

Zeitschrift:	Neue Wege : Beiträge zu Religion und Sozialismus
Herausgeber:	Vereinigung Freundinnen und Freunde der Neuen Wege
Band:	101 (2007)
Heft:	11
Artikel:	Die Kooperative Mondragón : Beispiel einer Unternehmensdemokratie
Autor:	Spieler, Willy
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-389916

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 15.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Die Kooperative Mondragón – Beispiel einer Unternehmensdemokratie

«Mondragón» – den Namen habe ich erstmals vom religiösozialen US-Amerikaner John C. Cort (1913–2006) gehört. Er war auf einer Promotionstour für sein 1988 in New York erschienenes Buch «CHRISTIAN SOCIALISM» und kam in Zürich mit einem kleinen Kreis religiöser Sozialistinnen und Sozialisten zusammen. Die Diskussion drehte sich um die Vision einer demokratischen Wirtschaft als «drittem Weg» zwischen Privatkapitalismus und Staatssozialismus. Ja, und dann sagte John Cort, es gebe für ihn einen unwiderlegbaren Tatbeweis, dass selbst Grossunternehmen demokratisch funktionieren könnten: die Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) im Baskenland, die er eben besucht habe.

«Mondragón» ist in der Schweiz noch kaum bekannt. Das könnte sich aber ändern. Erst kürzlich hat die Zeitschrift «Panorama» der Raiffeisenkasse (Heft 5/07) auf diese «grösste Genossenschaft der Welt» hingewiesen. Raiffeisen selbst wurde darin als «Teil der Familie der Genossenschaften» vor gestellt, die wirtschaftlich stärker seien als zum Beispiel Kanada. Könnte es sein, dass in einer Zeit des wild wuchernden neoliberalen Kapitalismus der Genossenschaftsgedanke eine neue Attraktivität entfaltet?

Mein Wunsch, selber einmal Mondragón zu besuchen, ging im vergangenen September in Erfüllung. Die Reise war ein Geschenk meiner Lebensgefährtin Yvonne Haeberli zu meinem runden Geburtstag. Als Mitglied der Redaktionskommission hat sie sich auch am NW-Gespräch mit Jesús E. Ginto, dem Kommunikationsleiter von MCC, beteiligt. Zum Auf takt hat er uns mit einem «Körperschaftsdiapanorama» in die Philosophie und die Produktpalette von MCC eingeführt. Auch dem folgenden NW-Gespräch möchte ich ein Porträt des weltweit grössten Genossenschaftsverbundes voranstellen.

W. Sp.

Eine Erfolgsgeschichte

Mondragón, auf Baskisch Arrasate, ist der Name einer fünfzig Kilometer südwestlich von Bilbao gelegenen Kleinstadt. «Mondragón» steht aber auch für eine Erfolgsgeschichte, die ihresgleichen sucht: Aus einer kleinen Werkstatt, in der 1956 noch Paraffinöfen und -herde hergestellt wurden, hat sich die *führende Unternehmensgruppe im Baskenland* und zugleich Spaniens siebtgrösster Konzern entwickelt. Die Gruppe umfasst heute 250 Unternehmen in den Sektoren Industrie, Finanzen und Handel. Hinzu kommen Forschungs- und Ausbildungszentren, ja sogar eine eigene Universität mit 4000 Studierenden. Ende 2006 zählte die Unternehmensgruppe insgesamt 83 601 Beschäftigte, von denen 44 Prozent im Baskenland arbeiteten, 37 Prozent im übrigen Spanien und 19 Prozent im Ausland. Der Umsatz in den Bereichen Industrie und Vertrieb belief sich auf 13,390 Mia. Euro. Im Finanzbereich betrugen die verwalteten Aktiven 12,332 Mia. Euro.

Das Erstaunlichste an dieser erstaunlichen Geschichte aber ist, dass «Mondragón» nicht irgendein kapitalistischer, den Shareholdern verpflichteter und von knallharten Managern geführter Konzern ist. Nein, «Mondragón» wurde als Genossenschaft gegründet und ist auch eine Genossenschaft geblieben: Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), die *weltweit grösste und erfolgreichste genossenschaftliche Unternehmensgruppe*.

Der Genossenschaftsverbund Mondragón verdankt sein Entstehen der Initiative des katholischen Priesters José María Arizmendiarrieta (1915–1976). Dieser hatte während des Spanischen Bürgerkrieges für eine baskische Zeitung in Bilbao auf der republikanischen Seite gearbeitet. Nach dem Bürgerkrieg hat ihn der Bischof von Vitoria nach Mondragón gesandt, wo er sich um die kritische Lage der Stadt kümmern und dem Volk beistehen sollte. Um die Massenarbeits-

losigkeit zu mildern, die der Spanische Bürgerkrieg im Baskenland hinterlassen hatte, begann Arizmendiarrieta Einrichtungen der *genossenschaftlichen Selbsthilfe* zu gründen.

Als erstes schuf der weitsichtige Priester 1943 eine *Fachhochschule*, aus der die Polytechnische Hochschule Mondragón hervorging, die sich noch heute als «Genossenschaftliche Universität» bezeichnet. Unter seiner Leitung gründeten 1956 fünf Absolventen dieser Schule die Genossenschaft *Ugor*, die heizölbetriebene Öfen und Herde herstellte. Nach dem Beispiel von Ugor entstanden Ende der 1950er Jahre die Maschinenfabrik *Fagor Arrasate* und weitere Produktiv-

Hightechprodukten. Produziert werden heute Haushaltgeräte der «Weissen Ware» – Küchenherde, Kühlschränke, Wasch- und Spülmaschinen –, aber auch Büro- und Wohnungsmöbel, Fahrräder, Gymnastikgeräte, Gartenartikel usw., sodann Investitionsgüter wie Werkzeugmaschinen, Industrieroboter, elektromedizinische Ausrüstungen, Giessereimaschinen, auch Autobusse der Luxusklasse. Hinzu kommen Autokomponenten von den Bremsen bis zu den Motoren, Baumaschinen, Aufzugsanlagen und Rolltreppen sowie Fertigbauteile. Man begegnet den Stahlkonstruktionen von MCC im Guggenheim-Museum Bilbao wie auf der Calatrava-Brücke Valencia.

genossenschaften. 1959 kam die Genossenschaftsbank *Caja Laboral* hinzu, die als *Kreditinstitut* eine Schlüsselrolle bei der weiteren Entwicklung des Mondragón-Projekts spielte. Seither hört MCC nicht auf zu expandieren. 1982 umfasste MCC bereits 160 Unternehmen mit 18 800 Beschäftigten.

Im Bereich *Industrie* erwies sich die technologische Innovation als Grundpfeiler für die Entwicklung von gefragten

Zum *Finanzbereich* gehört die Caja Laboral mit heute 372 Filialen. Sie bieten ihren Service auch kleinen und mittleren Betrieben im Baskenland und zunehmend in ganz Spanien an. Wegen ihres Qualitätsmanagements hat Caja Laboral das «Goldene Q» für unternehmerische Exzellenz erhalten. Hinzu kommt die genossenschaftliche Vorsorgeeinrichtung *Lagun-Aro*, die letztes Jahr Mittel in der Höhe von 3,626 Mia. Euro verwaltete.

Blick von der MCC-Zentrale auf Mondragón/Arrasate (Bild: Panorama Raiffeisen 5/07).

Sie ergänzt die staatliche Sozialversicherung bei Arbeitsunfähigkeit und als Pensionskasse.

Im *Handelsbereich* steht an erster Stelle die *Eroski-Kette* mit ihren Super- und Hypermärkten. Sie unterhält mittlerweile auch Filialen in Frankreich. Dieses Jahr übernimmt Eroski zudem die spanische Ladenkette *Caprabo*, womit die Zahl der Beschäftigten von MCC auf 100 000 ansteigen wird.

Genossenschaftliche Selbstverwaltung

Mondragón Corporación Cooperativa sei «das Ergebnis der klugen Vision eines jungen Priesters, José María Arizmendi-

José María Arizmendiarrieta (Bild: MCC).

arrieta, und der solidarischen Anstrengung unserer Genossenschaftler», schreibt José María Aldecoa, der neue Vorstandsvorsitzende, in seinem Begrüßungswort auf der Homepage von MCC (www.mcc.es). Ja, er spricht geradezu von einer *Mission*: «Die Mission von MCC verbindet die grundsätzlichen Ziele eines Unternehmens, das im Wettbewerb auf internationalen Märkten steht, mit dem Einsatz demokratischer Methoden in seiner Gesellschaftsstruktur und seinem speziellen Wirken zur Schaffung von Arbeitsplätzen, der menschlichen und beruflichen Förderung seiner Beschäftigten und der Verpflichtung gegenüber der Entwicklung seiner sozialen Umgebung.»

Grundlegendes Element dieser Unternehmensdemokratie sind die einzelnen *genossenschaftlich organisierten Firmen*. Ihr jeweiliges oberstes Entscheidungsorgan ist die *Generalversammlung*, die den Vorstand wählt, der seinerseits den geschäftsführenden Direktor einsetzt. Die auf dem gleichen Sektor tätigen Genossenschaften bilden zusammen 14 *Untergruppen* oder *Divisionen*.

Auf Konzernebene ist das oberste Organ die *Delegiertenversammlung*, auch Genossenschaftskongress genannt. 650 Delegierte vertreten hier die Einzelgenossenschaften und treffen die für alle verbindlichen unternehmenspolitischen Entscheidungen. Die Delegiertenversammlung wählt einen *Ständigen Ausschuss* mit 20 Mitgliedern, die alle 14 Untergruppen vertreten. Dem Ständigen Ausschuss obliegen die Ausführung der Beschlüsse der Delegiertenversammlung und die Aufsicht über die Geschäftsführung des *Zentralrates*. Dieser setzt sich aus den *Vizepräsidenten* der 14 genossenschaftlichen Unternehmensgruppen sowie den vier *Direktoren* der körperschaftlichen Zentralabteilungen. Der Zentralrat ist für die Erarbeitung, Koordination und Umsetzung der unternehmerischen Ziele verantwortlich.

Wie funktioniert diese wohldurchdachte Unternehmensdemokratie? Welchen Problemen begegnet sie angesichts des rasanten Wachstums von MCC? Wie partizipativ lassen sich die zahlreicher werdenden Niederlassungen im Ausland organisieren? Hat MCC den Anspruch, einer umfassenden Wirtschaftsdemokratie den Weg zu bereiten? Jesús E. Ginto, der Kommunikationsleiter von MCC, hat uns auf diese und weitere Fragen in einem dreistündigen Gespräch bereitwillig Auskunft gegeben. Wir trafen ihn am 18. September 2007 im zentralen Verwaltungsgebäude des Genossenschaftskonzerns hoch über dem baskischen Pyrenäen-Tal von Mondragón/Arrasate.