

Mondragon (Spanien)

Blabla

Kritisches:

Pleite von Fagor 2013 – Extra Artikel

Ressourcen

- Bakaikia, Baleren: [Governance, 2004] Geovernance of the Mondragon Corporation Cooperativa, aus: Annals of Public and Cooperative Economics 75:1, 2004, S. 61-87 [kopiert]
- [Berger, Christian: \[Mondragon, 2004\]Das Mondragon Modell, Diplomarbeit, Uni Graz, 2004](#)
- Clamp, Christina A: [Evolution, 2003?] The Evolution of Management in the Mondragon Cooperatives, 2003? (Paper presented at the Congress Mapping Cooperative Studies in the New Millennium) [kopiert]
- Haffner, Astrid: [Realiätt, 2009] Genossenschaftliche Realität in Mondragon, Journal für Entwicklungspolitik, 25 (3) 2009, S. 43-64 (kopiert)
- Latinne, Amanda: The Mondragon Cooperatives...
- [Martin, Tonio: Mondragon. Demokratisch in die Krise, in WOZ 12/2009](#)
- Ulich, 2009 (kopiert?)
- [Ungericht, Bernhard: Vortrag über Mondragon](#) (als MP3)
- <http://mondragon.solioeko.de/>
- Buch: Whyte – making of mondragon, Kindle 20,-- Euro

Fallstudien:

- Slideshare: Culture and CSR Mondragon: <https://www.slideshare.net/BerrbizneUrzelai/culture-and-csr-mondragon-session-strathclyde>
- Flecha, Ramon Flecha: <http://burawoy.berkeley.edu/Public%20Sociology,%20Live/Flecha&Santacruz.Mondragon.pdf>
- Deutschlandfunk: <http://www.deutschlandfunk.de/das-wunder-von-mondragon-die-grosste.media.9059d35ced52936196189b7842a6d3cc.pdf>
- Hamel, Gary – MX: <http://www.managementexchange.com/story/mondragon-cooperative-experience-humanity-work>
- Slideshare: Culture and CSR Mondragon: <https://www.slideshare.net/BerrbizneUrzelai/culture-and-csr-mondragon-session-strathclyde>
- Slideshare: 2012 <https://www.slideshare.net/MONDRAGONCorporation/mondragon-presentation-2011>
- Slideshare: Mikel Lezamis - MCC <https://www.slideshare.net/green-academy/mikel-lezamis-presentation-mondragon-corporation-2014>

Videos

- SWR Doku – Jobwunder Mondragon:
<https://www.youtube.com/watch?v=n6kCEvYRgDs>
- The mondragon Experience:
<https://www.youtube.com/watch?v=z5IuOqyOYXo>
- Mondragon Corporation:
<https://www.youtube.com/user/mondragoncorporation>
- Understanding:
<https://www.youtube.com/watch?v=8bcNfbGxAdY>
- USD – Employee ownership – Vortrag Mondragon:
<https://www.youtube.com/watch?v=zijMTOz9eYg>
- Richard Wolff on the mondragon Cooperatives:
<https://www.youtube.com/watch?v=mKbukSeZ29o>

Mondragón in CONTRASTE – Monatszeitung für Selbstorganisation:

- Elisabeth Voß: Ein selbstverwalteter Konzern? Mondragón im spanischen Baskenland: [Ausgabe 344/345, Mai/Juni 2013](#)
- Elisabeth Voß: Mondragón: Solidarität kann Wettbewerbsfähigkeit nicht ersetzen - Eine Genossenschaft scheitert am Weltmarkt: [Ausgabe 350, November 2013](#)
- Mondragón im spanischen Baskenland - Was bedeuten Globalisierung und Krise für einen Genossenschaftsverbund? Interview von Elisabeth Voß mit Ainara Udaondo und Frederick Freundlich von der Universität Mondragón [Ausgabe 351, Dezember 2013](#) und [Langfassung](#)
- Elisabeth Voß: Genossenschaftsverbund Mondragón im spanischen Baskenland: Solidarisch Wirtschaften in der Krise? Bericht von den Veranstaltungen am 18./19.12.2013 in Berlin [Ausgabe 353, Februar 2014](#)

Mondragón in der SoZ:

Elisabeth Voß: Der Genossenschaftsverbund Mondragón - Insel im Meer des Kapitalismus? [Ausgabe 05/2013](#)

Mondragón bei Geld oder Leben:

Am 12.06. und am 18.12.2013 gab es in unserer Radiosendung jeweils eine Sendung zu Mondragón. Beide Sendungen können [HIER](#) nachgehört werden.

Die Supergenossenschaft + Das Wunder von Mondragón?

Martina Groß: Gegenmodell - Die Supergenossenschaft von Mondragón [10.01.2014, Le Monde Diplomatique](#)

Das Wunder von Mondragón? Feature von Martina Groß am 08.09.2013 im NDR (leider nicht mehr online) und das Skript der Sendung vom 14.05.2013 zum Download beim [Deutschlandfunk online](#).

EXZERPTE

Film **Jobwunder Mondragon**

<https://www.youtube.com/watch?v=n6kCEvYRgDs>

Eigene Bank, Handelsbank, Kochtöpfe, Konstruktionen, Autobusse, Kühlschränke

Jesus Catania – Präsident des Genossenschaftsverbandes:

„Die Arbeit ist wichtiger als das Kapital“ – „Die Arbeit ist das höchste Gut. Das Kapital ist nur ein Mittel, Arbeit zu ermöglichen“

70800 MA – größte Industriegenossenschaft der Welt
80 Genossenschaften

Irizar – Busfabrik –

„Wären wir nicht gewachsen, wären wir eingegangen“ – die Entscheidung haben die Manager und Mitarbeiter gemeinsam getroffen. Sie sind Arbeiter und Eigentümer zugleich = MA

Auch der Gewinn ist in den letzten zehn Jahren rasant gestiegen

Neue Gruppe-/Teamstrukturen im Team und Management

Jose Antonio Aizpuru „Präsident“ – einen Platz im Großraumbüro, mitten unter ihnen

Wir schütten 40% des Gewinns aus, jeder erhält den gleichen Anteil
10% Sozial- und Ausbildungsfond, 50% Rücklagen

Figor: Haushaltsgeräte – global player

Jeder Arbeiter ist auch shareholder eingekauft, jeder mit 10.000,-- Euro. – wer es noch nicht hat, kann es ansparen über Löhne

Alle sind beteiligt am Gewinn/Verlust

Generaldirektorin Belen Kortabarria: Die Tatsache Kooperative – jeder hat eine Doppelfunktion: Arbeiter und Eigentümer zugleich. Engagement höher, effiziente Strukturen – Infos von oben nach unten kommen

Pablo Monelos: Generaldirektor – Transparenz oberste Priorität, es geht um den Arbeitsplatz und das Kapital jedes Einzelnen. Wichtige strategische Entscheidungen werden von der Generalversammlung getroffen, dafür braucht es alle Infos.

Kein Wir hier oben und hier unten – alle gemeinsam. Gewerkschaften gibt es nicht, sind sogar ausdrücklich verboten, machen auch keinen Sinn, sich selbst bestreiken

Die einzelnen Genossenschaften sind autonom, profitieren aber von der Solidarität im Genossenschaftsverbund. Information und Strategien auszutauschen

Mondragon – Sitz Genossenschaftsverbandes...

Vermögen nirgends so gleichmäßig verteilt wie in M, Arbeitslosigkeit unter 2%
Autonomie in Gemeinschaft = Lebensgemeinschaft der Basken, auch Häuser

Gesellschaftliche Verbindungen – Kochgemeinschaften, vor allem Männer... - zu Zeiten Francos der Ort der baskischen Traditionen, funktionieren nach dem Solidarprinzip, einer kauft das Essen, alle bezahlen, Strichliste für Getränke

Jose Maria: Zeroluce – auch sein Vater hat hier gearbeitet, 1.800,-- Euro netto, 14 Monatsgehälter, Beteiligung am Gewinn, keine Angst vor Arbeitslosigkeit, noch nie einen Beschäftigten entlassen – geht in eine andere Genossenschaft: „Es ist das vierte

Mal in 35 Jahren meinen Betrieb verlasse und vorübergehend wechsele – ich bin freiwillig gegangen, es war ja in der Nähe, wir kennen uns“

Manuel Elizburu/Soraluce – 1.600,-- Euro netto, guter Schnitt in Mondragon, besser als in Gesamt-Spanien

Mitglied Concerto rector – Organ, das die Geschäftsleitung überwacht, die GL trifft die Entscheidung, sie braucht die Zustimmung unseres Rates, sie braucht den Konsens von uns, ohne uns geht es nicht, mein Selbstbewusstsein ist durch die Arbeit im Rat gestiegen, mein Job gefällt mir

Direktor Soraluce – hat sich an die Kontrolle

Werkzeugmaschinen, Flaute,

Inigo Kortabarria – Ingenieur: „Transparenz immer gewährleistet, egal, ob man in der Krise steckt oder nicht, natürlich die MA besorgt, dass die Löhne betroffen sind, aber die Offenheit in der miteinander umgeht, die Nähe zwischen Vorgesetzte und MA ist in weniger guten Zeiten gut, vielleicht noch größer in schlechten Zeiten“

9.9. Wallfahrt zu Mutter Gottes – Schutzpatronin – arbeitsfreier Tag...

Vor 500 Jahren hat Ignazio hier gelebt... - Inigo findet sich in Loyola wieder, seinen Ideen zur Solidarität und Gerechtigkeit

Jose Maria Asmen Adrieta – Priester

1941 nach Mondragon, das Los der Arbeiter war seine Obsession, 2000 Vorträge vor Gründung der Kooperative – 14-15 Jahre der Vorbereitung, Lehre praxisorientiert, Erfahrungen in Deutschland/Labour-Partei, Wohlfahrt-Staat als Vorbild

Jose Maria Oachaechea Uribeecheavarria – Gründer Genossenschaft Fagor

Ära der Idealisten, folgten der katholischen Soziallehre – fünf gründen unter der Ära Franco Fagor, ein Ofen als erstes Produkt

Genossenschaftliche Idee – Teil der baskischen Kultur, nicht unbedingt übertragbar
Einfachen Dingen treu geblieben, keine Statussymbole, Gründer und Top-Manager, max 8fache des Gehaltes

Silvia Drigeros – Quadrilla – Clique von Freunden, Pflichtprogramm..., jeweils 1-2 Drinks in einer Kneipe, sie arbeitet bei Fagor Delaran, lebt zwischen Bilbao und Mondragon,

Silvia überwacht automatischen Produktionsprozess – hat auf der Mondragon Uni studiert, Idee der Kooperative hat sie gefangen genommen

Aluminum-Schmelze...

Gregorio Gracia – auch seine Söhne arbeiten in diesem Betrieb – auch Teile der Produktion auslagern?

Interner ideologischer Konflikt, Kunden arbeiten überall und erwarten, dass wir auch überall produzieren...

Ein Privat-Unternehmen kann da schneller entscheiden, weil wir Konsens brauchen. Noch haben wir nichts verpasst, im nächsten Jahr werden wir auch in China sein. Wir müssen im Ausland wachsen, um Arbeitsplätze hier halten können.

Verwaltungsrat der Kooperative. Die ausländischen Töchter arbeiten als AGs und so sind die Hälfte der MA keine Genossen mehr...

Wenn es so weitergeht, werden wir eine Firma sein, die AN im Ausland ausbeuten...
Wir möchten auch sie beteiligen und suchen nach Wegen...

Leiter Chara Laboral – genossenschaftliche Bank – Kredite und Zukunftssicherung
Juan Maria Murua – Globalisierung vorangetrieben, sie erhalten 50% des benötigten
Kapitals, 50% in einen Sicherungsfond. Hilft beim Start...

Genossenschaftseigene Forschungszentrum Ikaban – sichern von neuen
Arbeitsplätzen, in einigen Jahren 2000 Forscher sein...
Berufsfachschule – Genossenschaftseigene Uni – Schule...

Uni offen für jeden, 4000 Studenten, die meisten Ingenieur-Wesen, Lehre auf dem
neuesten Stand, Forschungen fließen in die Studiengänge ein...

Arrieta: „Wir sind nicht auf der Welt, um sie zu betrachten, sondern zu verändern...“

Catania: „Manchmal habe ich das Gefühl ich lebe in einer utopischen Welt. Ich bin
überzeugt, dass die Welt besser sein könnte. Gäbe es mehr Gleichheit, dann wäre sie
besser. Aber die Tendenz geht in eine andere Richtung. Manchmal denkst du, du bist
an einem falschen Ort. Aber gut, aber da die Welt so ist wie sie ist, muss man daran
festhalten, woran man glaubt.“

Interview Amy Goodman – Mikel Lezamiz, Director

<https://www.youtube.com/watch?v=8bcNfbGxAdY>

- Startet 1956 – Vorbereitung, 1947 technische School – Absolventen der technisches Schule – Arrieta inspirierte sie zur Gründung der ersten Kooperativen
- 1959 weitere Kooperative, Bank gründen + entrepreneurial Institut/Division – so wurden neue Kooperative gegründet
- Fargo: Haushaltprodukte, Stove, Kühlschränke, Waschmaschinen – good quality, good price and good service
- Cutting edge of technology: Innovation and education are very important, ebenso CSR, 716 Patente im Moment
- Baskische Qualität von Monragon: Jeder kann Kooperative starten; Autonomie und Demokratie im Baskenland recht hoch, Mondragon/Bask ist not a paradise, Solidarität ggü Repression
- 83.000 Mitarbeiter fulltime, 15.-20.000 parttime = Supermarket, 120 cooperatives, close intercorporation, single cooperatives not so big, innovation + Geld + Arbeiter werden untereinander ausgetauscht, gegenseitige unterstützt
- first market is Europe, selling 70% over the world, 140 different countries – Konkurrenz im Baskenland??
- Financial crisis 430 directors every year yesterday, because of the intercorporation cooperatives, kein lack of liquidity – Austausch..., Bank zweitgrößte Bank im Baskenland, meist industrielle Organisation ist Baskenland
- 18.30: generell assemble = alle Member of the cooperative, 2500 MA z.B. Fargo, 1x im Jahr, annual report, strategy, decision, choose governing council = 12 Leute, Präsident, Sekretär – trifft sich 1x im Monat, wählen CEO um die Firma zu managen, propose important decision,
- **Share the profit:**
Brutto-Profit – 10% Mondragon Investementfound, help other cooperatives, investments, new factorys, 2% mondragon education, 2% solidiarity found – loses of each cooperatives, then taxes; net profits: 10% found of education for society, 45% found cooperativs, 45% returns to workers – not cash, capitalise, when I retire, I get the money
- Neue Investments 60% eigene Kooperative, 40% Investementfond Gesamtkooperative
- „We never haben einen MA entlassen in den 56 Jahren. Wir relocate people!“
- MBA-Program for Cooperatives – Mondragon University, Ontalora... - auch in anderen Zweigstellen
- Kooperative Werte: Working together, Partizipation,
- Factories in other Countries: 77 Factories oversee, most in Europe, some development countries; are not cooperatives yet; pilotprojekt in Poland, Brasil, Mexiko – more participation..., **long process that takes 5 years**, the economic crisis stopped it
- Unions: good relation with unions, here no unions, overseas with unions – transparancy very important; Bsp. USA
- Cooperative alternative to capitalism, more partizipation needed, everyone knows so much; out mission is to create wealth in the society not capital
- Wages difference 1:4,5 in the most cooperatives; 1:6 most

The Mondragon Corporation:

<https://www.youtube.com/watch?v=3NjkbJJ4O8>

Stand 2006 – PR-Film von MCC

1943 professional college

1956 five young men founded fagor (ulgor)

1959 Bank: Caja Laboral

1969 Transprot: Roski

1974 Ikerlan

1997 University of Mondragon

2004 Polo de innovacion Garaia

Values: cooperation, empowerment, innovation, social responsibility

Certificats and rewards

Einige Statistiken...

Technical innovation

Internationalisierung

3 areas: financial/industrial/distribution

Mondragon – Eigene Dokumente:

<http://www.mondragon-corporation.com/eng/about-us/governance/>
Governance

Mission:

MONDRAGON is a business-based socio-economic initiative integrated by autonomous and independent cooperatives with deep cultural roots in the Basque Country, created for and by people and inspired by the Basic Principles of our Co-operative Experience. It is firmly committed to the environment, competitive improvement and customer satisfaction in order to generate wealth in society through business development and the creation of, preferably co-operative, employment, which:

- Is based on a firm commitment to solidarity and uses democratic methods for organisation and management;
- Encourages participation and the involvement of people in the management, profits and ownership of their companies, developing a shared project which brings together social, business and personal progress;
- Fosters training and innovation by developing human and technological skills;
- Applies its own management model aimed at helping companies become market leaders and fostering co-operation.

Values

- Co-operation: Owners and protagonists.
- Participation: Commitment to management.
- Social Responsibility: Fair distribution of wealth.
- Innovation: Constant renewal.

Prinzipien

<http://www.mondragon-corporation.com/eng/co-operative-experience/our-principles/>

Co-operative bodies

- General Assembly: this is the supreme body in the co-operative and is the vehicle for expressing the social will of all members.
- Governing Council: the representative and governing body of the co-operative. Members are elected at the General Assembly.
- Social Council: a consultative body, which represents members as a whole internally within the co-operative.
- Monitoring Commission: a consultative body whose purpose is to pass judgement on correct compliance with accounting principles and any other areas which require consideration.
- Management Council: this is the managerial and executive team that comprises the manager and managerial members, and is responsible for the executive management of the co-operative.

MONDRAGON bodies

- Co-operative Congress: its function is to establish the strategic criteria by which MONDRAGON is to be administered via the planning and co-ordination of its

business units. It is made up of 650 members who are delegated by the co-operatives, and it meets on an annual basis.

- Divisions: these are associations set up within the framework of MONDRAGON between co-operatives operating in the same area, which coordinate the management of their co-operatives.
- Standing Committee: governed by delegation from the Co-operative Congress. Its basic function is to promote and control the implementing of policies and decisions adopted by the Congress, by monitoring the evolution of MONDRAGON on a permanent basis
- General Council: it is responsible for drawing up and applying corporate strategies and objectives. It coordinates the policies pursued by the different Divisions and Co-operatives.
- Industrial Council: it is the co-ordinating body for the Industry area's Divisions.

Management-Model:

<http://www.mondragon-corporation.com/eng/corporate-responsibility/modelo-gestion/>

Management-Exchange Artikel:

<http://www.managementexchange.com/story/mondragon-cooperative-experience-humanity-work>

Roman Flecha: Cooperation for economic success:

burawoy.berkeley.edu/Public%20Sociology,%20Live/Flecha&Santacruz.Mondragon.pdf

Richard Wolff on the Mondragon cooperatives

<https://www.youtube.com/watch?v=mKbukSeZ290>

Film:

Bsp: Arizmendi Bakery

Bsp: Equal Exchange:

I work here in the company, and I also own one part of the company

We have skin in the game. We are all love what we´re doing and it is very meaningful to us

Isthmus Engineering:

A lot of energy to work in hierarchys. We like to put this energy towards our projects and products

My opinion matter, if I see somethings not useful for the company, I have a saying

Mondragon

Profit is important for sustainable business and creating jobs

Das business is ours – we´re all bosses

Der Großteil der Personen ist involved and engaged

Normalerweise arbeitest du für jemanden anderen, here arbeiten wir für uns.

Es ist sehr wichtig, einen Job zu haben.

Zweite Generation Genosse hier – und es für unsere Kinder zu erhalten

Cleveland, Ohio: Companies are not engaged in communities...

Ohio cooperative Solar

We have

We rotate around

We own this place, that's a big deal..

Vortrag Mondragon:

In the mountains – slowly industrialized region...

14 Mrd. Dollars Sales

Mondragon Diss – Uni Graz – Christian Berger, 2002

3.4. Neuorientierung Mondragon Systems – MCC

Tw. Arbeitsplatzverluste 1980 – 562, ?? Jobwechsel??

Globalisierung, Eu-Beitritt Spaniens 1986

1991 Gründung „Mondragon Coporacion Cooperative“ MCC – relativ unabhängige Genossenschaften unter ein Dach zusammengefasst, Großteil der Belegschaften stimmten zu, die ULMA-Genossenschaft trat aus...

Bank früher schwere Last, neu Kredite an MCC – indirekt an Finanzierung involviert
LKS – eigene Consultinggenossenschaft – wirtschaftliche Beratung von Gen (früher Teil der Bank): Förderung von Unternehmensgründungen und somit Schaffung neuer Arbeitsplätze

MCC

Delegiertenversammlung: 650 Vertreter der individuellen Genossenschaften (vgl. GV der Genossenschaften) – für alle Genossenschaften verbindlich

ständiger Ausschuss – benannt von DV, Umsetzung der Beschlüsse

Generalvorstand – „Erarbeitung und Anwendung der genossenschaftlichen Strategie und Ziele verantwortlich. Er koordiniert die Politik der verschiedenen

Unternehmenseinheiten, sektoriellen Zusammenschlüsse und Genossenschaft. Die Direktoren der Zentralstelle der UG bilden zusammen mit den Vizepräsidenten, die jeder Unternehmenseinheit vorstehen, den Generalvorstand.“ (78)

Vier Sektoren, tw. Konzentrationen – Zusammenschluss von Genossenschaft zu Gruppen...

1. Finanzen: Bank, Sozialvers.Anstalt, Versicherungs- und Leasing-Unternehmen
2. Industrie: sieben Unternehmenseinheiten, darunter Fagor-Gruppe = 13 Industriegenossenschaft
3. Handel: Supermarktkette Eroski + Aktivitäten Agrar- und Lebensmittelsektor
4. körperschaftliche Aktivitäten: Forschungszentren + Ausbildungszentren + Universität + kleinere Genossenschaften



Kapitalisierungstendenzen:

Globalisierung – hin zu nicht genossenschaftliche Tochterunternehmen, die den Erfolg mit ermöglichen...

Rolle des Sozialrates – gewisse Hindernisse:

- kein festgelegter Zeitraum für die Vertretungstätigkeit (außer Sitzungszeiten), selbst da individuelle Genehmigungen bei Vorgesetzten
- mangelnde Unterstützung bezüglich unternehmerischer Fachkenntnisse

informelle Rückmeldungen: Demokratie nur noch auf dem Papier, Sie lassen uns nicht reden

Machtkonzentration

früher festgelegte Unternehmensgröße von max 500 Mitgliedern aufgehoben – Struktur kap. Großkonzernen

Zentralisierung der Entscheidungsmacht

Rechenschaft der Manager an einfache Genossenschaftsmitglieder reduziert

Gegenstimme – relativ flache Hierarchien, Unabhängigkeit der einzelnen Unternehmen noch gegeben

Aufweichung des 1:4,5 Lohnverhältnisses Bruttolöhne

90er Jahren: Höchstgrenze Managementgehälter 70% des Lohnniveaus in Privatfirmen, Brutto 1:9 – Netto 1:6,5

V.a. Bank + MCC

Furcht vor dem Abgang der FK in die Privatwirtschaft, bis in die 1980er Jahre FK hauptsächlich von den MA der Genossenschaften gekommen, d.h. dort sozialisiert, später vermehrt Uni-Absolventen, die mit Mondragon nicht so vertraut waren...

Beschränkung Nicht-Genossen:

max. 10% der Belegschaft dürfen Nicht-Genossen sein, jetzt 30% - Arbeitnehmer..., gleicher Verdienst, aber nicht Teilhabe an den Gewinnen

2002 – die Hälfte der 67.000 Beschäftigten solche Arbeitnehmer, v.a. außerhalb des Baskenlandes, dort nur mehr 80% Genossen
 Gefahr: kollektiver Egoismus – Neueingestellte erhalten keine Eigentumsbeteiligung

Anteile an kapitalistischen Unternehmen:

Die Hälfte keine Genossenschaften, mind. 51% bei Mondragon MCC

z.B. General Motors – Mexiko – Führungspersonen Baskenland, doppelte Gehalt vgl. MCC, Lohnniveau vor Ort etwas besser als ortsüblich

schneller Expandierung: 25` MA 1992 – auf 66` MA 2002

Bsp. Expansion Eroski:

Zusammenschluss mit Consum, externe Kapitalgeber, Beteiligung an anderen Supermarktketten, steigende Zentralisierung: Austritt von Consum...

Kapitalbeschaffung an der Börse

1999: 21.750 MA, davon 10.000 Genossen

Grund: niedrige Einkaufspreise, hohe Einkaufsmengen – Konkurrenzfähig sein...

Unterschiede Mondragon Modell – Kapitalistisches Modell

S.94 ff

Mondragon-Modell	Kapitalistisches Modell
Vorrang der Personen	Vorrang des Finanziellen/ Ertrag
Personen Teil des Unternehmenszwecks, lebenslange Beschäftigung als Ziel	Personen als Mittel zum Ziel (Ertrag) und damit austauschbar
Unternehmenspolitik ist auf das langfristige Wohl der Gesellschaft ausgerichtet	Unternehmenspolitik auf kurzfristige Profite ausgerichtet
Schaffung von Arbeitsplätzen ist ein Erfolg	Reduktion von Arbeitsplätzen ist ein Erfolg
Schwieriger Zugang zum externen Kapitalmarkt	Leichter Zugang zum externen Kapitalmarkt
Gewinne und Verluste werden proportional auf alle Genossenschaftler verteilt	Profite nur wenige Kapitaleigner, Verluste treffen alle (niedrige Gehälter, Entlassungen, Folgekosten der Gesellschaft/Staat)
Förderung des Regionalen	Blick auf das Internationale
Stetig in der Region	Wechselhaft, da wo die Rahmenbedingungen am Günstigsten sind

Sozialversicherungsanstalt Lagu-Aro – Arbeitslosengeld Unterstützung für Genossen

Spannung zwischen Erfolgreich am globalen Markt und den eigenen Werten treu sein.

Anhaltende kooperative Bemühungen:

- Vermehrte Gründung von Genossenschaften temporäre Genossenschaftler
- Transformation von kapitalistischen Tochterunternehmen – 6x so aufwändig
- Genosschaftsähnliche Beteiligungsformen
- Verpflichtung zum Erhalt bestehender Standorte – z.B. Kühlschränke Fagor schreibt Verluste...
- Integration von behinderten Menschen

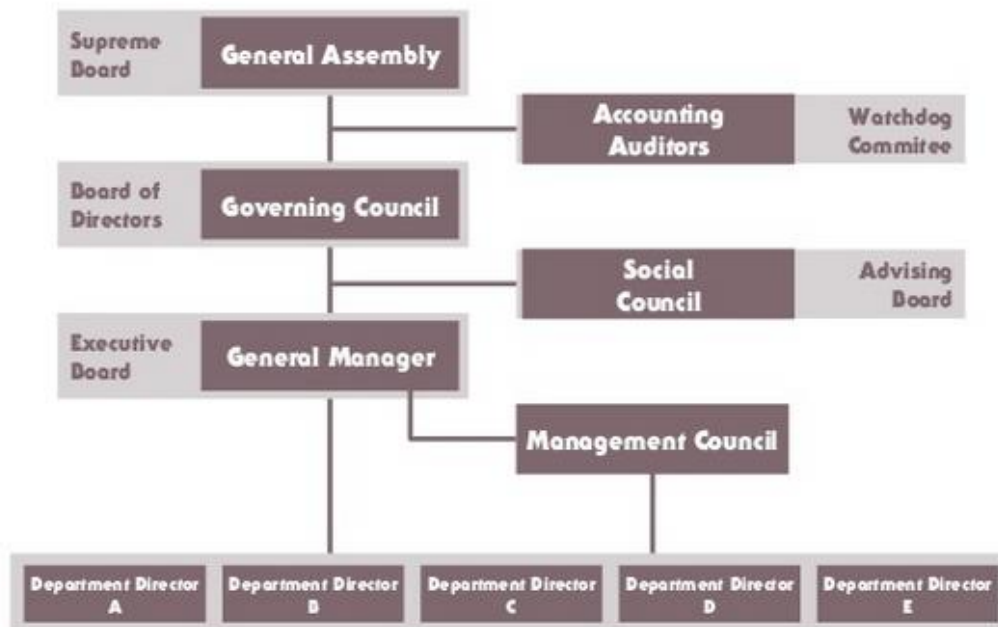
Auflösung von Hierarchien auf unterster Ebene

- Bis in die früher 70er Jahre – nur Stimmrecht Generalversammlung oder durch Sozialrat – viel Fließbandarbeit
- Jetzt: Gruppenarbeit, d.h. Arbeitsgruppen organisieren ihre Aufgabenteilung und die Arbeitsabläufe (vgl. Nerge, Hand: Fundort Mondragon“, S??), auch Pauseneinteilung
- Rotation der Aufgaben in den Arbeitsgruppen – wie selbst bestimmt
Erweiterung der Aufgaben
- Verantwortung für das Ergebnis der Arbeit – bessere Produktqualität + Auflösung der Hierarchie auf der untersten Ebene. Vorarbeiten und Überwachung gibt es nicht mehr
- Leistungsabhängige Lohnkomponente – Fagor bis zu 15% abhängig von Gruppenleistung

Mikel Lezamiz: Struktur – Slideshare:

<https://www.slideshare.net/green-academy/mikel-lezamiz-presentation-mondragon-corporation-2014>

Basic Structure within a Cooperative



Membership Rules to enter in MONDRAGON

- ✓ Relocation of staff among cooperatives.
- ✓ Restructuring results (from the gross profits).
 - . Within the sectorial groups (>15%-<40%)
 - . Within corporative funds in MONDRAGON (Investment Fund 10%) (Education Fund 2%) (Solidarity Fund 2% - for compensation in case of losses).
- ✓ Solidarity in profit distribution (net profit of each co-op)
 - . 10% Fund of Education (Law 10%)
 - . 45% Fund of Reserve of Co-op (Law 20%)
 - . 45% Returns to workers → Capitalize → Interest <7,5% in cash
- ✓ Initial capital (15.000 euros in 2014).
- ✓ Solidarity in compensation .
- ✓ Reporting of data to MONDRAGON Headquarters.
- ✓ Not internal competition between co-ops within MONDRAGON