

Die kleine selbstverwaltete Unternehmung

Organisatorische und rechtliche Möglichkeiten

DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschafts-
und Sozialwissenschaften

vorgelegt der rechts-, wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen
Fakultät der Universität Freiburg in der Schweiz

von

MARKUS SCHÄRLI

von Roggliswil und Luzern

Genehmigt von der Rechts-, wirtschafts- und sozialwissen-
schaftlichen Fakultät am 26. April 1983 auf Antrag von
Herrn Professor Dr. H. Kleinewefers (erster Referent) und
Herrn Professor Dr. E.-B. Blümle (zweiter Referent)

Zürich 1983

ADAG Administration & Druck AG

Mit der Annahme einer Dissertation beabsichtigt die rechts-, wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg nicht, zu den darin enthaltenen wissenschaftlichen Meinungen des Verfassers Stellung zu nehmen (Fakultätsbeschluss vom 1. Juli 1916).

(c) Markus Schärli
Besengasse 140
1700 Fribourg

Meiner Helen gewidmet,
welche sich in den
letzten Jahren mit dem
wenigen begnügte, was
von einem dissertie-
renden Studenten an
Mensch übrigblieb.
Es soll mehr werden

WIDMUNG UND DANK

Dass diese Arbeit zustande gekommen ist, verdanke ich allen voran meinen Eltern, welche mich während meiner Schulzeit immer unterstützten. Obwohl die i d e o l o g i s c h e Unterstützung meines Vaters nicht auf sehr fruchtbaren Boden fiel, ist diese Dissertation ihm gewidmet:

meinem Vater,
der immer recht hat.

Meinen akademischen Lehrern, Herrn Professor Henner Kleinewefers (erster Referent) und Herrn Professor Ernst-Bernd Blümle (zweiter Referent), danke ich ganz herzlich für die wertvollen Anregungen und die grosszügige Unterstützung, welche sie mir gewährten.

Herrn Professor Hanns Abele danke ich für seine Anteilnahme und die freundliche zur Verfügungstellung seiner Textverarbeitungsanlage. Zu grossem Dank verpflichtet bin ich meinem Freund Ambros Lüthi, der mir die Manipulation dieses technischen Wunderdings erklärte und mir zudem seinen Drucker zur Verfügung stellte. Grosser Dank gebührt ebenso meinem Freund und juristischen Berater Bruno Knüsel. Danken möchte ich weiter meinem Wohngenossen Hugo Sarbach, der mir einen stabilen Manuskripthalter schenkte und dadurch ein tragendes Element zu meiner Dissertation beigesteuert hat. Ihm, sowie Christine Diebold-Kuhn und meiner Freundin Helen Reinhard danke ich für die sorgfältige Durchsicht meines Manuskripts.

Ganz besonders widme ich mein Buch meinem Götlibub Demian Tomarchio, der in diesem Monat geboren wurde. Ich wünsche ihm die Kraft und die Fähigkeit, Neues und Ungewohntes zu denken, zu diskutieren und zu verwirklichen.

Markus Schärli

Mai 1983

INHALTSVERZEICHNIS

Verzeichnis der Abkürzungen	1
Einleitung	2
1. Konstitutive Merkmale einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung	9
1.1. Erstes konstitutives Merkmal: Freiwilliger Zusammenschluss von Personen	10
1.2. Zweites konstitutives Merkmal: Gemeinsame erwerbswirtschaftliche Tätigkeit mit Rollenidentität von Kapitalgeber, Unternehmer und Arbeiter	10
1.3. Drittes konstitutives Merkmal: Herrschaftsfreie Strukturen als Folge der Rollenidentität der Produktionsfaktoren	11
1.4. Viertes konstitutives Merkmal: Kleine Gruppe	11
2. Die Theorie der Handlungsrechte (Property Rights Theory) als Analyseinstrument	17
2.1. Bündel von Handlungsrechten	18
2.2. Methodologischer Individualismus	20
2.3. Transaktionskosten	23
2.4. Wirtschaftliche Effizienz	25

3. Aspekte eines Verwaltungskonzepts einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung	30
3.1. Interne Gefährdung der notwendigen Transaktionen von Handlungsrechten	33
3.1.1. Gefährdung durch die Veränderung der Bedürfnisstruktur	33
3.1.1.1. Bedürfnisse in bezug auf den quantitativen und qualitativen Arbeitseinsatz	34
3.1.1.2. Einkommensbedürfnisse	36
3.1.1.3. Soziale Bedürfnisse in bezug auf die personelle Zusammensetzung von Arbeitsgruppen	38
3.1.1.4. Bedürfnisse in bezug auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes	40
3.1.2. Gefährdung durch die unternehmensinterne Handlungsrechtsordnung	42
3.2 Externe Gefährdung der notwendigen Transaktionen von Handlungsrechten	43
3.2.1. Gefährdung durch den Markt	43
3.2.1.1. Gefährdung durch den Gütermarkt	43
3.2.1.2. Gefährdung durch den Arbeitsmarkt	45
3.2.1.3. Gefährdung durch den Kapitalmarkt	49
3.2.1.3.1. Eigenkapital	49
3.2.1.3.2. Fremdkapital	50
3.2.1.3.2.1. Kurzfristiges Fremdkapital	51
3.2.1.3.2.2. Langfristiges Fremdkapital	53
3.2.2. Gefährdung durch die staatliche Handlungsrechtsordnung	57

3.3. Gestaltungsvorschläge für ein Verwaltungskonzept zur Gewährleistung der notwendigen Transaktionen von Handlungsrechten	69
3.3.1. Neutralisierung des Kapitals	69
3.3.1.1. Eintrittsüberlegungen	70
3.3.1.2. Austrittsüberlegungen	70
3.3.1.3. Ueberlegungen bezüglich der Verwendung des Reinertrages	71
3.3.2. Hierarchiefreie Koordinationsstrukturen	76
3.3.2.1. Koordination auf der Ebene des unternehmungspolitischen Systems	78
3.3.2.2. Koordination auf der Ebene des Planungssystems	84
3.3.2.2.1. Zielvorgabe der Vollversammlung	87
3.3.2.2.2. Infrastruktur für Transaktionen	88
3.3.2.2.3. Individuelle Einbringung von Arbeitsbedürfnissen	88
3.3.2.2.3.1. Rotation	89
3.3.2.2.3.2. Bandbreiten	89
3.3.2.2.4. Kompetenzkonzentration	96
3.3.2.3. Koordination auf der Ebene des dispositiven Systems	98
3.3.2.3.1. Koordination innerhalb einer Dimension	98
3.3.2.3.2. Koordination zwischen den Dimensionen	99
3.3.2.3.2.1. Kapazitätsaspekt	100
3.3.2.3.2.2. Koordinationsaspekt	102
3.3.2.3.2.3. Aspekt der Entscheidungsqualität	104
3.3.2.3.2.4. Personenbezogener Aspekt	105

4. Die Genossenschaft als Rechtsform für eine kleine selbstverwaltete Unternehmung	109
4.1. Darstellung der genossenschaftlichen Rechtsform	110
4.2. Vorschläge zur Ausgestaltung der Genossenschaft als Rechtsform einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung	115
4.2.1. Abgrenzung gegenüber Dritten	115
4.2.2. Aufnahme eines Mitgliedes	120
4.2.3. Ausschluss eines Mitgliedes	126
4.2.4. Tod eines Mitgliedes	129
4.2.5. Eigenfinanzierung	130
4.2.5.1. Einlagefinanzierung	130
4.2.5.1.1. Zeichnung von Genossenschaftsanteilen	131
4.2.5.1.2. Bezahlung von Eintrittsgeldern	133
4.2.5.1.3. Ausgabe von Partizipationsscheinen	133
4.2.5.2. Selbstfinanzierung	135
4.2.6. Vertretungsrechte	138
4.2.6.1. Innenbeziehungen	139
4.2.6.2. Aussenbeziehungen	140
4.2.7. Steuern	142
4.2.7.1. Nachfolgestrategie	144
4.2.7.2. Bezugsstrategie	145
4.2.7.3. Uebrige Faktoren	148
4.3. Eignung der genossenschaftlichen Rechtsform zum Zweck	149

5.	Die kombinierte Rechtsform	153
5.1.	Darstellung der kombinierten Rechtsform 'Verein/AG'	155
5.2.	Vorschläge zur Ausgestaltung der kombinierten Rechtsform 'Verein/AG'	160
5.2.1.	Aufnahme eines Mitarbeiters	160
5.2.2.	Ausschluss eines Mitarbeiters	161
5.2.3.	Auflösung der Unternehmung	162
5.2.3.1.	Auflösung durch Generalversammlung der AG respektive durch Mitgliederversammlung des Vereins	162
5.2.3.2.	Auflösung durch Eröffnung des Konkurses über die AG respektive auf Grund der Zahlungsunfähigkeit des Vereins	163
5.2.3.3.	Auflösung durch Aktionärsminderheit	164
5.2.4.	Eigenfinanzierung	166
5.2.4.1.	Einlagefinanzierung	166
5.2.4.2.	Selbstfinanzierung	168
5.2.5.	Steuern	170
5.3.	Eignung der kombinierten Rechtsform Verein/AG zum Zweck	172
6.	Schlusswort	175
7.	Anhang	177
7.1.	Vorsorgekonzept des Netzwerks für Selbstverwaltung	177
7.2.	Bankenkonzept der Raiffeisenkassen	179 79
8.	Bibliographie	183

Verzeichnis der Abkürzungen

AHV	Alters- und Hinterlassenen-Versicherung
AER *	American Economic Review
AG	Aktiengesellschaft
ASR *	American Sociological Review
BdBSt	Beschluss über die direkte Bundessteuer
BGE	Bundesgerichtsentscheid
BV	Bundesverfassung
BVG	Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (vom 25. Juni 1982)
EDV	Elektronische Daten-Verarbeitung
eid *	economic and industrial democracy
EO	Erwerbersatzordnung
FWSI	Forschungspapiere des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Universität Freiburg i.Ue.
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GV	Generalversammlung
HG	Holdinggesellschaft
HWSW	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
IV	Invalidenversicherung
JCE *	Journal of Comparative Economics
JEI *	Journal of Economic Issues
JEL *	Journal of Economic Literature
JIE *	Journal of Industrial Economics
JLE *	Journal of Law and Economics
OR	Schweizerisches Obligationenrecht
PS	Partizipationsschein
QAS *	Questions Actuelles du Socialisme
RSE *	Review of Social Economy
STP *	Sozialistische Theorie und Praxis
SPS	Sozialdemokratische Partei der Schweiz
TAM *	Tages Anzeiger Magazin
WiSt *	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch

* = Zeitschrift

Einleitung

In der Einleitung geht es darum, die Reformrichtung zu charakterisieren, in deren Rahmen ich meine Arbeit verstanden wissen möchte.

B.Russel (1947) behauptete; "Wirtschaftslehre als getrennte Wissenschaft ist unrealistisch und führt, wenn sie in der Praxis als Anleitung genommen wird, in die Irre. Sie bildet ein Element - allerdings ein sehr bedeutendes Element - eines umfassenden Komplexes, der Wissenschaft von der Macht." (S.113)

Und weiter: "Machtliebe im weitesten Sinne ist der Wunsch, imstande zu sein, beabsichtigte Wirkungen auf die Aussenwelt, ob menschliche oder nicht-menschliche, zu erzielen." (S.219)

Im Gegensatz zu J.St.Mill (1974, S.25), der jegliche Macht als an und für sich unrechtmässig betrachtet, fordert Russel lediglich, dass Machtliebe mit einem Zweck verbunden sein soll, der nicht die Macht ist. wird die private Aneignung von Produktiveigentum zugelassen, dann ist die Gefahr gross, dass die mit dem Produktiveigentum verbundene Macht zum Ausbau eben dieser Machtposition missbraucht wird.

Die Konsequenzen werden in verschiedensten kritischen Gesellschaftsstudien untersucht. So leitet zum Beispiel E.Fromm (1976) die Existenzweise des "Habens" vom Privateigentum ab. Mit "Sein" und "Haben" meint Fromm "zwei grundlegende Existenzweisen, zwei verschiedene Arten der Orientierung sich selbst und der Welt gegenüber, zwei verschiedene Arten der Charakterstruktur, deren jeweilige Dominanz die Totalität dessen bestimmt, was ein Mensch denkt, fühlt und handelt". (S.33)

"Die Haben-Orientierung ist charakteristisch für den Menschen der westlichen Industriegesellschaft, in welcher die Gier nach Geld, Ruhm und Macht zum beherrschenden Thema des Lebens" geworden ist. (S.29)

"Menschen werden in Dinge verwandelt, ihr Verhältnis zueinander nimmt Besitzcharakter an. Der 'Individualismus', der im positiven Sinn Befreiung von gesellschaftlichen Fesseln bedeutet

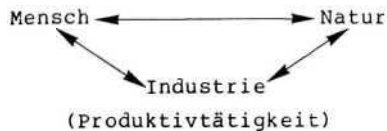
hatte, läuft im negativen Sinn auf 'Selbst-Besitz' hinaus - das Recht (und die Pflicht), seine Energie in den Dienst des eigenen Erfolges zu stellen. Das wichtigste Objekt des Besitzgefühls ist das eigene Ich." (S.75)

Diese Einstellung der Menschen zu sich selbst und zu ihrer Umwelt führt zu einer ruhelosen Geschäftigkeit anstatt zu einem produktiven Tätigsein, wie es zur freien Entwicklung und Entfaltung der Menschen notwendig wäre. Dies hat schon K.Marx ganz klar in seiner Diskussion über die Entfremdungsproblematik erkannt.

K.Marx (1974) sieht die Arbeit zunächst als einen Prozess zwischen Mensch und Natur, wobei der Mensch seinen Stoffwechsel mit der Natur durch seine eigene Tat vermittelt, regelt und kontrolliert. Diese Veränderung der Natur, dieses Wirken auf die Natur, bewirkt die Veränderung der eigenen Natur. (S.192)

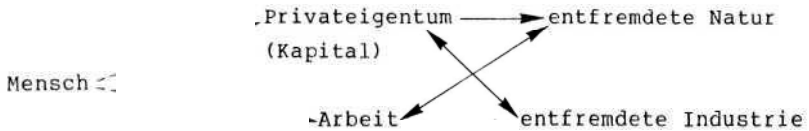
Indem der Kapitalist sowohl die Kontrolle als auch die Aneignung des Produkts für sich beansprucht, wird dieser natürliche Stoffwechsel gestört. Der Arbeiter wird zum Produktionsfaktor, er sinkt hinab zur Ware. I.Mezzaros (1973) weist darauf hin, dass die "wirkliche Natur des Menschen" bei Marx die menschliche Natur als eine dreifache Beziehung in einem dialektischen Wechselverhältnis definiert.

Graphik 1



Die in Graphik 1 dargestellte "wirkliche Natur des Menschen" wird von I.Mezzaros in entfremdeter Form folgendermassen dargestellt:

Graphik 2



(I. Meszaros, 1973, S.137)

Der menschliche Produktionsbeitrag wird aufgeteilt in die Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit. Diese unnatürliche, funktionale Trennung führt zur entfremdeten Natur und entfremdeten Industrie, die sich gegenseitig beeinflussen, die Entfremdung dadurch verstärken und wieder auf den Menschen zurückwirken.

"Der Nationalökonom liefert eine verdinglichte, 'fetischistische' Darstellung der tatsächlichen gesellschaftlichen Produktionsverhältnisse, wenn er unter dem Blickwinkel des idealisierten Privateigentums die Arbeit als bloss materielles Produktionsfaktum behandelt und versäumt, Privateigentum und Arbeit auf den Menschen zu beziehen." (I. Meszaros, 1973, S.137)

Die so vereinfacht dargestellte "ökonomische Produktion" unterscheidet sich grundlegend vom Begriff der "menschlichen Produktivität", welche der Verwirklichung der menschlichen Substanz dient und in der Geschichte ein immer wiederkehrender Prozess der Auseinandersetzung des sich selbst entwickelnden Menschen mit der Natur sein sollte. Der Mensch muss seine eigene Vermittlerrolle in dem erwähnten Prozess (Mensch, Natur, Industrie) erkennen und diese aktiv wahrnehmen, um die immer komplexer werdenden menschlichen Bedürfnisse und Ziele bewältigen zu können.

"In der Arbeit ist der Mensch Schöpfer seiner selbst. Er ist das Produkt seiner Arbeit, wandelbar, entwicklungsfähig. Er wirkt auf die Natur ein, steht im Austausch mit ihr und vergegenständlicht sich in seinem Werk. In seinem Werk findet er sich wieder und zieht aus dieser Anschauung den Anreiz zu weiterem Tun, zur

Vervollkommnung." (U.Gärtner/P.Luder, 1979, S.80)

Der Mensch soll, um sich entfalten zu können, sowohl bewusst und schöpferisch am Prozess des gezielten Einwirkens auf die Natur als auch an der Aneignung der so vom Menschen geschaffenen Welt teilhaben. Ersteres wird besonders durch die fortgeschrittene Arbeitsteilung, letzteres durch die Trennung von Produktionsmittelbesitz und Arbeit verhindert. Nach I.Fetscher unterscheidet K.Marx vier Aspekte der entfremdeten Arbeit:

- "1. Dem Arbeiter wird sein Produkt fremd. Was er - gemeinsam mit anderen - erzeugt, steht ihm am Ende des Produktionsprozesses fremd und feindlich als kapitalistisches Produktionsmittel gegenüber (...)
2. Dem Arbeiter wird auch seine Tätigkeit fremd; sie ist nicht die freie Äußerung seiner menschlichen Wesenskräfte, sondern abgezwungene, durch die Umstände bedingte Entäußerung. Ihre Beziehung zur Person wird beliebig (...)
3. Damit entfremdet sich der Arbeiter aber der menschlichen Gattungseigenschaft selbst. Was das Wesen des Menschen ausmacht - schöpferische Arbeit zu vollbringen -, das wird hier zum Mittel für die Fristung der rein animalischen Existenz degradiert und pervertiert.
4. Hieraus aber folgt endlich, dass auch das Verhältnis der Menschen zueinander entfremdet wird (...)"

(I.Fetscher, 1961, S.191)

Immer mehr wird die Aktualität und Brisanz der von K.Marx aufgezeigten Problematik erkannt, und es werden in der Folge Reformvorschläge entwickelt, um das Wirtschaftssystem in Hinblick auf diese Kritik neu zu gestalten. Es wird eine Gesellschaft gefordert, in der der Mensch (und nicht das Ding) im Mittelpunkt steht, eine Gesellschaft, in welcher sich der Mensch als "universales Wesen" und nicht als "Marketing-Charakter" (E.Fromm), als Ware auf dem "Persönlichkeitsmarkt", erlebt.

Es ist ein Kampf um die "Möglichkeit des ganzen, des totalen Menschen" (U.Gärtner/P.Luder, 1979), die Loslösung von der primi-

tiven, funktionellen Auffassung des Menschen.

R.Bahro (1979) sieht als eine der wesentlichen Aufgaben der Kulturrevolution die "Vergesellschaftung (Demokratisierung) des allgemeinen Erkenntnis- und Entscheidungsprozesses, seine Konstituierung ausserhalb und oberhalb des hierarchischen Apparats, der das normale Funktionieren der laufenden Reproduktion sichert." (S.325)

E.Fromm (1976) zielt in die gleiche Richtung, wenn er den Aufbau einer am "Sein" orientierten Gesellschaft fordert, in der "alle ihre Mitglieder sowohl ihre ökonomischen als auch ihre politischen Funktionen aktiv wahrnehmen. Das heisst, dass wir uns von der Existenzweise des Habens nur befreien können, wenn es gelingt, die industrielle und politische Mitbestimmungsdemokratie voll zu verwirklichen." (S.180)

Es müssen deshalb die entsprechenden Mikrostrukturen geschaffen werden, die dem Individuum eine freie Entwicklung der Persönlichkeit ermöglichen, sein gesellschaftliches Bewusstsein schärfen und seine Entscheidungsfähigkeit fördern, denn "wer etwas tut, weil es Sitte ist, wählt nicht. Er erlangt keine Übung, das Beste zu erkennen oder zu erstreben. Die geistigen und moralischen Kräfte werden, wie die der Muskeln, nur durch den Gebrauch stark." (J.St.Mill, 1974, S.81)

Einer der konkretesten Vorschläge der letzten Jahre zur Demokratisierung und Humanisierung der Wirtschaft wurde von O.Sik (1979) vorgelegt. Aus seiner Arbeit hervorgegangen ist auch die Dissertation von U.Gärtner/P.Luder (1979), die über das Aufdecken der grundlegenden Entwicklungsmängel des Systems hinausgeht, sich nicht nur mit der Erklärung komplexer Reformprinzipien zufriedengibt, sondern ein Reformkonzept der Unternehmungsordnung sehr detailliert ausarbeitet.

Dieses Reformkonzept hat seinen Niederschlag auch im Wirtschaftskonzept der SPS (1980) gefunden. Es ist ein bedeutsames Merkmal dieses Konzepts (wie auch bei O.Sik und U.Gärtner/P. Luder), dass man sich nicht nur mit einer Reorganisation der Unternehmungsordnung in Richtung Selbstverwaltung begnügen will, sondern als notwendige Ergänzung eine demokratische Rahmenplanung fordert.

Die Planung spielt auch bei P.Rosanvallon (1976;2) eine wichtige Rolle: "Le plan doit être le moyen de choisir un modèle de développement, ce que ne peut permettre le marché qui reste un moyen de régulation." (S.145) Die vorliegende Arbeit möchte sich jedoch auf den Mikrobereich beschränken; nicht weil die Forderung nach Rahmenplanung als unwesentlich erschiene, ihre Berücksichtigung würde aber den Umfang der Arbeit sprengen. Zudem ist es meines Erachtens für die politische Durchsetzbarkeit der Modelle wichtig, dass eine Reform auf Unternehmensebene unabhängig von der Existenz einer Rahmenplanung durchgeführt werden kann. Der Wunsch nach Rahmenplanung muss von der reformierten gesellschaftlichen Basis kommen und von dieser getragen werden.

Die Neuüberdenkung der Art der Eingliederung des Menschen in seine Arbeit ist auch für Ch.Lattmann "ein Anliegen von höchster staats- und gesellschaftspolitischer Bedeutung. Nur dann, wenn es gelingt, seine Beziehung zu seinem Arbeitsplatz so zu gestalten, dass er an diesem ein sinnerfülltes Tun erlebt, wird auch sein Verhältnis zur Gesellschaftsordnung, in welcher er sich eingebettet fühlt, wieder ein bejahendes werden können." (Ch.Lattmann, 1974, S.146)

"On ne peut avoir la république dans la société tant que l'on a la monarchie dans l'entreprise." (P.Rosanvallon, 1976;2, S.15)

Im Rahmen dezentralisierter, föderalistischer Strukturen können auch am ehesten Selbstverwaltungsmodelle gefunden werden, die den betroffenen Menschen angepasst sind. Je umfangreicher die Selbstverwaltung und Dezentralisation, desto geringer ist die Machtkonzentration und die damit verbundene Verfügungs- und Kontrollgewalt einiger weniger über den Grossteil der Menschen.

Die Selbstverwaltungsbewegung als politische Manifestation der vorangehend skizzierten theoretischen Überlegungen erscheint als Möglichkeit, die anstehenden Probleme einer Lösung näher zu bringen.

Diese Arbeit möchte sich als Beitrag zur Selbstverwaltungsdiskussion verstanden wissen. Sie ist jedoch kein Beitrag in Form definitiver Rezepte, denn "Selbstverwaltung ist ein nie abschliessbarer Prozess. Er bedeutet nichts anderes, als dass die Menschen die Lösung aller gesellschaftlichen Probleme, von denen sie betroffen sind, selbst in die Hand nehmen." (O.F.Walter in T.Holenweger/W.Mäder, 1979, S.15)

In diesem Sinne besteht die Aufgabe meiner Arbeit darin, entscheidungsrelevantes Material zur Verfügung zu stellen, welches Selbstverwaltungskollektiven die Organisation ihrer Unternehmung (insbesondere in der Gründungsphase) erleichtern kann.

1. Konstitutive Merkmale einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung

Wenn im folgenden Unternehmungsverfassungen kleiner selbstverwalteter Unternehmen analysiert werden sollen, ist es nützlich, sich gleich am Anfang Klarheit darüber zu verschaffen, welches die konstitutiven Merkmale einer solchen Unternehmung sind. Denn mit diesen konstitutiven Merkmalen werden jene Elemente einer Unternehmungsverfassung definiert, welche bei der Analyse nicht als variabel angenommen werden dürfen. Es ist dies der erste Schritt, um den Raum möglicher Verfassungsalternativen einzuschränken.^'

Der Begriff "selbstverwaltete Unternehmung" ist eng verwandt mit dem Begriff "Produktivgenossenschaft".²

Warum ersterer Begriff für diese Arbeit verwendet wird, hat zwei Gründe :

- a) Die von Ph.Büchez und L.Blanc in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts begründete Produktivgenossenschaftsbewegung² hat in den letzten zehn Jahren unter dem Namen "Selbstverwaltungsbewegung" wieder neue Impulse erhalten. Es ist diesbezüglich in der Schweiz eine rege Diskussions- und Experimentierfreudigkeit festzustellen. Meine Arbeit kann (wie schon an anderem Ort bemerkt) als Teil dieser Diskussion betrachtet werden. Es ist deshalb naheliegend, den in der Diskussion üblicherweise verwendeten Begriff "selbstverwaltete Unternehmung" zu übernehmen.
- b) **Da der Begriff "Genossenschaft" sowohl eine ökonomische und soziologische als auch eine juristische Bedeutung hat, werden durch die Verwendung des Begriffs "selbstverwaltete Unternehmung" terminologische Missverständnisse vermieden.**

In der Folge werden nun die konstitutiven Merkmale einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung vorgestellt.

1.1. Erstes konstitutives Merkmal: Freiwilliger Zusammenschluss von Personen

Der Zusammenschluss erfolgt freiwillig. Er soll nicht aufgezwungen werden (zum Beispiel durch den Staat). Die Phase des Zusammenschlusses ist entscheidend, da die Kollektivmitglieder durch die Gründung den ersten bedeutsamen Schritt gemeinsam geschafft und damit die Grundlage für weitere Kooperation gelegt haben. Wesentlich ist auch, dass es sich um einen Zusammenschluss von Personen handelt, welche sowohl ihre Arbeitskraft als auch ihr Vermögen zur gemeinsamen Zielerreichung einsetzen. "Mittelpunkt ist nicht das Kapital, sondern die Person der Mitglieder."

(R.Hettlage, 1979, S.185)

1.2. Zweites konstitutives Merkmal: Gemeinsame erwerbswirtschaftliche Tätigkeit mit Rollenidentität von Kapitalgeber, Unternehmer und Arbeiter.

Wird von gemeinsamer Produktivität gesprochen, so bedeutet dies, dass alle für eine produktive Tätigkeit notwendigen Funktionen von allen Mitgliedern der Unternehmung gemeinsam (und ausschliesslich von diesen) wahrgenommen werden. Jedes Unternehmungsglied ist Mitarbeiter[^], Mitunternehmer und Mitkapitalgeber. Die Produktionsfaktoren werden von den Unternehmungsgliedern gemeinsam zum Zweck der Existenz Sicherung verwaltet. Mit Existenzsicherung werden das Einbringen individueller, existentieller Bedürfnisse in die Unternehmungsplanung, die unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen bezeichnet.

Die Form der Einbringung individueller Bedürfnisse ist Gegenstand des folgenden konstitutiven Merkmals.

1.3. Drittes konstitutives Merkmal: Herrschaftsfreie Strukturen als Folge der Rollenidentität der Produktionsfaktoren

Da die Bedürfnisse der Kollektivmitglieder unterschiedlich und die zur Verfügung stehenden Mittel knapp sind, sind interpersonale Konflikte unvermeidlich.

Merkmal einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung ist die möglichst herrschaftsfreie Lösung dieser Konflikte sowie die herrschaftsfreie Koordination der Mitgliederentscheide und Tätigkeiten. Dies äussert sich im Verzicht auf institutionalisierte hierarchische Strukturen.

Die Verwaltung aller Produktionsfaktoren erfolgt nach demokratischen Regeln. Wie wir noch sehen werden, verhindert Demokratie zwar nicht unbedingt die Bildung von Herrschaftsverhältnissen, ist aber unabdingbare Voraussetzung herrschaftsfreier Strukturen.

1.4. Viertes konstitutives Merkmal: Kleine Gruppe

Die vorliegende Arbeit beschränkt sich auf die Analyse kleiner Unternehmen, denn die Probleme der Organisation und Realisation herrschaftsfreier Strukturen innerhalb einer grossen Unternehmung sind von jenen einer kleinen verschieden.

Mit "kleinen Unternehmen" sind produktive Einheiten gemeint, welche soziologisch sowohl als "Kleingruppe" als auch als "Primärgruppe" bezeichnet werden können. Zur Begriffsbestimmung werden beide Einheiten verwendet, weil sowohl das qualitative Element der Primärgruppe als auch das quantitative Element der Kleingruppe von Bedeutung ist.

Eine allgemein akzeptierte zahlenmässige Definition der Klein-gruppe existiert nicht. Die Obergrenze wird aber meist bei 20-30 Mitgliedern gesehen. Nach H.D.Schneider (1975) liegt der Sinn dieser groben Klassifikation in Gross- und Kleingruppen vor allem darin, das Problem der Uebertragung von Befunden bezüglich Einheiten mit kleiner Mitgliederzahl auf Grossgruppen zu zeigen.

Qualitative Elemente, welche der Primärgruppe zugeschrieben werden, sind:

- face-to-face Interaktion,
- **Ueberschaubarkeit,**
- starke emotionale Bindung,
- **kooperative Wechselbeziehungen,**
- **gemeinsame Bedürfnisse und**
- **persönliche Anerkennung.**

(Siehe H.Anger, 1965, S.642 sowie H.D.Schneider, 1975, S.31.) Diese qualitativen Elemente können in der Regel nur in Kleingruppen realisiert werden.

Auch die Betriebswirtschaftslehre grenzt kleine Unternehmen von mittleren und grossen Unternehmen ab, da die organisatorischen Bedürfnisse, die Probleme und Chancen bei diesen Unternehmenstypen unterschiedlich sind.

Als besondere Merkmale einer kleinen Unternehmung - im Gegensatz zu einer Grossunternehmung - sind zu nennen: ^

- **einfachere Informations- und Kontrollsysteme,**
- direkter Kontakt der Mitarbeiter,
- **geringere Marktmacht,**
- **begrenzte Finanzkraft und**
- **geringere Berufsspezialisierung der Mitarbeiter in den einzelnen Arbeitsbereichen.**

Auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist man bei der Festlegung der Mitgliederzahl einer kleinen Unternehmung auf Annahmen angewiesen. W.Hill (1976) nimmt an, dass eine Unternehmung bis zu etwa 20 Mitarbeitern als klein zu bezeichnen ist.

Die Beschränkung auf eine kleine Mitarbeiterzahl ergibt sich insbesondere aus der Forderung nach einer nicht-herrschaftlichen Organisationsstruktur®'. Zwischen der Anzahl der Mitarbeiter und den Konsensfindungskosten (im Sinne von opportunity costs) besteht eine starke positive Korrelation. Das Nicht-Vorhandensein einer formalen Hierarchie erfordert aber permanent Konsensfin

dungsprozesse, deren Kosten die Effizienz einer Unternehmung stark beeinträchtigen können, wenn die Anzahl der Mitarbeiter zu gross wird.

Weitere Gründe für die Wahl einer kleinen Gruppengrösse ergeben sich aufgrund der negativen Erfahrungen mit Grossgenossenschaften. (Vergleiche dazu P.Schwarz (1981) und (1982).)

Die wichtigste negative Erfahrung ist darin zu sehen, dass in Grossgenossenschaften die Demokratie zur Farce degradiert wird. "Für die Grossgenossenschaft darf füglich eine weitestgehende Managerdominanz - wenn nicht gar Allmacht - angenommen werden." (P.Schwarz, 1982, S.23)

Daneben sind auch Schwächen auf der Mitgliederseite festzustellen :

- Ueberforderung,
- Passivität und
- Marginalität des Einzelmitgliedes.

Diese letztgenannte Marginalität ist eine Marginalität in dreifacher Hinsicht:

"a) Marginalität der Mitgliedschaft

Die Genossenschaft bleibt bestehen, ob nun ein Einzelner bei der Stange bleibt oder nicht.

b) Marginalität des Genossenschaftsanteils,

der so gering ist, dass er weder existenznotwendig für die Genossenschaft ist, noch vom Mitglied als Machtmittel (zum Beispiel Austrittsdrohung) eingesetzt werden kann.

c) Marginalität der Stimmkraft,

da der einzelne das Wahl- oder Abstimmungsergebnis nicht beeinflussen kann." (P.Schwarz, 1981, S.9)

Das oben Gesagte sollte genügen, um darzulegen, dass ein wesentlicher Teil der Ziele, welche Mitarbeiter in einer selbstverwalteten Unternehmung zu realisieren erhoffen, in grossen Gruppen nicht mehr erreicht werden kann.

Es muss deshalb versucht werden, die kleine Gruppengrösse unter

allen Umständen"^^* zu erhalten.

Eine neuere Untersuchung über Selbstverwalter in der Schweiz von M.Ohm (1981) hat gezeigt, dass es sich bei selbstverwalteten Unternehmen in der Regel um Kleingruppen von 5-12 Mitgliedern handelt. Einige wenige Kollektive haben einen Mitarbeiterbestand von über 20 Personen:

Tabelle 1 Arbeitsstätten nach Grössenklassen (1981)

o \

Arbeitsstätten mit .. Beschäftigten (in %)			Personen in Arbeitsstätten mit .. Beschäftigten (in %)		
2-4	5-20	21 und mehr	2-4	5-20	21 und mehr
16	75	9	5	64	31

Anmerkungen zu Kapitel 1

- 1) Die konstitutiven Merkmale einer selbstverwalteten Unternehmung sind nur eine Restriktionskomponente bei der Wahl einer Unternehmungsverfassung. Weitere Restriktionen sind die wirtschaftliche Effizienz (siehe Abschnitt 2.4.) sowie das geltende Recht (siehe Abschnitt 3.2.2.).
- 2) P.Abrecht (1953) unterscheidet vier Hauptarten von Genossenschaften :
 - Bezugs- oder Beschaffungsgenossenschaft,
 - Verwertungs- und Absatzgenossenschaft,
 - Reine Gegenseitigkeitsgenossenschaft und
 - Produktivgenossenschaft.
 Entscheidend für die Einteilung sind die Beziehungen zum Markt.
- 3) Siehe dazu: R.Hettlage (1979) sowie speziell in Bezug auf die schweizerische Entwicklung, M.Ohm (1981), P.Abrecht (1953) und A.Pragier (1912) .
- 4) Wenn wir in der Folge im Zusammenhang mit der selbstverwalteten Unternehmung den Begriff "Mitarbeiter" verwenden, dann meinen wir damit immer das Unternehmungsmitglied in seiner dreifachen Funktion als Arbeiter, Kapitalgeber und Unternehmer .
- 5) Siehe dazu W.Hill, 1976, S.3
- 6) A.Lüthi (1981) zeigt auch theoretische Möglichkeiten, grössere Unternehmen auf herrschaftsfreie Weise zu strukturieren. Zur Erreichung dieser Gesellschaftsstrukturen müssen jedoch vorerst Lernprozesse durchlaufen werden (in kleinen selbstverwalteten Unternehmen, Schulen usw.).
- 7) Vergleiche dazu auch P.Rosanvallon: "La socialisation autogestionnaire ne peut avoir de réalité concrète que dans la mesure où elle s'applique à des unités humaines de dimension raisonnable." (P.Rosanvallon, 1976(1), S.658)

- 8) Die Tabelle basiert auf dem Zahlenmaterial von M.Ohm (M.Ohm, 1981, S.55 und S.97). Es muss berücksichtigt werden, dass es faktisch nicht möglich war, alle selbstverwalteten Unternehmen in der Schweiz zu erfassen (Unkenntnis der Grundgesamtheit, Antwortverweigerung und ähnliches).

2. Die Theorie der Handlungsrechte (Property Rights Theory¹) als Analyseinstrument.

Es ist das Anliegen dieser Arbeit, verschiedene Unternehmungsverfassungen miteinander zu vergleichen, um kleinen Selbstverwaltungskollektiven

- mögliche alternative Unternehmungsverfassungen vorzustellen und
- durch die Analyse die Wahl einer dieser Alternativen zu erleichtern.

Nun stellt sich aber das Problem, dass eine solche Analyse im traditionellen Rahmen der Wirtschaftstheorie nicht leicht zu bewerkstelligen ist.

Da einerseits die traditionelle Wirtschaftstheorie zur Bewältigung dieser Fragestellung wenig beigetragen hat, andererseits aber seit Beginn der sechziger Jahre unter dem Namen "Property Rights Approach" eine Theorie im Entstehen begriffen ist, welche sich der Analyse von Institutionen widmet, wird im folgenden dieser Ansatz verwendet.

Das Vorgehen der Theorie der Handlungsrechte ist allerdings umstritten. Deshalb ist es unumgänglich, das Analyseinstrumentarium vor der Anwendung zu diskutieren. Es werden jedoch weder die geschichtliche Entwicklung des Ansatzes noch der gesamte Anwendungsbereich der Theorie abgehandelt. (Vergleiche hierzu die einschlägige Literatur.)

Es interessieren hier hauptsächlich die für unsere konkrete Fragestellung relevanten Aspekte dieses Ansatzes.

Im folgenden werden vier charakteristische Konzepte diskutiert, welche im Rahmen des Handlungsrechts-Ansatzes die Grundlage des weiteren Vorgehens bilden. Es sind dies:

- (Bündel von) Handlungsrechte(n) (2.1.)
- Methodologischer Individualismus (2.2.)
- Transaktionskosten (2.3.)
- Wirtschaftliche Effizienz (2.4.)

2.1. Bündel von Handlungsrechten

Charakteristisch für unser Eigentumssystem ist, dass nicht das ganze faktische Eigentumsverhältnis darin aufgenommen wird. Das Eigentum wird als individualistischer Bezug einer Person oder Personengruppe zu einer Sache betrachtet.

"Das Eigentum ist juristisch nicht, wie man es gesellschaftstheoretisch erwarten müsste, die Disjunktion von Haben und Nichthaben, sondern nur das Haben als solches. Kollektivsphäre oder gesellschaftliche Dimension werden aus der Eigentumsdogmatik von Anfang an verbannt." (M.Werder, 1978, S.163) Die soziale Interdependenz der Eigentumsordnung wird damit vernachlässigt.

Diese soziale Interdependenz könnte durch ein erweitertes Verständnis des Begriffs "Eigentum" in der Eigentumsordnung berücksichtigt werden. Diese Idee ist nicht neu, sie ist schon bei K.Marx zu finden. Sich auf K.Marx stützend, folgert I.Klein:

"Das Wesen des Eigentums ist demzufolge nicht sein stofflicher, sondern vielmehr sein gesellschaftlicher Inhalt, der das ökonomische Verhältnis zwischen den Menschen bei der Aneignung von Sachen umfasst." (I.Klein, 1973, S.1541)

Dieses erweiterte Eigentumsverständnis erscheint notwendig. Aus Gründen der Verständlichkeit wird jedoch nicht der Begriff "Eigentum" neu definiert (im Sinne dieser Erweiterung), sondern es wird der Begriff "Handlungsrechte" verwendet, der dieses erweiterte Verständnis beinhaltet.

Handlungsrechte sind all "jene gesellschaftlich sanktionierten Verhaltensbeziehungen zwischen Menschen, die aus der Existenz von knappen Ressourcen und Gütern entstehen und ihre Verwendung betreffen". (M.Buhbe, 1980, S.3) ^

Für jede ökonomisch relevante Situation können zwischen den betroffenen Individuen Handlungsrechte definiert werden. Diese Rechtsbeziehungen stellen Restriktionen für die ökonomischen

Wahlhandlungen der Betroffenen dar

- in bezug auf das Verhalten gegenüber andern Wirtschaftssubjekten,
- in bezug auf die Güterverwendung.

Es können zwei Kategorien von Handlungsrechten unterschieden werden :

a) Nutzungsrechte

- Recht, die Nutzungsart eines Gutes zu bestimmen und
- Recht der Aneignung von Erträgen (respektive Verlusten), welche durch die Nutzung eines Gutes entstehen.

b) Verfügungsrechte

- Recht der Veräußerung / des Erwerbs von Rechten,
- Recht der Koordination / der Definition von Rechten und
- Recht der Durchsetzung von Rechten.

Es sind ökonomisch relevante Situationen denkbar, für welche keine oder nur ungenaue Handlungsrechte definiert sind. Dies aus zwei Gründen:

- entweder werden die potentiellen Beziehungen nicht erkannt oder
- die Beziehungen werden zwar erkannt, aber die explizite Definition diesbezüglicher Handlungsrechte bleibt wegen Kostenüberlegungen aus, denn jede Definition und Durchsetzung von Handlungsrechten ist mit opportunity costs verbunden. (Es wird in Abschnitt 2.3. noch konkreter auf diesen Punkt eingegangen.)

In bezug auf unsere Problemstellung ist somit folgendes festzuhalten: Eine zu analysierende Unternehmungsverfassung kann als Bündel von Handlungsrechten verstanden werden. Die Verteilung und Ausgestaltung dieser Handlungsrechte beeinflussen das wirtschaftliche Verhalten der Mitarbeiter. "Die effiziente Gestaltung der Unternehmungsverfassung lässt sich damit als ein Problem der Verteilung von Verfügungsrechten in Organisationen auffassen." (A.Picot, 1981, S.9)

2.2. Methodologischer Individualismus

Es gilt beim Handlungsrechtsansatz als "methodologisches Erfordernis, alle ökonomischen Organisationsstrukturen und Interaktionsmuster aus dem Blickwinkel individueller Präferenzen natürlicher Personen zu untersuchen. (M.Buhbe, 1980, S.29)

Im Gegensatz zur neoklassischen Theorie wird somit das Verhalten von Institutionen nicht anhand einer abstrakten Institutionsmotivation, sondern anhand der Motivation der beteiligten Individuen erklärt.

"The organization per se is no longer the central focus; rather, individuals are assumed to seek their own interests and to maximize utility subject to the limits established by the existing organizational structure." (E.G.Furubotn/S.Pejovich, 1972, S.1137)

Während die klassische Schulbuchökonomie der Modellunternehmung als einzige Motivation Gewinnmaximierung unterstellt, in erweiterten Ansätzen Umsatzmaximierung, Marktanteilmaximierung, befriedigenden Gewinn usw.^*, wird beim Handlungsrechts-Ansatz nach der Motivation der eine Unternehmung bildenden Individuen gefragt.

Es ist zwar so, dass sich die Handlungsrechts-Literatur besonders mit den Motivationen der Mitglieder des Managements hierarchisch strukturierter Unternehmen beschäftigt.-^ Dies ist aber nicht eine Eigenheit des Ansatzes, sondern lediglich die Adaptation des Ansatzes an die Wirklichkeit, in der die meisten "Verhaltensweisen" von Unternehmen durch das hierarchisch übergeordnete Management bestimmt werden. Bei kleinen selbstverwalteten Unternehmen wird das Management durch alle Mitarbeiter gemeinsam gebildet.

Dem Individuum kann nun aber nicht mehr einfach Gewinnmaximierung als Aktionsmotivation unterstellt werden. Der komplexen Motivationsstruktur ist eher der Begriff "Nutzenmaximierung" angepasst. "The rejection of profit maximization as the fundamental behavioral postulate explaining the actions of decision-makers in a capitalist economy represents a simple yet important step." (E.G. Furubotn/S.Pejovich, 1974, S.3)

Dass der Schritt "wichtig" ist, mag stimmen, "einfach" jedoch ist er keinesfalls. Während der Begriff des Gewinns klar abgegrenzt werden kann, kann für den "Nutzen" kein allgemeingültiger Begriffsinhalt gefunden werden.

Nutzen ist eine subjektive Erfahrung, deren Messung sehr schnell auf Grenzen stösst.^

Individuelle Nutzenmaximierung ist nichts anderes als die rationale Optimierung des persönlichen Zielsystems. Diese Optimierung kann grundsätzlich auf zwei Ebenen stattfinden:

- durch die Verfassungsgebung sowie
- durch Handlungen innerhalb der gegebenen Verfassung.

Nehmen wir zur Erläuterung ein Beispiel:

Es sei eine Unternehmungsverfassung (Selbstverwaltung) angenommen. Grundsätzlich bestehen für den Mitarbeiter zwei Möglichkeiten, seinen Nutzen zu optimieren:

- Er versucht die Unternehmungsverfassung in Hinblick auf seine Bedürfnisse so zu beeinflussen, dass sein Nutzen optimiert wird.
- Er betrachtet die Unternehmungsverfassung als gegeben und wählt diejenige Tätigkeit und dasjenige Verhalten, welche ihm innerhalb der bestehenden Verfassung den grössten Nutzen erbringen.

Dieser Punkt ist in Zusammenhang mit selbstverwalteten Unternehmen von grösster Bedeutung.

Wenn wir diejenige Unternehmungsverfassung als effizient bezeichnen, welche in optimaler Weise die Zielsystemoptimierung der Mitarbeiter koordiniert, dann ist jede durch gemeinsamen Konsens der Mitarbeiter entstandene Unternehmungsverfassung effizient.

Greifen wir noch einmal auf unser Beispiel zurück. Wenn der Mitarbeiter sein Nutzenniveau durch eine Verfassungsänderung steigern will, muss er die andern Mitarbeiter von der Notwendigkeit dieser Aenderung überzeugen (Konsens). Wenn er dies nicht ver

sucht, ist anzunehmen, dass für ihn die opportunity costs einer Veränderung zu hoch sind. Aus seiner Sicht ist somit die geltende Unternehmungsverfassung effizient, da sie seine Ziele unter den gegebenen Umweltbedingungen optimiert.

Damit ist eine Problematik verbunden, mit welcher sich auch die ökonomische Theorie der Politik eingehend auseinandergesetzt hat. Unter den gegebenen Umständen können sich Zustände als stabil erweisen, die bei Transaktionskosten von null als suboptimal anzusehen wären, die aber bei (zu) hohen Transaktionskosten nicht überwunden werden und deshalb unter diesen Bedingungen nicht suboptimal, sondern optimal sind.

Damit ist der Begriff der Transaktionskosten eingeführt, welcher im folgenden Abschnitt erläutert wird.

2.3. Transaktionskosten

Als ein wesentliches Merkmal einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung wurde die erwerbswirtschaftliche Tätigkeit genannt. Um diese Aufgabe zu erfüllen, müssen Transaktionen von Handlungsrechten (Zuordnung, Tausch) sachbezogen und zeitlich koordiniert werden. Die Koordination dieser Transaktionen verursacht Kosten. Dabei handelt es sich

- a) um Kommunikationskosten im weitesten Sinne, wobei folgende Kategorien unterschieden werden können:
 - Kosten vor der Transaktion von Handlungsrechten
(Informationskosten, Kosten des Vergleichs von Alternativen)
 - Kosten der Transaktion von Handlungsrechten
(Konsensfindungskosten, Kosten der Einhaltung vorgeschriebener Formen)
 - Kosten nach der Transaktion von Handlungsrechten (Kosten der Organisation, Durchsetzung und Kontrolle)"
- b) um opportunity costs.

Obwohl eine Operationalisierung dieser Kostenarten auf erhebliche Schwierigkeiten stossen würde, kann A.Picot zugestimmt werden, dass es unvertretbar erscheint, "derartige wirtschaftliche Phänomene nur deshalb nicht in die Kostenbetrachtungen aufzunehmen, weil sie nicht zweifelsfrei monetär bewertbar, sondern nur grob schätzbar sind". (A.Picot, 1981(1), S.6)

Neben der Verteilung der Handlungsrechte beeinflussen auch die Besonderheiten der Transaktion sowie deren Umgebung die Höhe der Transaktionskosten.

A.Picot unterscheidet zwischen folgenden Einflussgrößen (Vergleiche A.Picot, 1981(1), S.7ff):

A. Eigenschaften der Transaktion

1. Mehrdeutigkeit der Transaktionssituation

Die Mehrdeutigkeit erschwert den Kommunikationsprozess, wodurch die Transaktionskosten steigen. Dafür können verschiedene Ursachen verantwortlich sein: Messprobleme des Leistungsbeitrages der Beteiligten, Vertrauensprobleme aus Mangel an gemeinsamen Wertvorstellungen, mangelhafte Qualifikation usw.

2. Unsicherheit der Umwelt

Je geringer die Kenntnisse von Umweltentwicklungen, desto grösser sind die Informationskosten, die allfällige zukünftige Konsequenzen von Transaktionen, respektive die Kosten der Berücksichtigung von Anpassungsmöglichkeiten betreffen.

3. Häufigkeit der Transaktion

Es ist anzunehmen, dass mit zunehmender Häufigkeit gleicher oder ähnlicher Transaktionen die Durchschnittskosten je Transaktion fallen. (Lerneffekte, economies of scale u.a.)

B. Infrastruktur für Transaktionen

4. Rechtliche Rahmenbedingungen

Durch Verringerung von Unsicherheit, Standardisierung von Transaktionshandlungen u.ä. können Transaktionskosten gesenkt werden. Rechtliche Rahmenbedingungen können aber auch Transaktionskosten erhöhen, durch Erschwerung von Vertragsabschlüssen u. ä.

5. Technologische Rahmenbedingungen

Verfügbarkeit von Informationsverarbeitungs- und Kommunikationstechnik kann die Transaktionskosten verringern.

2.4. Wirtschaftliche Effizienz

Der Begriff der wirtschaftlichen Effizienz nimmt im Rahmen des Handlungsrechts-Ansatzes eine zentrale Rolle ein.

Auf Grund des bisher Gesagten erscheint es naheliegend, diejenige institutionelle Ordnung (Verteilung von Handlungsrechten) als wirtschaftlich effizient zu bezeichnen, welche die für die Zielerreichung notwendigen Transaktionen bei geringsten Kosten ermöglicht.

Viele Vertreter des Handlungsrechts-Ansatzes (E.G.Furubotn, S.Pejovich, A.Alchian, H.Demsetz u.a.) versuchen, mit Hilfe des Kriteriums minimaler Transaktionskosten eine effiziente Verteilung von Handlungsrechten zu bestimmen. (Normativer Ansatz)*^

Dabei wird übersehen, "that there is a cost minimization for each alternative property rights distribution". (A.A.Schmid, 1976, S.165) Die von A.A.Schmid kritisierten Autoren "lösen" das Problem, indem sie die status-quo-Verteilung von Handlungsrechten nicht in Frage stellen und darauf aufbauend mit dem Kriterium der Paretooptimalität argumentieren. Dieses normative Vorgehen muss als äusserst fragwürdig bezeichnet werden.

Es wird in der Folge ein positiver Ansatz verwendet. Es geht darum, Zusammenhänge zwischen der Verteilung von Handlungsrechten und den Transaktionskosten aufzuzeigen, nicht aber zu bewerten.

Da dem Handlungsrechts-Ansatz ein methodologischer Individualismus zugrunde liegt, kann diejenige institutionelle Ordnung als effizient bezeichnet werden, welche es dem Individuum erlaubt, seine Bedürfnisse bei niedrigsten Transaktionskosten einzubringen.

Es ist zu beachten, dass Transaktionskosten auch als opportunity costs verstanden werden müssen, und dass es sich deshalb um einen zielbezogenen Kostenbegriff handelt. Die relevanten Ziele sind für verschiedene Interessengruppen unterschiedlich. Dies erfordert eine differenzierte Auseinandersetzung mit den betroffenen Interessengruppen (junge/alte Mitarbeiter, Mitarbeiter mit Fami-

lie, Mitarbeiter mit hoher/niedriger beruflicher Qualifikation usw.). Denn es stellt sich bei jeder institutioneilen Regelung die Frage, an wessen Zielen deren Effizienz gemessen werden soll. Es wird deshalb versucht aufzuzeigen, welche Transaktionskosten bestimmte (Gruppen von) Individuen bei einer bestimmten Verteilung von Handlungsrechten zu erwarten haben.

Dieses Vorgehen steht in Gegensatz zum Vorgehen klassischer Handlungsrechts-Autoren, die sich nur oder vorwiegend mit dem Management beschäftigen.

So wird beispielsweise von A.Alchian/H.Demsetz (1972) die Entlassung eines Mitarbeiters aus Produktivitätsüberlegungen nur vom Standpunkt der in der Unternehmung Verbleibenden bewertet.

Dieses Vorgehen ist durch den Umstand zu erklären, dass die betreffenden Autoren ihren Ueberlegungen einerseits das Modell einer Wirtschaft im Gleichgewicht zugrunde legen, andererseits die Transaktionskosten, welche der Ausgeschlossene zu tragen hat, unberücksichtigt lassen. Dies bedeutet für unser Beispiel, dass entlassene Mitarbeiter ohne weiteres einen neuen Arbeitsplatz finden können.

Die Möglichkeit ungewollter Arbeitslosigkeit, die Angst vor der Entlassung und das damit verbundene Gefühl der machtlosen Abhängigkeit sowie die Schwierigkeiten, welchen ein entlassener Mitarbeiter begegnet, bleiben unberücksichtigt.

Um diese unrealistischen Annahmen zu vermeiden, wird in der Folge ein Wirtschaftsmodell benutzt, welches Ungleichgewichte zulässt^{10*} und auch die Transaktionskosten von zu entlassenden Mitarbeitern berücksichtigt. Die transaktionskostenminimale Einbringung individueller Bedürfnisse ist jedoch nur ein Aspekt der wirtschaftlichen Effizienz einer institutioneilen Ordnung. Von grosser Bedeutung ist auch deren wirtschaftliche Effizienz auf den Märkten. Denn von dieser hängt schlussendlich das Ueberleben der Unternehmung ab.^{11-*}

a) Optimierung der Uebertragung von Gütermarkterfordernissen

Die Motivation der Mitarbeiter erfolgt im Prinzip nicht direkt durch den Gütermarkt. In Hinblick auf die wirtschaftliche

Effizienz einer Unternehmungsverfassung ist zu fragen, wie die Handlungsrechtsverteilung die Marktmotivation auf die Mitarbeiter übertragen kann und inwiefern sie Motivation erzeugen kann, welche den Erfordernissen des Gütermarktes entspricht.

Je stärker die durch die Unternehmungsverfassung erzeugte Motivation ist, desto grösser ist deren wirtschaftliche Effizienz .

b) Optimierung der Position am Arbeits- und Kapitalmarkt

Wird davon ausgegangen, dass sich Mitarbeiter bei der Wahl des Arbeitsplatzes nicht nur an dem zu erwartenden finanziellen Einkommen orientieren, dann hat die Ausgestaltung der Unternehmungsverfassung positive oder negative Anreizwirkungen auf potentielle Mitarbeiter und entsprechend positive oder negative Wirkungen auf die Position der Unternehmung auf dem Arbeitsmarkt und damit auf die wirtschaftliche Effizienz. Ähnliches gilt für die potentiellen Kapitalgeber und die Position der Unternehmung auf dem Kapitalmarkt.¹²

Die diesbezüglichen Ansprüche sind nicht unbedingt komplementär. Sie sind durch die betroffenen Mitarbeiter bei der Festlegung der Handlungsrechtsverteilung gegeneinander abzuwägen.

Fassen wir zusammen:

Unter der Annahme bestimmter ökonomischer, politischer und sozialer Effizienzüberlegungen wurden im ersten Kapitel die konstitutiven Merkmale einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung festgelegt .

In diesem Kapitel wurde dargelegt, wie unter Berücksichtigung dieser konstitutiven Merkmale Unternehmungsverfassungen bewertet werden können. Dabei wurden zwei Effizienzkriterien vorgeschlagen :

- Wie ermöglicht die unternehmungsverfassung die effiziente Einbringung individueller Bedürfnisse von Mitarbeitern?
- Wie ermöglicht die Unternehmungsverfassung die effiziente Uebertragung wirtschaftlicher Markterfordernisse auf das Mitarbeiterkollektiv?

Anmerkungen zu Kapitel 2

- 1) Der Begriff "Property Rights" wird in der deutschsprachigen Literatur nicht einheitlich übersetzt. Es werden dafür die Begriffe: 'Eigentumsrechte', 'Handlungsrechte' und 'Verfügungsrechte' verwendet. In der Folge wird der Begriff 'Handlungsrechte' verwendet. Siehe dazu G.Hesse (1980).
- 2) Als Einstiegsliteratur siehe insbesondere die beiden Readings- bände von E.G.Furubotn/S.Pejovich (1974) sowie H.G.Manne (1975). Zudem empfiehlt sich der Survey-Artikel von E.G.Furubotn/S. Pejovich (1972).
Zur kritischen Auseinandersetzung mit dem Ansatz sind zu empfehlen: A.A.Schmid (1976) und (1978) sowie M.Buhbe (1980).
- 3) "The prevailing system of property rights in the community can be described, then, as the set of economic and social relations defining the positions of each individual with respect to the utilization of scarce resources." (E.G.Furubotn/S.Pejovich, 1972, S.1139)
- 4) Siehe hinsichtlich alternativer Unternehmungsziele im Rahmen der klassischen Oekonomie: W.J.Baumol, 1965, S.144-146.
- 5) "...the behavior of managers becomes the key for understanding the allocation and use of resources by corporations, government bureaus and other organizations." (E.G.Furubotn/S.Pejovich, 1972, S.1147)
Siehe als Beispiel einer neueren Arbeit auf diesem Gebiet: Ch. M.Ridder-Aab (1980).
- 6) Siehe für eine allgemeine Darstellung der Nutzenmessungsproblematik: A.Alchian (1953).

- 7) Zwischen den drei Kategorien von Transaktionskosten sind trade-offs möglich, das heisst, eine Verringerung der Kosten der Transaktion von Handlungsrechten kann eine Erhöhung der Kosten nach der Transaktion von Handlungsrechten zur Folge haben. So ist beispielsweise zwischen den Kosten der Einhaltung vorgeschriebener Formen und den Kosten der Durchsetzung ein trade-off zu erwarten.
- 8) Vergleiche dazu die Argumentationsweise in A.Alchian/H.Demsetz (1972).
- 9) Wir werden jedoch die Kritik an diesem Vorgehen nicht weiter ausführen. Vergleiche dazu: A.A.Schmid (1976) sowie M.Buhbe (1980).
- 10) Vergleiche als Ueberblick zur Ungleichgewichtstheorie: R.Clo- wer (1963).
- 11) Vergleiche auch A.Picot, 1981(2), S.22.
- 12) Es ist in diesem Zusammenhang festzuhalten, dass eine enge Beziehung zwischen dem Markt für Eigenkapital und dem Arbeitsmarkt gegeben ist, weil jeder Mitarbeiter zugleich Mitkapitalgeber ist.

3. Aspekte eines Verwaltungskonzeptes einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung

Bei der unternehmerischen Tätigkeit kann unterschieden werden zwischen

- unternehmensinternen und
- unternehmungsexternen Transaktionen

von Handlungsrechten.

Interne Transaktionen sind beispielsweise die Kompetenzzuteilung bei der Organisation des Arbeitsprozesses und die Verteilung des Unternehmungsgewinns. Beispiele für externe Transaktionen sind Käufe und Verkäufe von Gütern und die Anstellung neuer Mitarbeiter.

Zwischen diesen beiden Arten von Transaktionen bestehen Wechselwirkungen.

Das Grundproblem eines Selbstverwaltungskonzeptes besteht darin, die Transaktionen optimal zu verwirklichen. Optimal bedeutet in diesem Zusammenhang das kostengünstigste Zustandekommen der erforderlichen Transaktionen bei minimaler Gefährdung der konstitutiven Merkmale.

Entsprechend dem oben Gesagten kann auch zwischen einer internen und einer externen Gefährdung der notwendigen (internen und externen) Transaktion von Handlungsrechten unterschieden werden. Diese Unterscheidung zwischen interner und externer Gefährdung notwendiger Transaktionen ist gesellschaftspolitisch von wesentlicher Bedeutung.

Dies wird mit Hilfe einer Tabelle veranschaulicht:

Tabelle 2

	1	2	3	4
Interne Rahmenordnung ermöglicht respektive fördert die notwendigen internen und externen Transaktionen :	nein	nein	ja	ja
Externe Rahmenordnung ermöglicht respektive fördert die notwendigen internen und externen Transaktionen :	nein	ja	nein	ja
Die kleine selbstverwaltete Unternehmung kann als langfristig stabiles System betrachtet werden :	nein	nein	nein	ja

Die Tabelle veranschaulicht das folgende politische Dilemma: Das Scheitern von Selbstverwaltungsexperimenten kann darauf zurückgeführt werden, dass es unmöglich ist, eine unternehmensinterne Rahmenordnung (im Sinne des Selbstverwaltungsgedankens) zu schaffen, welche die unternehmensinternen und -externen Transaktionen gewährleistet. (Vergleiche Spalten 1 und 2 der Tabelle 2.)

Das Scheitern kann aber ebenso auf ungünstige Umweltbedingungen (externe Rahmenordnung) zurückgeführt werden; die staatliche Rahmenordnung verhindert die notwendigen internen und externen Transaktionen. (Vergleiche Spalten 1 und 3.)

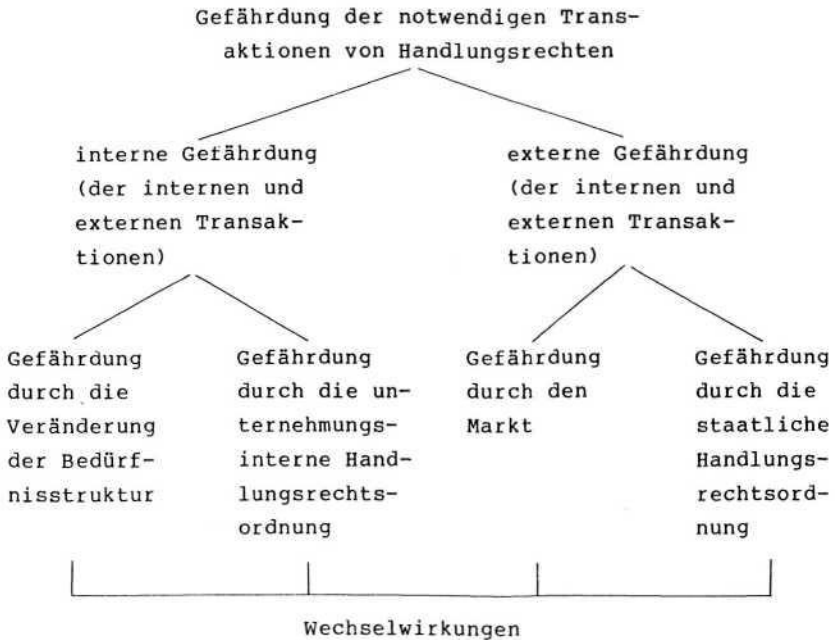
In dieser Arbeit wird nun angenommen, dass die externe Rahmenordnung die Selbstverwaltung zwar nicht fördert, aber doch ermöglicht. (Vergleiche Spalten 2 und 4.)¹

Zu diskutieren bleibt dann die Frage, ob durch entsprechende Anpassung und Ausgestaltung der internen Rahmenordnung ein stabiles System erreicht werden kann. (Vergleiche Spalte 4.)

Diskussionsgegenstand dieser Arbeit ist somit die Anpassung und Ausgestaltung der internen, nicht aber der externen Rahmenordnung. (Vergleiche Abschnitt 3.1.2.)

Unter diesem Aspekt wird in der Folge versucht, Gefährdungen der internen und externen Transaktionen zu analysieren und die entsprechend notwendigen Anpassungs- und Ausgestaltungsleistungen zu diskutieren. Bevor wir uns eingehend mit diesen Problemen auseinandersetzen, wird zum besseren Verständnis der dargelegte Gedankengang und der damit verbundene Aufbau dieses Kapitels übersichtsmässig dargestellt :

Graphik 3



3.1. Interne Gefährdung der notwendigen Transaktionen von Handlungsrechten

3.1.1. Gefährdung durch die Veränderung der Bedürfnisstruktur

Die Gründung einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung beruht auf dem Bestreben ihrer Mitglieder, die für die individuelle Zielerreichung notwendigen Transaktionen von Handlungsrechten unter optimalen Kostenbedingungen zu verwirklichen.

Verändern sich nun die Bedürfnisse der Mitglieder, dann verändern sich unter Umständen auch die Konsensfindungskosten. Ist die Veränderung der Kostenbedingungen bedeutsam, kann dies die notwendigen Transaktionen von Handlungsrechten verhindern. (In den folgenden Abschnitten wird auf konkrete Beispiele eingegangen.)

Es ist in diesem Zusammenhang vorerst nicht von Bedeutung, ob das Kollektiv auf Grund der Aufnahme neuer Mitarbeiter oder auf Grund der Veränderung von Bedürfnissen schon integrierter Mitarbeiter mit diesen neuen Bedürfnissen konfrontiert wird.

Das Interesse gilt denjenigen Bedürfnisveränderungen, welche in engem Zusammenhang mit den unternehmerischen Transaktionen stehen.

Dabei kann zwischen

- Bedürfnissen des quantitativen und qualitativen Arbeitseinsatzes (3.1.1.1.) ,
- Einkommensbedürfnissen (3.1.1.2.),
- sozialen Bedürfnissen in bezug auf die personelle Zusammensetzung von Arbeitsgruppen (3.1.1.3.) sowie
- Bedürfnissen in bezug auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes (3.1.1.4.) unterschieden werden.

3.1.1.1. Bedürfnisse des quantitativen und qualitativen Arbeitseinsatzes

Es ist eine Vielzahl von Ursachen denkbar, welche eine Veränderung der Bedürfnisse in Hinblick auf den quantitativen und qualitativen Arbeitseinsatz bewirken:

- Der Wunsch, sich weiterzuentwickeln, sich an neuen Forderungen zu messen, um zu neuen Erfolgserlebnissen zu kommen, kann das Bedürfnis nach einem Bildungsurlaub (Umschulung/Weiterbildung) oder nach einer Veränderung der eigenen Funktions- und Verantwortungsposition wecken.
- Besondere Freizeitinteressen wecken das Bedürfnis nach Teilzeitarbeit.
- Mitarbeiter mit elterlichen Pflichten möchten einen längeren Elternurlaub, weil sie durch eine Geburt oder durch Kinder mit Schulschwierigkeiten besonders gefordert werden.
- Der Wunsch, mit dem Lebenspartner Berufs- und Haushaltsarbeit zu teilen, weckt das Bedürfnis nach job-sharing.
- Aeltere oder gesundheitlich geschädigte Mitarbeiter sind vor die Probleme der Pensionierung gestellt. Einerseits würden sie durch das plötzliche Ausscheiden aus dem Produktionsprozess aus einer Primärgruppe herausgerissen, welche in ihrem Leben bis anhin eine bedeutende Rolle gespielt hat. Andererseits sind diese Mitarbeiter den Ansprüchen des Arbeitslebens oft nicht mehr gewachsen; sie werden durch einen vollen Arbeitseinsatz überfordert.

Von dieser Seite besteht deshalb der Wunsch nach flexibler und gleitender Pensionierung. '

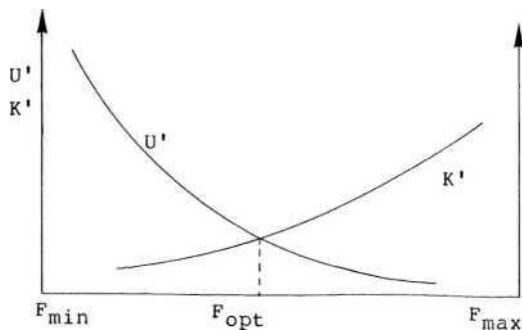
Werden diese Beispiele verallgemeinert, dann kann gesagt werden, dass für den einzelnen Mitarbeiter dasjenige Verwaltungskonzept transaktionskostenminimierend ist, welches ihm eine optimale Einbringung seiner (veränderten) Bedürfnisse ermöglicht.

Optimale Einbringung individueller Bedürfnisse bedeutet nun aber nicht ein unbeschränktes Eingehen des Kollektivs auf die individuellen Bedürfnisse jedes Mitarbeiters.

Da der Mitarbeiter sowohl die Rolle als Individuum im Privatbereich als auch die Rolle als Mitarbeiter im Kollektiv wahrnehmen muss, ist er gezwungen, seinen Nutzen durch institutionelle Regelungen zu maximieren, die in bezug auf die Ziele "individuelle Flexibilität" und "effiziente Unternehmensführung" trade-offs aufweisen.

- a) Durch Vergrößerung der Freiheit bei der Einbringung individueller Bedürfnisse in den Planungsprozess verringern sich die Transaktionskosten der Planung und Koordination seiner privaten Belange.
- b) Durch Einschränkung der Freiheit bei der Einbringung individueller Bedürfnisse in den Planungsprozess verringern sich die Transaktionskosten bei der Planung und Koordination der unternehmerischen Belange.

Analog dem ersten und zweiten Gossenschen Gesetz ist eine optimale Lösung durch Grenznutzenausgleich zu erreichen:



Zeichenerklärung zu Graphik 4:

U' : Grenznutzen erhöhter individueller Freiheit beim unternehmerischen Planungs- und Koordinationsprozess
 K' : Grenzkosten erhöhter individueller Freiheit beim unternehmerischen Planungs- und Koordinationsprozess
 F : Freiheitsgrad bei der Einbringung individueller Bedürfnisse in den unternehmerischen Planungs- und Koordinationsprozess

Es ist zu bemerken, dass das in der Graphik mit F_{opt} gekennzeichnete Optimum lediglich ein individuelles ist. Für jeden Mitarbeiter ergibt sich somit entsprechend seiner Nutzenfunktion in der Regel ein anderes Optimum. Die vom Kollektiv schliesslich gewählte Lösung ist Gegenstand eines unternehmungspolitischen Interessenausgleichs. (Vergleiche Abschnitt 3.3.2.2.)

3.1.1.2. Einkommensbedürfnisse

Der Nutzen, welchen ein Individuum aus seinem Einkommen zieht, ist nicht nur von der absoluten, sondern auch von der relativen Höhe des Einkommens abhängig.

Es kann insofern unternehmensintern unterschieden werden zwischen

- Problemen in Zusammenhang mit der Festlegung der absoluten Einkommenssumme und
- **Problemen in Zusammenhang mit der Einkommensdifferenzierung.**

Je grösser die Summe ist, welche das Kollektiv für Einkommenszahlungen an seine Mitarbeiter freistellt, desto geringer sind die Mittel, welche für Investitionszwecke zur Verfügung stehen.

Das heisst, hohe Einkommensbedürfnisse können die Selbstfinanzierung notwendiger Investitionen verhindern. (Vergleiche dazu Abschnitt 3.3.1.)

Es besteht eine enge Verbindung zwischen dem sozialen Klima und den Einkommensunterschieden innerhalb einer Unternehmung. Werden diese Unterschiede als zu klein oder als zu gross empfunden, können sich infolge sozialer Spannungen Effizienzverluste ergeben. Eine Nivellierung der Einkommen wirkt sich in der Regel stark auf den Leistungswillen der Mitarbeiter aus, da besondere Leistungen nicht gewürdigt werden. Es wird ein ideales Klima für free-rider Verhalten geschaffen.

Je grösser die Solidarität in einer Gemeinschaft ist, desto besser werden geringe Einkommensunterschiede von den Mitgliedern akzeptiert. In sehr solidarischen Gemeinschaften, wie beispielsweise den israelischen Kibbutzim, kann völlig auf Einkommensunterschiede verzichtet werden.

In der Praxis der Selbstverwaltungskollektive kann festgestellt werden, dass die Differenz zwischen dem niedrigsten und dem höchsten Einkommen innerhalb eines Kollektivs im allgemeinen weit geringer ist als in der kapitalistischen Wirtschaft, ohne dass dies existenzgefährdende Konsequenzen hätte.

So gilt beispielsweise in der METRON (Brugg) bezüglich Lohndifferenzierung folgendes: "Es gibt eine gemeinsam verabschiedete Lohnrahmenordnung, die (_____) festlegt, dass der tiefste Lohn (...) nicht weniger als die Hälfte des höchsten betragen darf. Derzeit öffnet sich die Lohnschere zwischen 2400 und 4800 Franken (Zuschläge für besondere Aufgaben im Betrieb, Alter, Kinder usw. nicht mitgerechnet)." (E.Michel-Alder, 1980(1), S.35)

Da die auszahlenden individuellen Einkommen nicht im voraus festgelegt werden können, weil sie abhängig vom Unternehmungsergebnis sind, kann die Lohndifferenzierung durch ein Punktesystem vorgenommen werden, wie es im jugoslawischen Selbstverwaltungssystem praktiziert wird.

"Die Arbeitseinkommen in Jugoslawien sind nicht feste kontraktbestimmte Löhne, sondern variable Anteile am Unternehmungserfolg; (...)

In der Praxis erhalten die Arbeiter monatliche Abschlagzahlungen

auf den voraussichtlich für persönliche Einkommen zur Verfügung stehenden Teil des Unternehmungserfolgs. (...)

Der für persönliche Einkommen zur Verfügung stehende Anteil des Unternehmungserfolgs wird durch die Punktesumme der Unternehmung geteilt, woraus sich der Dinarwert eines Punktes errechnet. Die Multiplikation der Punktezahl eines Arbeitsplatzes mit dem Dinarwert eines Punktes ergibt das Einkommen des Inhabers dieses Arbeitsplatzes." (H.Kleinewefers, 1981(2), S.14/15)

Die Zuordnung der Punkte erfolgt aufgrund von Qualifikation und Leistung.

3.1.1.3. Soziale Bedürfnisse in bezug auf die personelle Zusammensetzung der Arbeitsgruppe

Für die Leistung und Zufriedenheit eines Mitarbeiters ist nicht nur die Art der Arbeit, sondern auch die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe von grosser Bedeutung. In einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung gilt dies um so mehr, als die Entscheide bezüglich der Erreichung der Gruppenziele nicht hierarchisch vorgegeben sind, sondern kollektiv gefällt werden.

Entspricht die personelle Zusammensetzung von Arbeitsgruppen nicht den Bedürfnissen der Mitarbeiter, kann es zu sozialen Spannungen kommen, welche die notwendigen Transaktionen von Handlungsrechten erschweren oder gar verhindern.

Diese sozialen Spannungen können in den meisten Fällen durch eine geeignete Zusammensetzung von Arbeitsgruppen innerhalb der Unternehmung abgeschwächt werden.

Analog zu den in Abschnitt 3.1.1.1. gemachten Überlegungen sind auch bezüglich der Einbringung sozialer Bedürfnisse in den Planungsprozess Optimierungsüberlegungen anzubringen. (Vergleiche auch Abschnitt 3.3.2.2.)

Die Effizienz dieses Planungsprozesses kann durch Soziogramme gesteigert werden. Damit wird der Tatsache teilweise Rechnung getragen, dass die Auswirkungen einer Verteilung von Handlungs

rechten immer von der momentanen Konstellation des sozialen Raums abhängig sind.

Mit Hilfe soziometrischer Tests-'' kann versucht werden, die zwischenmenschlichen (Ab)Neigungen optimal in den Arbeitsprozess zu integrieren. Bei der Erstellung von soziometrischen Tests in kleinen selbstverwalteten Unternehmen müssen vor allem folgende Regeln beachtet werden:^{4^}

- a) Der soziometrische Test muss in Hinblick auf eine ganz bestimmte Aufgabe erstellt werden. Konkret bedeutet dies, dass
 - jeder Mitarbeiter andere Mitarbeiter aufgrund eines klar definierten Kriteriums wählen oder ablehnen kann, und dass
 - die Resultate des soziometrischen Tests zur (Re-)Strukturierung der Gruppe herangezogen werden müssen.
- b) Es gibt keine zahlenmässige Beschränkung der Wahlmöglichkeiten.
- c) Die Antworten der einzelnen Mitarbeiter sollen unabhängig voneinander (das heisst geheim) eingegeben werden.
- d) Da soziometrische Tests die Komplexität der Transaktionssituation erhöhen und damit auch den Entscheidungsprozess verteuern, muss dieses Instrument gezielt eingesetzt werden. Nutzbringende Anwendungsbereiche für solche Tests sind insbesondere isolierte Projekte. Sie können aber auch dann mit Gewinn eingesetzt werden, wenn die ganze Unternehmung unter starken sozialen Spannungen leidet.

Es wurde bis hierher davon ausgegangen, dass die sozialen Konflikte innerhalb der Unternehmung geregelt werden können. Es ist jedoch auch der Fall denkbar, dass nur durch Ausschluss von Mitarbeitern eine Verbesserung der Situation erwartet werden kann. (Vergleiche dazu Abschnitt 3.1.1.4. und 4.2.3.)

3.1.1.4. Bedürfnisse in bezug auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes

Die Beziehung der hier diskutierten Bedürfnisse ist im allgemeinen antinomisch. Dies ergibt sich auch aus der Graphik 4 in Abschnitt 3.1.1.1., wo gezeigt wird, wie durch Grenznutzenausgleich eine optimale Befriedigung dieser Bedürfnisse erreicht werden kann. Die Beziehung ist aber nicht immer antinomisch. Dies zeigt sich am offensichtlichsten anhand des Sicherheitsbedürfnisses. Wird dem Sicherheitsbedürfnis eine zu geringe Beachtung geschenkt, dann ist die Ueberlebensfähigkeit der Unternehmung gefährdet, und damit ist auch die Gefährdung der andern Bedürfnisse innerhalb der Unternehmung verbunden.

Es ist in diesem Zusammenhang von grosser Bedeutung, ob Mitarbeiter entlassen werden dürfen (Vergleiche Abschnitt 3.1.1.3. und 4.2.3.), denn das Interesse an der Ueberlebensfähigkeit der Unternehmung ist umso grösser, je geringer die Gefahr eines ungewollten Ausschlusses aus der Unternehmung ist.

Muss der einzelne Mitarbeiter damit rechnen, dass bei Strukturanpassungen gegen seinen Willen sein Ausschluss beschlossen werden kann, dann ist es für ihn sehr uneffizient, sein Sicherheitsbedürfnis durch eine Stärkung der Ueberlebensfähigkeit der Unternehmung zu befriedigen.

Das Solidaritätsprinzip drängt sich auch aus anderen Effizienzgründen auf. In Abschnitt 2.4. wird darauf hingewiesen, dass unter dem Aspekt der wirtschaftlichen Effizienz auch die Transaktionskosten zu entlassender Mitarbeiter berücksichtigt werden müssen. Diese Kosten können bei einem Ausschluss unter Umständen sehr hoch sein, wenn Ungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt auf- treten. Dies gilt besonders für ältere Mitarbeiter.

Es stellt sich somit die Frage, ob die Möglichkeit der Entlassung eines Mitarbeiters grundsätzlich ausgeschlossen werden soll. Erfahrungen von Selbstverwaltern sprechen dagegen:

"...nach all den Erfahrungen sind wir doch zur Einsicht gelangt, dass bei grundsätzlichen und tiefgreifenden Differenzen, die, werden sie nicht beigelegt, alle Bereiche der Arbeit lahmlegen, zu ständigem Misstrauen und zu Intrigen führen, es doch produktiver sein wird, wenn in letzter Instanz mit Mehrheitsentscheid auch ein Ausschluss oder eine Trennung beschlossen werden kann, bevor zu viel Energie verloren gegangen, die Vertrauensbasis im Kollektiv untergraben, die Atmosphäre unwiderruflich vergiftet ist".
(T.Holenweger/W.Mäder, 1979, S.237)

Aus diesen Gründen ist es angezeigt, den Ausschluss eines Mitarbeiters unter sehr restriktiven Bedingungen zu ermöglichen.
Diese restriktive Handhabung des Ausschlussproblems ist mit opportunity costs verbunden. Es sind Effizienzeinbussen in den Beziehungen zum Arbeits- und Gütermarkt zu erwarten. (Vergleiche Abschnitt 3.2.1.1. und 3.2.1.2.)

3.1.2. Gefährdung durch unternehmensinterne Handlungsrechtsordnung

Neben der Veränderung der Bedürfnisstruktur kann auch die interne Handlungsrechtsordnung eine Gefährdung der notwendigen Transaktionen darstellen.

Die Gestaltung und Analyse dieser internen Handlungsrechtsordnung ist der eigentliche Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. (Vergleiche Abschnitt 3.3. sowie Kapitel 4 und 5.)

Es wird deshalb in diesem Abschnitt nicht weiter auf die verschiedenen Aspekte dieses Problembereichs eingegangen. Dies geschieht bereits im Rahmen der ganzen Arbeit. Es geht hier lediglich darum, die logische Einordnung dieses Teilaspekts des Selbstverwaltungsproblems zu erleichtern, indem ihm im Aufbau dieses Kapitels der ihm zukommende Platz zugeordnet wird. Allgemein ausgedrückt besteht die Gefährdung darin, dass durch eine ungeeignete Unternehmungsverfassung die notwendigen Transaktionen nicht mehr Zustandekommen, sei es, dass die Unternehmungsverfassung die effiziente Einbringung individueller Bedürfnisse und/oder die effiziente Uebertragung wirtschaftlicher Markterfordernisse nicht gewährleisten kann. (Vergleiche dazu ausführlich Abschnitt 2.4.)

3.2. Externe Gefährdung der notwendigen Transaktionen von Handlungsrechten

Bei den externen Gefährdungen der notwendigen Transaktionen kann zwischen der Gefährdung durch den Markt und der Gefährdung durch die staatliche Rechtsordnung unterschieden werden.

3.2.1. Gefährdung durch den Markt

3.2.1.1. Gefährdung durch den Gütermarkt

Die Gefährdung durch den Gütermarkt muss in engem Zusammenhang mit dem vierten konstitutiven Merkmal gesehen werden. (Vergleiche Abschnitt 1.4.)

Die zunehmende Wirtschaftskonzentration ist ein nicht zu ignorierendes Faktum. Von Bedeutung für die Konzentrationstendenz von Unternehmen sind vor allem

- die Skalenerträge und
- die Managerbedürfnisse.

a) Skalenerträge:

In einem Produktionszweig mit steigenden Skalenerträgen ist es *ceteris paribus* vorteilhaft, Produktionsstätten zusammenzulegen. Dadurch kann eine Senkung der Durchschnittskosten erreicht werden, was sich in Form von Kostenvorteilen auf den Absatzmärkten auswirkt.

Unter der Voraussetzung eines beschränkten Absatzmarktes kann deshalb davon ausgegangen werden, dass sich steigende Skalenerträge positiv auf die Konzentration auswirken.

Denn Unternehmen, welche die Skalenvorteile nützen, können dies unter der genannten Bedingung nur, wenn sie Konkurrenten vom Markt verdrängen, respektive diese in die eigene Unternehmung integrieren. Dies hat zur Folge, dass diese Unternehmen eine starke Marktstellung erreichen können. Diese Marktmacht kann dazu

missbraucht werden, neben dem kostenbedingten Gewinnvorteil auch einen machtbedingten Gewinnvorteil (Monopolrente) zu erzielen. Im Gegensatz zu den kostenbedingten Vorteilen sind die machtbedingten volkswirtschaftlich nicht wohlstandserhöhend.

b) Managerbedürfnisse

Neben Effizienzüberlegungen sind aber oft auch machtpolitische Überlegungen für wirtschaftliche Konzentrationserscheinungen verantwortlich. Die Einflussmöglichkeiten eines Managers wachsen mit der Grösse der Unternehmung. Manager können deshalb Interesse an einer Unternehmenskonzentration haben, auch wenn sich eine solche aus Gewinnmaximierungsüberlegungen nicht rechtfertigen würde.

"Von ökonomischer Seite ist verschiedentlich argumentiert worden, dass das Verhalten von Firmen - unabhängig von zweifelhaften motivationalen und kognitiven Annahmen - einfach aus Überlebens- notwendigkeiten in der ökonomischen Sphäre heraus erklärbar sei. Das Prinzip der 'natürlichen Auslese' garantiere, dass nur die effizientesten Unternehmungen überleben könnten und deshalb die Gewinnmaximierer die Nicht-Gewinnmaximierer vom Markt verdrängten. In einer gründlichen Untersuchung dieses Arguments kommt jedoch Winter zu dem Ergebnis, dass Manager auch andere Ziele als Gewinnmaximierung verfolgen könnten, wenn die Konkurrenzbedingungen, denen die Firma am Markt ausgesetzt ist, schwach seien." (Ch.M.Ridder-Aab, 1980, S.28)

Es ist deshalb naheliegend anzunehmen, dass Manager bestehende Freiräume dazu benutzen, die Konkurrenz durch eigene Marktraacht zu verdrängen und dadurch eben diese Freiräume noch zu vergrössern.

Was bedeutet dies nun für selbstverwaltete Unternehmen, welche ihre kleine Unternehmungsgrösse (viertes konstitutives Merkmal) beibehalten möchten?

Es ist offensichtlich, dass selbstverwaltete Unternehmen, welche in Produktionszweigen mit steigenden Skalenerträgen aktiv sind, zum vornherein einen Kostennachteil in Kauf nehmen müssen, wel-

ehern die Konkurrenz durch Expansion ausweichen kann.

Die konsequente Strategie einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung liegt deshalb darin, einen Produktionszweig mit konstanten oder gar sinkenden Skalenerträgen zu wählen. Die Gefahr, durch Kostennachteile von der Konkurrenz aus dem Markt verdrängt zu werden, ist in diesen Produktionszweigen um ein Vielfaches geringer.

Die Chancen einer kleinen Unternehmung liegen somit insbesondere auf dem lokalen Markt und auf Märkten für Spezialprodukte und spezielle Dienstleistungen.

3.2.1.2. Gefährdung durch den Arbeitsmarkt

Bei der Analyse der Gefährdung durch den Arbeitsmarkt darf nicht von einem unabhängigen Selbstverwalterarbeitsmarkt ausgegangen werden.

Das heisst, dass in der Regel ein Arbeitsanbieter bereit ist, sowohl in einer selbstverwalteten als auch in einer nicht selbstverwalteten Unternehmung zu arbeiten. Er wird dort arbeiten, wo er die besten Möglichkeiten sieht, seinen Nutzen zu maximieren.

Diesbezüglich sind für eine kleine selbstverwaltete Unternehmung zwei Aspekte von besonderer Bedeutung:

- a) Selbstverwaltete Strukturen (im Sinne der vier konstitutiven Merkmale) gehen nicht bei allen Arbeitsanbietern als positives Element in die Nutzenmaximierungsüberlegungen ein. Viele Individuen betrachten die mit selbstverwalteten Strukturen verbundene Verantwortung als Last. (Vergleiche dazu G.Kirsch u.a., 1982, S.25/26.)
- b) Da nicht a priori davon ausgegangen werden kann, dass Selbstverwaltungsstrukturen einen Effizienzvorteil auf dem Arbeitsmarkt darstellen, muss insbesondere den Faktoren

- Arbeitsplatzsicherheit und
- **Einkommen**

Aufmerksamkeit geschenkt werden. Es darf angenommen werden, dass diesen beiden Faktoren das stärkste Gewicht bei der Arbeitsplatzwahl zukommt.

Befassen wir uns vorerst mit der Arbeitsplatzsicherheit. In Abschnitt 3.1.1.4. wurde vorgeschlagen, die Entlassung von Mitarbeitern ausserordentlich zu erschweren. Dies bleibt nicht ohne Konsequenzen auf die Beziehungen zum Arbeitsmarkt.

Bei ungenügender Solidarität der Mitarbeiter versucht jeder, die eigenen Kosten einer notwendigen Strukturanpassung zu minimieren. Dies führt in der Regel dazu, dass bei Strukturkrisen Mitarbeiter, deren Qualifikation durch den Arbeitsmarkt hoch bewertet werden, die Unternehmung verlassen (Minimierung der Anpassungskosten durch Unternehmungswechsel), während die Mitarbeiter mit vom Markt niedrig bewerteten Qualifikationen in der Unternehmung verbleiben.

Dies verstärkt die Strukturkrise; die überlebensnotwendige Effizienz ist nicht mehr gewährleistet. Denn einerseits sind die verbleibenden Mitarbeiter nicht mehr in der Lage, in optimaler Weise die Marktpulse aufzunehmen, andererseits verschlechtert sich auch die Stellung auf dem Arbeitsmarkt, da ein "sinkendes Schiff" keine attraktiven Anreize für neue Mitarbeiter hat.

Ein Entlassungsverbot ist deshalb nicht gleichbedeutend mit absoluter Arbeitsplatzsicherheit.

Dieses Problem ist umso geringer, je grösser die Solidarität zwischen den Mitarbeitern ist. Das Problem kann zwar auch abgeschwächt werden, indem die Kosten eines freiwilligen Unternehmungswechsels erhöht werden. (Hoher neutralisierter Eigenkapitalbeitrag, goldene Fesseln in Form von Treueprämien usw.) Es ist aber zu beachten, dass allzu diskriminierende Massnahmen das konstitutive Merkmal des freiwilligen Zusammenschlusses gefährden können.

Es besteht der klassische Zielkonflikt zwischen mehr Freiheit und mehr Sicherheit. Entspricht die "Mischung" dieser beiden Faktoren

nicht den Bedürfnissen der Arbeitsanbieter, sind schwerwiegende Effizienzeinbußen auf dem Arbeitsmarkt in Kauf zu nehmen.

Neben der Arbeitsplatzsicherheit prägen auch die Einkommenschancen die Beziehungen zum Arbeitsmarkt. Es wurde bereits in Abschnitt 3.1.1.2. auf die Probleme der Einkommensdifferenzierung hingewiesen.

Bezüglich der internen Gefährdung ist eine optimale Einkommensdifferenzierung

- vom Grad der Solidarität der Mitarbeiter sowie
- von den Qualifikationsunterschieden zwischen den Mitarbeitern abhängig.

Wird nun die externe Gefährdung miteinbezogen, muss auch

- die Bewertung der Qualifikationsunterschiede durch den Markt mitberücksichtigt werden.

Allzu große Differenzen zwischen der Bewertung einer bestimmten Qualifikation durch den Markt und durch die kleine selbstverwaltete Unternehmung können die Transaktionen dieser Unternehmung auf dem Arbeitsmarkt nachteilig beeinflussen.

Dabei ist zu unterscheiden zwischen einer Über- und einer Unterbewertung bestimmter Qualifikationen:

- Der nachteilige Effekt einer Überbewertung bestimmter Qualifikationen besteht darin, dass Arbeitsanbieter angezogen werden, welche sich in keiner Weise für das Selbstverwaltungsmodell, sondern lediglich für die guten Einkommensmöglichkeiten interessieren. Dies dürfte mit ein Grund sein, weshalb beispielsweise das deutsche Porst-Modell gescheitert ist.

"Porst Mitarbeiter haben im Schnitt 10 Prozent mehr Lohn, als sonst in der Branche bezahlt wird; und sie haben im Schnitt zwei Wochen mehr bezahlte Ferien (...) . Auch sonst bietet Porst unübliche soziale Angebote." (R.Schilling, 1979, S.12) Demokratie ist jedoch kostspielig, und diese Tatsache muss durch entsprechende Preise auf dem Arbeitsmarkt in die Nutzenüberlegungen der Betroffenen eingehen.

Der nachteilige Effekt einer Unterbewertung bestimmter Qualifikationen besteht darin, dass dadurch effiziente Transaktionen von Arbeitskraft verhindert werden. Denn solange das Grenzprodukt eines Mitarbeiters grösser ist als das ihm zu bezahlende Einkommen, ist es ceteris paribus für das Kollektiv effizient, Einkommensforderungen eines Mitarbeiters entgegenzukommen.

Mit der ceteris paribus-Klausel wird von der in Abschnitt 3.1.1.2. diskutierten Problematik der Einkommensdifferenzierung abstrahiert.

Es ist jedoch zu beachten, dass neben den oben beschriebenen Allokationsvorteilen Verteilungsunterschiede auch zu Aergernissen im Kollektiv führen können. Werden diese Aergernisse im Kollektiv als Externalitäten aufgefasst, dann muss die Optimierungsgleichung "Lohn = bewertetetes Grenzprodukt" um diese Externalitäten korrigiert werden (Lohn = bewertetetes Grenzprodukt minus bewertete Externalitäten).

Das bedeutet, dass zwar durch Einkommensdifferenzierung Effizienzgewinne realisiert werden können, dass aber die optimale Differenzierung nicht erst dann erreicht ist, wenn das Grenzprodukt gleich dem Einkommen ist.

3.2.1.3. Gefährdung durch den Kapitalmarkt

Bei der Untersuchung des Kapitalmarktes muss zwischen den Problemen in Zusammenhang mit dem Eigenkapital und jenen in Zusammenhang mit dem Fremdkapital unterschieden werden.

3.2.1.3.1. Eigenkapital

Die Eigenfinanzierungsproblematik muss unter besonderer Berücksichtigung des zweiten konstitutiven Merkmals betrachtet werden. Dadurch, dass jeder Mitarbeiter alle drei Produktionsfaktoren zur Verfügung zu stellen hat, besteht eine enge Beziehung zwischen Arbeitsmarkt und Kapitalmarkt.

Da die Kapitalkraft eines Arbeitsanbieters in der Regel eher gering ist, ergibt sich diesbezüglich ein bedeutsamer Zielkonflikt.

Je grösser der von einem neuen Mitarbeiter aufzubringende Eigenkapitalanteil ist, desto geringer ist die Zahl der möglichen Transaktionspartner auf dem Arbeitsmarkt.

Je geringer der von einem neuen Mitarbeiter aufzubringende Eigenkapitalanteil ist, desto geringer ist die Eigenkapitalbasis und damit der wirtschaftliche Spielraum der Unternehmung.

Bei der Suche nach einer Lösung dieses Zielkonfliktes müssen die konkreten rechtlichen Rahmenbedingungen mitberücksichtigt werden (Gesellschaftsform). Es wird deshalb erst in Abschnitt 4.2.5. und 5.2.4. konkret darauf eingegangen.

Die enge Beziehung zwischen Arbeitsmarkt und Kapitalmarkt hat aber noch eine weitere folgenschwere Konsequenz. Verlässt ein Mitarbeiter die Unternehmung, bedeutet dies für die Unternehmung auch eine Verringerung der Eigenkapitalbasis. Dies kann insbesondere in Krisensituationen existenzgefährdende Auswirkungen haben. Bei ersten Anzeichen einer Krise verlassen egoistische Mitarbeiter mit ihrem Kapital die Unternehmung und verstärken dadurch die Krise.

Es ist offensichtlich, dass durch eine Handlungsrechtsverteilung, welche dieses Verhalten ermöglicht, der Egoismus belohnt und gefördert, die Solidarität aber bestraft wird.

Eine solidaritätstförendernde Handlungsrechtsverteilung wird teilweise durch die Neutralisierung*^ des Unternehmungskapitals erreicht. (Vergleiche dazu Abschnitt 3.3.1.)

3.2.1.3.2. Fremdkapital

Die Kollektivmitglieder haben die Möglichkeit, untereinander einen Gesellschaftsvertrag zu erstellen, der sich in bezug auf das Eigentumsverständnis in starkem Mass von der übergeordneten Rechtsordnung unterscheidet.

Werden nun durch die Aufnahme von Fremdkapital Verträge mit Dritten abgeschlossen, so müssen auftretende Probleme nach der übergeordneten Rechtsordnung (und somit nach kapitalistischem Eigentumsverständnis) geregelt werden.

Dies kann aber in einer Krisensituation für eine kleine selbstverwaltete Unternehmung sehr unangenehme Folgen haben. Denn "als betriebswirtschaftlich bedeutsames Unterscheidungsmerkmal zum Eigenkapital ist das Nicht-Interesse der Fremdkapitalgeber an der Zielsetzung der Unternehmung, an ihren Erfolgen und Misserfolgen hervorzuheben. Den Fremdkapitalgeber interessiert die Unternehmung nur insoweit, als sie in der Lage ist, sein Kapital zu verzinsen und bei Verfall zurückzuzahlen." (M.Boemle, 1975, S.271)

Ist die kleine selbstverwaltete Unternehmung nicht in der Lage, diesen Verpflichtungen (unter Umständen auch nur kurzfristig) nachzukommen, wird die den Statuten übergeordnete Rechtsordnung wirksam. Die in den Gesellschaftsstatuten festgelegte Neutralisierung schützt nicht vor dem Zugriff der Gläubiger. Dadurch kann den Mitarbeitern die Produktionsgrundlage entzogen werden.

Bei der Fremdfinanzierung ist deshalb besondere Vorsicht und Sorgfalt

angebracht.

Bis hierher wurde lediglich von den opportunity costs der Fremdfinanzierung gesprochen. Offensichtlich ist aber auch der Verzicht auf Fremdfinanzierung mit Kosten verbunden.

Das Fremdkapital kann einerseits dazu dienen, vorübergehende Liquiditätsschwierigkeiten zu beheben, andererseits kann der Spielraum der eigenen Aktivitäten stark erweitert werden. Dem ersten Zweck dient besonders das kurzfristige, dem zweiten Zweck das langfristige Fremdkapital.

3.2.1.3.2.1. Kurzfristiges Fremdkapital

Als kurzfristiges Mittel der Fremdfinanzierung ist besonders der Lieferantenkredit zu erwähnen. "Der Lieferantenkredit entsteht aus der Gewährung von Zahlungsfristen zwischen den Handelsstufen." (M.Boemle, 1975, S.273) Er ist für die kurzfristige Liquiditätsplanung von grosser Bedeutung. Bei der Beurteilung der wirtschaftlichen Effizienz dieses Kredits müssen zwei Aspekte berücksichtigt werden:

- Da der Kredit formlos, ohne Gewährung besonderer Sicherheiten, erhalten und zudem, wie sonst keine andere Kreditart, erzwungen werden kann, sind die diesbezüglichen Verhandlungskosten vergleichsweise gering.
- Andererseits ist der Kredit teuer, denn "die üblichen 2% Skonto bei Barzahlung innert Monatsfrist oder 90 Tagen netto kommen einem Jahreszins von 12% gleich". (M.Boemle, 1975, S.273)
Zudem kann die Effizienz längerfristig auf dem Faktormarkt beeinträchtigt werden, wenn durch eine schlechte Zahlungsmoral (erzwungene Kredite) die Anbieter schlechtere Lieferbedingungen bieten.

Eine weitere Möglichkeit der Fremdfinanzierung besteht darin, durch eine Anzahlung des Kunden Finanzierungslasten auf diesen abzuwälzen. Es sind wiederum zwei Aspekte bezüglich der wirtschaftlichen Effizienz zu berücksichtigen:

- Besonders wenn die Kundenanzahlung in der Branche nicht üblich ist, ist mit zusätzlichen Informations- und Verhandlungskosten zu rechnen. Zudem erleidet man auf dem Absatzmarkt eine Effizienzeinbusse, wenn die Konkurrenz keine Kundenanzahlung fordert.
- Der vorteilhafte Aspekt der Kundenanzahlung liegt darin, dass sie in Form des Fertigprodukts zurückbezahlt werden kann.

Ueber die Höhe der Verzinsungskosten können keine allgemeinen Aussagen gemacht werden. Der Zins wird in der Regel implizit im Güterpreis verrechnet und ist somit unter anderem auch von der Stellung der Marktpartner abhängig.

Bei den Bankkrediten ist insbesondere der Kontokorrentkredit zu erwähnen, welcher bei der kurzfristigen Liquiditätsplanung ebenfalls eine bedeutende Rolle spielen kann. Die Transaktionskosten sind überdies gering, da einerseits nicht für jede Kreditnahme neue Vertragsverhandlungen notwendig sind und andererseits nur die tatsächlich beanspruchte Kreditsumme zinspflichtig ist.

Es muss allerdings einschränkend bemerkt werden, dass die Bank für die Gewährung von Kontokorrentkrediten Sicherheiten verlangt, die kleine selbstverwaltete Unternehmen oft nicht geben können.

Der kurzfristigen Finanzierung dienen auch interne Lohnkonten. Jedem Mitarbeiter wird sein Lohn gutgeschrieben, er bezieht jedoch nur bei Bedarf.

Es besteht auch die Möglichkeit, den Mitarbeitern die Gelegenheit anzubieten, auf Einlageheften Ersparnisse in der Unternehmung anzulegen. Es ist in diesem Zusammenhang aber zu beachten, dass der Mitarbeiter schon durch das Eigenkapital am Unternehmungsrisiko beteiligt ist. Es ist deshalb aus der Sicht des Mitarbeiters empfehlenswert, sein Risiko durch Anlagestreueung zu senken.

Ein wesentlicher Teil der Ersparnisse dient der Befriedigung des Sicherheitsbedürfnisses. Diesem Bedürfniss entsprechen Handlungs

rechte, welche in Krisensituationen eine möglichst grosse Flexibilität garantieren. Sind alle verfügbaren Handlungsrechte an einen Ort oder an ein Kollektiv gebunden, so ist eine Anpassung an veränderte Umweltsituationen für den einzelnen Mitarbeiter unter Umständen mit ausserordentlich hohen Transaktionskosten verbunden.

Die Ersparnisse der Mitarbeiter sollten deshalb keinesfalls direkt (durch Einlagehefte bei der Unternehmung), sondern höchstens indirekt (durch eine Netzwerk-Bank; siehe Anhang 7.2) der Unternehmung nutzbar gemacht werden.

Damit soll vor allem einer Totalintegration eines Mitarbeiters in die Unternehmung vorgebeugt werden. Denn es ist zumindest von einem teilweisen trade-off zwischen individueller Freiheit und unternehmerischer Partizipation auszugehen.

3.2.1.3.2.2. Langfristiges Fremdkapital

Als Mittel zur langfristigen Fremdfinanzierung kommen für kleine selbstverwaltete Unternehmen insbesondere Hypothekendarlehen in Frage. Bei den heutigen Liegenschaftspreisen ist es für eine kleine selbstverwaltete Unternehmung kaum möglich, eine Liegenschaft aus eigenen Mitteln zu erwerben. Es ist deshalb unumgänglich, bei einer Bank ein Hypothekendarlehen aufzunehmen. "Bei Liegenschaften mit Gewerbebetrieben ist eine Belehnung im ersten Rang ohne weitere Sicherheiten von 60-70% des Verkehrswertes möglich." (M.Boemle, 1975, S.248)

Die Frage, ob der Erwerb einer Liegenschaft mit Hilfe eines Hypothekendarlehens effizient ist, kann nur im konkreten Fall entschieden werden. Bei einer vergleichsweise geringen Produktivität des Gewerbebetriebes besteht die "Gefahr", dass die Mitarbeiter für das Kapital arbeiten.

Das heisst, die erwirtschafteten Erträge reichen gerade aus, um das Ueberleben zu sichern und die Bankzinsen zu bezahlen.

Der Hypothekarkredit ist mit vergleichsweise niedrigen Transaktionskosten verbunden. Obwohl eine Kündigungsfrist vorgesehen ist, macht in der Praxis die Bank von ihrem Kündigungsrecht keinen Gebrauch, solange der Schuldner seinen Verpflichtungen nachkommt. Zudem sind die Zinsen vergleichsweise niedrig.

In Zusammenhang mit der langfristigen Fremdfinanzierung ist auch das Konzept der beruflichen Vorsorge eingehender zu analysieren. Dieser Analyse kommt besondere Bedeutung zu, da bis 1985 das Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG) in Kraft treten dürfte, und damit die Versicherung der Arbeitnehmer obligatorisch würde. (Vergleiche dazu Anhang 7.1.)

"Arbeitnehmer, die bei einem Arbeitgeber einen Jahreslohn von mehr als 14880 Franken beziehen, unterstehen ab 1. Januar nach Vollendung des 17. Altersjahres für die Risiken Tod und Invalidität, ab 1. Januar nach Vollendung des 24. Altersjahres auch für das Alter der obligatorischen Versicherung." (BVG, Art.7,1)

Sollen Pensionskassengelder der Unternehmung nutzbar gemacht werden, dann müssen folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- a) "Der Arbeitgeber, der obligatorisch zu versichernde Arbeitnehmer beschäftigt, muss eine in das Register für die berufliche Vorsorge eingetragene Vorsorgeeinrichtung errichten oder sich einer solchen anschliessen." (BVG, Art.11,1)
- b) "Macht der Arbeitgeber Zuwendungen für die Personalfürsorge oder leisten die Arbeitnehmer Beiträge daran, so hat der Arbeitgeber diese Zuwendungen und Beiträge auf eine Stiftung, eine Genossenschaft oder eine Einrichtung des öffentlichen Rechts zu übertragen." (OR, Art.331,1)

Es sei in der Folge davon ausgegangen, dass die Uebertragungen

zugunsten einer Personalfürsorgestiftung getätigt werden.

c) Für Personalfürsorgestiftungen gilt unter anderen folgende Bestimmung

:

"Das Stiftungsvermögen darf in der Regel in dem den Beiträgen der Arbeitnehmer entsprechenden Verhältnis nicht in einer Forderung gegen den Arbeitgeber bestehen, es sei denn, sie werde sichergestellt." (ZGB, Art.89bis,4).

d) "Hat der Arbeitnehmer Beiträge an eine Personalfürsorgeeinrichtung zu leisten, so ist der Arbeitgeber verpflichtet, zur gleichen Zeit mindestens die gleichen Beiträge zu entrichten." (OR, Art.331,3)

e) Zu berücksichtigen ist auch die Problematik der Freizügigkeit, das heisst, des Anspruchs des Arbeitnehmers bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses, ohne dass zu diesem Zeitpunkt Rentenleistungen geschuldet sind (zum Beispiel bei Wechsel des Arbeitsplatzes). Gesetzlich vorgesehen ist (Vergleiche OR Art.331), dass der Arbeitnehmer Anspruch auf seine eigenen Einzahlungen samt Zins hat; wurden die Einzahlungen während mindestens fünf Jahren geleistet, wird in der Forderung zusätzlich ein den Beitragsjahren entsprechender Teil der Arbeitgeberbeiträge geschuldet. Wurden die Beiträge während dreissig und mehr Jahren geleistet, entspricht die Forderung dem gesamten Sparguthaben samt Zins.

"Die Höhe der Freizügigkeitsleistung entspricht dem vom Versicherten bis zu deren Ueberweisung erworbenen Altersguthaben. Die Artikel 331a oder 331b des Obligationenrechts sind anwendbar, wenn die nach ihnen bemessene Freizügigkeitsleistung höher ist." (BVG, Art.28,1/2)

Die oben angesprochenen Aspekte einer betrieblichen Pensionskasse machen klar, dass nur sehr eingeschränkte Handlungsrechte am Sparkapital des Pensionskassenfonds von einer Unternehmung gel-

tend gemacht werden können. Entsprechend eingeschränkt werden dadurch die Möglichkeiten der langfristigen Fremdfinanzierung. Dies spricht aber nicht grundsätzlich gegen selbstverwaltete Pensionskassenfonds. Neben den (zwar eingeschränkten) Fremdfinanzierungsmöglichkeiten bieten diese vor allem Vorteile bezüglich demokratischer Entscheidungsfindung (Wahl und Kontrolle des Verwaltungsrates, Mitbestimmung der Anlagepolitik usw.). (Vergleiche Anhang 7.1.)

Zum Abschluss des Abschnitts über die Fremdfinanzierung wird noch kurz auf das Leasing eingegangen.

Dabei muss zwischen Operating-Leasing und Financial-Leasing unterschieden werden.

"Das Merkmal des Operating-Leasing ist eine relativ kurze, unkündbare Grundmietzeit von beispielsweise sechs Monaten. Anschliessend ist der Vertrag üblicherweise monatlich kündbar." (T.Jans, 1976, S.19)

"Charakteristisch für das Financial-Leasing ist die feste Grundmietzeit. Während dieser festen Vertragsdauer erreicht die Summe aller Mietzahlungen, beinahe oder sogar ganz, den vollen Wert des Leasing-Objektes. Zusätzlich enthalten die Zahlungen einen Zins- und Verwaltungskostenanteil. (...)

Kennzeichnend für das Financial-Leasing ist auch die mittel- bis langfristige Vertragsdauer." (T.Jans, 1976, S.20)

Im hier diskutierten Zusammenhang (langfristiges Fremdkapital) ist das Financial-Leasing von besonderem Interesse. Es würde den Rahmen der Arbeit sprengen, detailliert die beiden Arten des Leasing zu bewerten. Allgemein kann aber festgehalten werden, dass die möglichen wirtschaftlichen Effizienzgewinne beim Operating-Leasing offensichtlicher sind, als beim Financial-Leasing. Das Operating-Leasing ermöglicht Flexibilität und Risikoüberwälzung (bezüglich technischer und wirtschaftlicher Entwicklung). Das Financial-Leasing hingegen ist in der Regel lediglich ein recht teurer Ersatz für mittel- bis langfristige Bankkredite.^{7^} Die besprochenen Nachteile der Fremdfinanzierung bleiben bestehen.

3.2.2. Gefährdung durch die staatliche Rechtsordnung

Die vorliegende Arbeit geht davon aus, dass die staatliche Rechtsordnung die Existenz selbstverwalteter Unternehmen ermöglicht. Insofern geht es darum, auf der Basis der geltenden Rechtsordnung Möglichkeiten der Selbstverwaltung aufzuzeigen.

Von ausschlaggebender Bedeutung ist unter diesem Aspekt die Wahl einer geeigneten Rechtsform unter Berücksichtigung der vier konstitutiven Merkmale. Eine ungeeignete Wahl der Rechtsform stellt die grösste (vom Kollektiv beeinflussbare) externe rechtliche Gefährdung der notwendigen unternehmerischen Transaktionen dar. Das schweizerische Recht stellt acht "reine" Verfassungsmöglichkeiten für Gesellschaften zur Verfügung.^{8'}

Diese können jedoch kombiniert werden, was zur Folge hat, dass es theoretisch eine Unzahl von rechtlichen Möglichkeiten gibt, sich als Gruppe (zwecks Ausübung einer Produktionstätigkeit im weitesten Sinne) rechtlich zu organisieren. (Praktische Beispiele solcher Kombinationen sind Konzerne, Holdinggesellschaften usw.) Neben den "reinen" Formen werden jedoch lediglich Kombinationen von zwei Rechtsformen diskutiert.^{8'} Dies aus zwei Gründen:

a) Wir haben in Kapitel 2 gesehen, dass die Definition von Handlungsrechten opportunity costs verursacht. Als wichtige opportunity costs komplizierter Kombinationen rechtlicher Gesellschaftsformen ist die Erschwerung des Demokratieprozesses zu betrachten. Es sind insbesondere höhere Informations- und Koordinationskosten zu erwarten.

Das gilt besonders für die kleine selbstverwaltete Unternehmung. Da Rechtskosten fixe Kosten sind, gibt es eine Degression, die grossen Unternehmen kompliziertere Möglichkeiten erlaubt.

b) Die Kombination zweier rechtlicher Organisationsformen bietet insbesondere in Hinblick auf die Neutralisierung^{9*} des Unternehmungskapitals eine ideale Grundlage. Während in der einen Gesellschaft das Kapital untergebracht ist, wird der andern Gesellschaft die Unternehmungsführung übertragen.****

Die Neutralisierung des Kapitals erweist sich in den Modellen und Vorschlägen von O.Sik (1979) und U.Gärtner/P.Luder (1979) als entscheidendes Element einer Konzeption der selbstverwalteten Unternehmung. Eine eigentliche "Neutralisierung" (wie die genannten Autoren sie verstehen) ist aber im geltenden schweizerischen Recht nicht möglich, ausser bei der Stiftung. Es wird deshalb in Zusammenhang mit der herrschenden Rechtsordnung dann von "Neutralisierung" gesprochen, wenn folgende zwei Bedingungen erfüllt sind:

- Es bestehen am Gesellschaftsvermögen keine individuellen Rechte. Es gibt somit weder rückziehbare noch handelbare Vermögensanteile der Mitarbeiter.
- Die Handlungsrechte am Unternehmungsvermögen kommen allen Mitgliedern gemeinsam zu, wobei die Mitglieder Mitarbeiter, Mitunternehmer und Mitkapitalgeber in einer Person sind.

Diese Einschränkung scheint berechtigt, denn dadurch wird der Begriff der "Neutralisierung", bezogen auf unser Rechtssystem, operational.

Wenden wir uns nun den Kriterien zu, auf Grund derer eine Auswahl zwischen den verschiedenen Rechtsformen getroffen werden kann. Eine erste Gruppe von Kriterien muss garantieren, dass die gewählte Gesellschaftsform mit den konstitutiven Merkmalen einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung vereinbar ist.

Es können somit folgende Kriterien abgeleitet werden:***

Kriterium 1: Die Gesellschaftsform muss die rechtliche Grundlage für einen Zusammenschluss von Personen bieten können, welche sowohl ihre Arbeitskraft als auch ihr Vermögen zur gemeinsamen Zielerreichung einsetzen.

Kriterium 2: Die Gesellschaftsform muss eine gemeinsame Produktivtätigkeit der Mitglieder zulassen; sie muss die Nutzung des Unternehmungsvermögens zu wirtschaftlichen Zwecken erlauben.

Kriterium 3: Die Gesellschaftsform muss eine gemeinsame demokratische Verwaltung der Unternehmung durch alle Mitarbeiter ermöglichen.

Kriterium 4: Die Gesellschaftsform muss auch kleinen Kollektiven als rechtliche Grundlage eines Zusammenschlusses dienen können.

Mit den vier formulierten Kriterien, welche eine Gesellschaftsform erfüllen muss, sind die konstitutiven Merkmale einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung berücksichtigt.

Um die konstitutiven Merkmale nicht zu gefährden, wird in Abschnitt 3.3.1. die Neutralisierung des Vermögens vorgeschlagen.¹²⁾

Kriterium 5: Die Gesellschaftsform muss die Möglichkeit bieten, das Vermögen der Unternehmung (oder Teile davon) zu neutralisieren.

Eine nächste Gruppe von Kriterien bezieht sich auf die wirtschaftliche Effizienz der Gesellschaftsform. (Vergleiche Abschnitt 2.4.)

Wir haben gesehen, dass die wirtschaftliche Effizienz umso grösser ist, je grösser die Flexibilität einer Unternehmungsverfassung ist, respektive je geringer die Transaktionskosten einer Verfassungsänderung sind. Diese Transaktionskosten sind umso niedriger, je weniger Personen einer Verfassungsänderung zustimmen müssen.

Unter Berücksichtigung des Demokratieprinzips lautet ein weiteres Kriterium:

Kriterium 6 : Die Gesellschaftsform muss so ausgestaltet werden können, dass Handlungsrechte bezüglich der Veränderung der Unternehmungsverfassung allen Mitarbeitern zukommen, jedoch nur diesen.

Die wirtschaftliche Effizienz einer Unternehmungsverfassung lässt sich auch in bezug auf die Stellung der Unternehmung am Arbeitsmarkt bewerten. Nicht-selbstverwaltete Unternehmenbürden dem Mitarbeiter nur das Arbeitsplatzrisiko auf. In einer selbstverwalteten Unternehmung trägt der Mitarbeiter zusätzlich ein Vermögensrisiko. Der Mitarbeiter hat zwar nicht nur das Risiko eines Verlustes zu tragen, sondern er hat auch die Chance einer Gewinnrealisierung.

Die selbstverwaltete Unternehmung kann ihre Wettbewerbssituation verbessern, wenn das Vermögensrisiko der Mitarbeiter auf das neutralisierte Unternehmungsvermögen beschränkt wird.

Diese Haftungsbeschränkung drängt sich auch aus Gerechtigkeitsüberlegungen auf. Da der einzelne Mitarbeiter keine individuellen Handlungsrechte am neutralisierten Kollektivvermögen geltend machen kann, ist es naheliegend, dass er auch keine individuellen Pflichten bezüglich der Gesellschaftsschulden wahrnehmen muss.

Kriterium 7 : Die Gesellschaftsform muss eine Haftungsbeschränkung auf das Gesellschaftsvermögen zulassen.

Die sieben Kriterien werden in Tabelle 3 mit den zur Verfügung stehenden Rechtsformen in Beziehung gebracht, um eine erste Auswahl zu ermöglichen. Zur wirtschaftlichen Effizienz gehört auch das Durchschlagen der Marktpulse auf den Mitarbeiter. (Vergleiche Abschnitt 2.4.) Dieses Kriterium wird hier nicht berücksichtigt, da es nicht an die Rechtsform gebunden ist.

Tabelle 3

Kriterien Rechtsformen	Kriterium 1 Zusammenschluss von Personen	Kriterium 2 Nutzung zu wirtschaftlichem Zweck zulässig	Kriterium 3 Demokratische Verwaltung möglich	Kriterium 4 Für kleine Kollektive verwendbar	Kriterium 5 Neutralisierung des Kapitals möglich	Kriterium 6 Flexibilität der Unternehmungsverfassung	Kriterium 7 Begrenzung der Haftung möglich
Verein ZGB Art. 60-79	JA	NEIN ²⁾	JA	JA	JA	JA	JA ⁹⁾
Stiftung ZGB Art. 80-89	NEIN ¹⁾	JA	NEIN ³⁾	JA	JA	NEIN ⁸⁾	JA
Einfache Gesellschaft OR Art. 530-551	JA	JA	JA	JA	NEIN	JA	NEIN
Kollektivgesellschaft OR Art. 552-593	JA	JA	JA	JA	NEIN	JA	NEIN
Kommanditgesellschaft OR Art. 594-619	JA	JA	NEIN ⁴⁾	JA	NEIN	JA	NEIN
Aktiengesellschaft OR Art. 620-763	JA	JA	JA	JA	NEIN ⁶⁾	JA	JA
Kommanditaktien- gesellschaft OR Art. 764-771	JA	JA	JA	JA	NEIN	JA	NEIN
Gesellschaft mit beschränkter Haftung OR Art. 772-827	JA	JA	JA	JA	NEIN ⁷⁾	JA	JA ¹⁰⁾
Genossenschaft OR Art. 828-926	JA	JA	JA	JA ⁵⁾	JA	JA	JA

Bemerkungen 1)-10) zur Tabelle 3 auf den folgenden Seiten

Bemerkungen zur Tabelle 3

1) Es wurde schon am Anfang dieses Kapitels darauf hingewiesen, dass die Stiftung keine Gesellschaft im juristischen Sinne ist. Während Gesellschaften aus Personen (und Vermögen) bestehen, besteht die Stiftung nur aus einem Vermögen. Die Stiftung kann deshalb nur in Verbindung mit einer Gesellschaft als rechtliche Grundlage einer Unternehmungsverfassung dienen.

2) Artikel 60 ZGB besagt, dass lediglich Vereine die juristische Persönlichkeit erlangen, welche "sich einer (...) nicht wirtschaftlichen Aufgabe widmen".

"Von einem wirtschaftlichen Zweck kann dann gesprochen werden, wenn die Gesellschaft einen ökonomischen Vorteil (geld- werten Nutzen) zugunsten ihrer Mitglieder erstrebt." (A.Meier-Hayoz/P.Forstmoser, 1981, S.102)

Es ist äusserst schwierig, von dritter Seite den Zweck eines Gesellschaftszusammenschlusses zu bewerten. Dieses Problem wird verstärkt, wenn gleichzeitig mehrere Ziele verfolgt werden, und/oder wenn die Nutzniesser des Vereinszwecks sowohl Mitglieder als auch Nicht-Mitglieder sind.

Dies war mit ein Grund, weshalb das Bundesgericht in einem (recht umstrittenen) Entscheid im Jahre 1964 (BGE 90 II 333) bei der Rechtssprechung über die Zulässigkeit von Wirtschaftsverbänden in Vereinsform nicht auf den Zweck, sondern auf die Mittel abstellte. "Demnach verfolgt ein Verein einen wirtschaftlichen Zweck, der ihm die Erlangung der Rechtspersönlichkeit verwehrt, nur dann, wenn er selber ein kaufmännisches Gewerbe betreibt. Die Vereinigungen dagegen, welche allgemein geartete wirtschaftliche Zwecke anstreben, ohne selber eine Tätigkeit im oben genannten Sinne zu entfalten, können sich auch weiterhin der Vereinsform bedienen." (M. M. Pedrazz ini , 1974, S.354)'''^

Es ist unter diesen Bedingungen schwer denkbar, dass sich eine selbstverwaltete Unternehmung der Vereinsform bedienen

kann. Es gibt zwar praktische Beispiele selbstverwalteter Kollektive in Vereinsform. Diese zeichnen sich aber durch eine kulturelle Tätigkeit aus, welche in starkem Masse Dritten zugute kommt. Es handelt sich dabei in der Hauptsache um Theater, Buchhandlungen, Zeitungen, therapeutische Gemeinschaften und ähnliches.

Hingegen kann der Verein als Kapitalverwaltungsgesellschaft eingesetzt werden. In dieser Funktion führt er selber kein kaufmännisches Gewerbe, welches ihm die Erlangung der Rechtspersönlichkeit verwehren könnte. Die Zwecke des Vereins, nämlich die Förderung der menschlichen Selbstbestimmung am Arbeitsplatz, der Abbau der Entfremdung usw., müssen als politische Zwecke anerkannt werden. Die Förderung einer bestimmten selbstverwalteten Unternehmung ist eine Möglichkeit, diesen Zielen näher zu kommen.

- 3) Die Mitarbeiter einer Unternehmung können eine Stiftung verwalten, wobei aber die Handlungsrechte eingeschränkt sind. Wesentliche Handlungsrechte sind dem Stifter und dem Gemeinwesen zugeordnet; eine demokratische Verwaltung durch die Mitarbeiter ist deshalb nur begrenzt möglich.

a) Wille des Stifters:

Da es zur Errichtung einer Stiftung der Widmung eines Vermögens für einen besonderen Zweck bedarf (ZGB, Art.80), kommen dem Stifter weitgehende Handlungsrechte zu. Der Stifter kann zwar in der Gründungsphase einer Unternehmung mit den Mitarbeitern identisch sein, mit der Zeit wird aber diese Uebereinstimmung nicht mehr existieren. Zudem kann auch vom Stifter selbst der Stiftungszweck nach erfolgter Stiftung nicht beliebig verändert werden.

b) Interesse des Gemeinwesens:

Eine zweite Einschränkung der demokratischen Selbstbestimmung und -Verwaltung durch die Mitarbeiter erfolgt durch die Aufsicht der staatlichen Behörden. (ZGB, Art.84-86) Wichtige Handlungsrechte bezüglich Organisation und Abänderung des Zwecks müssen von den Mitarbeitern mit den Be

hörden geteilt werden.

Während sich die behördliche Aufsicht bei Gesellschaften auf ein Kontrollrecht bei der Gründung oder Aenderung der Gesellschaft durch das Handelsregisteramt beschränkt^{^*}, kann bei der Stiftung von einem eigentlichen Mitwirkungs- recht der Behörden bezüglich der Verwaltung gesprochen werden.

(Vergleiche auch Bemerkung 8) in bezug auf das Kriterium 6) .)

- 4) Die Geschäftsführung erfolgt bei der Kommanditgesellschaft durch den oder die unbeschränkt haftenden Gesellschafter. Hingegen ist der Kommanditär als solcher "zur Führung der Geschäfte der Gesellschaft weder berechtigt noch verpflichtet. Er ist auch nicht befugt, gegen die Vornahme einer Handlung der Geschäftsführung Widerspruch zu erheben, wenn diese Handlung zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb der Gesellschaft gehört." (OR, Art.600)
- 5) Im Gegensatz zu den andern Gesellschaftsformen, welche mindestens zwei respektive drei Mitglieder erfordern, sind für die Genossenschaft mindestens sieben Mitglieder vorgeschrieben.
- 6) Durch die Ausgabe vinkulierter Namenaktien können zwar gewisse Probleme, welche dadurch entstehen, dass das Unternehmungsvermögen nicht neutralisiert ist, verringert oder gelöst werden. Eine ganze Reihe von Problemen bleibt aber bestehen. Mit der Vinkulierung werden eben nur individuelle Verfügungsrechte bezüglich des Erwerbs und der Veräußerung von Rechten am Gesellschaftsvermögen eingeschränkt. Es besteht nicht eine allgemeine Einschränkung individueller Handlungsrechte wie bei der Neutralisierung. (Siehe insbesondere OR, Art.686.)
- 7) Was unter Bemerkung 6) bezüglich vinkulierter Namenaktien gesagt wird, gilt hier in ähnlicher Weise für die Gesellschaftsanteile bei der GmbH. (OR, Art.791/792)

- 8) Es wird auf das unter Bemerkung 3) Gesagte verwiesen. Die Flexibilität der Unternehmungsverfassung ist durch die behördliche Verwaltungs-Mitwirkung und die strengen gesetzlichen Regelungen (insbesondere ZGB, Art.85/86) sehr stark eingeschränkt. Es besteht für die Kollektivmitglieder im Prinzip keine Möglichkeit, die Unternehmungsverfassung zum Beispiel auf Grund von Effizienzüberlegungen wesentlich zu verändern. Ein flexibles Reagieren auf Veränderungen in den Arbeitsgruppen, auf den Märkten usw. wird dadurch verunmöglicht.

Wird in der Stiftungsurkunde der Zweck möglichst allgemein und flexibel formuliert, um diesen Problemen auszuweichen, ist zu erwarten, dass dadurch das Kriterium 3 umso stärker tangiert wird, weil eine Verschärfung der Kontrolle durch die Aufsichtsbehörden zu befürchten ist.

Derselbe Einwand gilt auch, wenn versucht wird, durch persönliche Verflechtung die Probleme in den Griff zu bekommen; wenn also die Mitarbeiter der Betriebsführungsgesellschaft gleichzeitig Mitglieder der Stiftungsverwaltung sind.

- 9) Die Haftung ist auf das Vereinsvermögen beschränkt, wenn die Mitglieder durch die Statuten zu regelmässigen Beitragszahlungen verpflichtet sind. (Vergleiche ZGB, Art.71)

- 10) "Die Gesellschafter haften nach den für die Kollektivgesellschaft geltenden Vorschriften für alle Verbindlichkeiten der Gesellschaft solidarisch, jedoch nur bis zu der Höhe des eingetragenen Stammkapitals.

Sie werden von dieser Haftung in dem Masse befreit, als dieses Stammkapital einbezahlt worden ist." (OR, Art.802)

Das heisst, anders als bei der AG "haftet jeder Gesellschafter für die Einzahlung des gesamten Stammkapitals, nicht nur seiner eigenen Stammeinlage". (R.Borkowsky/ R.Moosmann, 1977, S.169)

Um das Kriterium 7 zu erfüllen, muss somit jeder Mitarbeiter

seinen Anteil am Stammkapital voll einbezahlen.

Schauen wir uns nun die Tabelle 3 noch einmal an, um die Auswahl der zu analysierenden Rechtsformen zu treffen.

A) Einfache Rechtsformen

Die Auswahl fällt hier auf jene Rechtsformen, welche alle sieben Kriterien erfüllen. Dies trifft lediglich für die Genossenschaft zu.

B) Kombinierte Rechtsformen

Hier muss unterschieden werden zwischen der Eignung als Kapitalverwaltungsgesellschaft und der Eignung als Betriebsführungsgesellschaft.

B 1) Kapitalverwaltungsgesellschaft

Die Kapitalverwaltungsgesellschaft muss ausser Kriterium 1) alle Kriterien erfüllen.

Neben der Genossenschaft kann nun auch der Verein berücksichtigt werden, da ja die Bundesgerichtspraxis, wie wir in Bemerkung 2) zur Tabelle 3 gesehen haben, Vereine mit wirtschaftlichem Zweck zulässt, wenn diese keinen eigenen Gewerbebetrieb führen.

B 2) Betriebsführungsgesellschaft

Da das Problem der Neutralisierung durch die Unterbringung des Kapitals in der Kapitalverwaltungsgesellschaft gelöst ist, muss eine Betriebsführungsgesellschaft das Kriterium 5) nicht erfüllen. Es verbleiben damit drei Rechtsformen, welche die sechs restlichen Kriterien erfüllen: Genossenschaft, Aktiengesellschaft und Gesellschaft mit beschränkter Haftung.

Die GmbH wird im folgenden beiseite gelassen. Sie enthält in ihrer rechtlichen Ausgestaltung keine Vorteile, welche nicht auch bei der AG durch entsprechende Ausgestaltung der Statuten zu erreichen wären.

Es könnte hier eingewendet werden, dass die heute noch geltende grössere Ausgestaltungsfreiheit bei der AG im neuen Aktienrecht stark eingeschränkt werden kann. Da dieses aber nicht in nächster Zukunft in Kraft treten wird, erscheint es verfrüht, auf diese zukünftige und unsichere Entwicklung schon Rücksicht zu nehmen. Hinzu kommt, dass bei der Aktienrechtsreform sehr wohl nicht nur der Status der AG, sondern auch jener der GmbH revidiert werden könnte.

Es verbleiben fünf Rechtsformen zur genaueren Analyse:

Tabelle 4

Kapitalverwaltungsgesellschaft	Betriebsführungsgesellschaft
Genossenschaft	
Verein	Aktiengesellschaft
Verein	Genossenschaft
Genossenschaft	Aktiengesellschaft
Genossenschaft	Genossenschaft

Diese fünf Gesellschaftsformen erfüllen einige ausgewählte Effizienzkriterien, unter Berücksichtigung der konstitutiven Merkmale einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung.

In den Kapiteln 4 und 5 werden diese Gesellschaftsformen - immer unter Berücksichtigung der konstitutiven Merkmale einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung - eingehender analysiert.

Mit Hilfe dieser Analyse wird versucht, durch

- geeignete Wahl und
- adäquate Ausgestaltung

der Gesellschaftsform die Effizienz der Unternehmung zu optimieren.

3.3. Gestaltungsvorschläge für ein Verwaltungskonzept zur Gewährleistung der notwendigen Transaktionen von Handlungsrechten

3.3.1. Neutralisierung des Kapitals

Die Forderung nach Neutralisierung des Kapitals wurde abgeleitet aus den empirischen Untersuchungen von U.Gärtner/P.Luder (1979). Die Autoren decken in ihrer Arbeit die Mängel von verschiedenen existierenden Verfassungen von Mitarbeiterunternehmen auf und kommen zum Schluss, dass lediglich durch eine Neutralisierung die notwendige Absicherung des Unternehmungskapitals garantiert werden kann. (Vergleiche auch Abschnitt 3.2.1.3.1.)

Das Bedürfnis nach

- langfristiger Existenzsicherung der Unternehmung sowie
- Durchsetzung fundamentaldemokratischer Strukturen erfordert eine Neutralisierung des Unternehmungskapitals. "Zusammenfassend können also aus den herangezogenen Praxiserfahrungen folgende Ergebnisse festgehalten werden, welche die von uns (...) skizzierten Anforderungen an eine komplexe, partizipative Unternehmensordnung stützen und konkretisieren:

- die Notwendigkeit einer Kapitalneutralisierung
- die Notwendigkeit einer materiellen Partizipation
- die Notwendigkeit einer zur materiellen Partizipation komplementären immateriellen Partizipation auf Unternehmensebene
- die Notwendigkeit einer immateriellen Partizipation auf Arbeitsplatzebene." (U.Gärtner/P.Luder, 1979, S.486)

Eine Handlungsrechtsverteilung im Sinne einer Kapitalneutralisierung bewirkt vergleichsweise hohe Transaktionskosten für ausscheidende Mitarbeiter.

Die Transaktion der eigenen Arbeitskraft in eine andere Unternehmung ist per Definition mit dem Verlust der Nutzungsrechte verbunden. Da die Verfügungsrechte nicht individuell zugeordnet werden, bleiben dem ausscheidenden Mitarbeiter keinerlei Hand

lungsrechte am Unternehmungskapital.

Diese Tatsache geht in die Nutzenmaximierungsüberlegungen eines Mitarbeiters ein. Von Bedeutung sind insbesondere die Nutzenmaximierungskalküle im Zeitpunkt von

- Eintrittsüberlegungen,
- Austrittsüberlegungen und
- Ueberlegungen bei der Verteilung des Reinertrages.

3.3.1.1. Eintrittsüberlegungen

Bei den Eintrittsüberlegungen geht es in dem hier diskutierten Zusammenhang um die Transaktionen, welche zur Bildung des neutralisierten Risikokapitals führen.

Allzu hohe Eintrittszahlungen können die notwendige Mobilität der Mitarbeiter erschweren und zu schwerwiegenden Effizienznachteilen auf dem Arbeitsmarkt führen, wie bereits in Abschnitt 3.2.1.2. und 3.2.1.3.1. dargelegt wurde.

3.3.1.2. Austrittsüberlegungen

Bezüglich der Austrittsüberlegungen stellt die Neutralisierung für das Kollektiv insofern eine effiziente Lösung dar, als damit der in Abschnitt 3.2.1.3.1. dargestellten Problematik (Förderung egoistischen Verhaltens und Bestrafung von Solidarität) begegnet wird. Der Mitarbeiter ist gezwungen, sich verstärkt mit der Unternehmung zu identifizieren. (Auf die damit verbundene Möglichkeit der Gefährdung des ersten konstitutiven Merkmals wurde bereits in Abschnitt 3.2.1.2. hingewiesen.)

Ein wesentlicher Nachteil der Neutralisierung des Kapitals besteht darin, dass nicht nur unerwünschte, sondern auch erwünschte Mitarbeiterfluktuation verhindert werden kann.

Optimale Strukturanpassungen infolge von Krisen erfordern oftmals Anpassungen bei der Zusammensetzung des Mitarbeiterkollektivs.

Eine entsprechende Aus- und Neugliederung muss dann nicht unbedingt eine Folge ungenügender Solidarität der Mitarbeiter sein. Sie kann der gemeinsamen Erkenntnis entspringen, dass es sich dabei um eine optimale Lösung für alle handelt. Um jedoch einen Interessenausgleich zu erreichen, werden Kompensationszahlungen (Sozialplan) notwendig.

Die konkrete Form der Kompensationszahlungen wird von Fall zu Fall verschieden sein. Neben einmaligen Abfindungszahlungen an ausscheidende Mitarbeiter sind auch komplexere Vertragsvereinbarungen denkbar. So können beispielsweise mehrere Personen geschlossen aus dem Kollektiv ausscheiden, um eine neue Unternehmung zu bilden, und bekommen neben einer Abfindungssumme auch Investitionsgüter, Aufträge und Darlehen zugesprochen.

Da die Neutralisierung des Unternehmungskapitals nicht nur die ungewollte Mobilität egoistischer Mitarbeiter einschränkt, sondern auch ein Hindernis für die gewollte Mobilität solidarischer Mitarbeiter darstellt, ist das "Ventil" der Kompensationszahlungen unbedingt notwendig.

3.3.1.3. Ueberlegungen bezüglich der Verwendung des Reinertrages

Bei den Ueberlegungen bezüglich der Verwendung des Reinertrages stehen grundsätzlich vier Möglichkeiten zur Verfügung:

- Verwendung der Mittel für Investitionszwecke (Selbstfinanzierung) ,
- Ausschüttung der Mittel für individuelle Konsumzwecke der Mitarbeiter,
- Verwendung der Mittel für gemeinsame Konsumzwecke und
- Verwendung der Mittel für Darlehenszwecke.

Für die nun folgende Analyse sind die zwei ersten Möglichkeiten von grundsätzlicher Bedeutung.

Da von nutzenmaximierenden Mitarbeitern ausgegangen wird, muss nach dem Wahlverhalten (zwischen diesen Alternativen) gefragt werden, welches der Mitarbeiter zeigt, um seinen Nutzen zu maxi-

mieren.

Die Entscheidungssituation ist insofern speziell, als der Mitarbeiter durch den Entscheid zur Investition auf zukünftige individuelle Ansprüche auf dieses Kapital verzichtet.

Da sich die Handlungsrechts-Literatur bis anhin noch nicht mit dem Investitionsverhalten schweizerischer Selbstverwaltungsunternehmen auseinandergesetzt hat, werden jugoslawische Erfahrungen zum Vergleich herangezogen.

Obwohl der Vergleich wegen der spezifischen Eigenheiten des jugoslawischen Systems nur teilweise gültig ist, sind doch gewisse Probleme für jeden selbstverwalteten Betrieb ziemlich ähnlich. So schreibt E.Furubotn, der sich als Vertreter des Handlungsrechts-Ansatzes wohl am eingehendsten mit dem jugoslawischen Modell auseinandergesetzt hat-***':

"Difficulties such as those that arise because workers have finite planning horizons are well exemplified by the Yugoslav case, but they are by no means unique to the Yugoslav institutional structure." (E.Furubotn, 1978, S.706)

Aufgrund von Modellüberlegungen stellt E.Furubotn fest, dass "consumption becomes the most attractive alternative open to workers. (...) To workers, high consumption and rising incomes appear mutually compatible as long as the firm is able to finance new opportunities through the banking system." (E.Furubotn, 1974, S.275)

Durch die Nicht-Existenz eines Marktes für Handlungsrechte an der Unternehmung ist für die Nutzenüberlegungen des Selbstverwalters nur diejenige Periode von Bedeutung, in welcher er Mitglied der Unternehmung ist.

"According to the rules assumed, each worker in the labor-managed firm has property rights in a particular time stream of income - viz., the stream of net earnings that comes to the firm during the period the worker is employed by the organization. Once the individual leaves the firm, however, he has no claim on the firm's net revenues and no responsibility for the firm's debts or other obligations. This situation is of interest because it has

important implications for behavior. Assuming for the moment that all of the firm's employees have the same planning horizon and expect to remain with the firm for T periods, the forces operating are clear. Incentives are created for the workers to try to shift costs incurred in the near term to periods after T and, at the same time, to make firm revenues through T as large as possible." (E.Furubotn, 1978, S.707)

Das Problem, welches Furubotn mit seiner Aussage anschnidet, dürfte eines der schwerwiegendsten sein, mit welchem selbstverwaltete Unternehmen zu kämpfen haben. Es besteht darin, dass die selbstfinanzierte Investitionstätigkeit und dadurch die Produktivität ungenügend sein kann, weil sich innerhalb der Unternehmung, durch die unterschiedlichen Zeithorizonte bedingt, unterschiedliche Interessen gegenüberstehen. (Vergleiche auch Abschnitt 3.1.1.) Bei den Entscheidungen bezüglich der Art der Investitionsfinanzierung werden die langfristig Interessierten von den kurzfristig Interessierten überstimmt.

Auf einer abstrakten Ebene kann zwischen

- einer flexiblen institutionellen Lösung und
- einer fixen institutionellen Lösung des Problems unterschieden werden.

Beide Lösungen können als Extreme eines Kontinuums gedacht werden.

Die flexible Lösung zeichnet sich dadurch aus, dass sich die Statuten mit der formalen Regelung der Entscheidung über die Ertragsverwendung begnügen. Die inhaltliche Regelung der Ertragsverwendung ist dann vollkommen von den jeweiligen Nutzenüberlegungen der am Kollektiventscheid beteiligten Individuen abhängig. Die fixe Lösung ist dadurch charakterisiert, dass die Aufteilung des Ertrages zwischen Ausschüttung (als individuelles Einkommen) und Einbehaltung (zur Selbstfinanzierung von Investitionen) statutarisch festgelegt ist.

Beide Extrem-Lösungen zeichnen sich durch geringe Effizienz aus. Während bei der flexiblen Lösung die Transaktionskosten laufender Entscheidungen hoch sind (insbesondere Informations- und Konsensfindungskosten), ist die geringe Effizienz der fixen Lösung auf die

hohen Transaktionskosten der Verfassungsänderung und die schlechten Anpassungsmöglichkeiten an Markterfordernisse zurückzuführen.

Eine effiziente institutionelle Lösung muss deshalb zwischen diesen beiden Extremen gesucht werden. So könnten beispielsweise die Statuten

- Kapitalerhaltungsvorschriften und
 - Vorschriften über die Aeuftung von Reserve- und anderen Fonds festlegen.
- Als Kapitalerhaltungsvorschrift wäre die Regelung denkbar, dass Abschreibungen in voller Höhe zur Investitionsfinanzierung genutzt werden müssen, wobei gleichzeitig Mindestamortisationsraten festgelegt werden müssten.

Gewinnverteilungsvorschläge, wie sie beispielsweise von B.Horvat (1971) vorgebracht werden, sind meines Erachtens ungeeignet, das Problem zu lösen. B.Horvat unterscheidet vier Produktionsfaktoren, welche einen Ertrag verursachen: Arbeit, Unternehmerfunktion, Kapital und Monopolsituation auf dem Markt. Die Erträge der beiden ersten Faktoren sollten verteilt werden, während die zwei letzteren zu Investitionszwecken gebraucht würden.

Ohne auf diese Einteilung im Detail eingehen zu wollen, ist festzustellen, dass es bis heute der ökonomischen Theorie nicht gelungen ist, die Beiträge der einzelnen Produktionsfaktoren zum und deren Ansprüche auf das Endprodukt klar zuzuordnen.

Werden kapitalerhaltende Vorschriften in den Statuten festgelegt, ist zu berücksichtigen, dass die Statuten durch die Mitarbeiter verändert werden können. Durch entsprechende Abstimmungsregeln können die Transaktionskosten solcher Veränderungen jedoch stark erhöht werden. Das bedeutet, dass den langfristig interessierten Mitarbeitern ein Effizienzvorteil eingeräumt wird.

So könnte beispielsweise eine diesbezügliche Veränderung die Zustimmung einer 3/4 Mehrheit erfordern.

Die erforderliche Mehrheit kann je nach Wichtigkeit für verschiedene Elemente der Statuten unterschiedlich sein. So regelt beispielsweise die Genossenschaft SSR-Reisen die Statutenrevision folgendermassen:

"Art.45 Statutenrevision

Eine Statutenänderung durch die Generalversammlung bedarf zu ihrer Gültigkeit der Zustimmung von zwei Dritteln der abgegebenen Stimmen. Zur Abänderung des Genossenschaftszweckes, der Kompetenzverteilung und der Revisionsbestimmungen, für die Fusion mit einem andern Unternehmen, sowie für die Auflösung der Genossenschaft bedarf es der Zustimmung von drei Vierteln aller Genossenschafter." (SSR-Statuten, 1980)

3.3.2. Hierarchiefreie Koordinationsstrukturen

Aus der Diskussion der Gefährdung notwendiger Transaktionen kann die Notwendigkeit nach einer effizienten Koordination eben dieser Transaktionen abgeleitet werden. Entsprechend dem 3. konstitutiven Merkmal muss es sich dabei um hierarchiefreie Koordinationsstrukturen handeln.

Bevor wir uns überlegen, wie eine hierarchiefreie Koordinationsstruktur auszusehen hätte, erscheint es sinnvoll, sich zu fragen, warum Organisationen so oft hierarchisch strukturiert sind.

- Hierarchische Strukturen ermöglichen ein Beziehungsgefüge zwischen allen Systemelementen mit einem Minimum an Verbindungen. "So (ceteris paribus) in a world where
 - a) coordination is necessary and
 - b) the maintenance of relationships is costly - hierarchical trees are minimal cost structures." (P.Abell, 1979, S.146)

- In unserem Kulturkreis besteht die Tendenz, komplexe Probleme dadurch zu lösen, dass sie in weniger komplexe Unterprobleme gegliedert werden. Werden nun die Kompetenzen zur Erarbeitung von Lösungen auf verschiedenen Problemstufen verschiedenen Individuen übertragen, ergibt sich aus der hierarchischen Gliederung von Problemen automatisch eine hierarchische Gliederung der Entscheidungsordnung in der Unternehmung. Es müssen Führungsfunktionen wahrgenommen werden, damit dieses hierarchisch gegliederte, kooperative System funktioniert. Das heisst, dass ein oder mehrere Systemmitglieder die Kompetenz erhalten, das Wissen und Verhalten der anderen Systemmitglieder zum Zweck der Zielerreichung zu beeinflussen.

Ginge man davon aus, dass die Zuordnung von Kompetenzen per Definition hierarchische Strukturen zur Folge hat, dann wäre unter den oben aufgeführten zwei Gesichtspunkten eine hierarchiefreie Organisationsstruktur einer Unternehmung kaum denkbar. Wird

hingegen unter Hierarchie eine institutionalisierte Rangordnung verstanden, dann ist es sehr wohl möglich, dass eine kleine Unternehmung ohne eine solche auskommen kann.

Das Unternehmungssystem kann grob in drei Ebenen aufgeteilt werden, welche jeweils spezifische Koordinationsleistungen erfordern:

Auf der Ebene des unternehmungspolitischen Systems werden "grundlegende, dauerhafte und auf die Unternehmung als Ganzes bezogene Entscheidungen getroffen.

Das Planungssystem nimmt den Output des Politiksystems auf und transformiert ihn in konkretere, auf die Unternehmungsbereiche aufgegliederte Vorgaben.

Output dieses Systems sind alle lang-, mittel- und kurzfristigen Pläne. Die dispositiven Systeme haben die Aufgabe, auf der Basis dieser Pläne den unmittelbaren Vollzug in den operationeilen Systemen zu steuern."
(F.Malik, 1981, S.20)

3.3.2.1. Koordination auf der Ebene des unternehmungspolitischen Systems

Die Entscheidungen auf der Ebene des unternehmungspolitischen Systems zeichnen sich dadurch aus, dass sie

- längerfristige Gültigkeit haben und
- von grosser Bedeutung für alle Mitarbeiter sind.

Dies spricht für die Institutionalisierung der Koordination auf der Ebene des unternehmungspolitischen Systems in Form einer Vollversammlung mit Konsensentscheidungen. Da der Ausgang der Verhandlungen von grosser Bedeutung für den einzelnen Mitarbeiter ist, sind seine Transaktionskosten im Sinne von opportunity costs sehr gross, wenn die gefällten Entscheide nicht seinem Willen entsprechen. Dies kann leicht zu Frustration und Verweigerung führen.

Unternehmungspolitische Entscheide sollten deshalb auf Grund von Konsens und nicht auf Grund von Mehrheitsentscheiden gefällt werden.

Das Konzept der Entscheidungsfindung durch Konsens wird mit viel Erfolg in der japanischen Industrie angewendet.

"Eine auf diese Weise getroffene Entscheidung wird eine grössere Unterstützung finden als eine solche, die von oben herab befohlen oder durch einfachen Mehrheitsbeschluss getroffen worden ist." (I.Hattori, 1982, S.58)

Auch A.P.Hare ist von der Wichtigkeit von Konsensbeschlüssen in kleinen Gruppen überzeugt:

"Given groups of equal size and abilities, equal experience with the discussion methods, and adequate time to find solutions, one would expect the consensus method to result in better quality solutions, with higher overall satisfaction among the members and more commitment to the decisions reached." (A.P.Hare, 1982, S.154)

Eine wirkungsvolle Anwendung der Konsens-Methode setzt die Kenntnis gewisser Spielregeln voraus. Auf Grund seiner diesbezüglichen Untersuchungen hat A.P.Hare folgende Richtlinien für Entscheide

durch Konsens erarbeitet:

- "1) Alle Beteiligten müssen sich darüber einig sein, Lösungen gestützt auf die Regeln der Entscheidungsfindung durch Konsens zu erarbeiten. Suche eine Lösung, welche alle Gesichtspunkte berücksichtigt, oder welche für die Gruppe zum gegebenen Zeitpunkt die beste ist. Vermeide eine Nullsummen-Lösung oder die Verwendung von Mehrheitsbeschlüssen, Kompromissen sowie Verhandlungen zur Konfliktverminderung.

- 2) Gib deine eigene Meinung zur betreffenden Streitfrage. Versuche, die Aufgabe auf einer logischen Basis anzugehen. Gehe den unterschiedlichen Meinungen auf den Grund, um mehr Fakten zu erhalten; berücksichtige dabei besonders auch Mitglieder mit niedrigem Status. Vermeide, die ändern von deiner Meinung zu überzeugen.

- 3) Bemerkungen sollen an die ganze Gruppe gerichtet werden. Zeige Interesse für jede einzelne Meinung. Vermeide Konfrontation und Kritik.

- 4) Es ist die Hauptaufgabe des Gruppen-Koordinators, der Gruppe zu helfen, einen Konsens zu formulieren, und es ist die Hauptaufgabe des Gruppen-Protokollanten, die gefällten Entscheide sogleich festzuhalten. Doch sollten alle Mitglieder an der Formulierung von Beschlüssen mithelfen.
Auch wenn ursprünglich allgemeines Einverständnis in bezug auf eine Frage besteht, soll die Grundlage dieses Einverständnisses analysiert werden, um sicher zu gehen, dass das Einverständnis auf einer grundlegenden Ebene besteht. Vermeide, deine Meinung nur deshalb zu ändern, um Konsens zu erreichen.

- 5) Wird ein Konsens erreicht, ist jedes Mitglied dafür verantwortlich, dass die Prinzipien in neuen Situationen angewendet werden.
 Vermeide, eine Lösung zu erzwingen, weil die Zeit der Versammlung vorüber ist. Wenn kein Konsens erreicht wurde, verschiebe die Entscheidung auf eine nächste Versammlung und befasse dich in der Zwischenzeit eingehend mit dem Problem." (A.P.Hare, 1982, S.146/147; Uebersetzung: M.S.)

Das Einhalten dieser Spielregeln ist einerseits sehr kostspielig, andererseits nicht gegen den Willen der Beteiligten durchsetzbar. Die hohen Kosten wirken sich dahingehend aus, dass die Konsens- Methode nur bei wenigen Entscheidungsprozessen Anwendung finden darf. Der Begriff "unternehmungspolitische Entscheide" ist in diesem Zusammenhang sehr eng zu fassen.

Die weitgehende Unkontrollierbarkeit des Verhaltens beim Konsensfindungsprozess kann zu informellen Machtkonzentrationen bei diskussionsgewandten Mitgliedern führen. Unter diesem Aspekt sind auch diejenigen Probleme zu betrachten, welche durch ungenügende Selbstsicherheit oder die soziale Kontrolle hervorgerufen werden.

Zu beachten ist auch das Informationsproblem. Um in der Vollversammlung zu bedeutsamen Entscheidungen zu kommen, müssen die Mitarbeiter umfassend über die aktuelle Situation der Unternehmung informiert sein. Um die diesbezügliche Informationssammlung zu rationalisieren, empfiehlt es sich, für diese Aufgabe Arbeitsgruppen einzusetzen. (Bei sehr kleinen Unternehmen können diese Arbeitsgruppen auch aus Einzelpersonen bestehen.)

Da für die Entwicklung der Unternehmung sowohl das Umweltgeschehen als auch das Geschehen innerhalb der Unternehmung von Bedeutung ist, sollen sowohl

- eine Arbeitsgruppe Umweltanalyse als auch
 - eine Arbeitsgruppe Unternehmungsanalyse
- institutionalisiert werden.

Zusätzlich können für spezifische Probleme vorübergehend - projektbezogene Arbeitsgruppen gebildet werden.

Alle diese Arbeitsgruppen nehmen gegenüber der Vollversammlung Beraterfunktionen wahr.

Aus Kostenüberlegungen ist es angezeigt, die Arbeitsgruppe Unternehmensanalyse zugleich mit Kontrollfunktionen zur Aufdeckung von free-rider-Verhalten zu beauftragen. Denn zur Wahrnehmung dieser zwei Aufgaben werden in der Regel dieselben Informationen benötigt - es können dadurch kostspielige Doppelspurigkeiten vermieden werden.

Aus Gründen der Machtkonzentration ist dieses Kontrollorgan demokratisch zu legitimieren.

Nun verhindert aber Demokratie als solche keineswegs immer dauerhafte Kompetenzkonzentration.

"Das Konzept der direkten Demokratie, oft auch als radikaldemokratische Partizipationstheorie bezeichnet, geht aus von einem fundamentalen menschlichen Interesse an politischer Selbstbestimmung und von der prinzipiellen Aufhebbarkeit der Herrschaft von Menschen über Menschen. Beide Hypothesen sind jedoch keinesfalls theoretisch zwingend und auch empirisch nur teilweise nachweisbar." (U.Gärtner/P.Luder, 1979, S.227)
Das Demokratieprinzip ist dehalb mit drei weiteren Prinzipien zu kombinieren. Bezüglich der Mitgliedschaft im Kontrollorgan sind "das Rotationsprinzip, eine beschränkte Wiederwahlmöglichkeit und die prinzipielle Abwählbarkeit vorzusehen". (U.Gärtner/P.Luder, 1979, S.555)

(Vergleiche auch A.Lüthi, 1981, S.41.)

Damit ist zwar keine vollkommene Garantie gegen jegliche Kompetenzkonzentration gegeben; die Gefahr scheint jedoch eingeschränkt.

Die Mitgliedschaft in der Arbeitsgruppe Umweltanalyse erfolgt durch Delegation aus den Funktionsbereichen. Dies vor allem deshalb, weil jeder Funktionsbereich jeweils andere Beziehungen zur Umwelt hat und darum auch in der Arbeitsgruppe vertreten sein sollte.

Die Mitgliedschaft in den projektbezogenen Arbeitsgruppen erfolgt durch Wahl oder Delegation, je nach Art des zu untersuchenden Problemkreises.

Mit der Institutionalisierung von Arbeitsgruppen wird vor allem bezweckt, die Konsensfindungskosten der Unternehmensverwaltung zu senken.

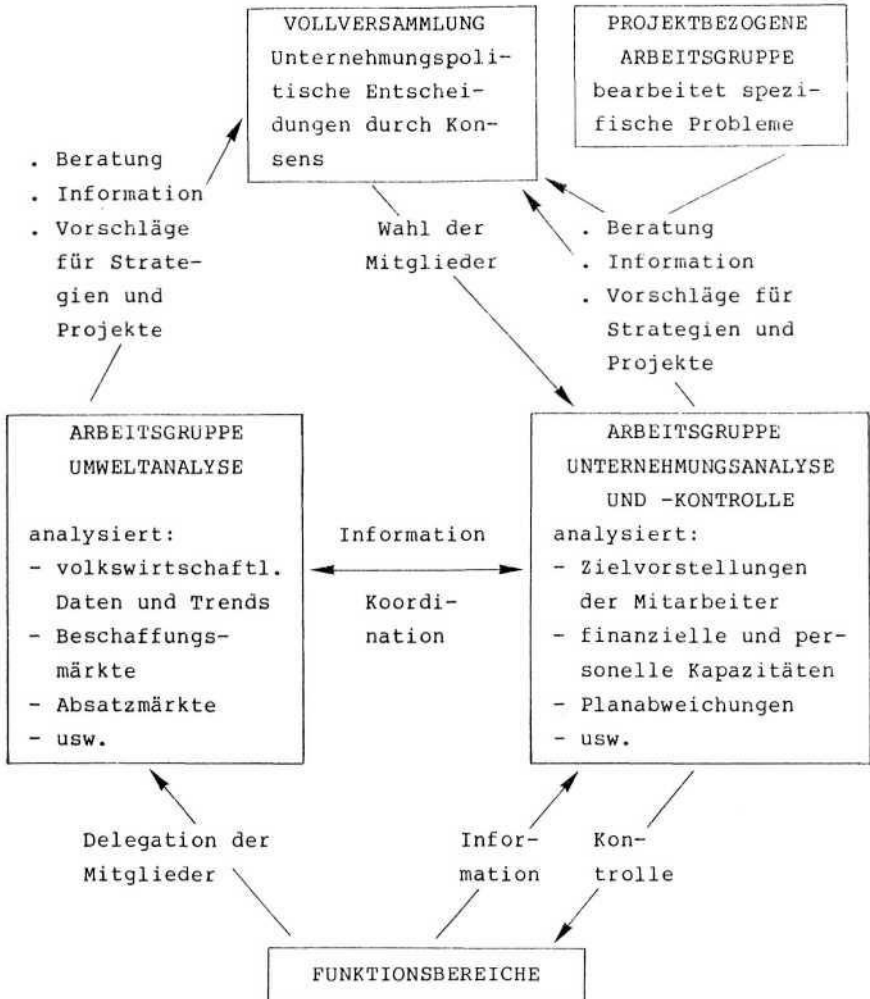
Mit den effizienteren Entscheidungsstrukturen wachsen aber auch die Gefahren der Kompetenz- und Informationskonzentration.

Die Erfahrung^{-1-7*} zeigt, dass die Selbstverwalter in der Regel nicht bereit sind, langfristig die Mehrkosten zu tragen, welche dadurch entstehen, dass die Vollversammlung darauf verzichtet, auch wichtige Entscheide zu delegieren.

Durch die Arbeitsgruppen wird es möglich, diese Konsensfindungskosten zu senken, ohne einen hierarchisch übergeordneten Geschäftsführer einsetzen zu müssen.

Zum Abschluss dieses Abschnitts wird der oben diskutierte Koordinationsprozess auf der Ebene des unternehmungspolitischen Systems graphisch dargestellt:

Graphik 5 Koordination auf der Ebene des unternehmungspolitischen Systems



3.3.2.2. Koordination auf der Ebene des Planungssystems

Die in der Vollversammlung gefällten Entscheide sind zu wenig spezifiziert, um in den Funktionsbereichen in Handlung umgesetzt werden zu können.

Die Umsetzung der unternehmungspolitischen Entscheide in konkrete Planungsvorgaben für die Funktionsbereiche kann mit Hilfe der "Arbeitsgruppe Planung" vorgenommen werden. Durch die Arbeitsgruppe Planung erfolgt die Grobkoordination und Zuordnung von Verwaltungskompetenzen.

Unter Verwaltung wird die unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme von Personen auf die Systementwicklung verstanden.

Als Verwaltungskompetenz können somit jene zugeordneten Handlungsrechte bezeichnet werden, welche dem betreffenden Subjekt die unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme auf die Systementwicklung ermöglichen.

Bei der Zuordnung dieser Handlungsrechte müssen zwei Grundsätze berücksichtigt werden:

- Transparenz der Handlungsrechtszuordnung und
- Gleichberechtigung der Handlungsrechtsbedürfnisse.

a) Transparenz der Handlungsrechtszuordnung

Will man nicht unnötige Energie mit Kompetenzstreitigkeiten und all ihren negativen Folgen verschwenden, drängt sich eine klare, von allen Mitarbeitern durchschaubare Kompetenzordnung auf. Die Handlungsrechtszuordnung soll im Rahmen eines detaillierten Organisationsschemas festgelegt werden, welches jedem Mitarbeiter vertraut sein muss.

b) Gleichberechtigung der Handlungsrechtsbedürfnisse Handlungsrechte ermöglichen die Gestaltung des Arbeitsbereiches oder, um es negativ zu formulieren, sie begrenzen die Gestaltungsfreiheit des Mitarbeiters. Verwaltungskompetenzen können deshalb als Element einer individuellen Nutzenfunktion definiert werden, wobei ein Mehr an Kompetenzen mit Einschrän-

kungen ein erhöhtes Nutzenniveau bedeutet. ^@'

Der Nutzeneffekt ist abhängig:

- von der Art der übertragenen Handlungsrechte,
- von der Persönlichkeit und den Fähigkeiten des Betroffenen. Da die Mitarbeiter unterschiedliche Nutzenfunktionen haben, ist es weder notwendig noch effizient, jedem Mitarbeiter über einen bestimmten Zeitraum genau die gleichen Handlungsrechte zu garantieren. Hingegen ist es in Hinblick auf die anzustrebenden herrschaftsfreien Strukturen notwendig, dass die Bedürfnisse jedes Mitarbeiters in bezug auf die Zuordnung von Handlungsrechten gleichermaßen berücksichtigt werden. (Vergleiche Abschnitt 3.1.)

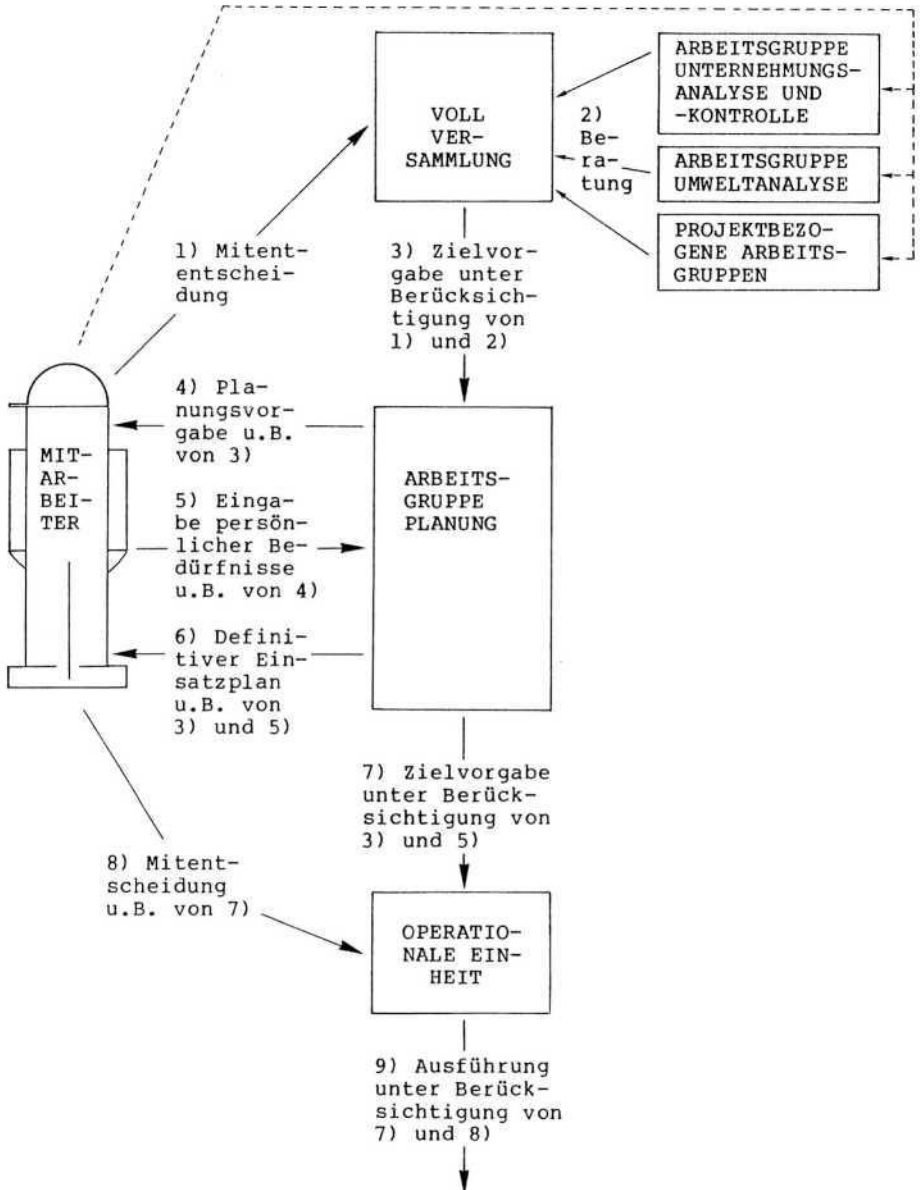
Zu diesem Zweck kann ein Wahlmodell verwendet werden, wie es in Graphik 6 dargestellt wird.

Die Zielvorgaben der Vollversammlung (3) werden von der Planungsgruppe konkretisiert und in Form von Planungsvorgaben (4) den Mitarbeitern vorgelegt.

Diese Plandaten sowie die eigenen Fähigkeiten stellen die Rahmenbedingungen dar, innerhalb derer der einzelne Mitarbeiter seine individuellen Arbeits- und Handlungsrechtsbedürfnisse anbringen kann (5) .

Diese individuellen Pläne werden unter Berücksichtigung der Zielvorgaben von der Planungsgruppe zentral aufeinander abgestimmt. Der definitive Einsatzplan (6) sowie die Zielvorgaben für die operationalen Einheiten (7) stellen den Output der Planungsebene und gleichzeitig den Input für die dispositive Ebene dar. Letztere wird uns im nächsten Abschnitt beschäftigen.

Graphik 6 Funktion des einzelnen Mitarbeiters im unternehmerischen Planungs- und Entscheidungsprozess



Für den oben geschilderten Planungs- und Entscheidungsprozess bedürfen die folgenden vier Aspekte einer Erläuterung:

- Zielvorgabe der Vollversammlung,
- Infrastruktur für Transaktionen,
- individuelle Einbringung von Arbeitsbedürfnissen und
- Kompetenzkonzentration.

3.3.2.2.1. Zielvorgabe der Vollversammlung

Die Art und Weise der Zielvorgabe (3) ist von zentraler Bedeutung bei der Beurteilung des Selbstverwaltungsgehaltes einer Unternehmung.

In gewissem Sinne veranschaulichen die Art und der Umfang der Zielvorgaben den erreichten Grad von Selbstverwaltung.

Die Vollversammlung kann sich damit begnügen, lediglich die wenigen im vorherigen Abschnitt diskutierten unternehmungspolitischen Entscheide zu fällen. Diese dienen gleichzeitig als Zielvorgabe zuhanden der Planungsgruppe. Dadurch entsteht eine bedeutende Kompetenzkonzentration bei der Planungsgruppe. Dies stellt eine teilweise Verletzung des 3. konstitutiven Merkmals dar.

Je mehr Planungsentscheide die Vollversammlung für sich beansprucht, desto mehr nähert sich die Unternehmung dem Selbstverwaltungsideal im Sinne der vier konstitutiven Merkmale.

Es ist evident, dass diese Entscheide nicht mehr durch Konsens gefällt werden können.

Es wird vorgeschlagen, bezüglich dieser Handlungsrechtsverteilung eine flexible Regelung zu institutionalisieren. Dies lässt sich folgendermassen begründen:

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass das Bedürfnis nach Selbstverwaltung und -bestimmung eines unter vielen ist. Zudem verändert sich die Stärke dieses Bedürfnisses mit der Zeit.

Es ist deshalb jene institutioneile Regelung nutzenmaximierend, welche eine gewisse Flexibilität aufweist und es dem Kollektiv erlaubt, sich je nach Bedürfnisstruktur mehr oder weniger am

Planungsprozess zu beteiligen; das heisst, der Planungsgruppe mehr oder weniger Kompetenz zu übertragen.

Wird aus ideologischen Gründen (3. konstitutives Merkmal) auf diese Flexibilität verzichtet, ist mit schwerwiegenden Effizienzverlusten zu rechnen.

Je weitgehender die der Planungsgruppe übertragenen Planungs- und Entscheidungskompetenzen sind, desto wichtiger wird die Kontrolle dieser Gruppe. Eine effiziente Kontrolle ist aber nur möglich, wenn die Planungsgruppe verpflichtet wird, ihre Ziele gegenüber der Vollversammlung in Form eines operationalen Plans offenzulegen und eventuelle Abweichungen am Ende einer Planperiode zu begründen. (Vergleiche E.-B.Blümle (1976).)

3.3.2.2.2. Infrastruktur für Transaktionen

Wir haben in Abschnitt 2.3. gesehen, dass die technologischen Rahmenbedingungen die Transaktionskosten beeinflussen.

Im hier diskutierten Fall ist die Verfügbarkeit der Informationsverarbeitungstechnik zur Verringerung der Transaktionskosten von Bedeutung. Eine optimale Abstimmung der individuellen Pläne durch die Planungsgruppe kann mit Ausnahme sehr kleiner Kollektive kaum ohne EDV geleistet werden.

Entsprechende Erfahrungen wurden in amerikanischen Kollektiven gemacht, welche mit Hilfe von EDV die Arbeitswünsche von bis über hundert Mitarbeitern koordinierten.

Die anfallenden Koordinationskosten sind unter den heutigen technischen Bedingungen um ein Vielfaches niedriger als früher.

3.3.2.2.3. Individuelle Einbringung von Arbeitsbedürfnissen

Wird dem einzelnen Mitarbeiter eine uneingeschränkte Planungsfreiheit bei der Einbringung seiner Arbeitsbedürfnisse (5) geboten, erfordert dies, bedingt durch die komplexe Transaktionssituation, sehr kostspielige Organisations- und Koordinationsar-

beit. Zusätzlich sind Produktionseinbussen zu erwarten. Es muss deshalb nach Möglichkeiten gesucht werden, welche die Verwaltungstätigkeit vereinfachen, ohne die Gestaltungsfreiheit des einzelnen Mitarbeiters allzu stark einzuschränken.

3.3.2.2.3.1. Rotation

Sowohl die langjährigen Erfahrungen in israelischen Kibbutzim als auch die Erfahrungen von Selbstverwaltern in der Schweiz haben gezeigt, dass zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit in einer industrialisierten Wirtschaft nicht auf die Spezialisierung von Arbeitsfunktionen verzichtet werden kann.

Dies führt dazu, dass sich die allgemeine Rotation in der Regel auf Leitungsfunktionen und einfache Arbeiten (Putzen, Fließbandarbeit und ähnliches) beschränkt. Die Arbeitsfunktionen rotieren nur zwischen Mitarbeitern mit gleicher spezialisierter Ausbildung. Dies ermöglicht Effizienzgewinne nicht nur in wirtschaftlicher Hinsicht. Spezialisierte, qualifizierte Arbeit erlaubt auch ein höheres Mass an Arbeitszufriedenheit.

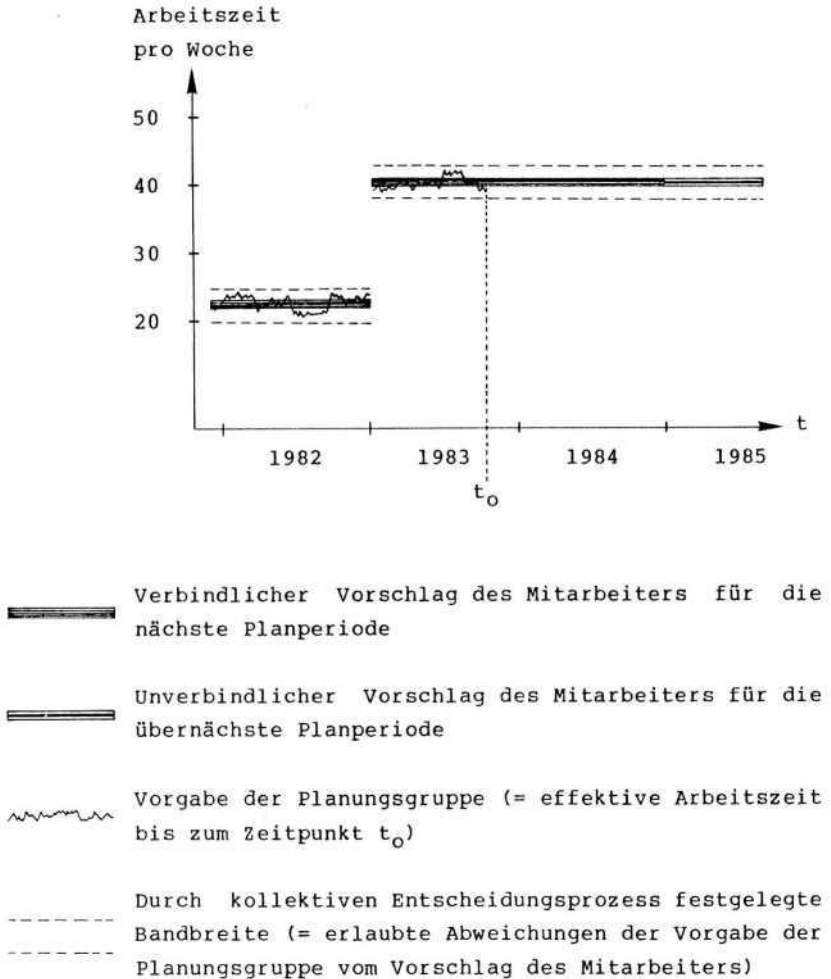
Diese Einschränkung vereinfacht die Verwaltungstätigkeit, weil bei der Planung mit Mindest-Leistungsstandards (bezüglich Quantität und Qualität der Arbeitsleistung) gerechnet werden kann.

3.3.2.2.3.2. Bandbreiten

Eine weitere effiziente institutionelle Lösung des Problems besteht in der Einführung von Bandbreiten. Das heisst, der Mitarbeiter hat zwar die Möglichkeit, seine Wünsche in bezug auf den Arbeitseinsatz einzubringen, die kollektive Planung (Arbeitsgruppe Planung) ist aber nur innerhalb bestimmter Bandbreiten daran gebunden.

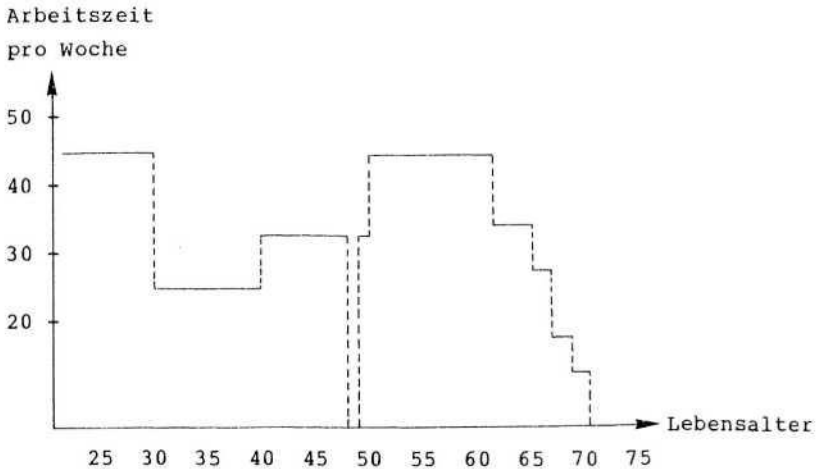
Dies kann graphisch folgendermassen dargestellt werden:

Graphik 7 Kollektive Planung mit Bandbreiten



Bezogen auf den Lebenszyklus eines Mitarbeiters ergibt dieser Planungsprozess beispielsweise folgendes Diagramm:

Graphik 8 Lebenszyklus und wöchentliche Arbeitszeit[^]@[^]



Dieses Diagramm kann stichwortartig folgendermassen interpretiert werden :

Mit 30 Jahren Kinder; Kinderbetreuung abwechslungsweise mit Ehepartner; mit Schulpflicht der Kinder lässt die Belastung nach, dadurch vermehrtes Engagement in der Unternehmung; mit 48 Jahren ein Jahr Weiterbildungsurlaub; mit 50 Jahren wieder volles Engagement in der Unternehmung; mit 62 Jahren langsamer Arbeitszeitabbau bis 70.

Es fällt auf, dass die oben beschriebenen Ereignisse mittelfristig (teilweise sogar langfristig) ohne weiteres voraussehbar sind. Das heisst, der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, verbindliche Planungsvorgaben schon ein Jahr im voraus zu geben, ohne dadurch seine Planungsfreiheit stark einzuschränken.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Einführung von Bandbreiten und Verbindlichkeitserklärungen die Transaktionskosten des kollektiven Planungsprozesses erheblich senkt, ohne dadurch diejenigen des individuellen Planungsprozesses erheblich zu erhöhen.

Bis hierher wurde von den direkten finanziellen Konsequenzen dieser Fluktuationsregelung abstrahiert. Es stellt sich nun die Frage, wer diese Konsequenzen zu tragen hat.

Zur Beantwortung dieser Frage muss zwischen den Gründen von Arbeitszeitbeschränkungen differenziert werden.

- a) Die finanziellen Konsequenzen von Einschränkungen der Arbeitszeit für Freizeitzwecke müssen vollumfänglich vom Mitarbeiter getragen werden, wenn nicht ein allgemeines free-rider-Verhalten provoziert werden soll.
- b) Die finanziellen Konsequenzen von Einschränkungen der Arbeitszeit für Zwecke der Kinderbetreuung könnten teilweise vom Kollektiv getragen werden, z.B. in Form einer bestimmten Anzahl bezahlter Sonderurlaubswochen. Es kann davon ausgegangen werden, dass Eltern wegen dieser Ferienwochen keine zusätzlichen Kinder auf die Welt stellen.
- c) Die grösste Problematik betrifft die Einschränkungen der Arbeitszeit beim Aelterwerden.

Die AHV- und Pensionskassen-Regelung setzt ein fixes Pensionierungsalter voraus (62 Jahre für Frauen und 65 Jahre für Männer). Flexible und gleitende Regelungen nach dem 62. respektive 65. Altersjahr sind deshalb (gestützt auf die erste und zweite Säule) realisierbar. Bei Regelungen, welche schon vor diesem Alter wesentliche Arbeitszeitbeschränkungen vorsehen, muss in der Regel auf die dritte Säule zurückgegriffen werden.

Der Zweck der beruflichen Vorsorge²⁰ (2. Säule) besteht darin, "zusammen mit der eidgenössischen Versicherung (AHV/ IV)

den Betagten, Hinterlassenen und Invaliden die Fortsetzung der gewohnten Lebenshaltung in angemessener Weise" zu ermöglichen. (BVG, Art.1)

Ausschlaggebend für die Höhe der jährlichen Beitragszahlungen ist somit das angestrebte Altersguthaben zum Zeitpunkt der Pensionierung.

"Art. 14 Höhe der Rente

■"Die Altersrente wird in Prozenten des Altersguthabens (Umwandlungssatz) berechnet, das der Versicherte bei Erreichen des Rentenalters erworben hat. Der Bundesrat bestimmt den Mindestumwandlungssatz unter Berücksichtigung der anerkannten technischen Grundlagen."

Eine Vorsorgeeinrichtung kann zwar flexible und gleitende Pensionierung in den Statuten vorsehen; man muss aber trotzdem ein fiktives Pensionierungsalter zur Berechnung der Beiträge festsetzen und bei entsprechend frühzeitiger Pensionierung Rentenkürzungen vorsehen.

"Art. 13 Leistungsanspruch

■^Anspruch auf Altersleistung haben:

- a. Männer, die das 65. Altersjahr zurückgelegt haben;
- b. Frauen, die das 62. Altersjahr zurückgelegt haben.

Die reglementarischen Bestimmungen der Vorsorgeeinrichtung können abweichend davon vorsehen, dass der Anspruch auf Altersleistungen mit der Beendigung der Erwerbstätigkeit entsteht. In diesem Fall ist der Umwandlungssatz (Art.14) entsprechend anzupassen."

Bei entsprechender Ausgestaltung der reglementarischen Bestimmungen der Vorsorgeeinrichtung kann somit eine flexible, gleitende Pensionierung auch vor dem 65. respektive 62. Altersjahr realisiert werden.

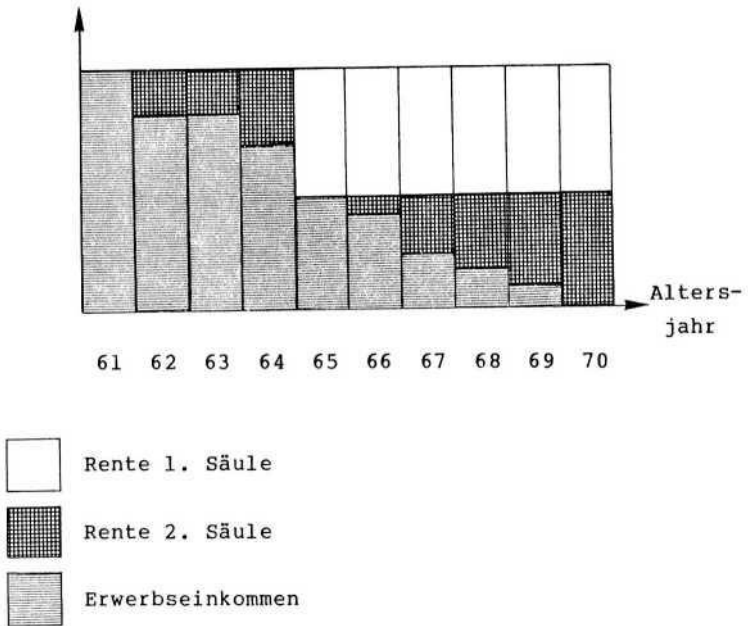
Dies sei an einem vereinfachten Beispiel erläutert:

Graphik 9 Realisierung der flexiblen, gleitenden Pensionierung

Rente 1. Säule

Rente 2. Säule

Erwerbseinkommen



Die Graphik 9 zeigt, dass die Renten der Vorsorgeeinrichtung zwar schon vor dem 65. Altersjahr fällig werden. Es handelt sich jedoch nur um Teilrenten zur Ergänzung des verminderten Erwerbseinkommens und dies weit über das 65. Altersjahr hinaus.

Im Idealfall wäre bei erreichter Vollpensionierung (in unserem Beispiel das 70. Altersjahr) die Summe aller Teilrentenzahlungen seit dem 62. Altersjahr gleich der Summe (fiktiver) Voll

rentenzahlungen seit dem 65. Altersjahr.

Wird davon ausgegangen, dass

- mit dem Alter die Konsumansprüche eher abnehmen, und somit ein geringeres Einkommen als zu Erwerbszeiten benötigt wird und
- auch private Ersparnisse (3. Säule) aufgebraucht werden können, dann ist die flexible, gleitende Pensionierung ein durchaus realisierbares Konzept.

Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob auch die Unternehmung Beiträge an teil- oder vollpensionierte Mitarbeiter leisten soll. Von solchen Beiträgen ist aus folgenden Gründen abzusehen:

- Sind die Beiträge an die Dauer der Betriebszugehörigkeit gebunden, entstehen "goldene Fesseln". Dies erhöht die Transaktionskosten notwendiger Mobilität sowohl für den einzelnen Mitarbeiter als auch für das Kollektiv.
- Sind die Beiträge hingegen nicht an die Dauer der Betriebszugehörigkeit gebunden, sind Mitarbeiter, welche verhältnismässig kurz vor der Pensionierung der Unternehmung beitreten, stark bevorzugt. Dies wirkt sich dahingehend aus, dass sich die Mitarbeiter gegen die Aufnahme von älteren Mitarbeitern aussprechen. Dies erhöht die sonst schon hohen Transaktionskosten der Mobilität älterer Menschen.

Es ist evident, dass eine solche Regelung einen relativ grossen Verwaltungsaufwand bei der Vorsorgeeinrichtung verursacht. Es ist deshalb nicht zu erwarten, dass diese Möglichkeit von den bestehenden Vorsorgeeinrichtungen geboten wird.

Aus diesem Grund wird es unumgänglich sein, eigene Vorsorgeeinrichtungen zu errichten. Diese Aufgabe kann jedoch von einer kleinen Unternehmung allein kaum effizient wahrgenommen werden.

Es empfiehlt sich deshalb, in Form von network-groups gemeinsame Vorsorgestiftungen zu errichten. Als Beispiel wird in Anhang 7.1. das Konzept einer selbstverwalteten Vorsorgeeinrichtung vorgestellt.

3.3.2.2.4 . Kompetenzkonzentration

Es wurde schon weiter oben darauf hingewiesen, dass die mit der Mitgliedschaft in der Arbeitsgruppe Planung verbundenen Handlungsrechte die Möglichkeit zu unerwünschter Kompetenzkonzentration bieten. Insbesondere können die zugeordneten Handlungsrechte dazu missbraucht werden, weitere Handlungsrechte auf sich zu konzentrieren, anstatt jene im Dienst der Gemeinschaft zu nutzen. Um dies zu verhindern, können analog zur Arbeitsgruppe Unternehmungsanalyse und -kontrolle

- demokratische Legitimierung,
 - Rotationsprinzip,
 - beschränkte Wiederwahlmöglichkeit und
 - prinzipielle Abwählbarkeit
- institutionalisiert werden.

Es hat sich in der Praxis gezeigt, dass das Rotationsprinzip und die beschränkte Wiederwahlmöglichkeit unter Umständen mit Effizienzverlusten erkauft werden müssen, wenn die erforderlichen Planungsinteressen und -qualifikationen nicht breit gestreut sind.

Fallen Rotationsprinzip und beschränkte Wiederwahlmöglichkeit weg, kommt der Kontrolle eine entsprechend grössere Bedeutung zu. Diese Kontrolle erfolgt durch die Vollversammlung und die Arbeitsgruppe Unternehmungsanalyse und -kontrolle. (Vergleiche Abschnitt 3.3.2.2.1.) In grösseren Unternehmen kann auch eine institutionalisierte "organisationsinterne Oeffentlichkeit" (M.Heinrich) Kontrollfunktionen übernehmen.

"Das Konzept der 'organisationsinternen Oeffentlichkeit' knüpft an das Verständnis bürgerlicher Oeffentlichkeit an, wie es sich

für den politischen Raum im Liberalismus im Zuge der Ueberwindung feudaler Herrschaftsstrukturen entwickelt hat. (...) In der politischen Ordnung der bürgerlichen Gesellschaft erhält die 'Oeffentlichkeit' einen zentralen Status. Sie stellt neben Legislative, Exekutive und Judikative die '4. Gewalt im Staat' dar, ja wird geradezu das Organisationsprinzip der bürgerlichen Rechtsstaaten mit parlamentarischer Regierungsform." (M.Heinrich, 1981, S.119/120)

Die Beteiligung am innerbetrieblichen Diskussionsprozess kann formal abgesichert werden , indem ein oder mehrere Informations- und Kommunikationsmedien in der Unternehmensstruktur verankert werden. Als interessanteste Form dürfte sich für eine kleine selbstverwaltete Unternehmung eine Kombination von institutionalisierten Diskussionsrunden und schwarzem Brett, eventuell auch einer einfachen Zeitung, erweisen.

, 21

Mit dem in diesem Abschnitt vorgestellten Koordinationsprozess auf Planungsebene werden gleichzeitig zwei Ziele erreicht. Einerseits werden die individuellen Bedürfnisse in bezug auf den Arbeitseinsatz optimal berücksichtigt. Andererseits erfolgt eine permanente Evaluation der Funktionsbereiche und sozialen Beziehungen durch die Mitarbeiter. Bei entsprechend detaillierter Ausgestaltung des Arbeitsplanbogens können so wertvolle Informationen über die Unternehmungssituation gesammelt und verarbeitet werden.

Wenden wir uns nun im nächsten Abschnitt der Ausführungsebene zu.

3.3.2.3. Koordination auf der Ebene des dispositiven Systems

Die Grob-Koordination, welche durch die Arbeitsgruppe Planung vorgegeben wird, muss durch die Koordination auf der Ebene der operationalen Einheiten ergänzt werden. Werden Koordinationsleistungen erforderlich, welche die Möglichkeiten der Dimensionsebene übersteigen, können Koordinationsaufgaben an die Planungsgruppe delegiert werden. Hingegen sollen Koordinationsaufgaben, welche von den Dimensionen bewältigt werden können, nicht an die Planungsgruppe delegiert werden.

Auf der Ebene des dispositiven Systems sind zwei Koordinationsaufgaben zu erfüllen:

- Koordination innerhalb einer Dimension
- Koordination zwischen den Dimensionen

3.3.2.3.1. Koordination innerhalb einer Dimension

Die Koordination innerhalb einer Dimension stützt sich auf das Subsidiaritäts- und das Demokratieprinzip. Dies bedeutet, dass sich die operationale Einheit "teilautonom im Rahmen festgelegter Ziele selbst demokratisch organisiert und lenkt". (U.Gärtner/ P.Luder, 1979, S.554)

Die Festsetzung und Verteilung der Aufgaben erfolgt nach demokratischen Regeln, wobei das Rotationsprinzip gilt. Ph.G.Herbst nennt diese Organisationsform "the composite autonomous group". "Within this type of group all members are capable of carrying out all or at least most tasks. The members of the group being equipotential, none has a special leadership function. The special characteristics of this type of organization is that it has no specific structure but can adopt any temporary structure which is judged by the members to be appropriate at any one time. (...) The size of the group is generally relatively small." (Ph.G.Herbst, 1976, S.32)

Die Arbeitsplanung in der Dimension richtet sich nach den Planungsvorgaben der Arbeitsgruppe Planung sowie den Resultaten der Koordinationsprozesse zwischen den Dimensionen.

3.3.2.3.2. Koordination zwischen den Dimensionen

Die Koordination zwischen den Dimensionen erfolgt zu einem grossen Teil durch die Vorgaben der Arbeitsgruppe Planung.

Die verbleibenden Koordinationsaufgaben werden direkt von den einzelnen Dimensionen wahrgenommen. Dimensionen können sowohl Funktionsbereiche (z.B. Verkauf, Produktion X, Produkt Z usw.) als auch Projekte (z.B. Baustelle A, Werbeprojekt B usw.) sein. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich

- Kompetenzen überschneiden und
- die verschiedenen Dimensionen gleichberechtigt sind.

Dies entspricht dem Prinzip der Matrixorganisation. Die Matrixorganisation findet auch in hierarchisch strukturierten Unternehmen Verwendung, wobei sie dort aber nur einen Teil der Mitarbeiter, meist auf der Stufe des mittleren Managements, erfasst. (Vergleiche dazu W.Hill u.a., 1976, S.206ff.)

Gestützt auf W.Hill u.a. (1976) können folgende Eigenarten der Matrixorganisation festgestellt werden:

- keine hierarchische Differenzierung zwischen verschiedenen Dimensionen und
- Teamarbeit in bezug auf die Verwaltung.

In der Praxis:

- Tendenz zur Gewichtung eines Mitarbeiters als "Primus inter pares".
- Tendenz zur Unterordnung der Matrix unter eine "klassische" Leitungsspitze mit Stab-Linien-Struktur. Im Rahmen des vorgeschlagenen Koordinationssystems betrifft dies insbesondere die Beziehung zwischen Arbeitsgruppe Planung und operationalen Einheiten. (Gefährdung des 3. konstitutiven Merkmals)

Wenn W.Hill u.a. die Matrixorganisation auch nicht in der hier vorgestellten Art verwendet sehen, so haben die von ihnen gemachten Bemerkungen bezüglich Chancen und Probleme dieses Strukturtyps modifiziert auch für selbstverwaltete Unternehmen Gültigkeit.

Im folgenden wird deshalb die entsprechende Aufstellung dieser Autoren in ergänzter und kommentierter Form übernommen.

3.3.2.3.2.1. Kapazitätsaspekt

Vorteile :

- Entlastung der Vollversammlung und der Arbeitsgruppe Planung
Entsprechend den Verwaltungsprinzipien "management by objectives" und "management by exception" wird den Arbeitsgruppen auf operationaler Ebene grösstmögliche Handlungsfreiheit eingeräumt, um Entscheidungskosten einzusparen.
- Direkte Wege, keine Belastung von Zwischeninstanzen
Die Koordination erfolgt direkt zwischen den Dimensionsverantwortlichen. Der Umweg über eine gemeinsame, hierarchisch übergeordnete Stelle entfällt.

Nachteile ;

- Grosse Anforderung an Verwaltungsfähigkeit der Mitarbeiter Während die Verwaltungsfunktion in einer selbstverwalteten Unternehmung von allen Mitarbeitern wahrgenommen wird, kommt die gleiche Aufgabe in einer hierarchisch strukturierten Unternehmung einer spezialisierten Führungsperson zu. D.Gebert/L.v.Rosenstiel (1981) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Führungsforschung im Rahmen des sogenannten personalistischen Ansatzes einen prinzipiellen Unterschied zwischen Führer und Geführten zu erkennen glaubte. Es wurde angenommen, dass der Führer eine qualitativ andere Persönlichkeitsstruktur habe. Die Empirie unterstützt aber die spezifischen Annahmen des personalistischen Ansatzes nur begrenzt.

Verhaltensverhalten und Verwaltungserfolg sind nicht nur auf persönliche Merkmale, sondern auch auf Merkmale der Situation zurückzuführen. Damit soll nicht die Förderung von Verwaltungsqualitäten bei den Mitarbeitern in Frage gestellt werden. Es geht vielmehr darum (in Anlehnung an die von D.Gebert/L.v.Rosenstiel zitierten Arbeiten), darauf hinzuweisen, dass diese

99)

Qualitäten breiter gestreut sind, als oftmals angenommen, und dass durch eine geeignete Organisationsstruktur die allgemeine Beteiligung am Verwaltungsprozess nicht nur möglich, sondern oft auch effizienter ist. Da verschiedene Situationen auch verschiedene Verwaltungsqualitäten erfordern, ist die Chance grösser, diese Qualitäten innerhalb eines Kollektivs zu finden als bei einem Einzelnen.

Je nach Komplexität und Wichtigkeit der Problemstellung werden die entsprechenden Verwaltungskompetenzen von einzelnen, mehreren oder gar allen Mitarbeitern wahrgenommen.

- Grosser Kommunikationsbedarf

Der grosse Kommunikationsbedarf ist nach wie vor ein Hauptproblem selbstverwalteter Unternehmen. Dies um so mehr, als die Kommunikationsfähigkeit der Menschen durch den einseitigen Informationskonsum, welcher für das traditionelle Autoritätsverständnis typisch ist, innerhalb der Schule, aber auch via Massenmedien, nicht gefördert wird.

Die moderne Kommunikationstechnologie birgt jedoch auch Vorteile in sich, indem sie die Kosten zweiseitiger Kommunikation um ein Vielfaches verringert hat.

Hinzu kommt, dass die Produktionstechnologie Zeitersparnisse im Rahmen des Produktionsprozesses ermöglicht. Dies erlaubt, mehr Zeit für Kommunikationsaufgaben zu verwenden.

3.3.2.3.2.2. Koordinationsaspekt

Vorteile:

- Mehrdimensionale Koordination

Die Aspekte der verschiedenen Dimensionen werden in den Koordinationsprozess eingebracht. Es ergibt sich dadurch eine umfassendere Sicht der Probleme. Die Gefahr eindimensionalen Denkens (lediglich auf ein spezielles Problem ausgerichtet) wird verringert.

- Möglichkeit, Projekte als eigene Dimension zu integrieren

Die Unternehmung kann mit Problemen konfrontiert werden, welche sich nur schwer im Rahmen der bestehenden Unternehmungsstruktur bewältigen lassen.

Gerade dort, wo die Dimensionen vor schwerwiegende Koordinationsprobleme gestellt werden, ist es oft vorteilhaft, die Problemlösung in Form eines Projektes und im Rahmen einer eigenen Dimension zu lösen. Dadurch ergeben sich insbesondere klare Verantwortlichkeiten in bezug auf die Koordinationsleistung.

Nachteile :

- Hohe Kosten durch den Zwang zur Regelung sämtlicher Kompetenzkreuzungen zwischen den Dimensionen

- Anspruchsvolle Entscheidungsprozesse durch lückenlose Mitsprache

Wie bereits angesprochen, besteht in der Praxis die Tendenz, die lückenlose Mitsprache durch Delegation zu ersetzen und damit verschiedene Mitarbeiter als *primus inter pares* zu gewichten. Die Problematik ist insofern von besonderer Bedeutung, als es sich um eine informelle Kompetenzkonzentration handelt: Die "Macher" setzen sich durch.

- Konfliktmöglichkeiten wegen unterschiedlicher Denkweise der Mitarbeiter

Das Aufkommen von Konflikten muss nicht unbedingt als Nachteil gewertet werden. Durch die Matrixorganisation ist die Möglichkeit gegeben, Konflikte innerhalb formeller Strukturen auszutragen. Dies ist prinzipiell besser, als wenn Konflikte unterdrückt und dadurch informelle Spannungen erzeugt werden.

Es wurde jedoch teilweise bereits oben darauf hingewiesen, dass die Matrixorganisation keine Garantie dafür bietet, dass die Konflikte auch wirklich ausgetragen werden. Auch formell garantierte Mitsprache gibt keine Gewähr dafür, dass sich Mitarbeiter nicht informell übergeben, durch komplexe Entscheidungsprozesse überfordert und frustriert fühlen.

Dies kann genauso zu Spannungen führen. Verschiedene selbstverwaltete Kollektive sind deshalb dazu übergegangen, Supervisions- Sitzungen durchzuführen, welche helfen sollen, diese Spannungen abzubauen.

Fähigkeiten wie Toleranz, Kompromissbereitschaft, kooperatives Handeln und das Ertragen zwischenmenschlicher Spannungen dürfen nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden. Falsch wäre es auch, deren Notwendigkeit für selbstverwaltete Unternehmen zu negieren. Selbstverwaltete Kollektive sind deshalb gezwungen, diese Fähigkeiten gemeinsam zu erlernen. Supervision ist eines der möglichen Mittel für diesen Zweck.

Die Konsensfindung zwischen Vertretern von Dimensionen ist dadurch erschwert, dass die Repräsentanten ihren Arbeitsgruppen für die Verhandlungsergebnisse Rechenschaft ablegen müssen.

Zur Verbesserung der Konfliktbearbeitung kann sich deshalb die Institutionalisierung eines Vermittlers als nützlich erweisen.

"Vermittler können dabei im Hinblick auf eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung folgendes leisten:

- a) Sie können - taktisch - instrumentell Hilfen geben, indem sie den Konfliktumfang auf das 'Hier und Jetzt' einengen, Regeln für den weiteren Verhandlungsprozess vereinbaren, im Sinne gruppendynamisch orientierter Prozessberatung die Konfliktodynamik erläutern und den Informationsaustausch

moderieren. Sie können des weiteren durch das Aufzeigen gemeinsamer Zielsetzungen und Abhängigkeiten zu einem Abbau des wechselseitigen Feindbewusstseins beitragen und damit letztlich den wechselseitig gestörten Informationsaustausch wieder in Fluss bringen, um somit eine wichtige Voraussetzung für eine spätere Konfliktlösung zu schaffen.

b) Sie können - inhaltlich - (...) eine 'faire' Lösung zu erarbeiten suchen. Für dieses Anliegen befinden sich Vermittler in einer besonders günstigen Ausgangsposition: sie werden in der Regel als Experten und zugleich als unparteilich wahrgenommen." (D.Gebert/L.v.Rosenstiel, 1981, S.141)

Um seine Aufgabe effizient wahrnehmen zu können, muss der Vermittler durch Konsens innerhalb der Vollversammlung bestimmt werden.

3.3.2.3.2.3. Aspekt der Entscheidungsqualität

Vorteile :

Durch die Matrixorganisation erfolgt eine Spezialisierung der Verwaltung nach Problemdimensionen. Die Organisationsstruktur passt sich damit immer wieder den neuen Gegebenheiten an, mit welchen die Unternehmung konfrontiert wird.

Da zwischen den Dimensionen kein hierarchisches Verhältnis besteht, müssen die verschiedenen Dimensionen bei der Problemlösung gleichwertig berücksichtigt werden. Dadurch ergibt sich eine permanente Teamarbeit der Verwaltung.

Nachteile :

Mit der Matrixorganisation wird die Einheit der Verwaltung aufgehoben. Es besteht die Gefahr zu vieler Kompromisse sowie die Gefahr des Zeitverlustes, bis ein Gesamtentscheid zustande kommt.

3.3.2.3.2.4. Personenbezogener Aspekt

Vorteile :

Die Matrixorganisation verhindert ein hierarchisches "Pyramiden-Denken". Dadurch verringert sich auch die Willkürgefahr.

Die Teamentscheide vermitteln Sicherheit und fördern die persönliche Entfaltung.

Nachteil :

Teamentscheide können dazu führen, dass sich das Verantwortungsgefühl beim Mitarbeiter verringert. Die Schuld für Fehlentwicklungen kann nicht klar bestimmten Mitarbeitern zugeordnet werden.

Anmerkungen zu Kapitel 3

- 1) "The Kibbutz experience can serve as a proof that societies of socialistic ingredients can function successfully even when they are surrounded, and form parts of, capitalistic societies." (U.Leviathan, 1978, S.23)
- 2) Man spricht von flexibler Pensionierung, wenn der Zeitpunkt des Ausscheidens aus dem Arbeitsprozess nicht allgemein fixiert ist, sondern individuell festgelegt werden kann. Bei der gleitenden Pensionierung werden die Arbeitsleistungen gegen Ende des Arbeitslebens sukzessive abgebaut. Es ist naheliegend, diese beiden Massnahmen zu kombinieren.
- 3) Mit soziometrischen Tests wird versucht, zwischenmenschliche Präferenzen offenzulegen. Als Techniken sind vor allem die Soziomatrix oder das Soziogramm bekannt. (Vergleiche dazu J.Nehnevajsa, 1973, S.260ff.)
- 4) Teilweise in Anlehnung an A.P.Hare» 1982, S.109
- 5) Diese Erfahrungen sind nicht repräsentativ; sie geben aber Anhaltspunkte.
- 6) "Neutralisierung" bedeutet (entsprechend der in Kapitel 2 vorgeschlagenen Kategorisierung von Handlungsrechten), dass lediglich die Nutzungsrechte Individuen zugeordnet werden können, während die Verfügungsrechte der Gesellschaft zukommen . Auf die Problematik der Neutralisierung im Rahmen der geltenden Rechtsordnung geht Abschnitt 3.2.2. ein.
- 7) "Leasing kostet in der Regel 2-3% mehr als der mittelfristige Bankkredit." (M.Boemle, 1975, S.318)
- 8) Neben den acht Gesellschaftsformen wird auch noch die Stiftung behandelt.
- 9) Vergleiche zum Begriff der Neutralisierung auch Abschnitt 3.3.1.

- 10) Diese Idee ist in ihren Grundzügen im Modell der Mitarbeitergesellschaft von O.Sik (1979) enthalten, wo jeder in einer Mitarbeitergesellschaft Organisierte automatisch Mitglied sowohl der Vermögensverwaltungs- als auch der Betriebsführungsgesellschaft wird. (Vergleiche O.Sik, 1979, S.408-414.)
- 11) Vergleiche die konstitutiven Merkmale einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung in Kapitel 1.
- 12) Es bleibt festzuhalten, dass die Neutralisierung selbst auch wieder opportunity costs verursacht, welche sich besonders auf die Festlegung des Verhältnisses der ausgeschütteten zu den einbehaltenen Gewinnen auswirken können. Denn an den ausgeschütteten Gewinnen entstehen für jeden Mitarbeiter individuelle Handlungsrechte, während die einbehaltenen Gewinne dem Kollektivvermögen zugeführt und dadurch neutralisiert werden. Wir werden auf dieses wichtige Problem zurückkommen. (Vergleiche Abschnitt 3.3.1.)
- 13) Vergleiche auch: P.Tuor/B.Schnyder, 1975, S.118 sowie R.Borkowsky/R.Moosmann, 1977, S.175.
- 14) Dies gilt sowohl für die bei T.Holenweger/W.Mäder (1979) als auch bei M.Ohm (1981) aufgeführten Vereine.
- 15) Der Registereintrag wird nur bei Erfüllung der gesetzlich vorgeschriebenen Mindestanforderungen gewährt.
- 16) Siehe unter anderen: E.Furubotn (1974), (1976), (1978), (1980) sowie E.Furubotn/S.Pejovich (1973).
- 17) Gespräch vom 15.12.1982 mit Herrn R.Roost, Sekretär des Verbandes Schweizerischer Produktivgenossenschaften (VSP)
- 18) Es gibt ein Optimum. Jenseits dieses Optimums ist der Mitarbeiter überfordert, diesseits ist er unterfordert.
- 19) In ähnlicher Weise könnte auch ein Diagramm in bezug auf die Ferienwochen pro Jahr erstellt werden.
- 20) Die folgenden Aussagen und Zitate stützen sich auf das neue Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterbliebenen- und Invalidenvorsorge (BVG) vom 25. Juni 1982.

- 21) Siehe dazu M.Hilb (1975). Obwohl M.Hilb die Personalzeitung in der Hauptsache als Instrument einer hierarchisch strukturierten Informationspolitik sieht (nicht Mitarbeiterzeitung im eigentlichen Sinne), sind seine Ausführungen betreffend der Gestaltung einer Zeitung, eines Anschlagbrettes usw. auch für eine selbstverwaltete Unternehmung von Interesse.

- 22) Entsprechende Erfahrungen machten auch israelische Kibbutzim, wo das Rotationsprinzip auf die Führungspositionen "in fast allen Fabriken angewendet (wird)» und zwar in einem Rhythmus von 4 bis 5 Jahren. Jüngere Forschungsergebnisse zeigen die positiven organisatorischen und ökonomischen Wirkungen dieses Vorgehens (...)." (M.Rosner in G.Heinsohn, 1982, S.96)

4. Die Genossenschaft als Rechtsform für eine kleine selbstverwaltete Unternehmung

In Abschnitt 3.2.2. wird die Genossenschaft als einzige Gesellschaftsform ausgewählt, welche die besonderen Ansprüche einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung (im Sinne der vier konstitutiven Merkmale) zu erfüllen vermag.

Ob eventuell die Kombination von zwei Gesellschaftsformen eine bessere Berücksichtigung dieser Ansprüche ermöglicht, wird sich noch zeigen müssen. (Siehe Kapitel 5.)

Von diesem Kapitel können keine wesentlich neuen Erkenntnisse erwartet werden; die Genossenschaft wird aber wegen ihrer Bedeutung für die Selbstverwaltungsbewegung trotzdem ausführlich behandelt. Es geht dabei in der Hauptsache darum, die für eine kleine selbstverwaltete Unternehmung wichtigen Aspekte der genossenschaftlichen Rechtsform zusammenzufassen, zu ordnen und zu kommentieren.

Als Grundlage der nachfolgenden Analyse werden wiederum die Effizienzkriterien herangezogen, die schon bei der Grobanalyse Anwendung fanden. Diese Kriterien werden auf verschiedene Problembereiche, mit welchen eine Unternehmung sich auseinandersetzen muss, angewandt.

Vorerst wird jedoch die genossenschaftliche Rechtsform kurz dargestellt.

4.1. Darstellung der genossenschaftlichen Rechtsform

"Die Genossenschaft ist eine personenbezogene Körperschaft mit nichtgeschlossener Mitgliederzahl, die zur Hauptsache bestimmte wirtschaftliche Zwecke in gemeinsamer Selbsthilfe verfolgt, die ein kaufmännisches Unternehmen betreiben kann und für deren Verbindlichkeiten vorbehaltlich einer anderen statutarischen Ordnung ausschliesslich das Gesellschaftsvermögen haftet. Die Genossenschaft kann ein variables Grundkapital aufweisen, das in Anteile zerlegt ist." (A.Meier-Hayoz/P.Forstmoser, 1981, S.324)

Von besonderer Bedeutung sind vor allem zwei Aspekte:

- Die Genossenschaft als personenbezogene Organisationsform
- Die Genossenschaft als Organisationsform zum Zweck der gemeinsamen Selbsthilfe

Obligatorische Organe der Genossenschaft sind:

- Generalversammlung (Legislativorgan),
- Verwaltung (Exekutivorgan) und
- Kontrollstelle (Kontrollorgan).

Oberstes Organ der Genossenschaft ist die Generalversammlung der Genossenschafter. (OR, Art.879-893)

Sie kann durch die Verwaltung, durch die Kontrollstelle oder durch mindestens 3 Genossenschafter einberufen werden. Statutarisch können auch andere Organe als zuständig bezeichnet werden. (Vergleiche OR, Art.881.)

Jeder Genossenschafter hat in der Generalversammlung eine Stimme. (OR, Art.885)

Die Verwaltung der Genossenschaft (OR, Art.894-905) besteht aus mindestens 3 Personen. Sie werden von der Generalversammlung gewählt. Da in einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung per Definition alle Mitarbeiter an der Verwaltung beteiligt sind, stellt die vom Genossenschaftsrecht vorgesehene Verwaltung in gewissem Sinne

einen Fremdkörper in der Organisationsstruktur dar. (Vergleiche 3.3.2.) Unter Berücksichtigung der in Abschnitt 4.2.6. diskutierten Vertretungsproblematik kann die Verwaltung in folgender Weise optimal in die vorgeschlagenen Organisationsstrukturen integriert werden :

- Wahl möglichst vieler Genossenschafter in das Verwaltungsorgan und
- statutarische Festlegung der dezentralisierten Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben durch alle Mitarbeiter.

"Die Statuten können die Generalversammlung oder die Verwaltung ermächtigen, die Geschäftsführung oder einzelne Zweige derselben und die Vertretung an eine oder mehrere Personen (...) zu übertragen (-----)". (OR, Art.898)

Die Kontrollstelle (OR, Art.906-910) wird ebenfalls von der Generalversammlung gewählt. Jene hat die Geschäftsführung und die Bilanz der Genossenschaft zu prüfen. Von Bedeutung ist, dass die Statuten die Befugnisse und Pflichten der Kontrollstelle ausdehnen können (OR, Art.910), denn der Aufgabenbereich der Arbeitsgruppe Unternehmensanalyse und -kontrolle, welche sinnvollerweise Kontrollstelle ist, geht weit über den gesetzlich vorgesehenen Umfang ihrer Prüfungs- und Berichterstattungspflicht hinaus.

Die Revisoren brauchen keine besondere Sachkunde aufzuweisen, was in Zusammenhang mit dem Rotationsprinzip von Bedeutung ist.

Abschliessend werden tabellarisch die wichtigsten Aspekte der genossenschaftlichen Rechtsform dargestellt.

Tabelle 5 Uebersicht über die wichtigsten Aspekte der genossenschaftlichen Rechtsform^

<p style="text-align: center;">MITGLIEDER</p> <p>Bei der Gründung: mindestens 7 natürliche Personen</p> <p>oder Handelsgesellschaften.</p> <p>Nach der Gründung: weniger Mitglieder geduldet, solange kein Einspruch erhoben wird. (831)</p>	<p style="text-align: center;">GRUENDUNG</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Erstellen der Statuten (bei Sacheinlagen Erstellung eines Gründerberichtes) 2. Gründungsversammlung <ol style="list-style-type: none"> a) berät und genehmigt die Statuten und den eventuellen Gründerbericht b) wählt die Verwaltung und die Kontrollstelle 3. Eintragung in das Handelsregister (830-838)
<p style="text-align: center;">ORGANISATION</p> <p>3 Organe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generalversammlung Oberstes Organ (879-893) - Verwaltung Mindestens drei Mitglieder (894-905) - Kontrollstelle (906-910) 	<p style="text-align: center;">GRUNDKAPITAL</p> <p>Das Grundkapital (Genossenschaftskapital) ist fakultativ. Statuten können Grundkapital vorsehen. Es ist jederzeit veränderbar. (833 I)</p> <p>Wenn ein Genossenschaftskapital vorhanden ist, muss jeder Genossenschafter mindestens einen Anteil übernehmen. (853)</p>

HANDELSREGISTER
Die Genossenschaft entsteht als jur. Person erst mit der Eintragung in das H'Register. (8381) Anmeldung für den H'Registereintrag. (835) Inhalt der H'Registereintragung. (8361)

GEWINNVERTEILUNG
Laut Gesetz keine Gewinnverteilung (dispositiv) Gewinn fällt dem Gesellschaftsvermögen zu. Statuten können Verteilung vorsehen (Reservevorschriften beachten).

MITGLIEDSCHAFTSRECHTE		
Nicht vermögensmässige Rechte		Vermögensmässige Rechte
- Mitwirkungsrechte	Schutzrechte	
Recht zur Teilnahme an der GV (879) . R. auf Einladung und Bekanntgabe der Traktanden der GV (882, 8831) . R. auf Beteiligung . Meinungsäusserungsrecht . Antragsrecht . R., sich vertreten zu lassen (886) - Stimmrecht (885)	- Einsichts- und Auskunftsrecht (856/7) - R., GV einberufen zu lassen (881III) - Anfechtungsrecht (891) - R. zur Verantwortlichkeitsklage (916 ff) - Recht auf Austritt (842 , 843 11)	- R. auf Benutzung der genossensch. Einrichtungen - evtl. R. auf Anteil am Reinertrag (859II) - evtl. R. auf Dividende auf Anteilscheinen (859111) - evtl. R. auf Abfindung bei Ausscheiden (864 f) - evtl. R. auf Liquidationsquote (913III/III)

MITGLIEDSCHAFTSPFLICHTEN	
Nicht vermögens- mässige Pflichten	Vermögensmässige Pflichten
<ul style="list-style-type: none"> - Treuepflicht (866) - weitere Pflichten (867) 	<ul style="list-style-type: none"> - evtl. Uebernahme eines Anteilscheins (853) - evtl. Bezahlung eines Eintrittsgeldes (83911) - evtl. Bezahlung einer Auslösungssumme (842II) - evtl, periodische Beiträge (867) - evtl, persönliche Haftung (869 f) - evtl. Nachschusspflicht (871)

HAFTUNG FUER GESELLSCHAFTS SCHULDEN
<p>Für die Genossenschaftsschulden haftet laut Gesetz nur das Genossenschaftsvermögen. Die Statuten können Nachschüsse und persönliche Haftung vorsehen.</p>

AUFLOESUNG
<p>Auflösungsgründe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nach Massgabe der Statuten - Durch GV-Beschluss - Durch Eröffnung des Konkurses über die Genossensch. (911, 912) <p>Verteilung des Liquidationserlöses: Laut Gesetz kein Anspruch der Genossenschaftler auf Liquidationserlös. Erlös ist zu genossenschaftlichen oder gemeinnützigen Zwecken zu verwenden. Statuten können eine Verteilung vorsehen. (913)</p>

4.2. Vorschläge zur Ausgestaltung der Genossenschaft als Rechtsform einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung

In Abschnitt 3.2.2. wurde festgestellt, dass die genossenschaftliche Rechtsform für den Zweck grundsätzlich geeignet ist. Bei der Ausgestaltung der Statuten bestehen jedoch grosse Freiheitsgrade. Es muss deshalb einerseits nach der Effizienz statutarischer Regelungen gefragt werden, andererseits müssen diese konkreten Regelungen in Hinblick auf ihre Konformität mit den konstitutiven Merkmalen einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung überprüft werden.

4.2.1. Abgrenzung gegenüber Dritten

Der Gesetzgeber hat die Genossenschaft als Gesellschaftstyp vorgesehen, welcher der Selbsthilfe einer nicht geschlossenen Zahl von Personen (OR, Art.828) dienen soll. Der Eintritt in die Genossenschaft darf deshalb nicht übermässig erschwert werden. (OR, Art. 839)

Aus dem bisher Gesagten geht klar hervor, dass das Unternehmungskollektiv mehr als nur eine Ansammlung von Individuen darstellt. Gruppendynamische Prozesse spielen eine wesentliche Rolle bei der Motivation der Mitarbeiter. Die Zugehörigkeit zur Gruppe, die Stellung in der Gruppe u.ä. sind als Elemente individueller Nutzenfunktionen zu betrachten.

Um diese Gruppensituation optimieren zu können, müssen sich die Mitglieder als Gruppe gegenüber Dritten abgrenzen können. Gelingt dies nicht, werden die Gruppenstrukturen instabil, es werden permanent Neudefinitionen sozialer Beziehungen erforderlich, was zu untragbaren Transaktionskosten für die Mitglieder der Genossenschaft führt und diese damit in ihrer Existenz gefährdet. Wirtschaftet eine Genossenschaft mit Erfolg, so kann es für einen Aussenstehenden sehr interessant werden, sich an diesem Erfolg zu

beteiligen. Er kann auf Kosten der bisherigen Mitglieder eine free-rider-Position einnehmen.

Es kann zwar von Beitrittswilligen ein Eintrittsgeld oder eine variable Einkaufssumme, welche sich nach Massgabe des jeweiligen Genossenschaftsvermögens bestimmt, verlangt werden. Uebermässig hohe Eintrittssummen können aber den Eintritt solchermassen erschweren, dass dies unerwünschte Konsequenzen für die Genossenschaft hätte. Denn allzu hohe Eintrittsgelder erschweren auch die vom Kollektiv erwünschte Mitarbeiterfluktuation. Auch andere nicht-finanzielle Eintrittsbedingungen sind immer zweiseitig. Einerseits schützen sie das Kollektiv gegen unliebsame Einflüsse von aussen, andererseits schränkt das Kollektiv dadurch die eigenen Wahl- und Handlungsmöglichkeiten ein.

Es stellt sich deshalb die Frage, ob ein Aussenstehender gegen den Willen der Genossenschafter eine Aufnahme durchsetzen kann. Die Rechtsliteratur und Rechtssprechung sind sich hierüber nicht im klaren. Obwohl in der Literatur ein Aufnahmeanspruch von Aussenstehenden mehrheitlich abgelehnt wird, gibt es auch Befürworter des Aufnahmeanspruchs.

Auch die bundesgerichtliche Rechtssprechung ist nicht eindeutig. Nach geltender bundesgerichtlicher Praxis besteht kein Aufnahmeanspruch. (Siehe zu obigen Ausführungen: P.Forstmoser, 1972, S.89f und S.184f sowie P.Forstmoser, 1974, S.395-402.)

Obwohl das Prinzip der offenen Tür keinen gerichtlich erzwingbaren Aufnahmeanspruch verleiht, bleibt der genossenschaftliche Zentralgedanke der nichtgeschlossenen Mitgliederzahl trotzdem bestehen und schränkt damit das Belieben der Genossenschafter ein. So schreibt M.Gerwig: "Wo gemeinsame Ziele verfolgt werden, kann ein gerechtfertigtes Interesse der Gründer bestehen, unter sich zu bleiben. Es gehört deshalb zur notwendigen Freiheit des Verhaltens, dass man eine Aufnahme auch ohne Begründung ablehnen kann. Das ist bei der Genossenschaft, die in gemeinsamer Selbsthilfe bestimmte wirtschaftliche Interessen der Mitglieder unmittelbar verfolgt, grundsätzlich anders. Da wird der Zuzug in der Regel das Ganze nur stärken." (M.Gerwig zitiert von M.Gutzwiller, 1972, S.285)

Um unsere Frage zu beantworten, liegt es nahe, sich auch mit der genossenschaftlichen Praxis zu beschäftigen.

Die Genossenschaft hat die Möglichkeit, statutarisch Eintrittsbeschränkungen festzulegen. Diese können

- sachlicher,
- örtlicher,
- persönlicher oder
- politischer

Natur sein. Kombinationen sind denkbar.

So verlangen beispielsweise die Statuten des Schweizerischen Studentenreisedienstes (SSR):

"Art. 4 Voraussetzung der Aufnahme Die Genehmigung für den Beitritt ist zu erteilen, wenn der Bewerber die Statuten und insbesondere den Zweckartikel anerkennt und folgende Voraussetzungen erfüllt:

a) (...)

b) als Personalgenossenschafter:

Festes und unbefristetes Arbeitsverhältnis mit der Genossenschaft und Anstellungsdauer von mindestens 12 Monaten seit Arbeitsantritt." (SSR, Statuten, 1980)

Mit diesem Artikel wird die Aufnahme in die Genossenschaft in einer Vorselektion bestimmt (Abschluss des Arbeitsvertrages)» was im Prinzip dem zentralen Grundsatz der nicht geschlossenen Mitgliederzahl widerspricht. Denn es ist ein wesentlicher Unterschied, ob ein Antragsteller in der Genossenschaft mitarbeiten muss, wenn er aufgenommen werden will oder ob er schon mitgearbeitet haben muss, damit er aufgenommen werden kann.

Da meines Wissens noch nie gegen diese oder ähnliche Statutenbestimmungen vor Bundesgericht geklagt wurde, ist es schwierig, an dieser Stelle abzuschätzen, wie das Bundesgericht bei einer diesbezüglichen Klage entscheiden würde.

Festzuhalten bleibt, dass der entsprechende Gesetzesartikel (OR, Art.839) ein ungenaues Element der Rechtsordnung darstellt. Er ist interpretationsbedürftig. Entscheidend ist dabei, dass diese

Interpretation ausserhalb des Kollektivs vorgenommen wird.

Um einer Einmischung von aussen vorzubeugen, ist es wichtig, den Selbsthilfeszweck einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung klar zu definieren. Es muss in den Statuten nicht nur ein Zweck in bezug zur Umwelt, sondern auch ein Zweck in bezug auf die Mitarbeiter formuliert werden.

Dies soll an einem Beispiel erläutert werden:

Als Zweckbestimmung wird in den SSR-Statuten angegeben:

"Art. 2 Zweck

Die Genossenschaft bezweckt, jungen Leuten zweckmässige, informative und preisgünstige Reisen, Transporte und Aufenthalte im In- und Ausland zu vermitteln. Dabei orientiert sie sich speziell an den Bedürfnissen junger Menschen in Ausbildung. (...)" (SSR, Statuten, 1980)

Aufnahmewillige Antragsteller können mit Einschränkungen berechtigterweise darauf hinweisen, dass zusätzliche Mitarbeiter dem formulierten Ziel förderlich sind. (Vergleiche Zitat von M.Gerwig weiter oben.)

Es müsste zusätzlich ein auf die Mitarbeiter bezogener Zweck formuliert werden, denn es ist ja insbesondere die Beziehung der Mitarbeiter untereinander, und nicht deren Beziehung zum Markt, aussergewöhnlich. Eine solche Zweckbestimmung könnte beispielsweise lauten:

Art. x Zweck

Die Genossenschaft bezweckt durch das Betreiben eines Produktionsbetriebes (Dienstleistungsbetriebes), seinen Mitgliedern ein humanes, auf Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung beruhendes Arbeitsleben zu ermöglichen. (...)

Art. y Voraussetzung der Aufnahme

Um den in Art. x genannten Zweck zu erreichen, sollen die berufliche Qualifikation und die Persönlichkeit eines Aufnahmewilligen die bestehende Gruppenstruktur zielfördernd ergänzen. (...)

Durch diese Bestimmung würde sich zumindest eine Klärung der Aufnahmekriterien ergeben. Die Aufnahmeentscheidungen sind jedoch diskretionär, das heisst, jedes Aufnahmebegehren wird individuell, entsprechend den momentanen Bedingungen bewertet.

Im nächsten Abschnitt wird diese Problematik weiterbehandelt.

4.2.2. Aufnahme eines Mitgliedes

Entsprechend dem Zweck- und Aufnahmeartikel (siehe oben) sollte eine zielfördernde Integration des neuen Mitgliedes erreicht werden. Da die Ziele der Genossenschaft nur zum einen Teil explizit festgelegt und zum andern Teil eine Kumulation sich verändernder individueller Ziele sind, kann von zielfördernd im engeren Sinne nur gesprochen werden, wenn Konsens betreffend der Aufnahme besteht.

"Ueber die Aufnahme neuer Mitglieder entscheidet die Verwaltung, soweit nicht nach den Statuten (...) ein Beschluss der Generalversammlung nötig ist." (OR, Art.840,3)

"Sehen die Statuten die Aufnahme durch Generalversammlungsbe- schluss vor, dann ist dieser gemäss OR 8881 mit der absoluten Mehrheit der abgegebenen Stimmen zu fassen. Statutarisch kann aber auch ein anderes Quorum, z.B. Einstimmigkeit verlangt werden." (P.Forstmoser, 1972, S.413) (Hervorhebung in beiden Zitaten : M.S.)

Die Regelung der Mitgliederaufnahme durch Konsens innerhalb der Vollversammlung verringert einerseits die zu erwartenden Transaktionskosten zukünftiger Kollektiventscheide (insbesondere Konsensfindungskosten). Andererseits erhöhen sich aber die Transaktionskosten der Mitarbeiterfluktuation, denn es ist mit verhältnismässig hohen Konsensfindungskosten zu rechnen, wenn jeder Mitarbeiter einem Neueintritt zustimmen muss.

Bei grösseren Kollektiven kann es deshalb vorteilhaft sein, anstelle von Einstimmigkeit ein qualifiziertes Mehr zu verlangen. Neben den Konsensfindungskosten verursachen Neueintritte auch Informationskosten. Diese können um ein Vielfaches verringert werden, wenn ein neues Mitglied eine Probezeit absolvieren muss, bevor es definitiv aufgenommen wird.

Dies hat vergleichsweise hohe Transaktionskosten für den neueintretenden Mitarbeiter zur Folge, da sich für ihn die Mehrdeutigkeit der Transaktionssituation (Vergleiche Abschnitt 2.3.) im Vergleich zur Eintrittssituation in eine kapitalistische Unternehmung erhöht.^

Um diese Transaktionskosten zu senken, muss eine Lösung gefunden werden, welche die Mehrdeutigkeit der Transaktionssituation für den neueintretenden Mitarbeiter verringert, ohne die Mehrdeutigkeit der Transaktionssituation für die Kollektivmitglieder zu vergrössern. Dies kann durch eine zweistufige Probezeit erreicht werden.

Stufe 1:

Nach einer Probezeit von beispielsweise 6 Monaten kann der Arbeitsvertrag beiderseits ohne Angabe von Gründen aufgelöst werden. Dies gibt dem Kollektiv die Möglichkeit, sich von neuen Mitarbeitern zu trennen, welche wegen zum Teil subjektiven, schlecht formulierbaren Empfindungen nicht in die Gruppe passen. Stufe 2:

Nach einer weiteren Zusammenarbeit von beispielsweise einem Jahr hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, die Mitgliedschaft in der Genossenschaft zu beantragen. Diese darf ihm lediglich bei Vorliegen schwerwiegender und in den Statuten zu präzisierender Gründe verweigert werden.

Mit der Verweigerung ist im Prinzip auch die Auflösung des Arbeitsvertrages verbunden. Damit soll verhindert werden, dass sich die Genossenschaftler Angestellte halten.

Auf dieser weiten Stufe verringert sich für den neuen Mitarbeiter die Unsicherheit der Transaktionssituation, ohne dass das Kollektiv sich schon definitiv entscheiden muss.

Die statutarische Festlegung der Verweigerungsgründe bedeutet aber nicht, dass nicht auch aus anderen wichtigen Gründen die Aufnahme verweigert werden könnte. Denn sinngemäss dürfen für diesen Fall die Bestimmungen des OR bezüglich des Ausschlusses eines Genossenschafters angewendet werden. (Vergleiche Abschnitt 5.2.3.)

Es wäre aber falsch, deswegen die Bedeutung der statutarisch festgelegten Verweigerungsgründe zu unterschätzen, denn sie sind eine hilfreiche Orientierung bei der kollektiven Entscheidungsfindung (Senkung der Konsensfindungskosten). Zudem können sie im Falle einer gerichtlichen Klage von Bedeutung sein. Es ist zwar nicht anzunehmen, dass ein Aufnahmeanspruch durchgesetzt werden

kann, da der Zweck der Genossenschaft dadurch stark gefährdet würde. Hingegen ist es durchaus möglich, dass, gestützt auf die Statuten, Schadenersatzansprüche geltend gemacht werden können. Dadurch würde das Kollektiv gezwungen, bei fahrlässigem Verhalten einen Teil der Transaktionskosten des Mitarbeiters zu tragen (Kosten der Arbeitssuche, Wohnungswechsel, verpasste Aufstiegschancen usw.) .

In Zusammenhang mit diesen "Probezeit"-Mitarbeitern, aber auch mit Praktikums-Leuten, welche während einiger Zeit Selbstverwaltungserfahrungen sammeln wollen, ergibt sich ein Zielkonflikt:

Ziel 1 :

Einerseits ist es das Anliegen der Selbstverwaltungsbewegung, den Menschen aus der Fremdbestimmung zu befreien und ihn deshalb an der Unternehmungsverwaltung teilhaben zu lassen.

Ziel 2:

Andererseits sollen Entscheidungen von denjenigen Individuen gefällt werden, die davon betroffen werden.

Führt man sich die Situation von Personen vor Augen, welche nur kurzfristig in einer Unternehmung arbeiten, so wird der Zielkonflikt klar. Werden nämlich langfristige Entscheidungen getroffen, so ergeben sich zwei Möglichkeiten:

- Werden kurzfristige Mitarbeiter an der Unternehmungsverwaltung beteiligt, dann wird Ziel 1 erreicht, Ziel 2 jedoch nur schlecht.
- Werden hingegen den kurzfristigen Mitarbeitern keine Verwaltungsbefugnisse übertragen, dann wird Ziel 1 nicht erreicht, dafür Ziel 2 besser.

Der Zielkonflikt kann teilweise aufgelöst werden, wenn die kurzfristigen Mitarbeiter lediglich an den kurzfristig wirksamen Entscheiden beteiligt werden. Die meisten Entscheide haben zwar

sowohl lang- als auch kurzfristige Auswirkungen. Es kann aber angenommen werden, dass vor allem die Entscheide auf Unternehmungsebene langfristig wirksam sind. Den kurzfristigen Mitarbeitern sind lediglich Handlungsrechte im Bereich der Arbeitsorganisation zuzusichern. (Eingabe persönlicher Bedürfnisse an die Arbeitsgruppe Planung und Mitentscheidung auf der Ebene der operationalen Einheiten; vergleiche Abschnitt 3.3.2.)

Mit dieser institutioneilen Regelung wird der problematisierte Zielkonflikt abgeschwächt, aber keineswegs aufgelöst. Denn neben den Praktikanten (deren kurzfristiges Interesse offensichtlich ist) und den Probezeit-Mitarbeitern (die mit Einschränkungen ebenfalls zu den kurzfristig Interessierten gezählt werden können) können auch in das Kollektiv aufgenommene Genossenschafter nur kurzfristig interessiert sein.

Prinzipiell ist jeder Mitarbeiter eher mittelfristig als langfristig am Unternehmungsgeschehen interessiert. Die Unsicherheit bezüglich der Umweltentwicklung und der eigenen Position in der Unternehmung lässt es nicht zu, langfristig sehr konkret und detailliert zu planen. Je unsicherer die Situation, desto kürzer ist der Planungshorizont. Unter unsicheren Umweltbedingungen sind die Transaktionskosten einer konkreten langfristigen Planung sehr hoch. Ausserdem wird der erwartete Nutzen diskontiert.

Aus dieser Einsicht kann nun folgendes Verhalten abgeleitet werden : Erwartet der Mitarbeiter, dass alle anderen Kollektivmitglieder ein stabiles langfristiges Interesse an der Unternehmung haben und sich auch entsprechend verhalten, wird auch für ihn eine langfristige Existenz in der Unternehmung zu einer konkreten Zukunftserwartung, und er ist motiviert, ebenfalls langfristig zu denken und zu handeln, vor allem wenn er damit rechnen muss, dass ein eventuelles free-rider-Verhalten von den andern erkannt würde.

Im umgekehrten Fall versucht er seinen Nutzen unabhängig vom Unternehmungsschicksal zu maximieren. Sein Verhalten stützt sich dabei auf die Annahme, dass die Unternehmung langfristig nicht überlebensfähig ist. Er versucht deshalb, nicht nur möglichst

hohe Einkommensausschüttungen zu erreichen, sondern auch die Investitionsentscheide in Hinblick auf ein kurzfristiges Verbleiben in der Unternehmung zu beeinflussen.

Diese Situation kann analog zum Gefangenendilemma mit Hilfe einer Matrix dargestellt werden.

Tabelle 6 Verhaltensmatrix

		A	
		Verhalten X	Verhalten Y
B	Verhalten X	aA aB	bA dB
	Verhalten Y	dA bB	cA cB

a,b,c,d, sind Nutzenindices der entsprechenden Mitarbeiter (A und B), wobei $b > a > c > d$.

Verhalten X = auf ein langfristiges Ueberleben der Unternehmung ausgerichtetes Verhalten

Verhalten Y = auf ein kurz- bis mittelfristiges Ueberleben der Unternehmung ausgerichtetes Verhalten

A = Mitarbeiter A

B = übrige Mitarbeiter

Die Tabelle besagt folgendes:

Wird von allen Kollektivmitgliedern ein langfristig ausgerichtetes Verhalten gewählt, wird ein bestimmtes Nutzenniveau (a) erreicht.

Verändert nun A sein Verhalten, ohne dass B das gleiche tut, kann er eine free-rider-Position einnehmen. Er maximiert seinen kurzfristigen Nutzen und stellt damit den Erfolg der langfristigen Bestrebungen der übrigen Mitglieder in Frage. Umgekehrt wird er von den übrigen Kollektivmitgliedern ausgenutzt, wenn er allein langfristig handelt. Unter der Bedingung, dass free-rider-Verhalten erkannt wird, sind diese beiden Situationen (X/Y respektive Y/X) instabil, während die Situationen X/X und Y/Y stabil sind.

Wird die Annahme fallengelassen, dass free-rider-Verhalten vom Kollektiv effizient kontrolliert und verhindert werden kann, dann wird von den Mitarbeitern eine kurzfristige Maximierungsstrategie gewählt (um das eigene Ausgenutztwerden zu verhindern).

Das zu lösende Problem besteht somit darin, institutionell die Situation X/X zu sichern, insbesondere durch eine scharfe Kontrolle des free-rider-Verhaltens.

Das Problem wäre zwar theoretisch dadurch zu lösen, dass sich langfristig interessierte Mitarbeiter bei der Aufnahme für ein langfristiges Verbleiben in der Unternehmung verpflichten müssten, wobei bei Nicht-Einhaltung des Vertrages hohe Konventionalstrafen zu bezahlen wären. Das hätte aber für die Mitarbeiter zur Folge, dass ein flexibles Reagieren auf zukünftige Ereignisse mit kaum tragbaren Transaktionskosten verbunden wäre. Diese Möglichkeit ist deshalb mit dem Kriterium der Transaktionskostenminimierung nicht vereinbar.

Mit andern Worten: Der diskutierte Zielkonflikt kann zwar teilweise abgeschwächt werden, er bleibt aber grundsätzlich bestehen. Dies führt, wie wir bereits früher gesehen haben, zu schwerwiegenden Problemen. (Vergleiche Abschnitt 3.2.1.3.1.) Diese Probleme müssen punktuell angegangen werden; eine allgemeine Lösung dieses klassischen Dilemmas, dass Menschen Entscheide treffen müssen, deren Verantwortung sie nicht tragen können oder wollen respektive Verantwortung für Entscheide übernehmen müssen, die sie nicht getroffen haben, ist nicht möglich.

4.2.3. Ausschluss eines Mitgliedes

In Abschnitt 3.1.1.4. wurde das Ausschlussproblem bereits in allgemeiner Form diskutiert.

Das Genossenschaftsrecht äussert sich zu dieser Frage folgender-massen:

"■*Die Statuten können die Gründe bestimmen, aus denen ein Genossenschafter ausgeschlossen werden darf.

^Ueberdies kann er jederzeit aus wichtigen Gründen ausgeschlossen werden." (OR, Art.846)

Die statutarisch festgelegten Gründe sind abhängig von der Art und Struktur der Genossenschaft. Bei kleinen selbstverwalteten Unternehmen, wie sie in dieser Arbeit definiert wurden, ist ein Ausschluss vor allem möglich bei Wegfall der Voraussetzung zur Aufnahme, wenn beispielsweise von Seiten des Mitarbeiters das Arbeitsverhältnis aufgelöst wird, und damit die geforderte Einheit der drei Produktionsfaktoren (Kapital, Verwaltung, Arbeit) nicht mehr gewährleistet ist.

Die statutarische Festlegung der Ausschlussgründe erhöht die Rechtssicherheit innerhalb des Kollektivs.

Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob die Ausschliessungsgründe durch die Statuten frei bestimmt werden können. Nach Ansicht von P.Forstmoser geht diese Auslegung zu weit, da sie die Möglichkeit offen lässt, dass nachträglich auf dem Weg der Statutenänderung neue Ausschliessungsgründe eingeführt werden können; damit "hätte es eine Mehrheit in der Hand, eine missliebige Minderheit durch die willkürliche Einführung neuer Ausschliessungsgründe aus der Genossenschaft auszuschalten. Man wird deshalb verlangen müssen, dass die Ausschliessungstatbestände zur genossenschaftlichen Tätigkeit irgendwie in Beziehung stehen." (P.Forstmoser, 1972, S.457)

Da diese Rechtsinterpretation aber eine Angelegenheit der Gerichte ist und somit ausserhalb des Kollektivs vorgenommen wird, ist es ratsam, in den Statuten Einstimmigkeit zur Einführung neuer Ausschliessungsgründe notwendig zu machen. Dies erhöht die Si-

cherheit der Transaktionssituation, da nicht mit Statutenänderungen in einen laufenden Konflikt eingegriffen werden kann.

Der "Ausschluss aus wichtigen Gründen" kann beim einzelnen Mitglied den Eindruck erwecken, der Willkür der andern Mitglieder ausgeliefert zu sein. Diese Unsicherheit kann durch Statutenbestimmungen eingeschränkt werden und zwar, wie wir soeben gesehen haben, nicht durch die statutarische Festlegung der Gründe, sondern durch die Festlegung des Verfahrens, insbesondere des notwendigen Quorums bei Ausschlussentscheiden.

"Falls nichts anderes vorgesehen ist, entscheidet die Versammlung mit absoluter Mehrheit der abgegebenen Stimmen (OR 8881). Die Statuten können die Beschlussfassung erschweren". (P.Forstmoser, 1972, S.461)

P.Forstmoser befürchtet, dass bei verlangter Einstimmigkeit der "Ausschluss eines Mitarbeiters aus wichtigen Gründen" faktisch vereitelt wird. Dieser Einwand ist begründet. Das optimale Quorum liegt deshalb zwischen einfacher Mehrheit und Einstimmigkeit. Je kleiner das Kollektiv, desto geringer sind die Konsensfindungskosten, und desto höher muss das erforderliche Quorum festgelegt werden, um einen wirksamen Minderheitenschutz zu erreichen.

Der Ausschluss eines Mitarbeiters muss auch in Zusammenhang mit der Kapitalneutralisierung gesehen werden. Denn durch den Ausschluss verliert der Mitarbeiter alle Handlungsrechte an der Unternehmung. Wird das notwendige Quorum verhältnismässig niedrig angesetzt, erhöht sich für den Mitarbeiter die Unsicherheit der zukünftigen Umweltzustände, was dazu führen kann, dass bestimmte Transaktionen nicht zustande kommen. Es geht dabei vor allem um die Selbstfinanzierung von Investitionen. Je kleiner die Gefahr des unfreiwilligen Ausschlusses, desto geringer ist das Bedürfnis, zur Bildung eines individuellen Sicherheitsfonds, Kapital aus der Unternehmung abzuziehen.

Das Problem könnte theoretisch dadurch gelöst werden, dass Abfindungssummen an ausgeschlossene Mitarbeiter bezahlt würden. Dies wäre aber mit zwei Nachteilen verbunden:

- Ausgeschlossene Mitarbeiter würden ungerechtfertigterweise anders behandelt als Mitarbeiter, welche die Unternehmung aus eigener Initiative verlassen.

Es ist zu erwarten, dass dadurch die Mitarbeiter, welche die Unternehmung verlassen wollen, animiert werden, sich negativ zu verhalten, um ausgeschlossen zu werden und dadurch von der Abfindungssumme zu profitieren. Dies würde unnötige Kosten für alle Beteiligten verursachen.

- Faktisch würden durch eine solche institutioneile Regelung die Vorteile der Neutralisierung ganz oder teilweise zunichte gemacht. Aus diesen Gründen ist von Abfindungssummen abzusehen. Die Unsicherheit über zukünftige Umweltzustände ist durch ein möglichst hohes Quorum bei Ausschlussentscheiden zu verringern.

4.2.4. Tod eines Mitgliedes

"Die Mitgliedschaft erlischt mit dem Tode des Genossenschafters. Die Statuten können jedoch bestimmen, dass die Erben ohne weiteres Mitglieder der Genossenschaft sind." (OR, Art.847)

Es stellt sich hier die Frage, ob die gesetzlich vorgesehene Regelung Anwendung finden, oder ob durch die Statuten die Vererbbarkeit der Mitgliedschaft ermöglicht werden soll.

Werden beide Lösungen anhand der zu erwartenden Transaktionskosten beurteilt, dann ist der gesetzlich vorgesehenen Regelung den Vorzug zu geben.

Ein wesentliches Instrument der Senkung von Konsensfindungskosten ist die Auswahl neuer Mitarbeiter, welche sich leicht in die bestehende Gruppenstruktur integrieren.

Wird die Auswahl der neuen Mitarbeiter (durch Erbschaft) mehr oder weniger dem Zufall überlassen, entstehen vermeidbare Konsensfindungskosten. Zusätzlich verringert sich dadurch der Fluktuations-Nutzen, was im Sinne von opportunity costs ebenfalls als Transaktionskosten verstanden werden muss. Denn durch die Fluktuation erhält das Kollektiv die Möglichkeit, Strukturanpassungen vorzunehmen, um sich den Markterfordernissen anzupassen.

Diese Möglichkeit geht verloren, wenn der neue Mitarbeiter nicht den Markterfordernissen entsprechend ausgewählt, sondern durch Erbschaft bestimmt wird.

Durch die Statuten sollte deshalb die Erbschaft der Mitgliedschaft (und damit von Handlungsrechten an der Unternehmung) ausgeschlossen werden.

4.2.5. Eigenfinanzierung

In Abschnitt 3.3.1. wurde in Zusammenhang mit Problemen der Mitarbeiterfluktuation die Neutralisierung des Unternehmungskapitals gefordert. Es wurde sowohl in diesem Abschnitt als auch in Abschnitt 3.2.2. schon angedeutet, dass eine solche institutioneile Ordnung (Neutralisierung des Kapitals) mit erheblichen Transaktionskosten verbunden ist. Es geht dabei insbesondere um die Kosten jener Transaktionen, welche zur Bildung des Risikokapitals führen.

Eine Unternehmung muss, um das langfristige Ueberleben zu sichern, über eine genügende Eigenkapitalbasis verfügen, welche Garantiefunktionen übernehmen kann.

Die zu analysierende Transaktion besteht in der Finanzierung dieser neutralisierten Eigenkapitalbasis (Eigenfinanzierung).

Es ist jene institutioneile Ordnung zu finden, welche diese Transaktionen zu den geringsten Kosten ermöglicht. Es sind in der Folge zwei Arten der Eigenfinanzierung zu unterscheiden:

- Einlagefinanzierung und
- Selbstfinanzierung.

4.2.5.1. Einlagefinanzierung

Es sind drei Möglichkeiten der Einlagefinanzierung denkbar:

- Zeichnung von Genossenschaftsanteilen,
- Bezahlung von Eintrittsgeldern und
- Ausgabe von Partizipationsscheinen.

4.2.5.1.1. Zeichnung von Genossenschaftsanteilen

Die einzige im OR explizit vorgesehene Möglichkeit der Einlagefinanzierung besteht in der Zeichnung von Genossenschaftsanteilen. Die einzelnen Genossenschaftsanteile sind in der Regel klein, um die Mitgliedschaft weniger kapitalkräftiger Mitglieder nicht zu verhindern. Darum sind die Genossenschaftsanteile kein geeignetes Mittel, um in grossem Umfang Kapital aufzubringen.

"Die gering gehaltenen Beiträge der Mitglieder genügen keineswegs zur Beschaffung der notwendigen Kapitaldecke, die zugleich Garantiefunktionen übernehmen könnte." (R.Hettlage, 1979, S.187)

Bezüglich der Genossenschaftsanteile kann statutarisch bestimmt werden, ob und welche Ansprüche den ausscheidenden Genossenschaf tern oder deren Erben zustehen. (OR, Art.864)

Es stellt sich deshalb die Frage, ob die Genossenschaftsanteile neutralisiert werden sollen, oder ob ausscheidenden Genossenschaf tern respektive deren Erben ein Anspruch auf das einbezahlte Genossenschaftskapital zugesichert werden soll.

Zur Beantwortung dieser Frage müssen wir uns in Erinnerung rufen, dass der Mitarbeiter in bezug auf das neutralisierte Kapital Handlungsrechte nur im demokratischen Prozess innerhalb des Kollektivs wahrnehmen kann. Durch den Austritt aus dem Kollektiv verliert er jegliche Handlungsrechte. Er wird deshalb nur einen (kleinen) Teil seines Vermögens in dieser Form anlegen wollen.

Die Neutralisierung verhindert dadurch zusätzliche Finanztransaktionen, welche zur Verbesserung der Eigenkapitalbasis beitragen könnten.

Die Genossenschaftsanteile sollten unter diesem Aspekt nur teilweise neutralisiert werden.

Wie hoch

- der zu zeichnende Genossenschaftsanteil und
- der zu neutralisierende Teil dieses Genossenschaftsanteils ist, muss Gegenstand von Optimierungsüberlegungen innerhalb des Kollektivs sein. Weil die optimale Lösung von der Zusammensetzung des Kollektivs abhängig ist, und die zu erwartenden Transaktionskosten es verbieten, bei jeder neuen Zusammensetzung des Kollektivs

tivs ein neues Verhältnis zu definieren, kann es sich nur um eine Annäherung an die effizienteste Regelung handeln.

Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass durch diese Regelung zum Zeitpunkt, in dem das nicht neutralisierte Genossenschaftsanteilkapital aus der Unternehmung abgezogen wird, mit vergleichsweise höheren Transaktionskosten zu rechnen ist, als wenn das gesamte Anteilkapital neutralisiert wäre. Dies ist darauf zurückzuführen, dass es im Moment des Kapitalabzuges eine Illiquidität zu verhindern gilt, was insbesondere in Krisenzeiten äusserst kostspielig sein kann.

Es ist deshalb angezeigt, die Zahl der von einem Genossenschafter zu übernehmenden, nicht neutralisierten Genossenschaftsanteile zu beschränken. Denn eine zu starke Kapitalkonzentration kann zu unerwünschten Machtverhältnissen führen. "Obwohl eine starke Akkumulation von Genossenschaftskapital den persönlichen Inhalt der Mitgliedschaft nicht beeinflusst, so können doch die Mitglieder, welche den Grossteil der Anteile besitzen, dank ihrer Kapitalkraft in der Generalversammlung einen Machteinfluss ausüben, der in vielen Fällen für die zu treffenden Entscheidungen von ausschlaggebender Bedeutung ist. Der Machteinfluss dieser Mitglieder beruht nicht auf einer Kumulation der Herrschaftsrechte, sondern in der Möglichkeit, mit der Drohung, das der Genossenschaft zur Verfügung gestellte Kapital durch Austritt zu entziehen, die übrigen Genossenschafter zu erpressen." (E.Fluri, 1973, S. 70)

Die Genossenschaft ist jedoch berechtigt, "die Rückzahlung bis auf drei Jahre hinauszuschieben, sofern ihr durch diese Zahlung ein erheblicher Schaden erwachsen oder ihr Fortbestand gefährdet würde". (OR, Art.864,3) Der zeitliche Spielraum sowie die Tatsache, dass das nicht neutralisierte Genossenschaftsanteilkapital nur einen geringen Teil der Eigenkapitalfinanzierung ausmacht, lassen den Schluss zu, dass die diesbezüglich zu erwartenden Transaktionskosten in der Regel nicht existenzgefährdend für die Unternehmung werden können.

4.2.5.1.2. Bezahlung von Eintrittsgeldern

Eintrittsgelder sind im Gesetz implizit vorgesehen (OR, Art.839); sie dürfen den Eintritt in die Genossenschaft nicht übermässig erschweren und tragen deshalb nur wenig zur Bildung des Risikokapitals bei.

Die Neutralisierung dieser Eintrittsgelder ist gesetzlich vorgeschrieben. (OR, Art.864,2)

Diese Eintrittsgelder sind zusammen mit den neutralisierten Genossenschaftsanteilen ein (partiell)es Entgelt für den Wert der Handlungsrechte an einer Unternehmung, welche ein neues Mitglied erwirbt.

4.2.5.1.3. Ausgabe von Partizipationsscheinen

Eine gesetzlich nicht vorgesehene Möglichkeit besteht in der Ausgabe von Partizipationsscheinen (PS), welche unter Umständen eine wesentliche Rolle bei der Eigenfinanzierung spielen können. Diese PS können sowohl von Mitarbeitern als auch von Aussenstehenden erworben werden. Die Ausgabe von PS ist im OR für Aktiengesellschaften vorgesehen (OR, Art.657). Der PS ist im Gesetz nicht als Mittel zur Kapitalbeschaffung bestimmt. In der Praxis wird er jedoch zu diesem Zweck verwendet, und dieses Vorgehen wird als rechtlich zulässig betrachtet. (Siehe dazu: M.Boemle, 1975, S.206.)

Es stellt sich die Frage, ob der für die AG vorgesehene PS auch bei der Genossenschaft Anwendung finden darf.

P.Schürmann (in T.Holenweger/W.Mäder, 1979) weist darauf hin, dass die "rechtliche Zulässigkeit (der Verwendung von PS für die Genossenschaft; M.S.) durch ein Gutachten mittlerweile abgesichert ist". (S.65)^

P.Schürmann nennt an gleicher Stelle eine interessante Möglichkeit der Ausgestaltung:

"Es besteht die Möglichkeit, den Gewinnanteil anstelle einer

Barausschüttung in Form von Dienstleistungen oder Waren zu entgelten. Neben der geringeren finanziellen Belastung für die Genossenschaft bietet diese Form ausserdem die Möglichkeit persönlicher Kontakte mit Kapitalgebern." (S.65/66)

Diese Möglichkeit wird beispielsweise von der Genossenschaft Hirscheneck in Basel genutzt.

Diese für die Unternehmung sicher attraktive Form der Einlagefinanzierung unterliegt jedoch Beschränkungen, da die Wirksamkeit dieser Möglichkeit in starkem Mass von dem Waren- und/oder Dienstleistungsangebot der Unternehmung abhängig ist.

Es ist effizient, zwei Arten von Partizipationsscheinen auszugeben, eine mit finanzieller, eine andere mit naturaler Dividende. Denn der potentielle Kapitalgeber hat damit die Möglichkeit, die seinen Bedürfnissen am besten angepasste Form zu wählen. Dadurch wird die Möglichkeit nutzenerhöhender Vertragsabschlüsse erleichtert.

Eine Differenzierung der Dividendensätze ist angezeigt, weil es für das Kollektiv vorteilhafter ist, wenn "Waren-PS" gezeichnet werden. Für Waren-PS ist deshalb eine höhere Dividende zu bezahlen.

Es stellt sich natürlich die Frage, ob der Partizipationsschein auch für den Kapitalgeber attraktiv ist. Der PS konkurriert am Kapitalmarkt mit anderen Anlagemöglichkeiten. Die Wahl einer dieser Anlagemöglichkeiten ist zugleich mit der Wahl eines bestimmten Bündels von Rechten und Pflichten verbunden. Es ist anzunehmen, dass sich der potentielle Kapitalgeber für dasjenige Bündel von Rechten und Pflichten entscheiden wird, welches ihm den grössten Nutzen bringt.

Auf den ersten Blick scheint der Partizipationsschein schlechte Chancen zu haben. Ist der Anleger risikoscheu, so ist sein Nutzen offensichtlich grösser, wenn er eine Anlageform mit fester Verzinsung und Rückzahlung des Kapitals wählt (Darlehen, Obligationen und ähnliches).

Ist der Anleger hingegen weniger risikoscheu, so ist es für ihn ceteris paribus vorteilhafter, eine Aktie zu erwerben, welche ihm zusätzlich zur Gewinnbeteiligung auch noch andere Handlungsrechte

an der Unternehmung sichert.

Bezüglich dieser Handlungsrechte kann jedoch folgender Einwand vorgebracht werden. Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, dass die faktische Kontroll- und Verfügungsgewalt eines Kleinaktionärs verschwindend klein, um nicht zu sagen inexistent, ist.

Es ist in diesem Zusammenhang festzustellen, dass das fehlende Stimmrecht sich am Kapitalmarkt zwar auf den Preis auswirkt,¹⁰ dass aber dennoch eine rege Nachfrage nach Partizipationsscheinen besteht.

Es darf deshalb angenommen werden, dass Kleinanleger, besonders wenn sie mit der selbstverwalteten Unternehmung in irgendeiner Weise verbunden sind, den Erwerb von Partizipationsscheinen als durchaus attraktiv betrachten können. Das gilt besonders für Kunden und Lieferanten, welche ein reales Interesse am Ueberleben der Genossenschaft haben und aus deren Existenz einen Nutzen ziehen können.

Es bleibt darauf hinzuweisen, dass die Genossenschaft ein Interesse daran haben muss, die PS-Inhaber mit marktgerechten Dividenden zufriedenzustellen. Weitere Ausgaben von PS sind abhängig von der Zufriedenheit der PS-Inhaber.

4.2.5.2. Selbstfinanzierung

Die bedeutendste Quelle der Vermögensakkumulation ist in der Regel die Selbstfinanzierung. Auf diesen inneren Wertzuwachs haben die Genossenschaftler keinen privaten Rechtsanspruch, das heisst, der Wertzuwachs ist neutralisiert.

Entsprechend regelt das OR:

"Art 864

■*Die Statuten bestimmen, ob und welche Ansprüche an das Genossenschaftsvermögen den ausscheidenden Genossenschaftlern oder deren Erben zustehen. Diese Ansprüche sind auf Grund des bilanzmässigen Reinvermögens im Zeitpunkt des Ausscheidens mit Ausschluss der Reserven zu berechnen."

Die Probleme in Zusammenhang mit der Selbstfinanzierung bei neutralisiertem Kapital wurden bereits in Abschnitt 3.2.1.3.1. und 3.3.1. eingehend diskutiert.

Diese Probleme können jedoch überwunden werden. Dies soll im Folgenden anhand einiger Erfahrungen gezeigt werden. (Es ist leider nicht möglich, auf repräsentative Untersuchungen zurückzugreifen.)

So beläuft sich beispielsweise das Eigenkapital der Genossenschaft "Schweizerischer Studentenreisedienst" (SSR-Reisen) auf Fr. 1,39 mio (Stand 31.10.1980), wobei das Genossenschaftskapital nur ca. 6% des gesamten Eigenkapitals ausmacht. Die übrigen 94% sind somit Reserven und Rücklagen.

Ein weiteres Beispiel langfristiger Investitionsinteressen bietet die Genossenschaft "ROESSLI" (Stäfa). Um den Gasthof in den Besitz des Kollektivs zu bringen, wurde unter anderem ein Einkommensverzicht in der Höhe von ungefähr zwei Monatslöhnen pro Person/Jahr geleistet. (Vergleiche E.Michel-Alder, 1980.)

Auch bei der Genossenschaft "HOBEL" (Zürich) ermöglicht die Selbstfinanzierung, die lebensnotwendigen Grundlagen zu sichern. "Die ersten Jahre verliefen recht turbulent und unsicher. Die Arbeiter hatten ihre Werkstatt zuerst in einem Hinterhof, und erst als sie im Jahr 1951 ein einfaches eigenes Werkstattgebäude beziehen konnten, schien die Zukunft der Genossenschaft gesichert.

Heute arbeiten bei 'HOBEL' 25 Personen. Der Jahresumsatz beträgt 2,5 mio Franken, und die Genossenschaft besitzt (...) ein respektables Fabrikgebäude (...)" . (H.Bundi-Fehlmann, 1980, S.35)

Beeindruckend ist auch die Entwicklung der "ROPRESS" (Zürich). "Drei Aktivisten der damaligen Bewegung (68er) (___) sammelten Geld (13'000 Franken) und kauften eine gebrauchte A-3 Druckmaschine. Die 'Basisgruppe Druckerei', aus der die Ropress hervor

ging, befasste sich schon im Jahre 1969 mit Plänen für einen berufsmässigen Betrieb, aber es dauerte drei Jahre, bis die Ropress die ersten, mehr symbolischen Löhne in der Höhe von 300 bis 500 Franken auszahlen konnte.

Weil der Laden gut lief, und weil die Mitglieder des Kollektivs ganz bewusst auf branchenübliche Löhne verzichteten, konnten sie viel Geld in die Druckerei investieren (...).

Der gesamte Maschinenpark hat einen Gesamtwert von etwa 700'000 Franken, der Jahresumsatz liegt bei etwa 800'000 Franken."

(H.Bundi-Fehlmann, 1980, S.32)

Als letztes Beispiel sei die Genossenschaft ARBA angeführt., bei der wiederum Einkommensverzicht die Selbstfinanzierung lebensnotwendiger Investitionen ermöglicht.

"Auf Fremdkapital wurde bewusst verzichtet, denn man wollte sich von aussen möglichst wenig dreinreden lassen. Was an Kapital fehlte, wurde durch Arbeit, Fronarbeit zum Teil, wettgemacht." (H.Bundi-Fehlmann, 1980, S.39)

4.2.6. Vertretungsrechte

Die Genossenschaft wird, wie alle juristischen Personen, durch ihre Organe vertreten. Das bedeutet, dass bestimmten Mitarbeitern Handlungsrechte zugeordnet werden, damit diese im Namen der Genossenschaft gegenüber Dritten rechtskräftig Verträge abschließen können.

In diesem Zusammenhang sind folgende rechtlichen Rahmenbedingungen (OR) von besonderer Bedeutung:

"Art 898

Die Statuten können die Generalversammlung oder die Verwaltung ermächtigen, die Geschäftsführung oder einzelne Zweige derselben und die Vertretung an eine oder mehrere Personen, Geschäftsführer oder Direktoren, die nicht Mitglieder der Genossenschaft zu sein brauchen, zu übertragen.

Art 899

Die zur Vertretung befugten Personen sind ermächtigt, im Namen der Genossenschaft alle Rechtshandlungen vorzunehmen, die der Zweck der Genossenschaft mit sich bringen kann.

Eine Beschränkung dieses Vertretungsbefugnis hat gegenüber Dritten keine Wirkung, unter Vorbehalt der im Handelsregister eingetragenen Bestimmungen über die ausschliessliche Vertretung der Hauptniederlassung oder einer Zweigniederlassung oder über die gemeinsame Führung der Firma.

Die Genossenschaft haftet für den Schaden aus unerlaubten Handlungen, die eine zur Geschäftsführung oder zur Vertretung befugte Person in Ausübung ihrer geschäftlichen Verrichtungen begeht."

Um eine möglichst effiziente Verteilung der Vertretungsrechte zu garantieren, müssen zwei Aspekte berücksichtigt werden:

- Innenbeziehungen

Wie wirkt sich eine bestimmte institutionelle Lösung des Vertretungsproblems auf die Effizienz der Beziehungen zwischen den Mitarbeitern aus?

- Aussenbeziehungen

Wie wirkt sich eine bestimmte institutionelle Lösung des Vertretungsproblems auf die Effizienz der Beziehungen zu den Faktor- und Absatzmärkten aus?

4.2.6.1. Innenbeziehungen'

Es wurde in früheren Abschnitten auf die Notwendigkeit der job-rotation zur Steigerung der Effizienz des Innenverhältnisses hingewiesen. Diese job-rotation hat eine immer wiederkehrende Neuverteilung der Handlungsrechte zur Folge. Eine effiziente job-rotation ist aber nur möglich, wenn auch Vertretungsrechte genau gleich wie andere Handlungsrechte jeweils, entsprechend den Aufgaben, neu verteilt werden können.

Wäre dies nicht der Fall, würde sich die Mehrdeutigkeit der Transaktionssituation vergrössern, und damit würden sich auch die Transaktionskosten erhöhen.

Will man verhindern, dass nach jeder Vertretungsrechtsänderung innerhalb der Unternehmung eine kostspielige Aenderung der Handelsregistereintragung notwendig wird (vergleiche OR, Art.901), drängt es sich auf, möglichst viele Genossenschaftsmitglieder im Handelsregister als vertretungsberechtigt anzuführen. (Vergleiche Abschnitt 4.1.)

Als wichtige opportunity costs dieser institutionellen Regelung ist der Verlust an Kontrolleffizienz zu nennen. Da die Effizienz der externen Kontrolle zur Verhinderung des Missbrauchs von Vertretungsrechten gering ist, muss die interne Kontrolle grösser werden.

Dies geschieht dadurch, dass nur jene Mitarbeiter das Vertretungsrecht zugesprochen bekommen, welche das Vertrauen der Vollversammlung genießen (Wahl der Vertretungsberechtigten). Je weniger Mitglieder das Kollektiv wählt, desto kleiner ist das Kontrollproblem, umso wahrscheinlicher wird aber auch die Möglichkeit einer Gefährdung des 3. konstitutiven Merkmals.

Zudem können für wichtige Vertretungsentscheide Mehrfachzeichnungen verlangt werden. Für sehr wichtige und seltene Handlungsrechtsänderungen kann die Zeichnung aller vertretungsberechtigten Mitarbeiter zur Pflicht gemacht werden (zum Beispiel beim Kauf/ Verkauf einer Liegenschaft).

4.2.6.2. Aussenbeziehungen

Job-rotation und breit gestreute Vertretungsberechtigung können die Marktpartner (Lieferanten und Kunden) verunsichern und dadurch die Transaktionskosten der Marktbeziehungen erhöhen. Diese Kosten werden von den Transaktionspartnern wenn möglich auf die Genossenschaft überwält (zum Beispiel durch entsprechende Preiserhöhungen der Lieferanten, durch Druck der Kunden auf die Preise oder Ausweichen auf die Konkurrenz). Diese Unsicherheit wird durch die geltende Rechtsordnung reduziert. Da in einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung durch die demokratischen Strukturen und durch die Matrixorganisation faktisch jeder Mitarbeiter Vertretungsrechte ausübt, kann von einem gutgläubigen Dritten angenommen werden, dass jeder Mitarbeiter auch bevollmächtigt ist.

"Die Vollmacht unterliegt dem Recht des einfachen Auftrages. Dieser ist an keine besondere Form gebunden, kann also auch mündlich oder gar stillschweigend erteilt werden. Wer einem an

dem offensichtlich eine Stellung einräumt, die den Anschein erweckt, er sei auch zur Vertretung bevollmächtigt, muss ihn auch als seinen Vertreter gelten lassen." (R.Borkovsky/R.Moosmann, 1977 , S.64)

"^Ist der Umfang des Auftrages nicht ausdrücklich bezeichnet worden, so bestimmt er sich nach der Natur des zu besorgenden Geschäftes.

^Insbesondere ist in dem Auftrag auch die Ermächtigung zu den Rechtshandlungen enthalten, die zu dessen Ausführung gehören." (OR, Art.396)

Die obigen Ausführungen betreffen die Verantwortlichkeit der Unternehmung nach aussen. Im Innenverhältnis besteht bei Kompetenzüberschreitungen eine Rückgriffsmöglichkeit.

4.2.7. Steuern

"Constater que l'entrepreneur prudent ne peut plus se permettre aujourd'hui de prendre une décision de quelque importance sans avoir au préalable fait examiner quelles pourraient en être les incidences fiscales est exprimer une vérité élémentaire." (W.Ryser, 1982, S.299)
Nun bestehen aber bezüglich der Steuern keine für die ganze Schweiz einheitlichen institutioneilen Regelungen.

"Die Wehrsteuer (= direkte Bundessteuer; M.S.) behandelt Aktiengesellschaften und Genossenschaften gleich, sowohl in der Steuerbelastung wie auch (...) in der Veranlagung, also in der Ermittlung des steuerbaren Reinertrags und Eigenkapitals durch die Steuerbehörden. (...)

Ebenfalls gleich wie die AG veranlagen und besteuern die Kantone Zürich, Schaffhausen, Bern, Basel-Stadt, Baselland, Appenzell- Ausserrhoden, St.Gallen, Uri, Graubünden, Luzern, Aargau und Jura Ertrag und Kapital der Genossenschaften. (...)

Etwas komplizierter ist es in den übrigen Kantonen. Zahlreiche Kantone unterscheiden 'Erwerbs- oder Kapitalgenossenschaften' von 'Selbsthilfegenossenschaften'. Letztere werden teils zu günstigeren Sätzen, teils wie natürliche Personen besteuert, Erwerbigenossenschaften (...) wie eine Aktiengesellschaft. Zum Teil werden Selbsthilfegenossenschaften auch wie eine AG veranlagt, aber nach dem Tarif für natürliche Personen besteuert. Diese Unterscheidung treffen die Kantone Obwalden, Glarus, Zug, Tessin, Waadt, Freiburg und Solothurn. (...)

Die Kantone Neuenburg, Appenzell-Innerrhoden, Nidwalden und Schwyz besteuern alle Genossenschaften grundsätzlich wie natürliche Personen. Im Thurgau kommt für Genossenschaften ein günstigerer, einheitlicher proportionaler Satz auf dem Reinertrag zur Anwendung. In Genf gilt eine günstigere Steuerskala für Ertrag und Kapital. Im Wallis wiederum gilt für die juristischen Personen ein Dreistufentarif, doch wird für Genossenschaften in der ersten Stufe ein Satz von 3 Prozent statt 4 Prozent (bei der AG) angewendet." (W.Biel, 1981, S.9/10)^{8*}

Diese uneinheitliche Regelung lässt die Schwierigkeiten erkennen, welche sich bei der Bewertung der Steuerbelastung ergeben.

Neben dem Standort sind aber auch die Art der Produktion, die verwendeten Rohstoffe usw. für die Steuer- und Gebührenbelastung von Bedeutung. Es ist deshalb angezeigt, sich bei den steuerrechtlichen Ueberlegungen auf das Grundsätzliche zu beschränken. "Zur Beantwortung der Frage nach den Steuerrechtlichen Wirkungen der Rechtsformwahl werden im Einzelfall vielfach umfangreiche Berechnungen angestellt. Solche Berechnungen sind nicht nur sehr zeitraubend, sondern im Ergebnis oft auch wenig befriedigend. Ihre Resultate hängen von einer so grossen Zahl von zum Teil interdependenten Faktoren ab, dass es schwierig ist, den Einfluss jedes einzelnen dieser Faktoren auf den Belastungsvergleich festzustellen. Die Aussagekraft der Berechnungsergebnisse steht daher vielfach in keinem vernünftigen Verhältnis zum Berechnungsaufwand." (E.Höhn, 1978, S.104)

Gestützt auf die Systematisierung von E.Höhri wird (in der Reihenfolge ihrer Bedeutung aufgelistet) unterschieden zwischen:

- Nachfolgestrategie,
- Bezugsstrategie und
- uebrigen Faktoren.

Mit Hilfe dieser Systematisierung wird untersucht, ob die vorgeschlagene institutioneile Regelung und Verteilung von Handlungsrechten auch steuertechnisch effizient sind, und wie gegebene steuerrechtliche Regelungen möglichst effizient ausgenützt werden können.

4.2.7.1. Nachfolgestrategie

Das neutralisierte Unternehmungskapital der Genossenschaft besteht in der Regel aus dem Anteilscheinkapital sowie den offenen und den stillen Reserven.

Von Bedeutung für die Nachfolgestrategie ist die Existenz stiller Reserven.

Durch personelle Veränderungen des Mitarbeiterbestandes einer selbstverwalteten Unternehmung werden Handlungsrechte übertragen. Durch die Neutralisierung wird jedoch erreicht, dass es bei dieser Uebertragung nicht zu einer Realisierung der stillen Reserven kommt. Dadurch ergeben sich gegenüber Personengesellschaften erhebliche steuerliche Vorteile.^{12^} Denn die Realisierung stiller Reserven unterliegt sowohl der direkten Bundessteuer als auch den Steuern von Kanton und Gemeinde. Zudem werden auf den realisierten stillen Reserven natürlicher Personen Sozialabgaben erhoben (AHV, IV, EO; zusammen 8,9%).

Im Vergleich zur AG sind die steuerlichen Vorteile ebenfalls erheblich, wenn die Uebertragung der AG durch Liquidation erfolgt. Die Vorteile sind jedoch gering bei Uebertragung durch

Aktienverkauf.

In bezug auf die Transaktionskostenminimierung kann zusammenfassend festgestellt werden, dass durch die institutionelle Ausgestaltung als Genossenschaft mit neutralisiertem Kapital eine Minimierung der Steuerbelastung bezüglich der Nachfolge erreicht wird.

4.2.7.2. Bezugsstrategie

Es wurde bereits in Abschnitt 3.3.1. auf die verschiedenen Möglichkeiten der Verwendung des Reinertrages hingewiesen. Dabei wurde unterschieden zwischen:

- Verwendung der Mittel für Investitionszwecke (Selbstfinanzierung) ,
- Ausschüttung der Mittel für individuelle Konsumzwecke der Mitarbeiter und/oder Kapitalgeber,
- Verwendung der Mittel für gemeinsame Konsumzwecke und
- Verwendung der Mittel für Darlehenszwecke.

Die verschiedenen Transaktionen verursachen verschiedene Steuerkosten. Es ist deshalb eine steuerlich optimale Transaktion der Handlungsrechte am Reinertrag der Unternehmung anzustreben.

Es muss in diesem Zusammenhang insbesondere versucht werden, der Doppelbesteuerung auszuweichen.

Werden die Erträge für Investitionszwecke verwendet (und damit neutralisiert), wird jegliche Doppelbesteuerung vermieden. Steuerlich am effizientesten ist in diesem Zusammenhang die Verwendung der Erträge zur Bildung stiller Reserven, die jeglicher Besteuerung entgehen. Diesem Verwendungszweck sind jedoch steuerrechtliche Grenzen gesetzt.

Es ist jedoch nicht nur möglich, die für Investitionszwecke verwendeten Mittel der Doppelbesteuerung zu entziehen, sondern auch jene für Konsumzwecke.

Der für Konsumzwecke bestimmte Reinertrag kann auf folgende Arten den Mitarbeitern übertragen werden:

- als Aufwand (Löhne, Zinsen),
- als Gewinnausschüttung,
- als unternehmungseigene Konsuminfrastruktur und
- als Darlehen.

Lediglich die Gewinnausschüttung unterliegt der Doppelbesteuerung. Sie ist deshalb zu vermeiden.

Da die Besteuerung auf gewinnstrebige Unternehmen zugeschnitten ist, können sich nicht gewinnstrebige Unternehmen teilweise der

Besteuerung entziehen. Diesen steuerlichen Vorteil kann sich die Genossenschaft zunutze machen, da ihr vordringlicher Zweck nicht die Gewinnerzielung, sondern die Selbsthilfe ist.

Es muss diesbezüglich Gewicht auf die Tatsache gelegt werden, dass die steuerliche Besserstellung grundsätzlich nicht mit der genossenschaftlichen Rechtsform zusammenhängt, sondern mit der nicht gewinnstrebigen Geschäftspolitik.

Immerhin ist auch eine Genossenschaft darauf angewiesen, zur Verbesserung der unternehmerischen Infrastruktur durch Selbstfinanzierung Gewinne zu erwirtschaften. Diese Gewinne müssen versteuert werden.

Bezüglich der Vermeidung der Doppelbesteuerung bei Gewinnausschüttung ist eine Einschränkung anzubringen. Bei der Diskussion der Eigenfinanzierungsproblematik einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung wurde auf die Möglichkeit der Ausgabe von Partizipationsscheinen hingewiesen. Es wurde an jener Stelle auf die Notwendigkeit aufmerksam gemacht, durch angemessene Dividendenausschüttungen die Attraktivität der PS am Kapitalmarkt zu erhalten. Es wäre unbedacht, die langfristige Effizienz am Kapitalmarkt durch kurzfristige Effizienzüberlegungen zu gefährden.

Zudem bedeutet die Doppelbesteuerung der ausgeschütteten Gewinne an die Partizipationsscheininhaber für die Mitarbeiter der Genossenschaft keine eigentliche Doppelbelastung, da sie ja nur den bei der Genossenschaft anfallenden Steueraufwand tragen müssen.

Zu beachten ist auch, dass sich das Partizipationsscheinkapital insofern positiv auf den Steueraufwand auswirken kann, als in vielen Kantonen und auch beim Bund der Steuersatz mit der Rendite (Verhältnis des Reingewinns zum Kapital) in einer progressiven Beziehung steht.

Wird der Reinertrag zur Ausschüttung von Löhnen und zur Verzinsung von Darlehen verwendet, wird die Doppelbesteuerung vermieden, da die Ausschüttung von Löhnen und die Verzinsung von Darlehen als steuerlich zulässiger Aufwand betrachtet werden.

Es sei daran erinnert, dass aus Effizienzgründen die Darlehen der Mitarbeiter an die Genossenschaft mit Vorteil über eine Netzwerkbank getätigt werden.

Zur Optimierung der steuertechnischen Effizienz muss versucht werden, möglichst viele Leistungen der Genossenschaft an die Genossenschafter als Aufwand zu verrechnen.

Diesem Vorgehen sind Grenzen gesetzt; stehen den Leistungen der Genossenschaft keine angemessenen Gegenleistungen der Genossenschafter gegenüber, spricht man von verdeckter Gewinnausschüttung, welche der Doppelbesteuerung unterliegt.

Bei Mitarbeiterkollektiven dürfte dies aber kaum zu Problemen führen, da die Mitarbeiterlöhne in der Praxis meist unter den Marktlöhnen liegen. Zudem könnte jeder Mitarbeiter noch einen Unternehmerlohnanteil beanspruchen.

In bezug auf die Minimierung von Steuerkosten ist bei entsprechender Ausgestaltung der gemeinsame Konsum besonders interessant. Dabei muss zwischen kurz- und langfristigem Konsum unterschieden werden.

Kurzfristiger Konsum kann insbesondere in Form von Spesen verrechnet werden. Die Möglichkeiten sind jedoch eingeschränkt (unter anderen besteht das Problem der verdeckten Gewinnausschüttung) .

Beim langfristigen Konsum (Zurverfügungstellung von Konsuminfrastruktur) empfiehlt sich steuertechnisch die Zwischenschaltung eines Personalwohlfahrtsfonds, da damit jegliche Besteuerung des dafür verwendeten Reinertrages vermieden werden kann.

"Bezüglich der Wohlfahrtszuwendungen zugunsten des eigenen Personals ist festzuhalten, dass der verlangte Ausschluss jeder zweckwidrigen Verwendung richtigerweise nur dadurch bewirkt werden kann, dass die Zuwendungen (...) einem Fonds überwiesen werden, der aus dem Vermögen der Firma tatsächlich und rechtlich ausgeschieden ist. Es soll damit vermieden werden, dass die Zuwendungen im Falle eines Konkurses in die Masse fallen und ihrer ursprünglichen Bestimmung entzogen werden. Ordentlicherweise ist eine Stiftung zu errichten." (H.Masshardt, 1980, S.291)

Mögliche Verwendungszwecke der Personalwohlfahrtsgelder sind: eine Kinderkrippe, günstiger Wohnraum, Gärten, Forschungs- und Weiterbildungsstipendien an Mitarbeiter usw.

Als Letztes sei die Möglichkeit der Reinertragsverwendung für Darlehenszwecke erwähnt. Diese kann (wiederum begrenzt) zur Vermeidung der Doppelbesteuerung eingesetzt werden.

Die Darlehen wären insbesondere für individuelle langfristige Konsuminfrastrukturausgaben zu verwenden (zum Beispiel Eigenheim) .

Dazu zwei Bemerkungen:

- Es ist auch hier zu beachten, dass allzu günstige Zinskonditionen von den Steuerbehörden als verdeckte Gewinnausschüttung erkannt werden.
- Es wurde weiter oben darauf hingewiesen, dass das Problem kleiner selbstverwalteter Unternehmen eher darin besteht, langfristiges Kapital zu beschaffen, nicht aber langfristige Darlehen zu vergeben.

In der Praxis kommt dieser Möglichkeit deshalb wenig Bedeutung zu.

4.2.7.3. Uebrige Faktoren

Bei den übrigen steuerlichen Faktoren, welche für die Bewertung der Effizienz einer Rechtsform von Bedeutung sind, handelt es sich vor allem um Steuersätze, Steuerfüsse, Steuerberechnungsgrundlagen, Gebühren und ähnliches. Diese Faktoren sind aber nicht nur von der Rechtsform abhängig, sondern auch vom Standort, von der Art des betriebenen Gewerbes, von der Ertrags- und Kapitalhöhe der Unternehmung, von der Einkommens- und Vermögenshöhe der Mitarbeiter usw. Zudem stehen diese Faktoren miteinander in Abhängigkeitsbeziehungen.

Es wäre deshalb, wie schon eingangs erwähnt wurde, für die Analyse dieser Faktoren (zur Bewertung der Rechtsform) ein unverhältnismässig hoher Aufwand erforderlich, weshalb hier auf diese Analyse verzichtet wird.

4.3. Eignung der genossenschaftlichen Rechtsform für den Zweck

Grundsätzlich eignet sich die Genossenschaft für die Zwecke einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung.

Zum Schluss dieses Kapitels stellt sich deshalb die Frage, welche Nachteile mit dieser Rechtsformwahl verbunden sind. Darauf aufbauend wird in Kapitel 5 versucht, diese Nachteile durch eine Kombination von zwei Rechtsformen abzuschwächen. (Vergleiche Abschnitt 3.2.2.)

- Ein erster Nachteil besteht in der Minimalmitgliederbedingung (sieben Personen). Die Minimalmitgliederbedingung kann auch für Kollektive mit wenig mehr als sieben Mitgliedern bedeutsam werden, wenn plötzlich ein paar Mitarbeiter das Kollektiv verlassen.
Der Nachteil ist insofern zu relativieren, als eine Auflösung der Genossenschaft bei Nichterreichen der Mindestzahl nur auf Begehren eines Genossenschafters oder Gläubigers erfolgt. (OR, Art.831)
- Als zweiter Nachteil haben sich die Schwierigkeiten bei der Abgrenzung gegenüber Dritten erwiesen.
- Wesentlichster Nachteil der genossenschaftlichen Rechtsform ist die Eigenfinanzierungsproblematik. Dieser Nachteil wird immer wieder für das Scheitern genossenschaftlicher Experimente verantwortlich gemacht.

Anmerkungen zu Kapitel 4

- 1) Vergleiche dazu:
 - OR, Art.828-920,
 - P.Forstmoser (1972),
 - R.Borkowsky/R.Moosmann, 1977, S.170-174,
 - Th.Guhl, 1980, S.736-772,
 - A.Meier-Hayoz/P.Forstmoser, 1981, S.324-345.
- 2) Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf kleine Unternehmen bis ungefähr 30 Mitglieder.
- 3) Gestützt auf:
 - OR,
 - A.Meier-Hayoz/P.Forstmoser, 1981, S.333,
 - A.Stöckli (undatierte Tabelle).

Die Zahlen in Klammern beziehen sich auf die entsprechenden Gesetzesartikel im OR.

- 4) Es gibt zwar auch in nicht selbstverwalteten Unternehmen Probezeiten. Die Mitarbeiter haben dort aber keine Entscheidungsbefugnis. Damit sind die Konsensfindungskosten weit geringer für den Entscheid zum Verbleib eines neuen Mitarbeiters.
- 5) Gutachten im Auftrag der Genossenschaft SSR-Reisen (Zürich) durch P.Forstmoser (Universität Zürich). (Brief, P.Schürmann vom 21.10.1982)
- 6) Inhaber-Aktien werden gemeinhin an der Börse höher notiert als Partizipationsscheine.
 "Ein Vergleich der Kursentwicklung der Inhaberaktien der Magazine zum Globus mit den ihnen vermögensrechtlich gleichgestellten Inhaber-PS zeigt deutlich, dass das Mitbestimmungsrecht zu einem Mehrwert führt bzw. das fehlende Stimmrecht unter sonst gleichwertigen Voraussetzungen einen niedrigeren Kurs bedingt."
 (M.Boemle, 1975, S.209)

- 7) Diese Folgerung ist insofern zu relativieren, als es sich bei den untersuchten PS um PS von Aktiengesellschaften, nicht aber von Genossenschaften, handelt. Ueber die Attraktivität von Genossenschafts-PS liegen meines Wissens keine Untersuchungen vor.
- 8) Vergleiche auch E.Höhn, 1979, S.288.
- 9) Vergleiche zur Reform der Genossenschaftsbesteuerung P.Böckli (1980) und M.Reich (1982).
- 10) E.Höhn hat in seiner Systematisierung aus der Bezugsstrategie die Gewinnverwendungsstrategie ausgegliedert und wegen ihrer Bedeutung speziell behandelt. Im hier diskutierten Zusammenhang wird jedoch an Uebersichtlichkeit gewonnen, wenn die Gewinnverwendungsstrategie der Bezugsstrategie untergeordnet im gleichen Abschnitt diskutiert wird.
- 11) Die Uebertragung der Handlungsrechte an eine Personengesellschaft erfordert eine Teilliquidation, wenn nur ein Teil der Inhaber betroffen ist.
- 12) Bei der Uebertragung durch Erbgang oder Schenkung kann die diesbezügliche Besteuerung im Prinzip vermieden werden.
- 13) Der Bund und viele Kantone kennen keine Kapitalgewinnbesteuerung. Dies könnte sich aber schon bald ändern, da sowohl der Gesetzesentwurf über die direkte Bundessteuer als auch der Gesetzesentwurf für Steuerharmonisierung die Kapitalgewinnbesteuerung natürlicher Personen vorsehen. (Vergleiche E.Höhn, 1978, S.108.)
- 14) Der Bund und die Mehrzahl der Kantone behandeln Genossenschaften steuerrechtlich wie Kapitalgesellschaften. Das hat zur Folge, dass der Reinertrag doppelt besteuert werden kann:
 - bei der Genossenschaft (erwirtschafteter Gewinn) und
 - beim Genossenschafter (ausgeschütteter Gewinn).
- 15) Gemäss BV Art.41ter Abs.5 lit a sind juristische Personen ohne Rücksicht auf ihre Rechtsform nach Massgabe ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit steuerlich möglichst gleich- massig zu belasten.

- 16) "Nach WStB (BdBSt; M.S.) Art.57 wird auf dem ganzen Reinertrag eine proportionale Grundsteuer von 3,63% erhoben. Dazu kommen proportionale Zuschläge von 3,63% auf dem 4% Rendite übersteigenden Gewinn und von 4,84% auf dem 8% Rendite übersteigenden Gewinn, so dass ebenfalls eine progressive Wirkung entsteht. Der Steuersatz ist nach oben auf 9,8% begrenzt." (E.Höhn, 1979, S.270)

5. Die kombinierte Rechtsform

Neben der genossenschaftlichen Rechtsform wurden in Abschnitt 3.2.2. auch vier kombinierte Rechtsformen für kleine selbstverwaltete Unternehmen vorgeschlagen.

Es ist vorerst die Frage zu stellen, mit welchen dieser Formen die in Abschnitt 4.3. angesprochenen Nachteile der genossenschaftlichen Rechtsform vermieden werden können.

Diese Nachteile werden in der Folge tabellarisch den kombinierten Rechtsformen gegenübergestellt, um eine Vorselektion zu ermöglichen.

Tabelle 7

Gesellschafts- \ Nachteile form \		Mindest mitglie derbe-	Problematische Abgrenzung gegenüber Dritten	Proble matische Eigen finan zierung
Kapital- verwal- tungsge- sellsch.	Betriebs- \ führungs- \ gesell- \ Schaft \	dingung (7 Personen)		
Verein	AG	-	-	-
Verein	Genossenschaft	x	x	x
Genossen schaft	AG	x	x	-
Genossen schaft	Genossenschaft	x	x	x

Zeichenerklärung zu Tabelle 7: x

= Nachteil bleibt bestehen

= Nachteil wird aufgehoben respektive abgeschwächt

Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass lediglich eine der kombinierten Formen (Verein/AG) die berücksichtigten Nachteile der genossenschaftlichen Rechtsform aufheben respektive abschwächen kann. Bei allen drei Kombinationen, an welchen die Genossenschaft beteiligt ist, bleiben die beiden Nachteile der Mindestmitgliederbedingung (sieben Personen) und der Abgrenzungsschwierigkeiten bestehen.

Die Eigenfinanzierungsproblematik wird lediglich von den kombinierten Rechtsformen mit einer AG abgeschwächt. (Vergleiche Abschnitt 5.2.4.) In der Folge wird deshalb die kombinierte Rechtsform Verein/AG eingehender behandelt.

5.1. Darstellung der kombinierten Rechtsform 'Verein/AG'

"Das schweizerische Handelsgesellschaftsrecht ist grundsätzlich ausgerichtet auf die wirtschaftlich und rechtlich selbständige, einheitlich organisierte und geführte Unternehmung." (A.Meier-Hayoz/P.Forstmoser, 1981, S.380)

Die Konstruktion kombinierter Rechtsformen, wie sie hier vorgeschlagen wird, ist grundsätzlich nicht vorgesehen. Die Verbindung formell selbständiger Unternehmen wird vom schweizerischen Privatrecht nur am Rande durch praktisch unbedeutende Vorschriften über die Holdinggesellschaft berücksichtigt. (Vergleiche A.Meier-Hayoz/P.Forstmoser, 1981, S.381.)

Die Holdinggesellschaft ist eine Gesellschaft, deren Hauptzweck darin besteht, andere, rechtlich selbständige Unternehmen zu kontrollieren und zu leiten, und zwar mittels massgeblicher, dauernder Beteiligungen, insbesondere Mehrheitsbeteiligungen oder hundertprozentiger Beteiligungen an diesen Unternehmen. (Vergleiche A.Meier-Hayoz/P.Forstmoser, 1981, S.385 und R.Oesch, 1976, S.45.) Auf den hier gemachten Vorschlag bezogen ist der Verein als Kapitalverwaltungsgesellschaft eine Holding, welche die AG als Betriebsführungsgesellschaft dauernd kontrolliert.'

Das vordringlichste Problem besteht darin, die beiden Rechtsformen (Verein und AG) zu einer kombinierten Rechtsform zusammen- zuschweissen. Dieser Zusammenschluss beruht auf zwei Komponenten:

- Zweckbestimmung des Vereins,
- Mitgliedschaftsbedingung des Vereins.

a) Zweckbestimmung des Vereins

Der mittelbare Zweck des Vereins besteht in der Förderung des Selbstverwaltungsgedankens und humaner Arbeitsbedingungen. Der unmittelbare Zweck besteht darin, als Kapitalverwaltungsgesellschaft durch den Besitz der Aktienmehrheit die Betriebsführungsgesellschaft im Sinne des mittelbaren Zwecks zu kontrollieren.

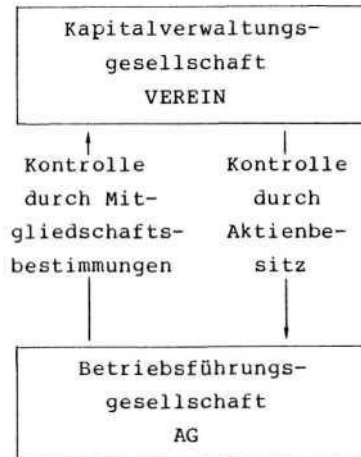
b) Mitgliedschaftsbedingung des Vereins

In den Statuten des Vereins ist (gestützt auf ZGB, Art.63 und Art.72) zu bestimmen, dass nur Mitarbeiter der Betriebsführungsgesellschaft Mitglieder des Vereins sein können. (Vergleiche 2. konstitutives Merkmal.)

"Diese Mitgliedschaft ist weder veräusserlich noch vererblich."
(ZGB, Art.70,3)

Graphisch kann diese gegenseitige Verflechtung vereinfacht wie folgt dargestellt werden:

Graphik 10



Damit kommen den Mitarbeitern nur indirekt über die Vereinsmitgliedschaft diejenigen Handlungsrechte zu, welche mit dem Aktienbesitz verbunden sind.

Stimm- und Wahlrechte, welche dem Kapitalanteil des Vereins entsprechen, werden in der Generalversammlung der Aktiengesellschaft von den Vereinsmitgliedern en bloc ausgeübt. Die entsprechende

Entscheidungsfindung erfolgt im Rahmen der Mitgliederversammlung des Vereins.

Die Aufnahme eines Mitarbeiters erfolgt analog zu den in Abschnitt 4.2.2. gemachten Ausführungen in einem zweistufigen Prozess.

Ein neuer Mitarbeiter wird zuerst in die AG aufgenommen. In dieser (Bewährungs-) Phase sind seine Handlungsrechte weitgehend auf seinen Arbeitsbereich beschränkt. Am Ende dieser Phase kann das Arbeitsverhältnis beiderseits ohne Angabe der Gründe aufgelöst werden. In der zweiten Phase kann der neue Mitarbeiter in die Verwaltung gewählt werden. In die Verwaltung der AG werden alle Mitarbeiter gewählt, welche das volle Vertrauen der Generalversammlung genießen. Diese Mitarbeiter sind in der Regel Vereinsmitglieder.

Am Ende der zweiten Phase kann der Mitarbeiter den Antrag stellen, in den Verein aufgenommen zu werden. Eine Ablehnung muss begründet werden. (Vergleiche Abschnitt 4.2.2.)

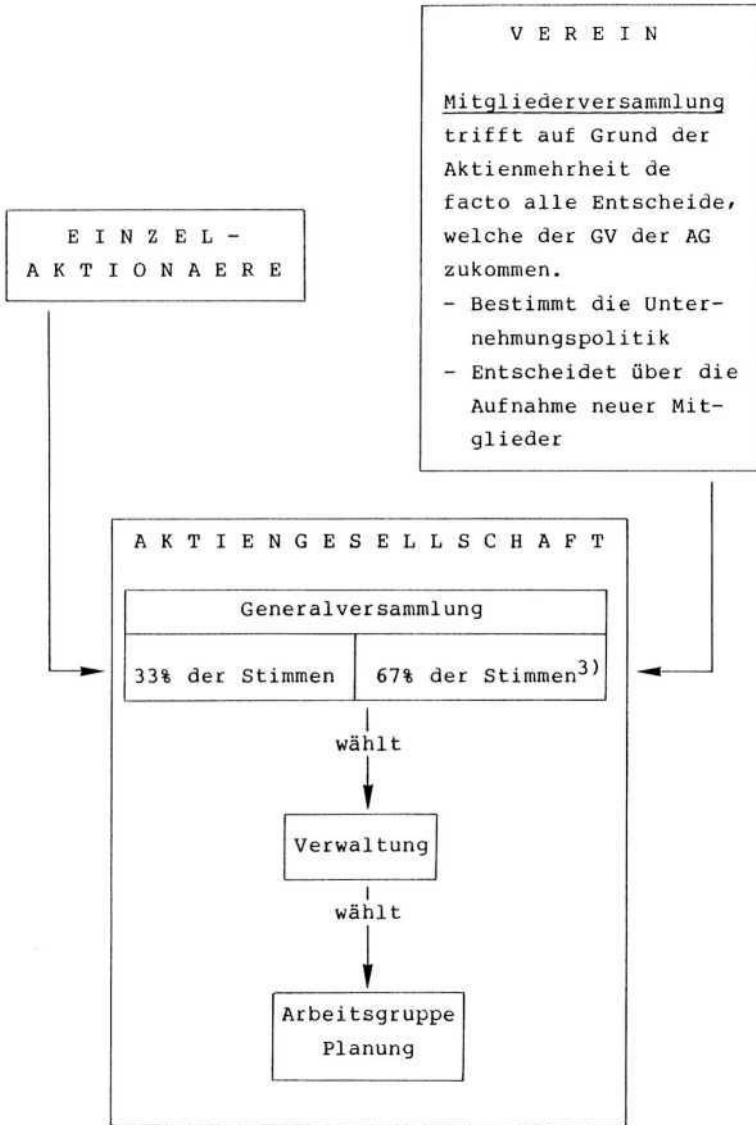
Wird der Antrag angenommen, wird der Mitarbeiter zum vollwertigen Mitglied der Unternehmung. Durch die Aufnahme ist er zur Zahlung eines Eintrittsgeldes verpflichtet. (Vergleiche Abschnitt 5.2.4.) Die Eintrittsgelder sowie die Dividendeneinkommen des Vereins dienen

- dem Aufkauf von freiwerdenden Aktien, wenn aussenstehende Aktionäre ihre Aktien verkaufen wollen², sowie
- den periodischen Aktienkapitalerhöhungen.

Der Aufbau der kombinierten Rechtsform ist im Vergleich zur Genossenschaft etwas komplizierter.

Es handelt sich aber grundsätzlich um dieselben Entscheidungs- und Koordinationsstrukturen.

Graphik 11



Oberstes Organ der Unternehmung ist die Mitgliederversammlung des Vereins. In den Statuten sind zur Bestimmung der Unternehmungspolitik und für Entscheidungen über die Aufnahme neuer Mitglieder zirka vierteljährlich Zusammenkünfte vorzusehen.

Die Mitgliederversammlung wählt einen Vorstand, welchem aber statutarisch lediglich das Recht und die Pflicht eingeräumt werden, die von der Mitgliederversammlung auferlegten, eng umgrenzten administrativen Aufgaben zu erledigen. Der Vorstand spielt eine völlig untergeordnete Rolle. (Die weitgehende Einschränkung der Vorstands-Kompetenzen ist gesetzlich möglich; vergleiche ZGB, Art.69 .)

Die Generalversammlung der AG ist im Entscheidungsprozess ebenfalls von untergeordneter Bedeutung. (Sie kommt einmal pro Jahr zusammen.) Sie wählt zwar die Verwaltung, de facto wird diese Wahl aber durch die Mitgliederversammlung des Vereins vorbestimmt.

Im kurzfristigen Entscheidungsprozess sind vor allem die Verwaltung der AG und die Arbeitsgruppe Planung von Bedeutung. Die Verwaltung umfasst in der Regel alle Vereinsmitglieder. (Vergleiche Abschnitt 4.2.6.) Sie trifft sich einmal wöchentlich und nach Bedarf. Diese Sitzungen sind für alle Unternehmungsmitglieder zugänglich.

Die Verwaltung wählt die Arbeitsgruppe Planung. Die Koordination und Entscheidungsfindung in diesem Bereich erfolgt analog zu dem in Abschnitt 3.3.2.2. vorgestellten Modell.

5.2. Vorschläge zur Ausgestaltung der kombinierten Rechtsform

'Verein/AG' ⁴⁾

Um Ueberschneidungen mit Abschnitt 4.2. zu vermeiden, wird in diesem Abschnitt vorwiegend auf jene Probleme eingegangen, welche sich durch die Wahl der kombinierten Rechtsform im Vergleich zur Genossenschaft verändert haben oder neu stellen.

5.2.1. Aufnahme eines Mitarbeiters

Der Aufnahmemodus wurde bereits bei der Darstellung der Rechtsform (Abschnitt 5.1.) erläutert. Ein wesentlicher Nachteil dieser Praxis besteht darin, dass das System degenerieren kann, wenn sich die Vereinsmitglieder gegen Neuaufnahmen in den Verein aussprechen. Dies führt gezwungenermassen zu Selbstverwaltern erster und zweiter Klasse. Es ist deshalb in den Statuten des Vereins festzulegen, dass Mitarbeiter der Aktiengesellschaft nach beispielsweise zwei Jahren in den Verein aufgenommen werden müssen, oder dass das Mitarbeiterverhältnis gekündigt werden muss.

Mit der Aufnahme ist die Bezahlung eines Eintrittsgeldes verbunden; damit erwirbt sich der Mitarbeiter die Handlungsrechte, welche mit seiner Mitgliedschaft im Verein verbunden sind.

Die Höhe des Eintrittsgeldes ist mitbestimmend für die Effizienz der Arbeitsmarktbeziehungen. (Vergleiche Abschnitt 3.2.1.3.1. und 4.2.5.) Es wäre deshalb falsch, die Eintrittszahlungen dem inneren Wert der Unternehmung anzupassen. Will die selbstverwaltete Unternehmung auf dem Arbeitsmarkt konkurrenzfähig bleiben, dann muss auch sie mit der Zeit immer produktivere Arbeitsplätze anbieten, ohne dafür von neuen Mitarbeitern eine finanzielle Gegenleistung zu verlangen. Deshalb bleiben diese Eintrittssummen über die Zeit unverändert oder werden lediglich der Teuerung angepasst.

5.2.2. Ausschluss eines Mitarbeiters

Der Ausschluss von Mitarbeitern, welche noch nicht in den Verein aufgenommen wurden, wird hier nicht weiter diskutiert. Die Probleme sind in diesem Fall nicht anders als bei einer privatkapitalistisch geführten Aktiengesellschaft (Kündigungsfristen usw.). Einer besonderen Betrachtung bedarf der Ausschluss aus dem Verein :

"Die Statuten können die Gründe bestimmen, aus denen ein Mitglied ausgeschlossen werden darf, sie können aber auch die Ausschliessung ohne Angabe der Gründe gestatten.

Eine Anfechtung der Ausschliessung wegen ihres Grundes ist in diesen Fällen nicht statthaft.

Enthalten die Statuten hierüber keine Bestimmung, so darf die Ausschliessung nur durch Vereinsbeschluss und aus wichtigen Gründen erfolgen." (ZGB, Art.72)

Gestützt auf die Aussagen in Abschnitt 3.1.1.4. muss versucht werden, den Ausschluss eines Mitarbeiters möglichst zu erschweren. Einerseits sind in den Statuten die Ausschlussgründe zu bestimmen, andererseits sind qualifizierte Mehrheitsentscheide der Vollversammlung statutarisch festzulegen. (Vergleiche Abschnitt

4.2.3.) Die Ausschliessung ohne Grundangabe ist zwar gesetzlich zulässig. "Dieser Unterschied zum Genossenschaftsrecht erklärt sich daraus, dass die Vereinsmitgliedschaft nach der gesetzlichen Vorstellung keine wirtschaftliche Notwendigkeit bedeutet." (A.Meier-Hayoz/P.Forstmoser, 1981, S.354)

Im vorliegenden Fall hat aber die Vereinsmitgliedschaft sehr wohl wirtschaftliche Konsequenzen. Gerade deshalb ist die Festlegung von Ausschliessungsgründen notwendig. Zudem wird die Rechtssicherheit erhöht. Dies ist vor allem von Bedeutung, weil Mitglieder, welche ausgeschlossen werden, keinen Anspruch auf das Vereinsvermögen haben. (ZGB, Art.73) Dies ist wiederum in Zusammenhang mit der Selbstfinanzierung von Bedeutung.

5.2.3. Auflösung der Unternehmung

Für die kleine selbstverwaltete Unternehmung mit kombinierter Rechtsform sind vor allem drei Auflösungsgründe zu diskutieren:

- Auflösung durch GV-Beschluss der AG respektive durch Beschluss der Mitgliederversammlung des Vereins. (5.2.3.1.)
- Auflösung durch Eröffnung des Konkurses über die AG respektive auf Grund der Zahlungsunfähigkeit des Vereins. (5.2.3.2.)
- Auflösung der AG durch Urteil des Richters auf Grund einer Klage auf Auflösung wegen wichtiger Gründe, durch Aktionäre, die zusammen 1/5 des Aktienkapitals besitzen. (5.2.3.3.)

5.2.3.1. Auflösung durch Generalversammlung der AG respektive durch Mitgliederversammlung des Vereins

Die Auflösung der Unternehmung liegt grundsätzlich in der Hand der Vereinsmitglieder. Denn auch die Auflösung der AG erfordert einen vorgelagerten Entscheid der Vereinsversammlung, da der Verein die Aktienmehrheit besitzt. Die Vereinsmitglieder können bestimmen, ob der Verein, die AG oder beide zusammen aufgelöst werden sollen.

In der Selbstverwaltungspraxis zeigt sich immer wieder, dass Konflikte zwischen den Gründern und der zweiten Generation entstehen, weil das Eigenkapital vor allem durch Konsumverzicht der Gründer geschaffen wurde. Dies ist einer der Gründe für die in selbstverwalteten Unternehmen anzutreffende Tendenz, das neutralisierte Produktivkapital bei erfolgreicher Unternehmertätigkeit zu privatisieren.

Dazu bestehen grundsätzlich drei Möglichkeiten, wobei jede Möglichkeit einen andern Privatisierungsgrad aufweist. Alle drei Möglichkeiten führen zu einer Degenerierung des Selbstverwaltungsgedankens.

Die schwächste Form der Privatisierung besteht darin, keine neuen Mitglieder in den Verein aufzunehmen. Diese Entwicklung kann

durch entsprechende Aufnahmekriterien verhindert werden. (Vergleiche Abschnitt 5.2.1.)

Die zweite Möglichkeit besteht darin, den Verein aufzulösen und die Aktien auf die Vereinsmitglieder zu verteilen.

Als dritte Möglichkeit können sowohl die AG als auch der Verein liquidiert werden, und der Liquidationserlös kann unter die Vereinsmitglieder verteilt werden.

Eine solche Entwicklung sollte zwar nicht völlig verhindert werden, da sie unter Umständen für alle Mitglieder die beste ist. Ein starker Minderheitenschutz ist jedoch unbedingt notwendig, wenn die Wahrscheinlichkeit der Degenerierung des Selbstverwaltungsgedankens gering gehalten werden soll. Dieser Minderheitenschutz kann sowohl quantitativer als auch qualitativer Art sein. Der quantitative Schutz besteht darin, ein qualifiziertes Mehr für diesbezügliche Entscheide notwendig zu machen. Der qualitative Schutz besteht darin, den individuellen Nutzen, welcher einem Mitarbeiter bei einer Auflösung zukommt, weitgehend einzuschränken. Durch entsprechende Statutenbestimmungen ist festzulegen, dass der Liquidationserlös nicht an die Mitglieder verteilt werden darf, sondern zugunsten der Selbstverwaltungsidee verwendet werden muss (Gründung oder Unterstützung einer selbstverwalteten Unternehmung). Die Effizienz dieses qualitativen Schutzes muss insofern relativiert werden, als auch Statutenbestimmungen geändert werden können.

5.2.3.2. Auflösung durch Eröffnung des Konkurses über die AG respektive auf Grund der Zahlungsunfähigkeit des Vereins

Da für den Verein nach Erfüllung der Liberierungspflicht keine weiteren Zahlungsverpflichtungen bestehen, ist nicht weiter auf die Zahlungsunfähigkeit des Vereins einzugehen. Grund einer Auflösung der Unternehmung bildet viel eher die Eröffnung des Konkurses über die AG. Ob mit dem Konkurs der AG auch die Auflösung des Vereins verbunden ist, ist vor allem von der Ausschüttungspo

litik der AG und der Investitionspolitik des Vereins in den vorangegangenen Jahren abhängig. Diese beiden Problemkomplexe müssen auch in engem Zusammenhang mit der Eigenfinanzierungs- und Steuerpolitik gesehen werden. (Vergleiche Abschnitt 5.2.4. und 5.2.6.)

Wurden nur geringfügige Dividenden ausgeschüttet, und/oder wurden die finanziellen Mittel des Vereins von diesem in Form von Aktienkapitalerhöhungen in die AG investiert, dann besteht das Vereinsvermögen nur aus dem Aktienpaket. Mit dem Konkurs der AG ist dem Verein die finanzielle Basis weitgehend entzogen, und er kann seinen Vereinszweck nicht mehr wunschgemäss erfüllen. Es liegt in diesem Fall nahe, den Verein aufzulösen, wenn er nicht mit neuen Mitteln ausgestattet werden kann (zum Beispiel durch Mitgliederbeiträge), um eine neue AG zu gründen, respektive den Konkurs von der bestehenden AG abzuwenden.

5.2.3.3. Auflösung durch Aktionärsminderheit

Gemäss OR, Art.736,5 kann eine AG durch Urteil des Richters aufgelöst werden, wenn Aktionäre, die zusammen mindestens 1/5 des Aktienkapitals vertreten, aus wichtigen Gründen die Auflösung verlangen.

Mit Hilfe einer selbstverwalteten Unternehmung wird unter anderem versucht, den Einfluss des Kapitals auf die Mitarbeiter wesentlich einzuschränken.

Da Mehrheitsaktionäre (Verein) und Mitarbeiter nahezu identisch sind, sind Meinungsverschiedenheiten mit Minderheitsaktionären zu erwarten. Es stellt sich deshalb die Frage, wie gross die Gefahr ist, dass eine Minderheit von Kapitalgebern die Auflösung der AG gegen den Willen der Mitarbeiter erzwingen kann.

Das Bundesgericht (BGE, 104II, S.32-43) ist der Ansicht, dass der Richter "nicht leichthin auf Auflösung einer Gesellschaft erkennen, sondern eher Zurückhaltung üben muss". Dies vor allem des

halb, "weil oft erhebliche wirtschaftliche werte auf dem Spiele stehen, und die Auflösung schwerwiegende Folgen wirtschaftlicher und sozialer Art haben kann". Das Auflösungsbegehren muss umsomehr abgewiesen werden, wenn "Meinungsverschiedenheiten mit den Mehrheitsaktionären vorauszusehen waren".

Analog den Gegebenheiten, welche zum zitierten BGE führten, muss auch der Aktionär, welcher sich an einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung beteiligt, "nicht nur mit Spannungen, sondern auch damit rechnen, dass die Meinung der Mehrheit und der Minderheit über Kapitalerhöhung, Gewinnverteilung usw. auseinandergehen und zu Streitigkeiten führen könnten. (...)

Es geht aber nicht an, die Auflösung der beklagten Gesellschaft verlangen zu wollen, bloss weil solche Streitigkeiten zwischen der Mehrheit und Minderheit entstanden und weiter zu befürchten sind."

5.2.4. Eigenfinanzierung 5.2.4.1. Einlagefinanzierung

In der Tabelle am Anfang dieses Kapitels wurde behauptet, dass durch die Wahl der hier diskutierten kombinierten Rechtsform die Eigenfinanzierungsproblematik abgeschwächt werden kann. Diese Behauptung beruht auf folgender Ueberlegung:

Damit der Verein die AG kontrollieren kann, genügt eine Mehrheitsbeteiligung. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, auch ausserstehende Personen am Aktienkapital zu beteiligen. Auf diese Weise werden der Unternehmung weitere Eigenfinanzierungsmöglichkeiten eröffnet.

Es besteht zwar auch für eine Genossenschaft die Möglichkeit, Ressourcen ausserhalb der Unternehmung mit Hilfe von Partizipationsscheinen für die Eigenkapitalfinanzierung nutzbar zu machen. Die Aktiengesellschaft kann aber sowohl Aktien als auch PS ausgegeben. Dies ist insofern interessant, als mit der einen oder andern Möglichkeit jeweils andere Bedürfnisse der Anleger angesprochen werden. Mit dem Besitz der Aktie sind Mitwirkungsrechte verbunden (Teilnahme- und Stimmrecht an der GV), welche dem PS-Besitzer nicht zukommen. Der PS kann (im Gegensatz zur vinkulierten Namenaktie) ohne Zustimmung der Verwaltung verkauft werden.

Zu berücksichtigen ist auch, dass die Mitarbeiter, welche sich mit nicht neutralisiertem Kapital an der Unternehmung beteiligen wollen, Aktien zeichnen können. Dies hat den Vorteil, dass das Liquiditätsproblem von der Unternehmung auf den ausscheidenden Mitarbeiter verlagert wird. (Vergleiche die Liquiditätsprobleme mit nicht neutralisierten Genossenschaftsanteilen in Abschnitt 4.2.5.)

Dadurch, dass neben den Aktien auch PS ausgegeben werden, ist die Unternehmung eher in der Lage, nicht nur eine einfache, sondern eine qualifizierte Mehrheitsbeteiligung des Vereins zu erreichen. ** *

Dies ist deshalb erstrebenswert, weil gewisse Entscheide (zum Beispiel Umwandlung des Gesellschaftszwecks) die Stimmen von zwei Drittteilen des gesamten Grundkapitals auf sich vereinigen müssen. (Vergleiche OR, Art.648 sowie Art.636 .)

Durch diese Oeffnung der Gesellschaft erhöht sich die Vieldeutigkeit der Transaktionssituation bezüglich der Eigenfinanzierung. Diese Vieldeutigkeit kann unter Kontrolle gebracht werden, wenn anstelle von Inhaberaktien vinkulierte Namenaktien ausgegeben werden. Dadurch ist es dem Verein möglich, die Transaktionen der aussenstehenden Aktienbesitzer zu kontrollieren und gegebenenfalls zu verhindern. Auch kann darauf hingewirkt werden, die Aktien möglichst breit zu streuen und damit die Koordinationskosten bei aussenstehenden Aktionären zu vergrössern.* Die durch Verkauferschwerung und breite Streuung verursachte Erhöhung der Transaktionskosten wirkt sich erwartungsgemäss negativ auf die Effizienz am Kapitalmarkt aus. Diese Effizienzeinbusse auf dem Kapitalmarkt sollte aber in Kauf genommen werden, um unerwünschte Einflüsse auf die Unternehmungsverwaltung verhindern zu können.

Es stellt sich die Frage, ob von der AG Stimmrechtsaktien zugunsten des Vereins ausgegeben werden sollen. Es ergäbe sich dadurch der Vorteil, dass mit einem geringeren Kapital des Vereins ein grösseres Aktienkapital aufgebracht werden könnte.

Durch die Ausgabe von Stimmrechtsaktien ist jedoch mit einer weiteren Effizienzeinbusse auf dem Kapitalmarkt zu rechnen.

Ein gewichtiger Nachteil besteht zudem darin, dass sich die aussenstehenden Kapitalgeber auf Grund der Ausgabe von Stimmrechtsaktien an der Verwaltung beteiligen können. "Umfasst eine Aktiengesellschaft Aktionäre mit verschiedener Rechtsstellung, zum Beispiel (...) bei Gesellschaften mit Stimmrechtsaktien (...) die Gruppe der gewöhnlichen Aktionäre, müssen die Statuten diesen Gruppen die Wahl mindestens eines Vertreters in die Verwaltung (...) sichern (sogenannter Verwaltungsproporz)". (T.Guhl, 1980, S.661)

Damit erfolgt zugunsten der Kapitalgeber eine Handlungsrechtszuordnung, welche mit dem 2. konstitutiven Merkmal einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung unvereinbar ist. Dies umsomehr, als die einzelnen Aktionärsgruppen ihren Vertreter verbindlich vorschlagen; "dessen Wahl kann die Generalversammlung nur ablehnen, wenn wichtige Gründe gegen ihn sprechen, wie geschäftliche Beziehungen zu Konkurrenten oder Untauglichkeit nach Können und Charakter (BGE 6611 43)". (T.Guhl, 1980, S.662)

Unter Berücksichtigung der vorgebrachten Argumente ist somit auf die Ausgabe von Stimmrechtsaktien zu verzichten.

5.2.4.2. Selbstfinanzierung

Die Selbstfinanzierung erfolgt grundsätzlich auf zwei Arten:

- Ein Teil der Gewinne der AG wird nicht ausgeschüttet und zur Selbstfinanzierung verwendet. (Vergleiche 4.2.5.2.)
- Ein Teil der Gewinne wird als Dividende ausgeschüttet. Ein Teil der ausgeschütteten Dividende fällt dem Vereinsvermögen zu und kann wieder in die AG investiert werden. Hierzu bieten sich zwei Möglichkeiten:
 - . Zeichnung von PS und . Erhöhung des Aktienkapitals.

Bei Aktienkapitalerhöhungen muss berücksichtigt werden, dass nicht nur der Verein, sondern auch die andern Aktionäre über Bezugsrechte verfügen. "Jeder Aktionär ist berechtigt, einen seinem bisherigen Aktienbesitz entsprechenden Teil der neuen Aktien zu beanspruchen, soweit nicht die Statuten oder der Beschluss über die Erhöhung des Grundkapitals etwas anderes bestimmen." (OR, Art.652)

Das Bezugsrecht ist allerdings kein 'wohlerworbenes Recht'. Ein BGE hält aber fest, dass für das Recht zum Bezug neuer Aktien der Grundsatz der Gleichbehandlung zu gelten hat. (BGE, 9111, S.300/ 301)

Der gleiche BGE schränkt zwar ein, dass eine unterschiedliche Behandlung der Aktionäre dort zulässig ist, "wo sie nicht unsachlich, sondern ein angemessenes Mittel zur Erreichung eines gerechtfertigten Zweckes ist". Da sich aber an der Stellung des Vereins durch ein uneingeschränktes Bezugsrecht nichts verändert, und insofern die Selbstverwaltungsidee gesichert ist, wären einschränkende Statutenbestimmungen keineswegs gerechtfertigt.

Im übrigen kann davon ausgegangen werden, dass nicht alle aussenstehenden Aktionäre bei jeder Aktienkapitalerhöhung von ihrem Bezugsrecht Gebrauch machen werden (das heisst, ihre Bezugsrechte zu verkaufen suchen)» und deshalb (bei entsprechendem Kaufverhalten des Vereins) eine Veränderung des Aktienverhältnisses (im Sinne einer verstärkten Stellung des Vereins) zu erwarten ist.

5.2..5. Steuern

Bei der Bewertung der Genossenschaft unter dem steuerlichen Aspekt (Vergleiche Abschnitt 4.2.7.) wurde zwischen der Nachfolgestrategie und der Bezugsstrategie unterschieden.

Bezüglich der Nachfolgestrategie ergeben sich für die kombinierte Rechtsform dieselben Vorteile wie für die Genossenschaft. Denn auch hier wird durch die Neutralisierung erreicht, dass es bei einer Uebertragung der Handlungsrechte nicht zur Realisierung stiller Reserven kommt. Anders sieht es bei der Bezugsstrategie aus. Hier stellt sich für die kombinierte Rechtsform ein spezifisches Problem, welches in der Folge diskutiert wird. Es geht dabei um die ausgeschütteten Gewinne der AG (Dividenden).

Um die Effizienz der Beziehung zum Kapitalmarkt nicht negativ zu beeinträchtigen, ist die AG gezwungen, entsprechende Dividenden auszuschütten. Da der Verein Aktien besitzt, fallen ihm somit Dividenden zu, welche er zu versteuern hat. Damit unterliegt die Unternehmung der Doppelbesteuerung.

Zu prüfen ist deshalb, ob die Unternehmung nicht vom Holdingprivileg profitieren könnte. Zwar herrscht in der Doktrin Einigkeit darüber, "dass einzig rechtlich relevantes und ausreichendes Motiv für die Privilegierung der Holdinggesellschaft genannten Steuersubjekte die Reduzierung der Dreifachbelastung sein kann und darf". (R.Oesch, 1976, S.51) Die Doppelbelastung hingegen ist "gemäss geltendem Recht und geltender Systematik eine normale, alltägliche Angelegenheit (...), die rechtsdogmatisch als vernünftig und rechtspolitisch als akzeptabel und tragbar zu erachten ist". (R.Oesch, 1976, S.94)

Nun handelt es sich aber im vorliegenden Fall nur deshalb um eine Doppel-, anstelle einer Dreifachbelastung, weil die Vereinsmitglieder auf die Ausschüttung von Gewinnen verzichten. (Dies verlangt die nicht-wirtschaftliche Zweckbestimmung des Vereins.)

So wird denn auch in den Steuergesetzen das Holdingprivileg, unabhängig davon, ob die Gewinne ausgeschüttet werden oder nicht, gewährt.

Trotzdem wird dem Verein in der Regel das Holdingprivileg nicht gewährt. Der Beschluss über die direkte Bundessteuer nennt lediglich AG, Kommandit AG und GmbH, welche vom Holdingabzug profitieren dürfen. (BdBSt, Art.59) Auch in den kantonalen Steuergesetzen kommen als Holdinggesellschaft in der Regel nur Kapitalgesellschaften und Genossenschaften in Frage. (Vergleiche R.Oesch, 1976, S.51.)

Lediglich bei neun Kantonen umfasst der Wortlaut des Gesetzes auch den Verein als Holding. Explizit wird dieser jedoch nur im Genfer Steuergesetz genannt. In vier Kantonen⁰ spricht man in den entsprechenden Gesetzestexten allgemein von "Gesellschaften" respektive "Gesellschaften und Genossenschaften", in andern 9) vier von "juristischen Personen". In beiden Begriffen ist der Verein enthalten.

Zwar verlangt die Bundesverfassung in Art.41ter: "Die juristischen Personen sind, ohne Rücksicht auf ihre Rechtsform, nach Massgabe ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit möglichst gleichmässig zu belasten". Beim Holdingprivileg scheint man allerdings von diesem Prinzip teilweise abgekommen zu sein.

Dieser Nachteil darf aber die Rechtsformwahl nicht beeinflussen, da es sich in der Regel um sehr geringe Steuerbeträge handelt.^{-1-@*} Im übrigen gelten für die Vermeidung der Doppelbesteuerung die gleichen Grundsätze, die bereits in Abschnitt 4.2.7.2. besprochen wurden.

5.3. Eignung der kombinierten Rechtsform Verein/AG für den Zweck

Die Ausführungen in diesem Kapitel haben gezeigt, dass auch die kombinierte Rechtsform Verein/AG grundsätzlich für den Zweck geeignet ist. Sie hat gegenüber der genossenschaftlichen Rechtsform folgende Vor- und Nachteile (vergleiche auch Tabelle 5.1.):

- Das Prinzip der offenen Tür gilt bei der kombinierten Rechtsform nicht.
- Während bei der Genossenschaft mindestens sieben Personen beteiligt sein müssen, kann eine Unternehmung mit kombinierter Rechtsform auch mit weniger Personen (mindestens drei) gegründet werden.
- Die Probleme der Einlagefinanzierung werden durch die Wahl einer kombinierten Rechtsform, im Vergleich zur Genossenschaft, abgeschwächt.
Nachteilig kann sich jedoch die Mindestkapitalvorschrift auswirken, wenn es sich um finanzschwache Kollektive handelt.
- Das Kapitalabzugsproblem wird bei der kombinierten Rechtsform aus der Sicht der verbleibenden Mitarbeiter effizienter gelöst als bei der genossenschaftlichen Rechtsform.
Sind die Mitarbeiter nicht bereit, das gesamte eingebrachte Eigenkapital zu neutralisieren, dann können in der Genossenschaft nicht neutralisierte Genossenschaftsanteile, in der AG nicht neutralisierte Aktien gezeichnet werden. Verlässt ein Mitarbeiter die Unternehmung, dann können die Kapitalabzugsprobleme bei der genossenschaftlichen Rechtsform lediglich abgeschwächt werden. (Vergleiche Abschnitt 4.2.5.1.1.) Mit der kombinierten Rechtsform wird diesem Problem vollkommen ausgewichen, da der Aktionär kein Anrecht auf die Auszahlung seines Anteils hat. Dieser Vorteil bedeutet für den ausscheidenden Mitarbeiter einen Nachteil, da die Liquiditätsprobleme auf ihn überwälzt werden.

Anmerkungen zu Kapitel 5

- 1) Es ist an dieser Stelle anzumerken, dass in der zivilrechtlichen Literatur keine einheitliche Meinung bezüglich der möglichen Rechtsform einer HG besteht. (Vergleiche dazu R.Oesch, 1976, S.46.) Gestützt auf den bereits zitierten umstrittenen BGE 9011, 333 (vergleiche Abschnitt 3.2.2.) muss der HG die Rechtspersönlichkeit als Verein zuerkannt werden, wenn diese kein eigenes kaufmännisches Gewerbe betreibt.
- 2) Da der Verein die Aktienmehrheit besitzt und damit die Verwaltung stellen kann, hat er indirekt auch die Kontrolle des Aktienbuches inne.
- 3) Vergleiche bezüglich der Stimmenaufteilung die Ausführungen in Abschnitt 5.2.4.1.
- 4) Vergleiche die Ausführungen in Abschnitt 3.2.2. über die rechtliche Zulässigkeit der Verwendung des Vereins als KapitalVerwaltungsgesellschaft.
- 5) Zur Bemessung der Mehrheit wird lediglich das Aktienkapital berücksichtigt. Das (stimmrechtslose) PS-Kapital kann keine stimmrechtsmässigen Mehrheiten beeinflussen.
- 6) Zu diesem Zweck werden der Verwaltung entsprechende Richtlinien gegeben. Das gleiche Ziel könnte zwar auch über eine statutarische Beschränkung des Aktienbesitzes (mit Ausnahme des Vereins) erreicht werden. Dann wären aber die Einzelaktionäre Aktionäre mit besonderer Rechtsstellung und hätten auf mindestens einen Vertreter im Verwaltungsrat Anspruch. (OR, Art.708,4) Von einer statutarischen Lösung des Problems ist deshalb abzusehen. (Vergleiche auch die Ausführungen betreffend Stimmrechtsaktien.)
- 7) GE; D/e/1. Art.60/65
- 8) OW; Bd.XIII, S.440, Art.71
GL; Bd.VI, C/1/1, S.20, Art.48
BS; 640.000, S.31, Art.77,1
FR; Bd.141 (1972), S.189, Art.961, Lit.a

- 9) SZ; 105, S.15, Art.41
UR; Bd.II, 3.2211, S.25, Art.46
GR; 720.000, S.22, Art.62,2 ZG;
632.1, S.627, Art.41
- 10) Gemäss Gebrauchstarif für die direkte Bundessteuer müssen Vereine Einkommen erst ab 10'600 Franken versteuern. (Steuerbetrag = 22.30 Franken)
Diese 10'600 Franken entsprächen beispielsweise einer Dividende von 10,6 % bei einem Aktienpaket mit einem Nominalwert von 100'000 Franken.

6. Schlusswort

Da der Mensch und seine Umwelt einer nie endenden Entwicklung unterworfen sind, ist auch die optimale Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen ein nie endender Anpassungs- und Gestaltungsprozess. Bei der Gestaltung der Sozialbeziehungen muss versucht werden, den Menschen in seinen gesamten Möglichkeiten zu erfassen. Werden Teile seines Wesens unterdrückt, dann ist die Instabilität eines gesellschaftlichen Systems vorgegeben.

Diese Anforderung in einer einzigartigen, universellen Gesellschaftsordnung zu verwirklichen, erscheint mir utopisch. Universelle Gesellschaftsordnungen scheitern am Menschen, weil es den dazu passenden universellen Menschen nicht gibt.

Möglich sind aber gesellschaftliche Zusammenschlüsse von Menschen, welche sich in einer gleichen oder ähnlichen sozialen Situation befinden. Ist die notwendige Toleranz vorhanden, dann kann dies zu einem Ordnungspluralismus auf engstem Raum führen. Obwohl ich mich in der vorliegenden Arbeit nur auf den produktiven Bereich des menschlichen Zusammenlebens konzentrieren konnte, erachte ich die Gestaltung selbstverwalteter Räume im politischen Bereich, im Bereich des Konsums (insbesondere des Wohnens) usw. für genauso wichtig.

Auf Grund dieser Überlegungen beurteile ich einen Ordnungstyp, welcher eine Vielzahl kleiner solidarischer Gemeinschaften in allen Lebensbereichen im Rahmen einer Marktordnung mit weitgehenden Freiräumen vereinigt, als eine optimale Möglichkeit, die Entfaltung des Menschen zu fördern.

Die Problematik einer solchen gesellschaftlichen Ordnung besteht darin, dass sie nicht stabil ist und immer wieder von neuem geschaffen werden muss. Die kleinen Basisgemeinschaften durchlaufen in der Regel einen Entwicklungsprozess, der von einer immer stärker werdenden Institutionalisierung geprägt ist. Dies

schränkt die Möglichkeiten der Selbstentfaltung für neue Generationen ein. Das Interesse und die Motivation zur Selbstverwaltung muss von jeder Generation wieder neu belebt werden.

Gerade darin liegt aber auch die Chance und Anziehungskraft dieses gesellschaftlichen Modells, welches voll und ganz von der Easis getragen wird. Der Mensch wird immer wieder von neuem herausgefordert, sich mit seiner Umwelt auseinanderzusetzen und diese nach seinen Bedürfnissen zu gestalten.

Die Lebensfähigkeit dieses Gesellschaftssystems ist deshalb nicht ein Zustand, sondern dauernde Aufgabe und Herausforderung.

Es bleibt die Frage, ob ein solches System auch im internationalen Konkurrenzkampf um wirtschaftliche, politische und militärische Macht bestehen kann. Wird der basisdemokratische Gruppensozialismus konsequent realisiert, führt dies zu einem überregionalen Machtvakuum, das nicht lange Bestand haben kann. (Vergleiche H.Kleinewefers, 1982, S.61.) Diese konsequente Durchsetzung ist aber nicht erforderlich. Es ist durchaus möglich, ein dualistisches Gesellschaftssystem zu gestalten. (Vergleiche A.Gorz (1981).) Während die heteronome Gesellschaftssphäre die Produktion all dessen gewährleistet, was für das Funktionieren der Gesellschaft notwendig ist, ermöglicht die autonome Gesellschaftssphäre die freie Entwicklung der Persönlichkeit durch schöpferische Arbeit und selbst gestaltbare Gesellschaftsbeziehungen.

Ich habe versucht, in meiner Arbeit aufzuzeigen, welchen Problemen produktive Basisgemeinschaften bei der Institutionalisierung ihrer Beziehungen begegnen. Sollte diese Arbeit ein paar Menschen helfen, ihren eigenen Weg im Arbeitsleben zu finden, sich solidarisch mit anderen zu verwirklichen, dann hat sie ihren Zweck erreicht.

7. Anhang

7.1. Vorsorgekonzept des Netzwerks für Selbstverwaltung

Das NETZWERK-Konzept ist innerhalb der schweizerischen Selbstverwaltungsbewegung aus dem Wunsch heraus entstanden, sowenig wie möglich Pensionskassengelder den Banken und Versicherungen zu überlassen. Es wurde deshalb im Rahmen des Vereins "Netzwerk für Selbstverwaltung" eine Arbeitsgruppe geschaffen, welche die Möglichkeiten einer eigenen Einrichtung abklären sollte.

Während mit einer ersten Umfrage (Anfang 1982) bei selbstverwalteten Betrieben nach dem grundsätzlichen Interesse geforscht wurde, gab eine zweite Umfrage (Ende 1982) den Interessenten die Möglichkeit, bei der Gestaltung des Pensionskassenreglements mitzuwirken.

Dass auf demokratische Entscheidungsfindung Wert gelegt wird, zeigt sich auch im Organisationskonzept dieser Vorsorgestiftung. Das Konzept wird in Graphik 12 dargestellt.

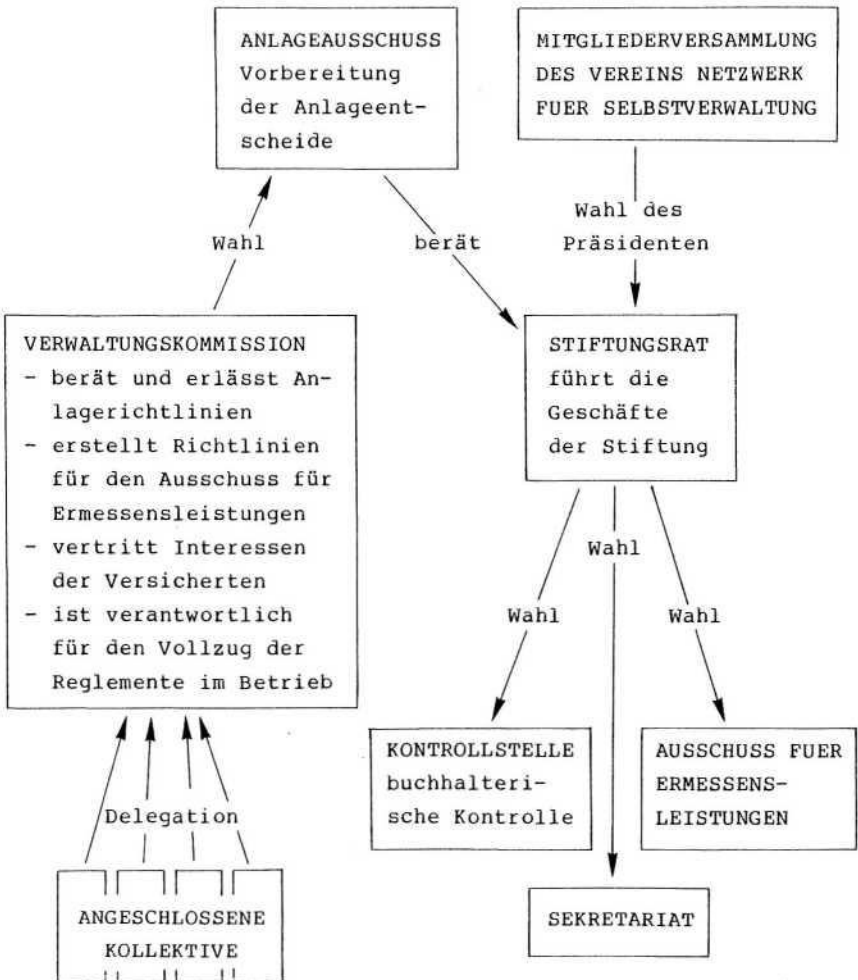
Beim Netzwerk-Konzept wurde bewusst darauf verzichtet, eine gleitende flexible Pensionierungslösung anzubieten.

Die grössten Hemmnisse für entsprechende Lösungen sieht U.Kasser (Netzwerk) in der sehr starken Mitarbeiterfluktuation und der grossen finanziellen Belastung. Die grössere finanzielle Belastung ergibt sich durch die frühere Pensionierung sowie durch den grösseren administrativen Aufwand.

Diese finanziellen Ueberlegungen sind von Bedeutung, weil die versicherten Selbstverwalterlöhne (Jahreslohn über 14'800 Franken) in der Regel sehr gering sind.

Flexible gleitende Pensionierungsregelungen sind deshalb vorläufig im Rahmen der einzelnen Kollektive und gestützt auf die dritte Säule vorzunehmen.

Graphik 12 Organigramm der Netzwerk-Vorsorgestiftung



7.2. Das Bankenkonzept der Raiffeisenkassen

Eine Möglichkeit, die besprochenen Probleme der Fremdfinanzierung abzuschwächen, besteht darin, anstelle eines bilateralen Kreditvertrages einen Gesellschaftsvertrag für die Kapitalbeschaffung zu erstellen.

Die in dieser Beziehung interessanteste genossenschaftliche Bankenerfahrung stellen die Raiffeisenkassen dar.

Das Experiment der Raiffeisenkassen ist von Interesse, weil es einem Kollektiv die Möglichkeit bietet, die zu erwartenden Transaktionskosten erheblich zu verringern, indem es sich am schon existierenden Gesellschaftsvertrag beteiligt.

Das von F.W.Raiffeisen im letzten Jahrhundert entwickelte System der Raiffeisenkassen basiert auf den Grundlagen der Selbsthilfe und der christlichen Nächstenliebe. (Siehe zur Geschichte der Raiffeisenbewegung: A.Edelmann (1952) sowie P.Puippe (1977).)

Der Gesellschaftsvertrag jeder Raiffeisenkasse beruht auf sechs Grundsätzen. "Die Treue zu diesen Grundsätzen war mit ein Grund zur blühenden Entwicklung der schweizerischen Raiffeisenbewegung." (A.Edelmann, 1952, S.31)

1. Beschränkung der Tätigkeit auf einen kleinen Geschäftskreis Diese bewusste Zurückhaltung garantiert die Ueberschaubarkeit. Sie ermöglicht Demokratie an der Basis.

2. Unbeschränkte Solidarhaft der Mitglieder

Die Statuten jeder Raiffeisenkasse fordern von jedem Mitglied die "Uebernahme der unbeschränkten und solidarischen Haftung für alle Verbindlichkeiten der Genossenschaft". (Statuten Raiffeisenkasse, Art.7c)

"Diese persönliche und unbeschränkte Haftbarkeit der Mitglieder schafft die Vertrauensgrundlage für die Spargeldeinleger." (A.Edelmann, 1952, S.33)

Die Solidarhaft musste noch nie in Anspruch genommen werden. Diese Tatsache dürfte ihre Ursache in der bewusst zurückhal

tenden Geschäftspolitik haben. (Siehe insbesondere die Grundsätze 1 und 3.)

Beteiligt sich eine Genossenschaft, bei welcher weder eine Nachschusspflicht noch eine Haftung der einzelnen Mitglieder besteht, an einer Raiffeisenkasse, so beschränkt sich die Haftung auf das Genossenschaftsvermögen.

Die beschränkte Haftung wirkt sich jedoch auf die Möglichkeit der Kreditaufnahme aus. Während einer Genossenschaft mit unbeschränkter Haftung und unbeschränkter Nachschusspflicht der Mitglieder ein Darlehen oder ein Kredit ohne weitere Sicherheiten gewährt werden kann (vergleiche Art.26 des Geschäftsreglements der Raiffeisenkassen), muss eine Genossenschaft mit beschränkter Haftung der Mitglieder für den nachgesuchten Kredit Sicherheit leisten.

3. Darlehen und Kredite nur an Mitglieder gegen Sicherheit

Wer von der vorteilhaften Darlehens- und Kreditvermittlung profitieren will, muss Mitglied der Raiffeisengenossenschaft werden und mit seinem Vermögen für die Verbindlichkeiten der Kasse haften. "Dieser Grundsatz bietet eine nicht geringe Sicherheit für die Einleger; die Erfahrung zeigt bisweilen, dass das Verantwortlichkeitsgefühl gegenüber einem Geldgeber in der eigenen Gemeinde, gegenüber den Leuten, mit denen man tagtäglich Zusammenleben muss, grösser ist als gegenüber einem auswärtigen, 'fremden' Geldgeber." (A.Edelmann, 1952, S.34)

4. Unverteilbarer Reservefonds

Dem Mitglied stehen über eine angemessene Verzinsung des Anteilscheins hinaus keine weitergehenden materiellen Forderungen zu. Rechnungsüberschüsse gelangen in den unverteilbaren Reservefonds.

"Jahrzehntelang diese Erträge zusammengetragen, vermag der Reservefonds den Genossenschaftlern und Einlegern der Kasse ganz bedeutende Vorteile zu bieten. Er entlastet die Haftbarkeit der Mitglieder, schafft eine solide Vertrauensbasis für die Einleger, sichert damit den Zuwachs der Spareinlagen bei

der Kasse und ermöglicht ihr so die Befriedigung der Kreditbedürfnisse ihrer Mitglieder. Vor allem aber erhöht der ständig anwachsende Reservefonds die Leistungsfähigkeit der Raiffeisenkasse in der Verbesserung ihrer Zinskonditionen." (A.Edelmann, 1952, S.35)

5. Unentgeltliche Verwaltung

Vorstand und Aufsichtsrat verstehen ihre Aufgabe (Verwaltung und Kontrolle) als Ehrenamt. Es besteht kein Anspruch auf feste Besoldung ihrer Tätigkeit.

Hingegen ist die Geschäftsleitung (Kassenverwalter) besoldet.

6. Zusammenschluss im Verband

Durch den Zusammenschluss erfahren die einzelnen Raiffeisenkassen eine Stärkung.

Die einzelnen Raiffeisenkassen behalten ihre Selbständigkeit. Innerhalb des übergeordneten Vertrages (Genossenschaftsverband) findet im Prinzip keine Umverteilung von Handlungsrechten statt. Insbesondere gilt:

"Der Eintritt in einen Genossenschaftsverband darf für die Mitglieder der eintretenden Genossenschaft keine Verpflichtung zur Folge haben, denen sie nicht schon durch das Gesetz oder die Statuten ihrer Genossenschaft unterworfen sind." (OR, Art.925)

Die Aufgaben des Verbandes umfassen in der Hauptsache die Beratung, den Geldausgleich und die Revisionstätigkeit im Sinne des Bankengesetzes. Diesen Aufgaben entsprechend ist der Zentralverband in Zentralverwaltung, Zentralbank und Inspektorenrat gegliedert.

Die Raiffeisenkassen werden aus zwei Gründen so ausführlich im Anhang behandelt:

- a) Die Raiffeisenkassen werden selbstverwaltet und sind damit ein empirisches Beispiel gelungener Uebertragung des Selbstverwaltungsgedankens auf die Praxis; ein Beispiel, welches sich

zudem in einem wesentlichen Sektor unserer Wirtschaft befindet und in diesem eine Rolle spielt, die nicht übersehen werden kann. (1980 existierten gemäss Geschäftsbericht 1980 des Schweizer Verbandes der Raiffeisenkassen in der Schweiz 1200 Raiffeisenkassen mit insgesamt 244'259 Mitgliedern und einem Umsatz von 53,6 Mia. Franken.)

- b) Die Definition von Handl'ungsrechten ist mit Transaktionskosten verbunden. Im Falle der Gründung einer eigenen Bank sind diese Kosten ausserordentlich hoch.

Die Raiffeisenkasse verringert diese Kosten um ein Vielfaches, ohne aber auch die Vorteile zu verringern. Oft existiert in der Gemeinde, in welcher das Kollektiv ansässig ist, schon eine Raiffeisenkasse. Eine Beteiligung an diesem Vertrag ist mit nur unerheblichen Kosten verbunden (Zeichnung des Anteilscheins von 200.- Franken). Muss eine neue Raiffeisenkasse aufgebaut werden, sind die Kosten ebenfalls vergleichsweise gering. Durch Einheitsstatuten, einheitliche Formulare, kompetente Beratung durch den Verband, kostenlose Benutzung des Namens usw. werden die Gründungskosten in engen Grenzen gehalten.

BIBLIOGRAPHIE

- ABELL, P. Hierarchy and Democratic Authority.
In: T.R.Burns u.a., 1979, S.141-171
- ABRECHT, P. Die Produktivgenossenschaften in der
Schweiz. Basel, 1953
- ACHERMANN, B.A. Economic Foundations of Property Law.
Boston/Toronto, 1975
- AHLIN, J.E. / SWENSON, L.J.P.
New Technology in Mechanical Engineering
Industry: How Can Workers Gain Control? eid,
Vol.1, No.4, 1980, S.487-521
- ALCHIAN, A.A. The Meaning of Utility Measurement.
AER, Vol.42, 1953, S.26-50
- ALCHIAN, A.A. The Basis of some Recent Advances in the
Theory of Management of the Firm, in: H.G.Manne,
1975, S.487-497 Reprint: JIE, November 1965,
S.30-41
- ALCHIAN, A.A. / DEMSETZ, H.
Production, Information Costs, and Economic
Organization.
In: E.G.Furubotn/S.Pejovich, 1974, S.303- 325
Reprint: AER, 62, Dec. 1972, S.777-795
- ANGER, H. Sozialpsychologie.
HWSW, Stuttgart, 1965, Bd.12, S.636-650
- ARGENCE, Th. Propos d'un pragmatique sur l'autoges
tion.
La Révolution Proletarienne, No.594, juin 1973,
S.137-139 sowie No.596, septembre 1973,
S.184-185
- ASSMAN, H.-D. / KIRCHNER, Ch. / SCHANZE, E. (Hrsg)
Oekonomische Analyse des Rechts.
Kronberg, 1978

- BACKHAUS, J. Oekonomik der partizipativen Unternehmung I.
Tübingen, 1979
- BAECHLER, J. Libéralisme et autogestion
Commentaire, No.1, 1978, S.27-38
- BAHRO, R. Die Alternative; Zur Kritik des real existierenden Sozialismus.
Köln/Frankfurt a.M., 1979
- BAMFIELD, J. How Co-operative are the Co-ops?
Workers' Control, No.3, 1980, S.16-18
- BAUMGARTNER, T. / FIGA, J. Participation at Work and Political Participation.
eid, Vol.1, No.4, 1980, S.571-579
- BAUMOL, W.J. Models of Economic Competition.
In: P.Langhoff (ed)
Models, Measurement and Marketing.
Prentice-Hall, 1965, S.143-168
- BEIER, J. Zur Wettbewerbsfähigkeit arbeiterselbstverwalteter Unternehmungen.
Thun/Frankfurt a.M., 1979
- BENSAID, D. Un parlementarisme autogestionnaire.
Critique communiste, No.11/12, dec./jan. 1976/1977, S.183-191
- BERNSTEIN, P. Run Your Own Business. Worker-Owned Plywood Firms.
Working Papers for a New Society, Vol.II, No.2, 1974, S.24-34
- BIEL, W. Dichtung und Wahrheit. Migros und Steuern.
Zürich, 1981
- BLUEMLE, E.B. Probleme der Effizienzmessung bei Genossenschaften.
Tübingen, 1976

- BOCCARA, P. Gestion démocratique, autogestion et
lutte des classes.
Economie et politique, No.229-230, 1973,
S.49-54
- BOECKLI, P. Reform der Genossenschaftsbesteuerung.
Steuer Revue, 6.Juni 1980, S.235-263
- BOEMLE, M. Unternehmensfinanzierung.
Zürich, 1975
- BOETTCHER, E. Die Genossenschaft in der Marktwirt
schaft.
Tübingen, 1980
- BORKOWSKY, R. / MOOSMANN, R.
Kleiner Merkur. Recht.
Zürich, 1977
- BOURDET, Y. Les conditions de possibilité de l'auto
gestion.
Autogestion et socialisme, no.9-10, 1969,
S.59-88
- BOURDET, Y. L'autogestion contre la dictature du
prolétariat.
Faire, No.17, mars 1977, S.35-40
- BOURDET, Y. L'espace de l'autogestion.
Paris, 1978
- BOURDET, Y. L'autogestion ou la terreur de la trans
parence .
Autogestions, no.1, 1980, S.41-60
- BOURDET, Y. / CORPET, O.
L'autogestion sans Tito.
Autogestions, no.4, 1980, S.485-490
- BROZ, B. Sur la Société Yougoslave.
ITZTOK, No.2, Sept.1980, S.14-21
- BUHBE, M. Oekonomische Analyse von Eigentumsrech
ten. Der Beitrag der Economics of Property
Rights zur Theorie der Institutionen. Frankfurt
a.M. / Bern, 1980

- BUNDI-FEHLMANN, H. Es könnte sich auch um einen ganz normalen privatwirtschaftlichen Betrieb handeln, dessen Besitzer eingesehen hat, dass Mitbestimmung nicht des Teufels ist. TAM, Nr.36, 6.9.1980, S.35-38 (1)
- BUNDI-FEHLMANN, H. Die Vorteile einer selbstverwalteten Genossenschaft liegen nicht im Materiellen. TAM, Nr.36, 6.9.1980, S.38-39 (2)
- BUNDI-FEHLMANN, H. Es gibt schliesslich doch Hierarchien. TAM, 15.11.1980, S.32-35 (3)
- BURNS, T.R. / KARLSSON, L.E. / RUS, V. (Hrsg)
Work and Power. The Liberation of Work and the Control of Political Power. London, 1979
- CANAPA, M.-P. L'expérience yougoslave.
Projet, No.53, Mars 1971, S.282-294
- CARROL, T. / CISCIL, D. / CHISHOLM, R.
The Market as a Commons: An Unconventional View of Property Rights.
JEL, Vol.XIII, No.2, 1979, S.605-628
- CHAPUIS, R. L'autogestion a-t-elle un avenir politique?
Autogestions, no.1, 1980, S.33-40
- CHEUNG, S. The Structure of a Contract and the Theory of a Non-Exclusive Resource.
In: E.G.Furubotn/S.Pejovich, 1974, S.11-30
Reprint: JLE, 13, April 1970, S.49-70
- CHIPLIN, B. / COYNE, J. / SIRC, L.
Can Workers Manage.
Lancing Sussex, 1977
- CLOWER, R.W. Die Keynesianische Gegenrevolution: eine theoretische Kritik.
Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, 99, 1963, S.8-31
- COASE, R.H. The Problem of Social Cost.
In: H.G.Manne, 1979, S.127-167 Reprint: JLE, 3, October 1960, S.1-44

- COMISSO, E.T. Yugoslavia in the 1970's: Self-Management and Bargaining.
JCE, Vol.4, No.2, 1980, S.192-208
- CONNOCK, M. Les ouvriers-patrons de Yougoslavie.
Problèmes économiques, No.1480, 7.juillet 1976,
S.17-22
- CONTE, M.A. On the Economic Theory of the Labor-
Managed Firm in the Short Run.
JCE, Vol.4, NO.2, 1980, S.173-183
- CORPET» O. Le socialisme yougoslave entre la bureau
cratie et l'autogestion.
Autogestion et socialisme, no.30-31, Mars-Juin,
1975, S.5-12
- DAMMAN, V. / DUTTWEILER, D. / SCHUETZ, H. / SONDEREGGER, H.
Das jugoslawische Wirtschaftssystem.
Gruppensemesterarbeit bei Prof. O.Sik,
Oekonomische Abteilung der Universität Zürich,
Januar 1978
- DAURES, N. / DUMAS, A. Théorie économique de l'autogestion dans
l'entreprise.
Montpellier, 1977
- DEMSETZ, H. The Exchange and Enforcement of Property
Rights.
In: H.G.Manne, 1975, S.362-377 Reprint: JLE,
October 1964
- DEMSETZ, H. Some Aspects of Property Rights.
In: H.G.Manne, 1975, S.184-193 Reprint: JLE,
Vol.9, 1966, S.66ff
- DEMSETZ, H. Toward a Theory of Property Rights.
In: E.G.Furubotn/S.Pejovich, 1974, S.31-
42
Reprint: AER, 57, Mai 1967, S.347-359
- DIMITRIJEVIC, D. u.a. Financial Institutions in Yugoslavia.
Belgrade, 1977
- DOLANC, St. Der Kern des Systems der sozialistischen
Selbstverwaltung.
STP, 1979

- DRAKULIC, S. Bureaucratie et Autogestion.
IZTOK, No.2, Septembre 1980, S.3-10
- DREZE, J. Some Theory of Labour Management and
Participation.
Econometrics, Vol.44, Nov.1976, S.1125-
1139
- DUMAS, A. La constitution d'un fonds d'accumulation
dans un système socialiste d'autogestion: le
cas de la Yougoslavie.
Revue Tiers-Monde, Vol.XIV, No.55, 1973,
S.491-514
- DURRIEU, Y. Le kibboutz autogestionnaire.
Autogestions, no.4, 1980, S.491-498
- EDELDMANN, A. 50 Jahre Verband schweizerischer Darle
henskassen. 1902-1952.
St.Gallen, 1952
- ESCHENBURG, R. Mikroökonomische Aspekte von Property
Rights.
In: K.-E.Schenk, 1978
- FETSCHER, I. Marx. (II) Historischer Materialismus.
HWSW, Stuttgart, 1961, Bd.7, S.188-197
- FISERA, J. Un faux dilemme: intéressement matériel
ou autogestion.
Autogestion, No.2, 1967, S.121-135
- FLURI, E. Die rechtlichen Möglichkeiten der Kapi
talbeschaffung im schweizerischen
Genossenschaftsrecht.
Zürich, 1973
- FORSTMOSER, P. Berner Kommentar. Das Obligationenrecht.
Band VII, 4.Abteilung, Die Genossen
schaft. Erste Lieferung.
Bern, 1972
- FORSTMOSER, P. Berner Kommentar. Das Obligationenrecht.
Band VII, 4.Abteilung, Die Genossen
schaft. Zweite Lieferung.
Bern, 1974

- FRECH III, H.E. The Property Rights Theory of the Firm:
Empirical Results from a Natural Experiment
Journal of Political Economy, 84, 1976,
S.143-152
- FREY, J. Der Arbeitsplatzwechsel, insbesondere
seine Auswirkungen auf den Betriebserfolg.
Aarau, 1970
- FROMM, E. Haben oder Sein.
Stuttgart, 1976
- FURUBOTN, E.G. / PEJOVICH, S.
Property Rights and the Behavior of the Firm
in a Socialist State: The Example of
Yugoslavia.
In: E.G.Furubotn/S.Pejovich, 1974, S.227- 251
Reprint: Zeitschrift für Nationalökono
mie, Band 30, Heft 3/4, 1970, S.431-454
- FURUBOTN, E.G. / PEJOVICH, S.
Property Rights and Economic Theory: A Survey
of Recent Literature.
JEL, Vol.X, No.4, 1972, S.1137-1162
- FURUBOTN, E.G. / PEJOVICH, S.
Property Rights, Economic Decentralization,
and the Evolution of the Yugoslav Firm
1965-1972.
JLE, 1973, S.275-302
- FURUBOTN, E.G. / PEJOVICH, S.
The Economics of Property Rights.
Cambridge/Mass., 1974
- FURUBOTN, E.G. Bank Credit and the Labor-Managed Firm:
The Yugoslav Case.
In: E.G.Furubotn/S.Pejovich, 1974, S.257- 276
Reprint: Canadian-American Slavic Stu
dies, 1974

- FURUBOTN, E.G. The Long-Run Analysis of the Labor-Managed Firm: An Alternative Interpretation. AER, Vol.66, Nov. 1976, S.104-123
- FURUBOTN, E.G. The Long-Run Analysis of the Labor-Managed Firm: Reply. AER, Vol.68, No.4, 1978, S.706-709
- FURUBOTN, E.G. The Socialist Labor-Managed Firm and Bank-Financed Investment: Some Theoretical Issues. JCE, Vol.4, No.2, June 1980, S.184-191
- GAERTNER, U. / LUDER, P. Ziele und Wege einer Demokratisierung der Wirtschaft. Diessenhofen, 1979
- GEBERT, D. / VON ROSENSTIEL, L. Organisationspsychologie. Stuttgart, 1981
- GERMANN, O.A. Grundlagen der Rechtswissenschaft. Bern, 1975
- GONCE, R.A. The New Property Rights Approach and Common's Legal Foundations of Capitalism. JEI, Vol.X, No.4, 1976, S.765-797
- GORZ, A. Abschied vom Proletariat. Jenseits des Sozialismus. Frankfurt a.M., 1981
- GROCHLA, E. (Hrsg) Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart, 1980
- GUHL, T. Das Schweizerische Obligationenrecht. Zürich, 1980
- GUILLOT, J.P. Les P.M.E. et l'autogestion. Faire, No.20, Juin 1977, S.54-61
- GUTZWILLER, M. Kommentar zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch, V. Band. Obligationenrecht, Band 1. Zürich, 1972

- GUTZWILLER, M. Kommentar zum Schweizerischen Zivilge
setzbuch, V. Band.
Obligationenrecht, Band 2.
Zürich, 1974
- HARE, A.P. Handbook of Small Group Research.
Glencoe/Ill., 1962
- HARE, A.P. Creativity in Small Groups.
Beverly Hills/London/New Delhi, 1982
- HARTUNG, H. Spiritualité et autogestion.
Lausanne, 1978
- HATTORI, I. Die bisherigen und zukünftigen Manage
ment-Strategien der japanischen Industrie.
In: io-Management Zeitschrift, 52.Jg.,
2/1982, S.56-59
- HEDIGER, R. Die Wahl der Rechtsform einer Unterneh
mung aufgrund steuerlicher Gesichtspunkte .
Zug, 1971
- HEINRICH, M. Legitimationsprobleme der Mitbestimmung.
Ueberlegungen zur Reform der
Unternehmensordnung - untersucht am Beispiel des
"Porst-Modells".
Bern/Stuttgart, 1981
- HEINSOHN, G. (Hrsg) Das Kibbutz-Modell.
Frankfurt a.M., 1982
- HERBST, Ph.G. Alternatives to Hierarchies.
Leiden, 1976
- HETTLAGE, R. Genossenschaftstheorie und Partizipa
tion sdiskussion.
Frankfurt a.M., 1979
- HILB, M. Die Personalzeitschrift als Instrument
der innerbetrieblichen Informationspolitik.
Communication publica, Band 5.
Bern/Stuttgart, 1975

- HILL, W. / FEHLBAUM, R./ ULRICH, P.
Organisationslehre. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme. Bern/Stuttgart, 1976
- HILL, W.
Unternehmens-Planung in kleinen und mittleren Betrieben.
Die Orientierung, Nr.61, 1, 1976
- HOEHN, E.
Steuerrechtliche Ueberlegungen bei der Wahl der Rechtsform der Unternehmung. Archiv für Schweizerisches Abgaberecht, 47, 1978, Heft 1-3, S.103-117
- HOEHN, E.
Steuerrecht. Ein Grundriss des schweizerischen Steuerrechts für Unterricht und Selbststudium.
Bern/Stuttgart, 1979
- HOLENWEGER, T. / MAEDER, W.
Inseln der Zukunft? Selbstverwaltung in der Schweiz.
Zürich, 1979
- HOLLSTEIN, W. / PENTH, B.
Alternativprojekte. Beispiele gegen die Resignation.
Reinbek bei Hamburg, 1980
- HORVAT, B.
Autogestion, efficacité et théorie néo classique.
Revue économique. Vol.30, No.2, mars 1979, S.361-369
- HORVAT, B.
Ethical Foundations of Self-Government.
eid, vol.1, no.1, 1980, S.1-19
- ISHIKAWA, A.
Modèles et expériences autogestionnaires au Japon.
Autogestions, no.1, 1980, S.79-94
- JANS, T.**
Leasing als Instrument der Investitionsfinanzierung in der Industrie und im Gewerbe der Schweiz.
Schriftenreihe der Schweizerischen Treuhand- und Revisionskammer, Zürich, 1976

- KANEL, D. Property and Economic Power as Issues in Institutional Economics. JEI, Vol.8, No.4, 1974, S.827-840
- KARDELJ, E. Le système de planification autogestionnaire. Discussion de Brioni. QAS, 1976
- KARDELJ, E. Selbstverwaltung - eine Gesetzmässigkeit in der Entwicklung des Sozialismus. STP, 1980, S.3-13
- KIRSCH, G. Machtverteilung im Unternehmen. Von der Anwendung des Subsidiaritätsprinzips im Unternehmen. Köln, 1967
- KIRSCH, G. u.a. Jenseits von Markt und Macht. Eine Ordnung für den Menschen. Baden-Baden, 1982
- KLEIN, I. Das gesellschaftliche Eigentum und der Charakter der Arbeit im Sozialismus. Wirtschaftswissenschaft, Vol.10, Oktober 1973, S.1540-1555
- KLEINWEFERS, H. Ota Siks "Humane Wirtschaftsdemokratie" - Eine interpretierende Zusammenfassung und Kritik. FWSI, No.1, 1980
- KLEINWEFERS, H. Eine Systematik der Eigentumsprobleme aus ökonomischer Sicht. **In: Mensch und Umwelt.** Arbeiten aus dem juristischen Seminar der Universität Freiburg i.Ue., No.49, 1980
- KLEINWEFERS, H. Rationalität und ökonomisches Normalverhalten. FWSI, No.7, 1981
- KLEINWEFERS, H. Ueber Rudolf Bahros Alternative und die dadurch ausgelöste Diskussion.** FWSI, No.8, 1981
- KLEINWEFERS, H. Die jugoslawische Wirtschaftsordnung heute. FWSI, No.14, 1981

- KLEINWEFERS, H. Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Eine Diagnose der Gegenwart in Schumpeterscher Perspektive. FWSI, No.25, 1982
- KLEINWEFERS, H.** Für wahr halten als Prozess. FWSI, No.27, 1983
- KOENIG, R. Handbuch der empirischen Sozialforschung. Band 2: Grundlegende Methoden und Techniken. Erster Teil. Stuttgart, 1973
- LAMPERT, U. / WIDMER, J. Wie gründe und leite ich einen Verein? Vereine und Verbände im Schweizerischen Vereinsrecht. Zürich, 1981
- LATTMANN, Ch. Das norwegische Modell der selbstgesteuerten Arbeitsgruppe. Bern, 1972
- LATTMANN, Ch. Die Humanisierung der Arbeit und die Demokratisierung der Unternehmung. Bern/Stuttgart, 1974
- LEIPOLD, H. Theorie der Property Rights: Forschungsziele und Anwendungsbereiche. WiSt, November 1978
- LEVIATAN, U. Some Problematic Aspects of the Work Sphere in the Kibbutz Society. Paper read at the International Symposium about the Kibbutz Society. Wuppertal, 1978
- LEVIATAN, U. Counterbalancing the 111 Effects of Hierarchy. The Case of the Kibbutz Industrial Organization. Haifa, 1980
- LOESCH, D. Produktionsmitteleigentum und Wirtschaftsschafts- und Gesellschaftssystem. Hamburg, 1978

- LOURAU, R. Autogestion, Institutionalisation, Disso-
lution.
Autogestions, no.1, 1980, S.23-32
- LUBEN, D. La fonction de directeur dans l'entre-
prise autogérée yougoslave.
Economie et Humanisme, Vol.210, mars/av- ril
1973, S.67-78
- LUETHI, A. Manifest der Herrschaftsfreiheit. Herr-
schaftsfreiheit als Bedingung für ein Ueberleben
in Menschenwürde.
Basel, 1980
- MALIK, F. Praxis des systemorientierten Manage-
ments.
Bern/Stuttgart, 1979
- MALIK, F. Management-Systeme.
Die Orientierung, Nr.78, Bern, 1981
- MANNE, H.G. The Economics of Legal Relationships:
Readings in the Theory of Property Rights.
New York, 1975
- MARX, K. Das Kapital. Band 1.
Marx Engels Werke, Band 23, Berlin, 1974
- MARX, K. Oekonomische-philosophische Manuskripte.
Marx Engels Werke, Ergänzungsband, Teil 1
Berlin, 1977
- MARX, K. Einleitung zur Kritik der Politischen
Oekonomie.
Marx Engels Werke, Band 13, Berlin 1978,
S.615-642
- MASSHARDT, H. Wehrsteuerkommentar.**
Zürich, 1980
- MEIER-HAYOZ, A. / FORSTMOSE, P.
Grundriss des Schweizerischen
Gesellschaftsrechts.
Bern, 1981
- MEISTER, A. Problèmes de l'autogestion.
Autogestion, No.7, Dec.1968, S.103-116

- MENTRUP, U. / TRIEBA, V. Theorie und Praxis der Selbstverwaltung.
Universität Osnabrück, Fachbereich 1,
Sozialwissenschaften, Oktober 1980
- MERHAV, P. Crise au Kibboutz?
Autogestion et Socialisme, Jan/Fevr.1976 ,
no.33-34, S.179-186
- MESZAROS, I. Der Entfremdungsbegriff bei Marx.
München, 1973
- MICHEL-ALDER, E. Mehr sein als scheinen.
TAM, Nr.38, 20.9.1980, S.32-35 (1)
- MICHEL-ALDER, E. Solides Gastgewerbe und ein Stück soziale
Utopie.
TAM, Nr.44, 1.11.1980, S.39-43 (2)
- MILL, J.St. Ueber die Freiheit.
Stuttgart, 1974
- MISHAN, E.J. The Postwar Literature on Externalities:
An Interpretative Essay.
In: H.G.Manne, 1975, S.392-411 Reprint: JEL,
No.1, 1971, S.1 ff
- NEHNEVAJSA, J. Soziometrie.
In: R.Koenig, 1973, S.260-299
- NUECKE, H. Betriebswirtschaftliche Probleme deut
scher Arbeiterselbstverwaltungsunterneh-
mungen.
- NUTZINGER, H.G. Mitbestimmung und Arbeiterselbstverwal-
tung. Praxis und Programmatik.
Frankfurt a.M./New York, 1982
- OESCH, R. Die Holdingbesteuerung in der Schweiz.
Zürich, 1976
- OHM, M. Selbstverwalter in der Schweiz.
Diplomarbeit, Universität Freiburg i.Ue., 1981
- PASIC, N. Die Selbstverwaltung in der historischen
Perspektive.
STP, 1980, S.15-43

- PEDRAZZINI, M.M. Gesellschaftsrechtliche Entscheide. Eine Sammlung für das Studium. Bern, 1974
- PEJOVICH, S. Towards an Economic Theory of the Creation and Specification of Property Rights. In: H.G.Manne, 1975, S.37-52 Reprint: RSE, Vol.XXX, 1972, No.3
- PICOT, A. Transaktionskostentheorie der Organisation. Hannover, 1981 (1)
- PICOT, A. Der Beitrag der Theorie der Verfügungsrechte zur ökonomischen Analyse von Unternehmungsverfassungen. Hannover, 1981 (2)
- PRAGLER, A. Die Produktivgenossenschaften der Schweizerischen Arbeiter. Zürich/Leipzig, 1912
- PUIPPE, P. Entwicklung und Stand der schweizerischen Raiffeisenbewegung 1952-1977. In: Schweizer Verband der Raiffeisenkas sen, 1977, S.20-27
- REICH, M. Zur Frage der Genossenschaftsbesteuerung. Archiv für Schweizerisches Abgaberecht, Mai/Juni 1982, Heft 11/12, S.593-616
- RICHTER, U. Grundlagen und Probleme der Macht in der betrieblichen Planung. Thun/Frankfurt a.M., 1979
- RIDDER-AAB, Ch.-M. Die moderne Aktiengesellschaft im Lichte der Theorie der Eigentumsrechte. Frankfurt a.M., 1980
- RIDDER, P. Prozesse der Machtbildung in selbstverwalteten Vereinigungen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 31.Jahrg., Juli 1979, S.256-266
- ROSANVALLON, P. Autogestion et propriété. Esprit, Vol.44, No.4, 1976, S.647-448 (1)

- ROSANVALLON, P. L'âge de l'autogestion.
Paris, 1976 (2)
- ROSANVALLON, P. Les cadres, la hiérarchie et la division
du travail.
CFDT Aujourd'hui, No.23, jan/fevr. 1977,
S.54-64
- ROSNER, M. L'autogestion industrielle dans les kib
butz im.
Sociologie du travail, janvier/mars 1974,
S.45-63
- ROSNER, M. The Structural Conditions of Self-Manage
ment. (The Case of the Kibbutz Industry).
Second International Conference on
Participation, Workers Control and
Self-Management. Paris, 1977
- ROSNER, M. / COHEN, N. Is Direct Democracy Feasible in Modern
Society? The Lesson of the Kibbutz Experience.
Haifa, 1979
- ROSNER, M. The Quality of Life in the Kibbutz.
Haifa, 1980
- ROSNER, M. / OVNATH, A. Seven Years Later: Changes in Perceptions
and Attitudes of Kibbutz-born Adults and their
Causes.
Haifa, 1980
- ROSNER, M. / PALGI, M. Ideology and Organization: The Case of
the Kibbutz Industrialization.
Haifa, 1980
- ROTHSCHILD-WHITT, J. Problems of Democracy.
Working Papers for a New Society, Vol.IV, No.3,
1976, S.41-45
- ROTHSCHILD-WHITT, J. The Collectivist Organization: An Alternative
to Rational-Bureaucratic Models.
ASR, Vol.44, August 1979, S.509-527
- RUSSEL, B. Macht.
Zürich, 1947

- RUSSEL, R. / HOCHNER, A. / PERRY, St.F.
Participation, Influence, and Worker-
Ownership.
Industrial Relations, Vol.18, No.3, 1979,
S.330-341
- RYSER, W. Législation fiscale et choix des formes
juridiques par l'entrepreneur. Schweizerische
Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik,
Heft 3, 1982,
S.299-311
- SAMUELS, W.J. Introduction: Commons and Clark on Law
and Economics.
JEI, Vol.X, No.4, 1976, S.743-749
- SAUER, P. Eigentumsrechte und externe Effekte.
Bern, 1977
- SCHENK, K.-E. (Hrsg) Oekonomische Verfügungsrechte und
Allokationsmechanismen in Wirtschaftssystemen.
Berlin, 1978
- SCHILLING, R. Die Porst-Demokratie.
TAM, Nr.1, 6.1.1979, S.6-12
- SCHMID, A.A. The Economics of Property Rights: a Re
view Article.
JEI, Vol.10, No.1, 1976, S.159-168
- SCHMID, A.A. Property, Power, and Public Choice.
An Inquiry into Law and Economics.
New York, 1978
- SCHNEIDER, H.-D. Kleingruppenforschung.
Stuttgart, 1975
- SCHOENHOLZER, G. Der Uebergang vom Erwerbsleben in den
Ruhestand. Betrachtung der Lösungsmöglichkeiten
aus betriebswirtschaftlicher und
sozialwissenschaftlicher Sicht. Diessenhofen,
1979
- SCHUELLER, A. Property Rights, unternehmerische Legiti
mation und Wirtschaftsordnung.
In: K.-E.Schenk, 1978, S.29-88

- SCHUMACHER, E.F. Die Rückkehr zum menschlichen Mass; Alternativen für Wirtschaft und Technik. Hamburg, 1977
- SCHWARZ, P. Grossgenossenschaften in der Schweiz: Ein Aergernis?
Unveröffentlichtes Manuskript, Freiburg i.Ue., 1981
- SCHWARZ, P. Kontroversen um Schweizer Genossenschaften. Ursachen und künftige Gestaltungsansätze. Neue Zürcher Zeitung, 18.3.1982, S.23
- SCHWEIZER VERBAND DER RAIFFEISENKASSEN (Hrsg) 75 Jahre Raiffeisen. Festschrift zum 75-jährigen Bestehen des Schweizer Verbandes der Raiffeisenkassen.
St.Gallen, 1977
- SIK, O. Humane Wirtschaftsdemokratie. Ein dritter Weg.
Hamburg, 1979
- SIK, O. Towards an Human Economic Democracy.
eid, vol.1, no.3, 1980, S.313-341
- SOCIALISME ET AUTOGESTION Courants de pensée du P.S. et l'autogestion dans l'entreprise.
Socialisme et Autogestion, No.4, Nov/Déc 1980, S.1-8
- SOZIALDEMOKRATISCHE PARTEI DER SCHWEIZ Dossier SPS/PSS. Programmrevision. Ein Programm-Vorentwurf und Materialien für die Diskussion in der Sozialdemokratischen Partei der Schweiz.
Olten, 1980
- SPS-ARBEITSGRUPPE WIRTSCHAFTSKONZEPT Das Wirtschaftskonzept der SPS.
In: Offizielles Informations- und Bildungsorgan der SP des Bezirks Uster, Nr.3, Juni 1980

- STEIGER, W.von Die Rechtsverhältnisse der Holdinggesellschaften in der Schweiz.
Zeitschrift für Schweizerisches Recht, Neue Folge, Bd.62, 1943, S.195a ff
- STEIN, B.A. Collective Ownership, Property Rights, and Control of the Corporation.
JEI, Vol.X, No.2, June 1976, S.298-313
- STEIN, E. Arbeiterselbstverwaltung. Lehren aus dem jugoslawischen Experiment.
Köln, 1980
- STEINMANN, H. / HEINRICH, M. / MUELLER, H. Idee und Wirklichkeit des Porst-Modells.
Probleme der Demokratisierung von Betriebsstrukturen.
Die Betriebswirtschaft, 39.Jahrg.» 1979, Heft 2, Seite 289-302
- STILHART, P. Stellungnahmen von Arbeitern einer Schweizerischen Unternehmung zu Fragen der Mitbestimmung.
St.Gallen, 1978
- STOECKLI, A. Ueberblick über die rechtlichen Verhältnisse der Handelsgesellschaften und der Genossenschaft.
Zug, (undatierte Tabelle)
- STRAUS, J. The Yugoslav Economic System. (A Review Article)
JCE, Vol.4, No.2, 1980, S.226-237
- THALVARD, R. Management et autogestion.
Projet, No.53, mars 1971, S.295-308
- THOMMEN, A. Personalfluktuaton in der Privatwirtschaft.
Wirtschaftspolitische Mitteilungen der Gesellschaft zur Förderung der schweizerischen Wirtschaft. 37.Jg, 7/8, 1981
- TUOR, P. / SCHNYDER B. Das Schweizerische Zivilgesetzbuch.
Zürich, 1975

- VANEK, J. Self-Management, Workers' Management, and Labour Management in Theory and Practice: A Comparative Study. Economic Analysis, Vol.XII, 1978, S.5-24
- WEBER, O. L'autogestion au kibboutz. Esprit, no.3, mars 1977, S.398-412
- WERDER, M. Eigentum und Verfassungswandel. Diessenhofen, 1978
- WILLEMS, M. Autorité et autogestion.** Autogestion et Socialisme, No30-31, 1975, S.63-73
- YASSOUR, A. Maintaining Equality in a Kibbutz-Commune Haifa, 1978
- ZECEVIC, M. Das Delegiertensystem. Beograd, 1977
- ZUKIN, S. Où en est l'autogestion yougoslave? Autogestions, no.1, 1980, S.111-122