sie interessieren sich im Augenblick breitere Kreise in und auch außerhalb der Gewerkschaften. Hier hat erst vor kurzem eine Diskussion über ihre Ziele stattgefunden.

Die sechs denkbaren Zielkonzeptionen¹⁾

An den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der deutschen Gewerkschaften sind sechs Personengruppen hauptsächlich interessiert:

1. der Deutsche Gewerkschaftsbund und die Einzelgewerkschaften
2. die Gewerkschaftsmitglieder
3. die Beschäftigten in den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen
4. die Beschäftigten in den Konkurrenzunternehmen der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen

1) Diese Ausführungen trug der Verfasser erstmals 1970 auf einer wissenschaftlichen Tagung in der Schule der BfG, der Emmershäuser Mühle, vor Volks- und Betriebswirten aus den Gewerkschaften und aus gemeinwirtschaftlichen Unternehmen vor

5. die Verbraucher und Arbeitnehmer insgesamt und schließlich
6. politisch engagierte Personen und Gruppen.

Entsprechend diesen sechs Personenkreisen sind sechs gemeinwirtschaftliche Unternehmenskonzeptionen möglich:

- trägerorientierte
- genossenschaftliche
- syndikalistische
- gewerkschaftliche
- wettbewerbsfördernde und schließlich
- gesellschaftspolitische.

1. Die *trägerorientierte* Zielsetzung hat die Gewerkschaftsorganisationen im Auge. Nach ihr ist es die wichtigste Aufgabe der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, den Gewerkschaften finanzielle Mittel, also Erträge zugunsten der Gewerkschaftskassen, zu erwirtschaften.

2. Die *genossenschaftliche* Zielsetzung der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen dient den Mitgliedern der Gewerkschaften. Nach ihr sollen die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen auf den Märkten, die für die Gewerkschaftsmitglieder besonders wichtig sind, Güter und Dienste produzieren und den Mitgliedern der Gewerkschaften zu besonders günstigen Konditionen und Preisen anbieten.

3. Die *syndikalistische* Zielsetzung der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen stellt die Beschäftigten in den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen in den Mittelpunkt der Zielkonzeption. Nach dieser Unternehmenskonzeption haben sie in erster Linie den in den Unternehmen selbst Beschäftigten Sondervorteile einzuräumen. Sie sollen in bezug auf die Löhne und die übrigen Sozialleistungen einen Vorsprung gegenüber den Beschäftigten in anderen Unternehmungen haben.

4. Die *gewerkschaftliche* Zielsetzung der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen stellt dagegen die Aufgabe, dafür zu sorgen, daß die Arbeiter in der gesamten Branche besser gestellt werden als zuvor. Nach ihr sollen die Unternehmen der Gewerkschaften auf dem Arbeitsmarkt des betreffenden Wirtschaftszweiges eine so heftige Konkurrenz entfachen, daß hierdurch alle Beschäftigten in diesem Bereich besser gestellt werden als zuvor.

5. Die *Wettbewerbsfördernde* Zielsetzung der gemein wirtschaftlichen Unternehmen stellt den Unternehmen die Aufgabe, die Konkurrenz bei den Gütern und Dienstleistungen sowie auf den Arbeitsmärkten anzuregen.

6. Die *gesellschaftspolitische* Konzeption der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen fordert schließlich, daß die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen poli-

tische Reformsignale setzen, indem sie gesellschaftspolitisch erwünschte Ziele beispielhaft verwirklichen.

Läßt man die sechs möglichen Zielkonzeptionen vor dem geistigen Auge vorüberziehen, so hat man zuerst den Eindruck, daß die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen nicht funktionieren können, da kein Unternehmen so verschiedenen Zielen zugleich dienen kann. Auch widersprechen sich die Ziele gegenseitig. Der Eindruck, die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen stünden vor einem unlösbaren Interessenkonflikt, täuscht aber weitgehend. Diese sechs Gruppen melden zwar ihre Ziele an. Ehe sie aber in die Zielkonzeption aufgenommen werden, müssen sie zuvor erst noch daraufhin untersucht werden, ob sie unternehmerisch praktikabel sind und mit den Zielen des Trägers der Unternehmen, der Gewerkschaften, in Einklang stehen.

Zu 1: Das Ziel, finanzielle Mittel für die Gewerkschaftskassen zu erwirtschaften, ist unternehmerisch praktikabel. Es steht auch im Einklang mit den Zielen der Gewerkschaften. Es ist sogar ein gemeinwirtschaftliches Ziel, steht also in Einklang mit dem Allgemeininteresse, soweit nämlich — was in Deutschland der Fall ist — die Gewerkschaften Ziele verfolgen — wie die Integration und Emanzipation der Arbeitnehmer —, die im Allgemeininteresse liegen. Die Gewerkschaften werden wegen dieser Ziele ja auch steuerlich als gemeinnützig anerkannt. Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen können den Gewerkschaften auf vielfache Weise Erträge erwirtschaften. Einmal, indem sie für das in den Unternehmen investierte Kapital hohe Erträge (Dividenden) erwirtschaften, zum andern, indem sie den Gewerkschaftsorganisationen besondere Dienste leisten, daß z. B. ihre Bank ihnen für die bei ihr deponierten Gewerkschaftsgelder bei ausreichender Liquidität einen möglichst hohen Zins zahlt. Es gibt vielfältige Möglichkeiten, die Gewerkschaftsorganisationen sowie ihnen nahestehende Institutionen und Stiftungen zu fördern.

Dennoch wird die trägerorientierte Zielsetzung bei den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der deutschen Gewerkschaften immer nur ein Nebenziel sein. Die deutschen Gewerkschaften finanzieren sich hauptsächlich aus ihren Mitgliederbeiträgen; die Notwendigkeit, sich demokratisch zu legitimieren, legt auch nahe, dies nicht zu ändern.

Zu 2: Die zweite Konzeption ist die genossenschaftliche Zielsetzung. Sie besteht darin, den Mitgliedern der Gewerkschaften Sondervorteile einzuräumen. Sie ist schon allein aus steuerlichen Gründen undurchführbar. Solche Sondervorteile stellen nach deutschem Steuerrecht eine verdeckte Gewinnausschüttung dar und müßten mit über 200 Prozent nachversteuert werden. Sie können nur dann gewährt werden, was nur ausnahmsweise der Fall ist, wie bei der halbierten Bearbeitungsgebühr bei Kleinkrediten, wenn sie sich zugleich auch geschäftspolitisch rechtfertigen lassen. Sondervergünstigungen würden auch die finanzielle Kraft der Unternehmen überfordern. 10 DM pro Jahr und Mitglied würden

70 Mill. DM ergeben, was mehr ist als alle ausgeschütteten Gewinne der gewerkschaftseigenen Unternehmen in einem Jahr. Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der Gewerkschaften sind auch mit Ausnahme des ACE keine reinen Mitgliederunternehmen. Sie machen Geschäfte auch mit Nichtmitgliedern, sogar den größten Teil ihres Umsatzes. Würden sie den Gewerkschaftsmitgliedern Sondervergünstigungen einräumen, würde dies die Kunden, die Nichtmitglieder sind, verärgern. Die Unternehmen liefen Gefahr, große Teile ihres Umsatzes und damit ihres Ertrages — aus dem sie ja die Sondervorteile gewähren wollen — zu verlieren.

Zu 3 und 4: Die syndikalistische und die gewerkschaftliche Zielsetzung, die Förderung der in den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen und der in den Konkurrenzunternehmen Beschäftigten ist im Gegensatz zu den Sondervergünstigungen an die Mitglieder der Trägerorganisationen zwar mit unternehmerischen Mitteln technisch möglich. Sie entspricht aber nicht den Zielen und Grundanliegen der Gewerkschaften. Weder die Beschäftigten der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen noch die der Konkurrenten haben einen irgendwie gerechtfertigten Anspruch auf Sondervorteile zu Lasten der Gewerkschaftsfinanzen. Eine Höherbesoldung dieser Gruppen, letzten Endes aus Gewerkschaftsmitteln, würde neue Privilegien schaffen. Die Gewerkschaften sind aber ihrem ganzen Selbstverständnis nach Institutionen zur Beseitigung von Privilegien.

Zu 5: Die Förderung dieser beiden Gruppen ist nur im Rahmen der wettbewerbsfördernden Konzeption in der Weise möglich, daß sie kurz vor Tarifverhandlungen auf die jeweiligen Arbeitsmärkte Einfluß nehmen, indem sie die Forderungen der Gewerkschaften „eine Minute“ früher bewilligen als die Konkurrenz, um den Gewerkschaften bei der Durchsetzung besserer Arbeitsbedingungen für alle zur Seite stehen.

Praktikabel: die Wettbewerbs- und die gesellschaftspolitischen Konzeptionen

Praktikabel und mit den gewerkschaftlichen Zielen vereinbar, sogar Bestandteil des Grundsatzprogramms, ist deshalb nur die wettbewerbsfördernde Zielsetzung der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen. Sie macht es ihnen zur Aufgabe, Mißstände auf den Märkten zu bekämpfen, bessere Waren und Arbeitsbedingungen anzubieten, für mehr Transparenz auf den Waren- und Arbeitsmärkten zu sorgen, auf überflüssige Suggestivwerbung zu verzichten, und mehr als die privaten im „wohlverstandenen“ Verbraucher- und Arbeitnehmerinteresse tätig zu sein. Sie haben auf den Märkten und bei den Gütern und Dienstleistungen, wo dies aus gemeinwirtschaftlichen Gründen wünschenswert ist und dem betreffenden Unternehmen in dem betreffenden Zeitraum möglich ist, durch bessere Qualitäten, einen besseren Service und/oder besonders günstige Preisstellungen auf das gesamte Qualitäts- und Preisniveau eines Marktes im Verbraucherinteresse Einfluß zu nehmen. M. a. W.: Ist eine allgemeine Profitrate ge-

geben, dann werden die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen versuchen, sie durch Förderung des Wettbewerbs zu verringern oder gar zu beseitigen.

Diese wettbewerbspolitische Funktion wurde von *Walter Hesselbach* in den Mittelpunkt der von ihm konzipierten gemeinwirtschaftlichen Geschäftspolitik gestellt²). Durch sie unterscheidet sich seine Gemeinwirtschaftstheorie von den meisten vorangegangenen. Seitdem werden die freigemeinwirtschaftlichen Unternehmen der deutschen Gewerkschaften hauptsächlich als Instrumente gewerkschaftlicher und genossenschaftlicher Wettbewerbspolitik gesehen³).

Die wettbewerbspolitische Konzeption kann aber nicht immer und überall angewendet werden. Sie erübrigt sich, wenn bereits so starker Wettbewerb herrscht, daß keine allgemeine Profitrate mehr gegeben ist und nur leistungs- oder lagebegründete Differentialrenten anfallen. Dann besteht die Leistung der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen in der „fleet in being“-Funktion, daß sie jederzeit bereit sind, erneut auftretende allgemeine (Monopol-)Profitraten zu eliminieren. Auch fließen die leistungs- und lagebedingten Differentialrenten bei ihnen den gemeinwirtschaftlich orientierten Trägern, im vorliegenden Fall den Gewerkschaften zu. Sie werden also nicht privat angeeignet, auch nicht durch die Arbeitnehmer oder das Management der betreffenden Unternehmen. Von den Gewerkschaften werden die Gewinne der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen statt dessen wieder für Ziele ausgegeben, die im Allgemeininteresse liegen. Die Unternehmen sind also „mittelbar“ gemeinwirtschaftlich tätig. Dadurch verliert der Gewinn hier auch seinen sozialen Makel.

Zu 6: Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen können auch gesellschaftspolitische Ziele verwirklichen, indem sie z. B. gesellschaftspolitische Ziele beispielhaft verwirklichen und politische Reformsignale setzen. Die Signalfunktion der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen kann zur Eliminierung vieler Vorurteile beitragen. Diese Funktion ist von zunehmender Bedeutung.

Die Diskussion in den Gewerkschaften und in den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der Gewerkschaften hat den beteiligten Gruppen deutlich gemacht, daß allein die trägerorientierte, die wettbewerbspolitische und die gesellschaftspolitische Konzeption mit unternehmerischen Mitteln praktikabel ist und daß der wettbewerbspolitischen und der gesellschaftspolitischen der Vorrang zu geben ist. Das von den Vorständen der Gewerkschaften und der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der Gewerkschaften sowie vom Präsidenten der Konsumgenossenschaften dem 9. Ordentlichen DGB-Kongreß 1972 in Berlin vorgelegte Papier⁴) „Ziele und Funktionen“ hat sie auch zum Programm erhoben.

2) Walter Hesselbach, Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, Instrumente gewerkschaftlicher und genossenschaftlicher Struktur- und Wettbewerbspolitik, Frankfurt 1971, S. 169 ff. Achim von Loesch, Die wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Funktionen gemeinwirtschaftlicher Unternehmen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 23. Jg. 1972, S. 141 ff.

3) Karl Kühne, Das gemeinwirtschaftliche Unternehmen als Wettbewerbsfaktor, Schriftenreihe Gemeinwirtschaft Nr. 6, Frankfurt 1971

4) Ziele und Funktionen gemeinwirtschaftlicher Unternehmen, Sonderdruck, hrsg. vom DGB-Bundesvorstand, Frankfurt 1972

Danach besteht die Zielkonzeption der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der Gewerkschaften darin, die Gewerkschaften mit unternehmerischen Mitteln bei ihrem Bemühen zu unterstützen, die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung sozialer zu gestalten. Die gleichen Ziele werden von der Unternehmensgruppe *co op* als dem gemeinwirtschaftlichen Teil der Verbrauchsgüterwirtschaft verfolgt.

Diese Aufgabe erfüllen die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen auf drei Weisen, wie es das genannte Papier darstellt:

1. „Sie verbessern durch ihre Tätigkeit auf den Waren- und Dienstleistungsmärkten mittelbar oder unmittelbar die wirtschaftlichen Lebensbedingungen der Arbeitnehmer. Sie sind bemüht, Mißstände zu beseitigen, Neuerungen zu entwickeln und am Markt durchzusetzen sowie durch ihre gemeinwirtschaftlichen Leistungen das Realeinkommen und damit den Lebensstandard der Arbeitnehmer zu erhöhen.“

2. „Sie verwirklichen beispielgebend sozial- und gesellschaftspolitische Forderungen der Gewerkschaften. Damit demonstrieren sie die positiven Wirkungen einer auf die Arbeitnehmerinteressen ausgerichteten Unternehmenspolitik für die Arbeitnehmer und beweisen zugleich, daß gewerkschaftliche Forderungen die Leistungsfähigkeit der Unternehmen in einer Wettbewerbswirtschaft fördern können. Sie zeigen, daß in einer Wettbewerbswirtschaft mit sozialgebundenem Kapital erfolgreich im Dienste der Allgemeinheit gewirtschaftet werden kann.“

3. „Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen regen Gesetzgeber und Verwaltung an, eine gesellschafts- und sozialpolitisch fortschrittliche Unternehmenspolitik auch in Bereichen außerhalb der Gemein Wirtschaft durchzusetzen.“

Handikap: Fehlen einer gemeinwirtschaftlichen Erfolgskontrolle

Nicht nur für die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der Gewerkschaften, sondern für die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen allgemein ist es nun jedoch leider schwierig, ihre Ziele konkret darzustellen, da sie ihre Erfolge nicht deutlich aufzeigen können. Unter diesem Handikap leidet die Glaubwürdigkeit ihrer Konzeptionen.

Zuerst einmal müssen gemeinwirtschaftliche Unternehmen, besonders die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, die in einem starken Wettbewerb stehen, mit ihren konkreten Vorhaben oft hinter dem Berge halten. Das liegt in der Natur des Wettbewerbs selbst begründet. Wo wirklich Wettbewerb (Oberlebenskampf) herrscht, darf niemand seine Karten offen auf den Tisch legen. Wer laut erörtert und verkündet, was er demnächst zu tun beabsichtigt, hat dem gegenüber, der sein Vorhaben nicht nennt, oft von vornherein einen Positionsnachteil. In vielen Fällen macht er sich die Erreichung seiner Vorhaben dadurch, daß er sie bekanntgibt, sogar selbst unmöglich, was natürlich die Selbstdarstellung und

die Diskussion um die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen ganz erheblich belastet.

Auch wenn die Ziele der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen klar aufgezeigt werden, können — die zweite Schwierigkeit — die Erfolge der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen nicht ausgewiesen werden, da es noch keine Erfolgsrechnung für gemeinwirtschaftliche Unternehmen gibt. Erst wenn es der Betriebswirtschaftslehre gelungen sein wird, eine gemeinwirtschaftliche Erfolgsrechnung⁵⁾ zu entwickeln, könnten die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen allen deutlich zeigen, was und wieviel sie für welches Ziel in der verflossenen Periode tatsächlich getan haben. Gelänge es, eine gemeinwirtschaftliche Erfolgsrechnung zu entwickeln und ihren Gebrauch durchzusetzen, könnten die Ziele und Erfolge der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen breiten Kreisen der Öffentlichkeit bekanntgemacht werden. Regelmäßige Erfolgsberichte würde die Presse ja dann, wie die kaufmännischen, regelmäßig besprechen und kommentieren. Auch Außenstehende könnten dann die Ziele, denen die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen gefolgt sind, an Hand der Erfolge, die sie gehabt haben, diskutieren.

Bisher kann jeder die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen leicht damit abtun, sie täten nichts Gemeinwirtschaftliches. Gäbe es eine gemeinwirtschaftliche Erfolgsrechnung, wäre dies nicht mehr möglich. In der Form öffentlicher und genossenschaftlicher Unternehmen gibt es gemeinwirtschaftliche Unternehmen schon seit über 200 Jahren, in gewissem Sinne länger als die kapitalistischen. Es ist erstaunlich, daß bisher offenbar noch niemandem das Fehlen dieses Nachweises aufgefallen ist und noch nirgends der Versuch gemacht wurde, ihn zu erbringen. Daß die kapitalistische Wirtschaftsweise immer mehr in Frage gestellt wird, sollte auch dazu führen, sich mehr mit den nichtkapitalistischen, den gemeinwirtschaftlichen, Unternehmen und ihrem Rechnungswesen zu beschäftigen, zu dem als Ziel und Krönung die gemeinwirtschaftliche Erfolgs- (bzw. Verlust-)Ermittlung gehört.

5) Achim von Loesch, Möglichkeiten und Grenzen gemeinwirtschaftlicher Unternehmenskonzeptionen, in: Gemeinwirtschaft im Wandel der Gesellschaft, Festschrift Hans Ritschi, Berlin 1973, S. 95