

Die Praxis der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen

Dr. Gerd Elvers wurde 1937 in Danzig geboren, studierte in München Volkswirtschaft und Politische Wissenschaften. Er war Stipendiat der Stiftung Mitbestimmung und nahm nach dem Examen eine Tätigkeit in der Abteilung Gemeinwirtschaft der BfG auf. Er leitet jetzt die Abteilung Wirtschaft beim DGB-Landesbezirk Bayern in München.

Eine Vorbemerkung: Die Untersuchung soll sich auf die freigemeinwirtschaftlichen Unternehmen im engeren Sinn beschränken, also auf die drei großen gewerkschaftlichen Unternehmen, Neue Heimat, Bank für Gemeinwirtschaft, g-u-t und Volksfürsorge sowie auf die Unternehmensgruppe co op.

Praxis und Ziele gemeinwirtschaftlicher Unternehmen

Eine Studie über die Praxis der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen kann nicht bei allgemein programmatischen Sätzen stehenbleiben, sondern muß sachlich

festhalten, was ist. Gemessen woran? Daß wir in einer unvollkommenen Welt leben und daß auch die Praxis der freigemeinwirtschaftlichen Unternehmen nicht vollkommen ist, ist eine Binsenweisheit. Darum kann es im folgenden nicht gehen. Die legitime Richtschnur für die Wertung der Tätigkeiten der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen muß vielmehr das Spannungsfeld zwischen ihrer Praxis und den selbst gesteckten Zielen sein. Die Praxis der frei gemeinwirtschaftlichen Unternehmen ist an ihren Zielen zu messen.

Welches sind diese bisher schwerpunktmäßig gesetzten Ziele? Schwerpunktmäßig gesetzte Ziele soll besagen, daß aus einem Bündel von Zielmöglichkeiten, die sich die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen setzen könnten, eines zum Oberziel proklamiert worden ist. Nach von Loesch gibt es sechs mögliche Ziele der frei gemeinwirtschaftlichen Unternehmen¹⁾:

1. Eine möglichst hohe Verzinsung des eingesetzten Kapitals zugunsten der Gewerkschaften;
2. Sondervergünstigungen zugunsten der Gewerkschaftsmitglieder;
3. Sondervergünstigungen zugunsten der Beschäftigten des gemeinwirtschaftlichen Unternehmens;
4. Ordnender Wettbewerbsfaktor auf den Märkten;
5. damit zusammenhängende Vorteile für Verbraucher und
6. gesellschaftspolitische Ziele.

Unter diesen sechs Zielen, von denen sich die Punkte 4 und 5 in etwa entsprechen, genießt nach der bisherigen Gemeinwirtschaftstheorie eine Konzeption Vorrang: die *Wettbewerbsförderung*. Die Hauptfunktion der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen soll demnach nicht einer zusätzlichen Finanzierungsmöglichkeit für die Gewerkschaften, auch nicht die einer Einräumung von Sondervergünstigungen für Gewerkschaftsmitglieder sein, vielmehr hauptsächlich eine wettbewerbspolitische. Von Loesch:

„Die wettbewerbsfördernde Zielsetzung für die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der Gewerkschaften macht 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 wurde von Walter Hesselbach in den Mittelpunkt der gemeinwirtschaftlichen Geschäftspolitik gestellt. Durch sie unterscheidet sich seine Gemeinwirtschaftstheorie von den meisten vorangegangenen. Seitdem sehen wir die freigemeinwirtschaftlichen Unternehmen der deutschen Gewerkschaften hauptsächlich als Instrumente gewerkschaftlicher und genossenschaftlicher Wettbewerbspolitik.“²⁾

Die Praxis der frei gemeinwirtschaftlichen Unternehmen muß also nach ihrem Selbstverständnis vor allem daran gemessen werden, inwieweit sie auf Märkten mit Wettbewerbsbeschränkungen beispielhaft operieren, d. h. monopolistische und oligopolistische Mißbrauchspraktiken privatwirtschaftlicher Unterneh-

1) Achim von Loesch: Zielsetzungen gemeinwirtschaftlicher Unternehmen, Frankfurt, Dezember 1971, S. 14.

2) Achim von Loesch, a. a. O., S. 20 und 21. Siehe auch Karl Kühne: „Das gemeinwirtschaftliche Unternehmen als Wettbewerbsfaktor, Frankfurt a. M. 1971.

men durchbrechen. Zu unterscheiden ist in folgendem zwischen den subjektiv gutwilligen unternehmerischen Absichten der Führungskräfte der freigemeinwirtschaftlichen Unternehmen, dieses Ziel zu verwirklichen, und ihrem objektiven Vermögen auf den Märkten, Wettbewerb durchzusetzen. Die objektiven Einflußmöglichkeiten der freigemeinwirtschaftlichen Unternehmen in einem „Meer von privatwirtschaftlichen Verhaltensformen“ vollziehen sich nach folgenden vier Kriterien: Wieviel Märkte sind von freigemeinwirtschaftlichen Unternehmen erfaßt? Wie sind diese Märkte strukturiert? Wie groß ist der Marktanteil der freigemeinwirtschaftlichen Unternehmen auf diesen Märkten? Wie verhalten sich die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen auf diesen Märkten?

Von den Tausenden von Einzelmärkten in der Bundesrepublik operieren die freigemeinwirtschaftlichen Unternehmen auf fünf³⁾: auf dem Wohnungsmarkt (Neue Heimat), im Bankbereich (BfG), im Einzelhandel (co op), in der Lebensversicherung (Vofü) und neuerdings auf dem Touristenmarkt (g-u-t). Ein *erstes* noch recht triviales *Ergebnis* unserer Untersuchung: Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen in der Bundesrepublik sind zwar die größten Gewerkschaftsunternehmen der Welt, die Zahl der erfaßten Einzelmärkte ist aber verglichen mit der Gesamtsumme der Märkte verschwindend gering.

In einer Tabelle lassen sich die fünf erfaßten Märkte nach dem Grad der Monopolisierung gliedern. Nach dem Gliederungsschema von *Eucken* dient dabei die Zahl der Anbieter als Merkmal für die Marktbeherrschung.

Tab. 1: Oligopolisierungsgrad der Märkte nach Zahl der Anbieter

Lebensversicherung ¹⁾	— sehr stark oligopolisiert	1 großer, 5 mittelgroße, darunter Vofü als größter, 19 kleinere Anbieter
Touristik ²⁾	— stark oligopolisiert	große, mittlere, darunter g-u-t, Vielzahl kleinere Anbieter
Banken ²⁾	— weniger stark oligopolisiert	7 große, darunter BfG, viele mittlere und kleinere Anbieter
Einzelhandel ²⁾	— kaum oligopolisiert	einige große, darunter co op, sehr viele mittlere und kleinere Anbieter
Bau- und Wohnungsmarkt ²⁾	— nicht oligopolisiert	ein sehr großer (Neue Heimat), viele mittlere, sehr viele kleinere Anbieter

¹⁾ Einteilungsgrundlage: Beitragseinnahmen 1970.

²⁾ Einteilungsgrundlage: Bilanzvolumen.

Zweites Ergebnis: Auf allen von gemeinwirtschaftlichen Unternehmen erfaßten fünf Märkten befinden sich diese in der Spitzengruppe. Sie sind aber von einigen gleichstarken und von vielen weniger starken Konkurrenten umgeben.

Aber erst aus der Kombination von Marktstruktur und Marktanteilen gewinnen wir einen genaueren Anhaltspunkt für die wettbewerbspolitische Einordnung der Unternehmen zueinander. Dabei ist die Auswahl dieser Kennziffern nicht problemlos, da die hier aufgeführten Globalziffern keine Schlußfolgerungen auf die unterschiedlichen regionalen Marktpositionen erlauben.

³⁾ Darüber hinaus operieren freigemeinwirtschaftliche Unternehmen noch auf weiteren Märkten. Wir beschränken uns auf die Märkte, auf denen die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen Relevanz gewonnen haben.

Tab. 2: Marktanteile der freigemeinwirtschaftlichen Unternehmen

Marktanteil Vofü an Lebensversicherungspolizen	rund 10 ‰
Marktanteil co op am Einzelhandelsumsatz (ohne GEG)	rund 8 ‰
Anteil BfG an Bilanzsumme der Geldinstitute	rund 2 ‰
Marktanteil Neue Heimat am Bauvolumen jährlich	rund 4 ‰
Anteil Neue Heimat an Nachkriegsmietwohnungen	rund 4 ‰

Drittes Ergebnis: Der Marktanteil ist, verglichen mit den einzelnen privaten Konkurrenten imponierend, von einer Marktkontrolle kann jedoch keine Rede sein. Eine große Wahrscheinlichkeit spricht dafür, daß auch eine Marktbeeinflussung nicht vorliegt. Da aber auf stärker oligopolitischen Märkten ein Großer die Leistungsführerschaft innerhalb des gesamten Marktes zumindest theoretisch einnehmen könnte, wenn er die anderen Großen mitzieht, muß am Einzelfall noch untersucht werden, inwieweit die freigemeinwirtschaftlichen Unternehmen eine derartige Leistungsführerschaft in ihrem erfaßten Marktbereich besitzen.

Das Wettbewerbsverhalten gemeinwirtschaftlicher Unternehmen — am Beispiel des Banksektors

Ob die BfG einen Wettbewerbseinfluß in ihrem Bereich besitzt, läßt sich am besten an den Kleinkreditkonditionen, dem Spareckzins und den Gebührenkosten ermesen. Diese drei Kriterien sind nicht willkürlich herausgegriffen. Der Sparzins, die Höhe der Kleinkreditkosten und die Frage der Gebührenbemessung, insbesondere die aktuelle Frage ihrer Einführung, sind die drei Problemkreise, die dem Arbeitnehmer am meisten auf den Näeeln brennen. Im Bereich der Kleinkreditkonditionen hat die BfG in der Vergangenheit Pionierarbeit geleistet. Es soll hier nicht die Grundsatzfrage aufgeworfen werden, welches gewerkschaftspolitische Interesse an einer Erleichterung der Verschuldung von Arbeitnehmern liegt. Aus dem Blickwinkel der Bank heraus gesehen, kann diese allgemein gesellschaftspolitische Frage nicht von ihr beantwortet werden. Nach ihrem Wettbewerbsziel kommt es vorrangig darauf an, auf diesem Sektor beispielhaft zu sein.

Tab. 3: Kleinkredite und Anschaffungsdarlehen

	Kleinkredite 2 000 DM) Gesamtkosten in DM	Anschaffungsdarlehen (10 000 DM) Gesamtkosten in DM durchschn. 48 Monate Laufzeit
Bank für Gemeinwirtschaft ¹⁾	257,10	2 235,50
Commerzbank	328	2 600
Deutsche Bank	328	(47 Monate) 2 600
Hamburger Sparkasse von 1827	304	2 300
Sparkasse der Stadt Berlin	256	(47 Monate) 2 215
Volksbank Berlin	232	2 120
KKB - Kundenkreditbank	418	(46 Monate) 3 500
WKV - Waren-Kredit-Bank	442	(47 Monate) 3 770
WTB - Westdeutsche Teilzahlungsbank (100%ige Tochter BfG)	352	(47 Monate) 2 785

Quelle: ausgewählte Beispiele aus „test“, herausgeg. von Stiftung Warentest, Dezember 1971, S. 523, ergänzt um WTB-Westdeutsche Teilzahlungsbank.

¹⁾ Gewerkschaftsmitglieder zahlen statt 2 ‰ nur 1 ‰ Bearbeitungsgebühr.

Die Aufstellung der Zeitschrift „test“ zeigt, daß die BfG die billigste aller Großbanken ist, einzelne Sparkassen mit lokalem Einzugsbereich sind allerdings noch billiger. Die Ursachen liegen offensichtlich darin, daß die Sparkassen die billigste Finanzquelle schlechthin, nämlich die relativ niedrige Verzinsung des Sparkapitals des kleinen Mannes stärker auf sich zu ziehen vermögen als die BfG und von dort her auch billigere Kreditzinsen weitergeben können. Zu erwähnen ist allerdings, daß die teure WTB sich im Eigentum der BfG befindet. Derartige Teilzahlungsbanken, die sich ihr Kreditgeld selbst erst über Banken besorgen müssen, sind notwendigerweise wesentlich teurer als die Banken selbst. Entscheidend ist jedoch, daß die Großbanken seit Jahren scheinbar ungerührt das Unterbieten der BfG zur Kenntnis genommen haben und bei ihren teuren Krediten beharren. Daraus ist zu schließen, daß die Marktstellung der BfG im Kleinkreditsektor nicht so stark ist, daß sie den Großbanken in diesem Bereich das Gesetz des Handelns aufzuzwingen vermag. Allerdings gibt sie hier den Großbanken positive Beispiele. Sie entlarvt die Gewinnmaximierungspolitik der privaten Großbanken an einem Fall.

Noch tiefer bei den Kreditkosten zu bieten, um auch für den letzten Kleinkreditkunden sichtbar attraktiv zu werden und ihn auf sich zu ziehen, verbietet sich auf Grund der Zinsspannenkalkulation. Die BfG kann sich nicht wie das Gros der Sparkassen im entsprechenden Maß das billige Geld beschaffen, um derartige Unterbietungen durchzuhalten. Auch am Tatbestand, daß die Kredite, die die Unternehmer erhalten, in der Regel billiger sind als die billigsten Kleinkredite, kann sich nichts ändern: „Sie (die Banken) handeln — wie alle Geschäftsleute — auch über den Preis. So bekommt der „Großabnehmer — wie in anderen Branchen auch — günstigere Bedingungen“.⁴⁾

Der Spareckzins ist für den Arbeitnehmer die wichtigste Zahlengröße schlechthin. Eine Veränderung des Spareckzinses, der als Orientierungsmaßstab für die übrigen Zinssätze gilt, um z. B. 1 % vermehrt oder vermindert das Zinseinkommen der Sparer bei 235 Milliarden Sparguthaben Ende 1971 um die hübsche Summe von rund 2 Milliarden DM jährlich. Eine Erhöhung des Spareckzinses steht immer dann zur Diskussion, wenn — wie erst kürzlich wieder — die Bundesbank die Geldinstitute von den Diskont- und Mindestreservekosten entlastet. Diese geringere Kostenbelastung der Banken könnte theoretisch an die Sparer in Form höherer Sparzinsen weitergegeben werden. Eine Untersuchung der Bundesbank seit Mitte 1967 zeigt die Realität⁵⁾. Zum Beispiel stieg der Bundesbankdiskontsatz vom Februar 1969 bis November 1969 von 3 auf 6 %. Die Spareinlagenverzinsung stieg im gleichen Zeitraum von 3,53 auf nur 4,1 % an. Der Sparzins liegt nicht im Entscheidungsbereich der BfG. Die Zinsführerschaft liegt bei den Spar-

4) „test“: a. a. O., S. 522.

5) Veränderungen der Zinsstruktur in der Bundesrepublik seit 1967, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, Oktober 1971, S. 38.

kassen.⁶⁾ Die BfG kann hier den Wettbewerbskampf nicht zentral führen, sie muß andere Wege suchen, z. B. mit ihrem Kapitalsparbuch.

Ein aktuelles Beispiel, an dem sich die Wettbewerbsposition einer gemeinwirtschaftlichen Bank erproben könnte, ist die momentane sukzessive Einführung der Gebührenpflicht für Lohn- und Gehaltskonten durch Sparkassen und Geschäftsbanken. Nachdem die Arbeitnehmer erst von den Banken zur bargeldlosen Führung von Lohn- und Gehaltskonten überzeugt worden sind, werden sie nunmehr mit zusätzlichen Kosten belastet. Das führt zu einer erheblichen Unruhe vor allem bei den Betriebsräten, die Verträge mit der Arbeitgeberseite über die Einführung bargeldloser Lohn- und Gehaltszahlungen abgeschlossen haben. Die Entschlossenheit, mit der viele Sparkassen und Geschäftsbanken nunmehr aber offensichtlich gewillt sind, die Arbeitnehmer hier mit zusätzlichen Kosten zu belasten, ist ein Hinweis darauf, für wie hoch sie die mögliche Oppositionsrolle der BfG in dieser Frage einschätzen.

Es ist bisher schon einiges über die stattliche Erfolgsbilanz der BfG in vielen Bereichen geschrieben worden. Es sei hier auf das Buch von *W. Hesselbach* über die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen verwiesen. Die zentrale Wettbewerbsfrage im Bankenbereich, wie auf jedem Markt, ist aber der Preis, hier in Gestalt der Zins- und Sparkonditionen. Die Grenzen sind von dem geringen Marktanteil und von der eigenen Zinsspannkalkulation her gegeben, die nach den Regeln privatwirtschaftlicher Rechnungsführung durchgeführt werden müssen. Ein Unternehmen, das im Privatkapitalismus überleben will, kann nicht auf Gewinn- und Kostendeckung verzichten. Wenn die Kapitalbeschaffungskosten höher als bei einzelnen Sparkassen liegen, kann ein solches Unternehmen sich nicht über eine derartige objektive Sperre hinwegheben und sich als die wettbewerbsentscheidende Ordnungsmacht seines Marktes durchsetzen.

Das Wettbewerbsverhalten gemeinwirtschaftlicher Unternehmen — Neue Heimat

Das Tätigkeitsfeld der Neuen Heimat weist eine breite Palette auf, von der Förderung moderner Produktionsverfahren im Bausektor, der Vereinheitlichung von Planung, Durchführung und Verwaltung von Bauprojekten in einer Hand, bis zu beispielgebenden Maßnahmen im Städtebau. Die Vorteile eines großen gemeinnützigen Wohnungsbauunternehmens liegen hier auf der Hand. Aber die erste ursprüngliche Aufgabe war und ist die Versorgung breiter Schichten der Bevölkerung mit preiswertem Wohnraum. Hier hat die Neue Heimat ebenfalls Hervorragendes geleistet, was sowohl die Konzentration der Tätigkeit auf den sozialen Wohnungsbau wie die unterdurchschnittlichen Mietsätze betrifft. Die zentrale Frage der letzten Jahre für ein Unternehmen, das sich als Ordnungsmacht auf seinem Markt versteht, gestellt von Industriemagazin-Redakteuren in einem Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden der Neuen Heimat, *Albert Vie-*

6) FAZ v. 6. 1. 1972, S. 11.

tor, lautete aber: „Kann Ihre Unternehmensgruppe dämpfend auf die Kosten- und Preisexplosion im Bauhauptgewerbe einwirken?“ Antwort Vietors: „Zu einem Teil sicherlich — obwohl unser Einfluß auf diesem Gebiet oft überschätzt wird. Gegen die beispiellose Kostenlawine, die von Ende 1969 bis zum Herbst 1970 über uns hinweggerollt ist, haben wir uns zu wehren versucht, indem wir zum Teil Aufträge zurückgehalten haben.“⁷⁾)

Das durchschnittlich informierte Gewerkschaftsmitglied steht hier vor zwei Verständnisschwierigkeiten. Erstens ist er oder sie oft nicht ausreichend darüber aufgeklärt, warum „seine Neue Heimat“ nicht vorrangig für ihn Wohnungen baut. Die Antwort: Weil das Geld, mit dem die Neue Heimat baut, zum großen Teil aus öffentlichen Geldern besteht. Zweitens weiß er häufig nicht, daß die Neue Heimat nur Bauherr und nicht Bauunternehmer ist. Die Neue Heimat kann nur so billig Wohnungen bauen, wie das billigste Angebot der privaten Baufirmen lautet. Das gewerkschaftseigene Bauunternehmen Boswau & Knauer ist von der Größenordnung nicht geeignet, im eigentlichen Baubereich den privaten Baufirmen die Angebote vorzuschreiben. Befinden sich nun alle privaten Bauunternehmen, wie in den letzten vier Jahren in einer inflationären Boomphase und sind sie sich einig, in dieser Baukonjunktur das Maximale an Gewinnen herauszuholen, bleibt der Neuen Heimat nur die Alternative, die teuren Angebote zu akzeptieren und sie dann in einer höheren Kostenmiete weiterzugeben oder die Aufträge zu stornieren und das Bauen einzustellen, wie es hier und da geschehen ist.

An diesem Beispiel zeigt sich erneut, wie inhumane privatkapitalistische Markt- und Machtgesetze — die brutale Ausnutzung einer zyklischen Überproduktion durch Profitmaximierung — sich gegen einzelne gemeinwirtschaftliche Unternehmen durchzusetzen vermögen. Die Konsequenzen für derartige freige-
meinschaftliche Unternehmen, die sich isoliert der geballten Macht der privaten Wirtschafts-
betätigung gegenübersehen, sind vorgegeben: Der Bau von Miet-
wohnungen für einkommensschwache Schichten wird schwieriger, es findet eine ge-
wisse Verlagerung von bisher gemeinnütziger auf Bereiche privater Wirtschafts-
tätigkeit statt. Durch Gründung privatwirtschaftlicher Tochterunternehmen soll
eine neue Phase der Expansion eingeleitet werden. Die Verbindung mit dem US-
Mischkonzern Loew's-Theater-Corporation soll den amerikanischen Markt
öffnen und Hotelprojekte realisieren helfen. Der Anteil der Bautätigkeit für den
freien Wohnungsmarkt wächst. Mit der Baupreiswelle verstärkte sich allgemein
der Bau von Eigenheimen und Eigentumswohnungen, weil die kaufkräftigeren
Bevölkerungsschichten noch in der Lage sind, mit den inflationären Preisen im
Bausektor mitzuhalten. Die Neue Heimat konnte sich diesem allgemeinen Trend
zum Eigenheimbau für wohlhabendere Bevölkerungsschichten bis 1969 entgegen-
stemmen.

7) In: Industriemagazin Nr. 8, München, August 1971, S. IS.

Tab. 4: Anteil der Eigentums- und Betreuungsmaßnahmen an der Gesamtfertigstellung der NH

		Ohne Betreuungs- maßnahmen
1966	40,2 0/0	14,3 0/0
1967	42,1 0/0	13,1 0/0
1968	37,8 0/0	9,0 0/0
1969	30,1 0/0	7,9 0/0
1970	45,2 0/0	10,6 0/0

Quellen: u. a. Geschäftsbericht der NH 1970/71, S. 143.

Die Zahlen für 1970 sprechen für eine stärkere Angleichung an den allgemeinen Trend zugunsten des Eigenheimbaus. Beachtet werden muß aber, daß die reinen Eigentumsmaßnahmen ohne Betreuungsmaßnahmen nur rund 10% erreichen. Aus einem derart verlagerten Operationsfeld heraus sucht die Neue Heimat nach neuen Wegen, Gemeinwirtschaftlichkeit dennoch zu praktizieren. Ein Weg ist der noch nicht verwirklichte Plan, nach dem der Mieter bei der Neuen Heimat nach 20 oder 30 Jahren Mietzahlungen Eigentümer seiner Wohnung wird. Ein weiterer Weg sind neue Kooperationsformen mit den Gemeinden, um deren Bedürfnisse an Schulen, Krankenhäusern und Städteplanung realisieren zu helfen.

Das Wettbewerbsverhalten gemeinschaftlicher Unternehmen — Unternehmensgruppe co op

Der Einzelhandelsbereich hat in den letzten 20 Jahren eine massive Strukturumwälzung und letztlich erfolgreiche Rationalisierungsumstellungen hinter sich gebracht. Die Tante-Emma-Läden machten modernen Vertriebsformen Platz. Die Revolution im Handel hat ihre Kraft aus der kapitalistischen Eigengesetzlichkeit der Konzentration und Rationalisierung genommen und nicht etwa angeregt durch die Konsumgenossenschaften. Im Gegenteil, die vor und nach dem Ersten Weltkrieg erfolgreich praktizierte historische Funktion der alten Konsumgenossenschaft — die Genossenschaft als demokratisches Selbsthilfeorgan der Arbeitnehmer — schien zeitweilig in den sechziger Jahren ein fast tödliches Hindernis für die Anpassung an die modernen Betriebsmethoden zu sein. Pointiert formuliert: Nicht die gemeinwirtschaftliche Genossenschaft war nach dem Zweiten Weltkrieg Leistungsführer, sondern umgekehrt, die modernen kapitalistischen Betriebsmethoden der in Form von Aktiengesellschaften geführten Kaufhäuser, der Discountläden und Einzelhandelsketten etc. zwangen den Konsum zu einer Anpassung an deren Geschäftsmethoden. Konzentration, Schließung unrentabler Geschäfte, Umwandlung der Rechtsform in der Spitze von der Genossenschaft zur Aktiengesellschaft und Änderung der Geschäftslinie waren die Folge. Im Vordergrund stand jetzt weniger das genossenschaftliche Prinzip der Sondervergünstigungen für Genossen und mehr die Hinwendung zur allgemeinen Kundschaft. Sichtbares Kennzeichen dieses Wandels war die Umformulierung des ehrwürdigen, aber hausbacken gewordenen Namens „Konsum“ zu „co op“. Die Anpassung an privatwirtschaftliche Praktiken war zum Teil durch die Mängel des Genossen-

Schafts- und Rabattgesetzes politisch erzwungen, zum anderen Teil aber vom Markt her gesetzt.

Heute steht die Unternehmensgruppe co op vor der Aufgabe, wie der enorme Finanzierungsaufwand von 1,5 Milliarden DM bis 1975 bewältigt werden kann⁸⁾. Diese 1,5 Milliarden DM dürften nur zum Teil über den Verkauf von co op-Immobilienfonds, durch die Einzahlung ausstehender Genossenschaftsanteile und eine eventuelle Erhöhung des Kapitals und der Kreditlinie aufgebracht werden. Ein erheblicher Finanzierungsrest wird wohl oder übel über die Selbstfinanzierung, d.h. über den Preis, getilgt werden müssen. Der privatkapitalistische Circulus vitiosus bestätigt sich hier erneut: Um am Markt bestehen zu können, müssen moderne kapitalintensive Betriebsformen aufgebaut werden. Je kapitalintensiver und finanzierungsaufwendiger diese Investitionen werden, desto größer ist auch notwendigerweise der Teil, der durch Selbstfinanzierung aus dem Preis erbracht werden muß. Der Kampf ums Überleben geht im Einzelhandel nicht mehr über den „billigen Jakob“: Für einen Preisdruck verbleibt auch deswegen nur wenig Spielraum, weil nach der Feststellung des Präsidenten des Bundes Deutscher Konsumgenossenschaften, *Oswald Paulig*, der Lebensmittelhandel nur eine Umsatzrendite von 1 Prozent einbringt⁹⁾. Hinzu kommt, daß der Preiswettbewerb in den modernen Großraumläden immer mehr zur Technik der Mischkalkulation entartet. Es werden billige Blickfänger geboten, um die Hausfrau anzulocken. Ob das Preisniveau der drei- oder viertausend Waren aus dem Sortiment eines mittleren Großraumladens insgesamt niedriger oder höher als eines anderen Ladens ist, entzieht sich der Kontrollmöglichkeit einer Hausfrau. Der Kampf ums Überleben verlagert sich vom Preiswettbewerb auf die Werbung, die äußere Aufmachung der Ware und der Verkaufsläden sowie auf die Attraktivität großer Kaufzentren.

Ergebnis

Die Untersuchung an Einzelbeispielen bestätigt die anfängliche Vermutung, daß der „Oppositionsraum“ der gemewirtschaftlichen Unternehmen dort relativ eng gezogen ist, wo es um das zentrale Ziel der regulierenden Beeinflussung des Preisniveaus des jeweiligen Marktes geht. Eine Ausweitung der Analyse auf andere Unternehmen wie Volksfürsorge oder g-u-t dürfte an diesem Ergebnis kaum etwas ändern. Zugleich muß festgehalten werden, daß innerhalb des übrigen engeren Operationsfeldes die gemewirtschaftlichen Unternehmen durchaus Beispielhaftes leisten. Allgemein gilt aber: Der Rahmen, in den die Unternehmen eingezwängt sind, kann nicht aus dem mikroökonomischen Ansatz eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe überwunden werden, sondern allein durch eine Änderung des Datenkranzes der Marktordnung: durch die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei der Preisgestaltung und Marktstrategie in der Privat-

8) Süddeutsche Zeitung vom 10. 12. 1971, Wirtschaftsteil.

9) Süddeutsche Zeitung vom 10. 12. 1971, Wirtschaftsteil.

Industrie, durch wirksame Kartell- und Fusionskontrolle, Aufhebung der Preisbindung der zweiten Hand usw.

Das umsichtigste Management kann nicht daran vorbeigehen, daß nur wenig Märkte erfaßt sind, die Marktanteile keine Marktbeeinflussung erlauben und vor allem die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen selbst der privatwirtschaftlichen Rentabilitätsgesetzgebung unterworfen sind. Ein Rechnungswesen, das die tatsächlichen gesellschaftlichen Bedürfnisse der Bevölkerung mißt und das gemeinwirtschaftliche Leistungen besonders honoriert, gibt es in unserer privatwirtschaftlichen Ordnung nicht.

An der BfG läßt sich exemplarisch darstellen, daß der erstaunliche Geschäftserfolg überall dort erzielt worden ist, wo die Grundregeln der Rentabilitätsrechnung akzeptiert worden sind — wohlgemerkt: Grundregeln der Rentabilitäts- nicht der Wirtschaftlichkeitsrechnung¹⁰). Die BfG erhielt, wie jede Geschäftsbank, ihre entscheidenden Wachstumsimpulse aus dem Kreditgeschäft mit der privaten Unternehmerwirtschaft. Die Expansion über das Kreditgeschäft setzt ein besonderes Vertrauenskapital der privaten Kreditkundschaft der Bank gegenüber voraus und, angesichts der Konkurrenz mit den privaten Großbanken, besonders günstige Kreditkonditionen. Heute ist der Anteil des Geschäftsvolumens außerhalb des Gewerkschaftsbereichs auf über 90 Prozent gestiegen.

Gemeinwirtschaftliche Unternehmen, die sich den privatkapitalistischen Rentabilitätsregeln nicht unterwerfen wollten, wie die alten Arbeiterbanken in der Weimarer Republik oder in den USA¹¹), wurden eliminiert oder gerieten, wie der alte Konsum, in eine Strukturkrise.

Unternehmensstrategie der Zukunft

Der aus dem Bereich der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen heraus erhobene ehrgeizige Anspruch, das zentrale Unternehmensziel sei, marktregulierender Ordnungsfaktor zu sein, kollidiert mit den objektiv vorgegebenen Möglichkeiten und der Praxis. Daraus resultieren zwei mögliche Strategien der Zukunft:

1. Der ehrgeizige Anspruch wird aufrechterhalten. Seine praktische Realisierung wird durch Eroberung von größeren Marktanteilen und damit Marktmacht letztlich doch noch erreicht.
2. Die Prioritäten der Unternehmensziele werden anders gesetzt, um diese den objektiven Möglichkeiten anzupassen.

10) Für eine einzelne Bank mag es noch „rentabel“ sein, weitere Zweigstellen zu errichten. Nach einer gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeitsrechnung ist die Schwemme neuer Zweigstellen, mit denen die Banken die Bundesrepublik in ihrem pervertierten Kampf um Marktanteile überziehen, schon längst kostspieliger Vergeudungskapitalismus.

11) F. Joshi, G. Elvers: Das Scheitern der amerikanischen Gewerkschaftsbanken. Unveröffentlichtes Manuskript, Frankfurt 1969.

In einem Aufsatz über Infrastruktur und Gemeinwirtschaft¹²⁾ habe ich dargelegt, daß die Strategie einer bewußt forcierten Expansionspolitik gemeinwirtschaftlicher Unternehmen nicht mehr praktikabel ist. Die „Embryonaltheorie“, die besagt, daß gemeinwirtschaftliche Unternehmen wie „ein Embryo im kapitalistischen Unterleib“ großwachsen können, wiederholt die 100 Jahre alten Illusionen *Founers* und *Bernsteins*. Die Gefahren wären gravierend: Eine bewußt forcierte Expansion müßte durch eine stärkere Anpassung an privatwirtschaftliche Rentabilitätspraktiken erkaufte werden. Eine forcierte Expansion wäre auch vom gewerkschaftspolitischen Gesichtspunkt her äußerst problematisch. Mit der Zeit könnte den Gewerkschaften die Luft ausgehen im Bemühen, das für die Expansion notwendige Eigenkapital aufzubringen. Die Folge: Außergewerkschaftliche Kapitalgeber müßten als Miteigentümer aufgenommen werden. *Von Loesch* hat diesen Zusammenhang aus einem anderen Blickwinkel in aller Deutlichkeit dargestellt¹³⁾.

Als allein praktikabler Weg verbleibt die Umformulierung der Unternehmensziele. Um einem möglichen Mißverständnis vorzubeugen: Es kann hier nicht darum gehen, das Wettbewerbsziel völlig aus dem Zielkatalog zu streichen. Es handelt sich allein darum, ein Ziel, das in der neueren Gemeinwirtschaftstheorie vielerorts als „Hauptaufgabe“ der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen dargestellt wird, den objektiven Möglichkeiten dieser Unternehmen anzupassen. Das wirft die Frage auf, welche Prinzipien ein Zielkatalog der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen als Mindestbedingungen enthalten sollte.

1. Die Ziele müssen realisierbar sein. Ziele, die, wie eine bessere Wettbewerbsordnung, prinzipiell allein über den Gesetzgeber verwirklicht werden können, müssen auf der politischen Operationsebene der Gewerkschaften verfolgt werden.

2. Die Ziele dürfen bei den Arbeitnehmern, insbesondere Gewerkschaftskolegen, nicht Hoffnungen wecken, die in Wirklichkeit nicht eingelöst werden können.

3. Die Ziele müssen möglichst den gewerkschaftsspezifischen Interessen angepaßt werden. Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen sind letztlich Instrumente ihrer Eigentümer. Sie haben sich an den besonderen Aufgaben und Bedürfnissen der Arbeitnehmerbewegung zu orientieren.

Eine Umstrukturierung des Zielbündels wertet andere Ziele auf, die bisher hinter dem Wettbewerbsziel zurücktraten. Diese Aufgaben sind den Gewerkschaften „hautnäher“ als das generelle Ziel einer besseren Marktordnung, das auf politischem Weg verwirklicht werden muß. Diese „hautnahen“ Ziele können sein: eine möglichst hohe Verzinsung des eingesetzten Kapitals zugunsten der Gewerk-

12) G. Elvers, Infrastruktur und Gemeinwirtschaft, in: Archiv für öffentliche und freizügige Unternehmen, Göttingen 1971, S. 250 ff.

13) Achim von Loesch: Willensbildungsprozesse in gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, dargestellt am Beispiel der Unternehmen der Gewerkschaften. Frankfurt a. M., S. 9.

schaften; zusätzliche Finanzierungsquellen für dringende gewerkschaftspolitische Aufgaben, die anders nicht aufzubringen sind, Durchsetzung von beispielhaften Mitbestimmungsregelungen und mehr gezielte Dienstleistungen für Gewerkschaftsmitglieder. Eine Zurücknahme des ehrgeizigen Marktordnungsziels, zugleich eine maßvolle Wachstumspolitik könnte — unter voller Berücksichtigung der Rentabilitäts Gesichtspunkte — mehr bisher betriebsgebundene Mittel zur Finanzierung derartiger Aufgaben freisetzen, ohne die erreichte Marktstellung der Unternehmen zu gefährden.

Eine derartige Umstrukturierung des Zielbündels ist je nach der Eigenart der einzelnen gemeinwirtschaftlichen Unternehmen unterschiedlich zu konkretisieren. Die Aktiengesellschaft BfG ist disponierfähig in ihrer Unternehmenspolitik. Die Neue Heimat unterliegt dem Gemeinnützigkeitsgesetz. Unternehmerische Phantasie hat jedoch heute schon Wege entwickelt, wie der „ungebundene“ disponible Geschäftsbereich der Neuen Heimat und ihrer Töchter außerhalb des Geltungsbereichs des Gemeinnützigkeitsgesetzes ausgedehnt werden kann. Worauf es ankommt, sind klare Zielgebungen, die aus den Interessen und Bedürfnissen der Gewerkschaften heraus entwickelt werden.