

**Zeitschrift:** Neue Wege : Beiträge zu Religion und Sozialismus  
**Herausgeber:** Vereinigung Freundinnen und Freunde der Neuen Wege  
**Band:** 102 (2008)  
**Heft:** 7-8

**Artikel:** Hobel, GEMI und die Zukunft der Produktivgenossenschaften  
**Autor:** Spieler, Willy  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-389978>

#### 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:** 04.02.2026

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

# Hobel, GEMI und die Zukunft der Produktivgenossenschaften

*Im Zusammenhang mit unseren Gesprächen und Berichten über die heutigen Probleme und Chancen des Genossenschaftswesens steht auch der folgende Beitrag über die beiden bekannten und seit etwa sechzig Jahren bestehenden Schreinergenossenschaften Hobel in Zürich und GEMI (Genossenschaft für Möbel und Innenausbau) in Erlenbach. Willy Spieler hat noch im Vorjahr die Geschäftsführer der beiden Genossenschaften, Ferdinand Ladner (Hobel) und Erich Fuchs (GEMI), besucht und mit ihnen über den Werdegang der beiden Betriebe, die besonderen Motive für die Arbeit in einer Produktivgenossenschaft, die Betriebsdemokratie und die Zukunftsperspektiven des Genossenschaftswesens gesprochen. Erich Fuchs hatte bei diesem Gespräch die Geschäftsführung der GEMI nach 27 Jahren bereits an seinen Nachfolger übergeben. Heute ist er noch Präsident des VGB (Verband genossenschaftlicher Bau- und Industrieunternehmen) und damit zugleich ein intimer Kenner der Produktivgenossenschaften in der Schweiz. Ein weiteres Gespräch mit Franz Cahannes, der die Genossenschaft Hobel und die Wohnbau-genossenschaft BAHOGE präsidiert und hauptberuflich als Co-Leiter des Unia-Sektors Gewerbe arbeitet, galt der Frage, inwiefern Produktivgenossenschaften noch als Pioniere für den demokratischen Umbau der Wirtschaft gelten können.*

## **: 60 Jahre Arbeit in einem sich wandelnden Umfeld**

Die Schreinergenossenschaft Hobel verdankt ihre Gründung 1945 einer Initiative des Escherbundes, der zur religiössozialen Familie gehörte. Wichtigste Gründerpersönlichkeit war der religiöse Sozialist und Friedenskämpfer Hermann Tobler (1914–2001), der sich der Genossenschaft in den ersten neun Jahren auch als Geschäftsführer zur Verfügung stellte. Sein Engagement wurde von Arne Engeli in einem Nachruf für die Neuen Wege gewürdigt (NW vom Mai 2001). Aus der anfänglich kleinen Hinterhof-Werkstatt entstand mit der Zeit ein Betrieb von etwa 20 Mitarbeitenden. 1972 bezog die Genossenschaft das heutige, damals neue Gebäude in Zürich-Alstetten. Über diese Standortwahl in unmittelbarer Nähe des Bahnhofs zeigt sich Geschäftsführer Ferdinand Ladner mehr als zufrieden: «Wir sind die einzige Schreinerei mit eigenem Bahnhof und bald mit eigener Tram-Endstation.» Der Hobel ist inzwischen umgeben von Dienstleistungspalästen wie dem UBS Ausbildungszentrum, der Bank Julius Bär oder IBM. Zur Werkstatt hinzu kommt ein Ladengeschäft am Neumarkt im Zürcher Niederdorf. «Diese ‹Architektenflaniermeile› ist ein gutes Schaufenster, um den Hobel zu präsentieren», bestätigt Ladner.

Die Homepage www.hobel.ch wirbt mit aufwändigen Arbeiten für renommierte Kunden: Sie zeigt unter anderem die Gestaltung eines Konferenzraums für eine Bank in Genf, Wandverkleidungen und Sideboards für VIP-Lounges im Flughafen Kloten sowie raffinierte Verkaufskorpusse für das Art Museum von Calatrava in Milwaukee. Auf meine erstaunte Frage nach diesen Aufträgen und Referenzen antwortet der Geschäftsführer: «Hobel hat den Ruf, perfekte Arbeit zu leisten, auch im exklusiven Innenausbau. Die meisten Architektinnen und Architekten kennen den Hobel.»

GEMI, die zweite Schreinergenossen-

schaft, die ich hier vorstellen möchte, wurde 1948 in Erlenbach am rechten Zürichseeufer gegründet, um die Arbeitsplätze einer in Schwierigkeiten geratenen Schreinerei zu erhalten. Der damalige Schweizerische Bau- und Holzarbeiterverband hatte den Betrieb übernommen und der jungen Genossenschaft zu günstigen Bedingungen überlassen. Zu den Gründervätern gehörten profilierte Gewerkschafter, auch ein PdA-naher Sozialist und ein reformierter Pfarrer. Der Betrieb liegt am Dorfausgang Richtung Rapperswil auf einer kleinen Anhöhe. An diesem Standort in einer sogenannten Goldküstengemeinde, wo der dörfliche Charakter immer mehr zum Villenvorort der Stadt mutiert, würde man nicht ohne weiteres einen Genossenschaftsbetrieb erwarten. Doch GEMI floriert. Der Betrieb wirbt auf seiner Homepage [www.gemi.ch](http://www.gemi.ch) mit der individuellen Anfertigung von Küchen, Schränken, Türen, ja ganzen Wohnungs- und Büroeinrichtungen. Eine kleine Leistungsschau bietet die Ausstellung im neu renovierten Nebenbau, der vor gut einem Jahr eröffnet wurde.

Die «totale Spezialisierung auf ein Produkt» sei nie zur Diskussion gestanden, sagt Erich Fuchs, der kurz vor diesem Gespräch die Geschäftsführung an seinen Nachfolger Michael Pieper übergeben hat, aber GEMI habe «für alle Bereiche spezialisiertes Personal». Ich wundere mich einmal mehr über die Referenzenliste. Darin aufgeführt sind Konferenzräume für die Rückversicherung, Büroräume für den Tages-Anzeiger, Mobiliar für die Rentenanstalt, ja selbst die Cafeteria und Zimmer für das Nobelhotel «Storchen». Als «absoluten Höhepunkt» bezeichnet die Chronik zum 60-Jahre-Jubiläum Schreinerarbeiten für eine Villa in Prag. «Es sind immer Beziehungen zu einer Firma oder zu einem Architekten die dann zum Auftrag führen», erklärt mir der GEMI-Geschäftsführer der letzten 27 Jahre.

## Motivation einst und jetzt

Ich frage die beiden Geschäftsleiter, inwiefern der Gründungsidealismus auch heute noch von Bedeutung sei. Ferdinand Ladner meint: «Der soziale Gedanke ist geblieben, nicht zuletzt wird er personalisiert durch unseren gewerkschaftlich engagierten Präsidenten Franz Cahannes», und verweist auf das Leitbild von Hobel. In dessen Zentrum stehen «die wirtschaftliche Produktion und der Verkauf hochwertiger Möbel und Schreinerarbeiten; die Verwirklichung genossenschaftlicher Grundsätze, unter Mitbeteiligung und Mitbestimmung der Belegschaft; die Förderung einer optimalen

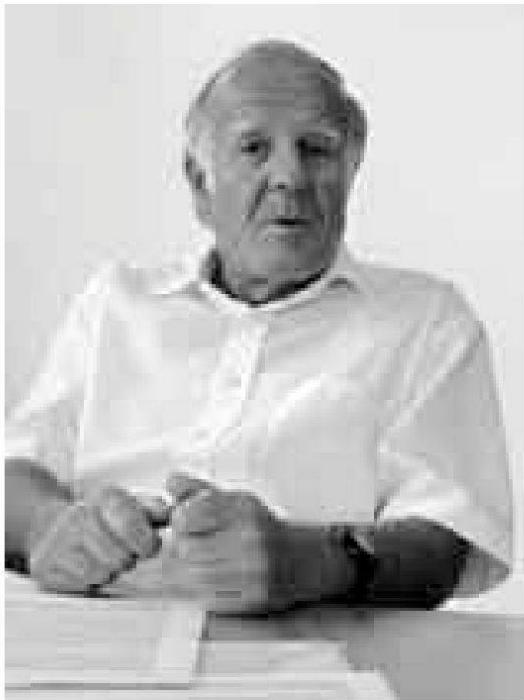


Arbeitssicherheit und der sozialen Absicherung der Beschäftigten; die Förderung der beruflichen Aus- und Weiterbildung; die Verwirklichung ökologischer Grundsätze in Planung, Beratung und in der Produktion». Pragmatiker durch und durch, fügt Ladner hinzu: «Sonst kochen wir auch nur mit Wasser – wie alle anderen Schreinereibetriebe.»

Ferdinand Ladner,  
Geschäftsführer der  
Genossenschaft  
Hobel.

---

Für Erich Fuchs war schon die Gründung von GEMI «eine pragmatische Handlung aus einer Notlage». Ohne die Überführung der in Schwierigkeiten geratenen Erlenbacher Schreinerei in eine Genossenschaft hätten um die 30 Mitarbeiter die Stelle verloren. Mit Blick auf heute fügt er hinzu: «Als ich 1980 den Betrieb in einer nicht einfachen Situation übernahm, waren die Idealisten vor allem



Erich Fuchs,  
Geschäftsleiter der  
Genossenschaft  
GEMI.

im Vorstand zu finden. Mit Abstand der grösste Idealist war Karl Nussbaumer, der Vertreter der damaligen GBI. Er hat mir den Weg geebnet, ohne ihn wäre meine Arbeit gar nicht möglich gewesen. Heute denke ich, ist es vor allem der Geschäftsführer, der ein Stück weit Idealist sein muss, um eine Genossenschaft erfolgreich zu führen. Den Mitarbeitern ist leider oft zu wenig bewusst, dass sie sich für den eigenen Betrieb engagieren.»

Trotzdem ist der lange Schnauf der beiden Genossenschaften nicht selbstverständlich. Hobel schreibt auf seiner Homepage, die GenossenschafterInnen seien stolz, dass sie seit 1945 «vielleicht gerade wegen unseren idealistischen, genossenschaftlichen Grundsätzen wirtschaftlichen Erfolg haben». Ferdinand Ladner verweist auf das NW-Gespräch

---

mit Klaus Hoppmann-König im Juniheft 2006, wonach «Mitbestimmung gelernt werden müsse», und fügt hinzu: «Wichtig ist es, den Mitarbeitenden das Gefühl zu vermitteln, dass ein Teil des Betriebs ihnen gehört. Das schafft vermehrt Be-reitschaft mitzudenken.»

Angesprochen auf den Zweckparagraphen der GEMI-Statuten, die nicht nur «gute Arbeitsbedingungen» und «ein möglichst hohes Niveau» der zu leistenden Arbeit enthalten, sondern auch «genossenschaftliches Ideengut verbreiten» wollen, meint Erich Fuchs: «Egal wie eine Firma organisiert ist, egal auch, was in den Statuten steht, um gute Arbeitsbedingungen zu ermöglichen, braucht es in erster Linie eine erfolgreiche Tätigkeit der Firma. Wir müssen uns im bestehenden Markt behaupten. In der Folge sind dann auch gute Arbeitsbedingungen möglich.»

Mir fällt auf, wie nüchtern die beiden Gesprächspartner auf dem Boden ihrer Alltagsrealität stehen. Spielt es für sie denn gar keine Rolle, dass ihr Betrieb genossenschaftlich organisiert ist? Ferdinand Ladner, seit zehn Jahren Geschäftsführer von Hobel, meint: «Das Kommen und Gehen, *hire and fire* gibt es bei uns nicht. Wir versuchen gute Leute zu finden, zu behalten und zu fördern. Man geht generell anständig miteinander um. Ich selbst komme aus der Privatwirtschaft, war zehn Jahre Produktionsleiter in einem Grossbetrieb. Dort herrschten ganz andere Töne. Ich musste hier im Hobel zuerst einmal umlernen, dass es auch anders geht. Wer einfach nur ausruft, rennt mit dem Kopf an die Wand und bringt die Leute gegen sich auf. Zuerst frage ich und dann steuere ich.» Für Erich Fuchs ist es denn auch «ein ganz klarer Vorteil, dass demokratische Regeln in einer Genossenschaft noch spielen». Dagegen sei «die GV einer AG direkt eine Farce».

Jetzt spüre ich bei meinen Gesprächspartnern doch schon fast Begeisterung für das «Management» unter genosse-

---

schaftlichen Bedingungen. Sie wirkt gerade deshalb glaubwürdig, weil sie so gar nicht «ideologisch» motiviert sein will. Natürlich lasse auch ich mich nicht in die ideologische Ecke stellen und sage, mir gehe es um Fragen der Unternehmensethik, um den Betrieb als Verbund von Personen und nicht als blosses Objekt eines Eigentümers oder einer Eigentümergesellschaft, um Mitbestimmung der Beschäftigten, um den Vorrang der Arbeit vor dem Kapital. Ohne den «Bleiklumpen Kapital» am Fuss des Managers könnte dieser das Wohl des Unternehmens und dasjenige der Mitarbeitenden ins Zentrum stellen. Werde einmal der Anteilschein nicht verzinst, gebe es auch nicht gleich eine Affäre wie bei Aktionären, die eine hohe Eigenkapitalrendite erwarteten. Ladner bestätigt: «Selbst wenn es eine Verzinsung gibt, verzichten viele GenossenschafterInnen auf die Auszahlung.» Ja, sie wirken noch immer nach, die alten Escherbündler in «ihrem» Hobel.

### Funktionierende Betriebsdemokratie

Mir fällt an den bisherigen Antworten auf, dass sich die beiden Geschäftsleiter eine vermehrte Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrem Betrieb wünschen. Da stellt sich die Frage, ob und wie die Betriebsdemokratie funktioniert. Wenn die Mitarbeitenden zugleich Genossenschaftsmitglieder sind, dann müsste sich das Gefühl, im «eigenen Betrieb» zu arbeiten, doch eigentlich von selbst einstellen.

Ich beginne mit den Strukturen beim Hobel. Das Team hier besteht aus 19 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, darunter sind Schreiner, Berater, Planer, Administratoren, Hilfskräfte, eine Lehrtochter und drei Lehrlinge. Mit Ausnahme der Lehrlinge zeichnen die Mitarbeitenden nach einem Jahr im Hobel einen Anteilschein. Die 80 Mitglieder zählende Genossenschaft besteht darüber hinaus aus ehemaligen Mitarbeitenden, den alten und altersbedingt immer weniger

---

werdenden «Eschenbündlern», ein paar Firmen und anderen Genossenschaften sowie aus der Unia und dem VGB.

Das höchste Organ ist die Generalversammlung. Sie wählt den sechsköpfigen Verwaltungsrat, zu dem von Amtes wegen der Geschäftsführer und ein Belegschaftsvertreter gehören. Die Belegschaft versammelt sich im Frühling und im Herbst zu einer «Chropfleerete», wie Ladner sagt, im Frühling auch zur Befreiung der Jahresabschlusszahlen. Die Generalversammlung beschliesst über einmalige Investitionen, die den Betrag von 500 000 Franken übersteigen, und über andere wichtige Geschäfte wie Bauprojekte, die Veräußerung oder den Erwerb von Liegenschaften.

Ferdinand Ladner bestätigt, dass die Mitarbeitenden als Genossenschaftsmitglieder den Geschäftsführer an der Generalversammlung kritisieren können und es mitunter auch tun. Man begegnet sich auf gleicher Augenhöhe. Der Inhaber der Direktionsbefugnis kann zwar Aufträge erteilen, aber gleichzeitig bilden seine «Untergebenen» auch wieder die ihm übergeordnete Instanz an der Generalversammlung. Das schafft für die Mitarbeitenden ein neues Selbstbewusstsein;



Gewerkschafter  
Franz Cabannes vor  
einem Bild von Mario  
Comensoli:

---

die Autorität des vom Vorstand gewählten Geschäftsführers hängt von seiner Sach- und Sozialkompetenz ab.

GEMI beschäftigt zurzeit 15 Personen fest und diverse Personen temporär. Zum Team gehören zwei Lehrlinge, vier Personen arbeiten im Büro in der Arbeitsvorbereitung und Planung. Zwei bis drei Mitarbeiter sind entweder auf Montage oder für Servicearbeiten bei der Kundenschaft. Ein Mitarbeiter ist zuständig für die Oberflächenbehandlung. Die restlichen Mitarbeiter sind an den Maschinen und an der Hobelbank beschäftigt. Sämtliche Angestellte haben eine Berufslehre absolviert, die meisten mit zusätzlichen

immer an der GV entschieden», sagt Erich Fuchs. Er lässt aber keinen Zweifel daran, dass die Initiative vom Geschäftsführer ausgeht: «Das Zugpferd ist in der Regel klar der Geschäftsführer. Niemand kennt die Bedürfnisse und Möglichkeiten einer Firma besser als er.» Auf die weitere Frage nach der Produktpalette antwortet Fuchs: «In der GEMI habe ich über das Angebot entschieden und damit alle neuen Produkte auch eingeführt.»

Der Geschäftsführer wird vom Vorstand gewählt und gehört ihm mit beratender Stimme an. Zum maximal sieben, heute aber nur fünf Mitglieder zählenden Vorstand gehören auch zwei Belegschaftsvertreter – nicht weil die Statuten es so vorsehen, sondern weil dies die Praxis des Wahlgremiums ist. Hinzu kommen ein Architekt, ein Bauunternehmer und ein Bankfachmann, die zusammen ein für GEMI wichtiges Netzwerk bilden. Zurzeit ist ein Mitarbeiter sogar Präsident der Genossenschaft. Ich habe Erich Fuchs gefragt, ob das nicht konfliktträchtig sei, wenn einer seiner «Untergebenen» die ihm vorgesetzten Instanzen Vorstand und GV leite. Seine Antwort: «Als Geschäftsführer war ich gewohnt, über meine Tätigkeit Rechenschaft abzulegen, sei das nun dem Vorstand oder dem Präsidenten. In der Regel sind meine Anträge auch alle ohne wesentliche Änderungen angenommen worden. Wer bestimmt, trägt auch die Verantwortung. So habe ich mich in den wesentlichen Fragen immer durchgesetzt. Wären meine Anliegen abgelehnt worden, hätte ich die Verantwortung abgelehnt. So weit ist es aber nie gekommen.»

Wo denn da noch ein Unterschied zu einem «normalen» KMU oder zu einer kapitalistischen Unternehmung in der Hand einer AG bestehe, frage ich weiter. «Da sehe ich eigentlich gar keinen Unterschied. In jeder Unternehmung braucht es eine starke Hand, die die notwendigen Strategien und Ziele formuliert und umsetzt. Theoretisch wäre der Vorstand für



Die Schreinereigenossenschaft GEMI in Erlenbach.

Weiterbildungskursen. Frauen fehlen, seit das Sekretariat mit demjenigen eines Treuhandbüros zusammengelegt wurde. Die Mitarbeiter werden nach zwei bis drei Jahren Mitglieder der Genossenschaft. Zur Genossenschaft gehören ausserdem Familienangehörige der Mitarbeiter, ehemalige Mitarbeiter, Vorstandsmitglieder und die Unia.

Die der Generalversammlung obliegenden Sachgeschäfte betreffen nebst den üblichen Kompetenzen den Kauf und Verkauf von Liegenschaften und Grundstücken. «Die grossen Investitionen in Liegenschaft und Maschinen wurden

---

die Strategie zuständig. In der Praxis ist es vermutlich oft der Geschäftsführer.» Da spricht jemand, der dank seiner fachlichen und sozialen Kompetenz im Betrieb als Autorität anerkannt ist, was «demokratische Regeln» ja nicht ausschliesst.

Testfall für die Identifikation mit dem Betrieb ist die Firmentreue. «Die wirklich guten Leute sind zu meiner grossen Freude geblieben und arbeiten immer noch in der Firma», sagt Fuchs. Auch für Hobel gilt nach Ladner: «Die Motivation ist da. Die Personalfluktuation ist kleiner geworden.» Er wiederholt: «Wichtig ist es, den Mitarbeitenden das Gefühl zu vermitteln, dass ein Teil des Betriebs ihnen gehört. Das schafft vermehrt Bereitschaft mitzudenken.»

### Gewinnbeteiligung

Die Hobel-Statuten sehen vor, dass der Überschuss nach Reserven, Abschreibungen und Rückstellungen zunächst für die Verzinsung der Anteilscheine eingesetzt wird. Was dann noch bleibt, geht mindestens zur Hälfte an die Belegschaft. Diese entscheidet in eigener Kompetenz über die Verwendung und den Verteilschlüssel. Dabei kriegen die Kaderleute höchstens das Doppelte des Hilfsarbeiters. Ladner bestätigt, dass die Mitarbeitenden ihren Bonus durch gute Leistung und kraft statutarischer Rechte beeinflussen können.

Bei GEMI fehlt eine solche Kompetenz der Belegschaft in eigener Sache. Erich Fuchs hält jedoch fest, dass «die Mitarbeitenden teilweise massiv an der Firma beteiligt» sind, darum werde «auch das Kapital einigermassen gut verzinst». Im Schnitt seien das bislang etwa fünf Prozent gewesen. So sei es gelungen, das Kapital immer mehr aufzustocken. In einer kritischen Situation, nach aufwändigen Investitionen und erst noch steigenden Kreditzinsen, sei es innerhalb einer Woche gelungen, das Genossenschaftskapital markant zu erhöhen. Die Mitarbeitenden allein hätten zusätzliche

---

Anteilscheine in der Höhe von 100 000 Franken gezeichnet. Es seien auch schon Boni ausgerichtet worden, aber «nur bei wirklich guten Zahlen und genügender Reservenbildung». «Der Bonus richtete sich in der Regel nach dem Engagement des Mitarbeiters.» Beiläufig bemerkt der bisherige GEMI-Geschäftsführer: «Dass die erarbeiteten Mittel zu 100 Prozent im Betrieb bleiben, erachte ich als wesentlichen Vorteil der Genossenschaft.»

Wie steht es mit der Lohntransparenz? Sie sei «absolut», versichert Erich Fuchs, da der Geschäftsführer seinen Lohn nicht selbst bestimme. Der Vorstand hat die Übersicht über die Löhne, die Mitarbeitenden haben sie dank ihrer Vertretung im Vorstand. Auch beim Hobel wissen die Belegschaftsvertreter im Verwaltungsrat und in der Versicherungskommission über die Lohnentwicklung Bescheid.

### Vernetzung

In den Gesprächen wird mir immer deutlicher bewusst, wie wichtig die «Beziehungs pflege» – so Ladner – der Genossenschaftsbetriebe untereinander und mit ihrem Umfeld ist. Ladner sagt: «Wir sind im VGB mit sämtlichen Produktivgenossenschaften mit dabei, helfen einander auch aus, z.B. wenn der eine Betrieb zu viel und der andere zu wenig Arbeit hat. Vernetzt sind wir auch mit den Wohnbaugenossenschaften durch die Mitgliedschaft im SVW (Schweizerischer Verband für Wohnungswesen). Die Wohnbaugenossenschaften sind unsere zweitgrösste Kundensparte in den Bereichen Renovationen und Reparaturen. Da liegt für uns noch ein grosses Potential.» Natürlich gebe es «auch unter befreundeten Betrieben einen Markt mit seiner Härte». Welches ist das grösste Kundensegment von Hobel? «Rückblickend auf drei Jahre war das die öffentliche Hand. Es geht dabei vorwiegend um Spitäler und um Schulhäuser.»

Für GEMI gilt: «Am meisten verbunden sind wir mit den Branchenkollegen

---

wie der Genossenschaft Hobel und der Zimmereigenossenschaft. Eine gute Zusammenarbeit besteht auch mit der Gartenbaugenossenschaft.» Und: «Mit Abstand das grösste Kundensegment in den vergangenen Jahrzehnten waren die privaten Kunden. Dann kommen bald einmal die Wohnbaugenossenschaften.»

### **Zukunft der Produktivgenossenschaften**

Erich Fuchs ist Präsident des Verbandes genossenschaftlicher Bau- und Industrieunternehmen VGB ([www.vgb-acc.ch](http://www.vgb-acc.ch)). Der Verband zählt 15 Mitglieder. Aber ausgerechnet der stärkste Genossenschaftsbetrieb SADA Gebäudetechnik sei 2002 von der Gewerkschaft Unia (als Rechtsnachfolgerin des SMUV) abgestossen worden. Die SADA AG, wie die Gesellschaft jetzt heisst, habe eine Belegschaft von 250 Leuten. Die zur AG mutierte Genossenschaft sei zwar formell noch beim VGB geblieben, habe aber den Antrag gestellt, das Verbandsvermögen von 2,5 Millionen Franken an die Mitglieder zurückzubezahlen. «Jetzt fehlt nur noch der Antrag auf die Liquidation des Verbandes», kommt es über meine Lippen. «Fakt ist, dass unser Verband in den 1940er Jahren auch schon einmal 51 Genossenschaften vereinigte. Seit den 1970er Jahren sind auch kaum mehr neue Produktivgenossenschaften gegründet worden.» Die geschlossenen Genossenschaftsbetriebe wurden folglich nicht durch neue ersetzt.

Warum das so ist? «Der ‹Zeitgeist› orientiert sich an Individualismus, kurzfristigem Renditedenken und persönlicher Bereicherung bis zur Abzockerei. An der Hochschule St. Gallen werden die Genossenschaften in fünf Minuten abgehakt.» Sollen wir uns also von der Genossenschaftsform überhaupt verabschieden? «Nein», sagt Fuchs sehr bestimmt. «Meiner Ansicht nach sollte die Genossenschaftsform in unserer Gesellschaft wieder vermehrt Anhänger gewinnen. Einige grosse Gesellschaften machen

---

massiv Werbung mit der Gesellschaftsform Genossenschaft. Ich denke da an Firmen wie die Mobiliar und die Raiffeisenkassen. Pragmatisch geführt und frei von Ideologien ist es meiner Meinung nach die optimale Gesellschaftsform.»

Dennoch verneint Erich Fuchs meine weitere Frage, ob es Produktivgenossenschaften in der Schweiz nicht generell schwer hätten. «Den allermeisten Kunden ist es völlig egal, wie die Firma organisiert ist. Das Produkt, der Preis und vor allem die Dienstleistungen müssen stimmen, dann ist man dabei. Zudem muss sich jede Firma selber ein Netzwerk aufbauen, am besten mit zufriedenen Kunden, die dann Werbung für die Firma machen. Unsere Firma mit Sitz am rechten Zürichseeufer wäre längstens bankrott, wenn wir wirklich benachteiligt wären. Wie in allen Betrieben, steht und fällt ein Betrieb mit dem Geschäftsführer oder Betriebsinhaber und den Führungsorganen allgemein.»

### **Die Sicht des engagierten Gewerkschafters**

Jetzt möchte ich auch noch die Sicht eines Gewerkschafters kennen lernen. Ich wende mich an Franz Cahannes, der mit mir zusammen einige Jahre im Zürcher Kantonsrat die SP vertrat. Er ist einer der wenigen Gewerkschafter, die sich noch mit Überzeugung für das Genossenschaftswesen engagieren, und erst noch Präsident des Hobel. Er sagt auch gleich warum: «Das Genossenschaftswesen ist für mich eine Variante der Partizipation in der Wirtschaft. Es geht um eine Wirtschaft ohne Couponschneiderei, um ein Unternehmen, das die Kräfte anders als durch Befehl von oben mobilisiert. Die Mitarbeitenden haben mehr als einen Job, von ihnen wird nicht nur Leistung, sondern auch Mitdenken verlangt. Es gibt hier kein ‹hire and fire›. Wer seine Arbeit seriös anpackt, zuverlässig die Termine einhält, der oder die hat einen sicheren Arbeitsplatz. Auch in einer Notlage kann das Kollektiv zu Lö-

---

sungen beitragen. Das waren meine Überlegungen, als ich vor zwanzig Jahren damit begann, mich mit dem Genossenschaftswesen auseinanderzusetzen. Ich bin noch in anderen Produktivgenossenschaften wie der Malergenossenschaft Procolor tätig, aber nicht in führender Stellung wie beim Hobel.»

Konkret heisst das beim Hobel: «Wir haben unsere Betriebsversammlungen, wo Ideen eingebracht und diskutiert werden. Dabei geht es um Fragen wie Optimierung der Abläufe, Lehrlingsausbildung, Standortbestimmung aufgrund der Jahresrechnung, Vorbereitung der GV. Sie sind das Gremium des Mitspracherechts und des Vorschlagsrechts. Dann gibt es auch im sechsköpfigen Verwaltungsrat einen Betriebsvertreter, der von der Belegschaft gewählt wird. Diese wählt auch zwei Vertreter in die Versicherungskommission.» Dass Demokratie vor Hierarchie kommt, zeigt auch die interessante Konstellation, dass der Geschäftsleiter nicht nur vom Verwaltungsrat gewählt wird, sondern selbst dem Verwaltungsrat angehört.

Franz, was passiert, wenn eine Kündigung ausgesprochen wird, die der Belegschaft nicht genehm ist? «Das wäre der Gau. Die Proteste kämen an die GV, zuvor gäbe es Belegschaftsversammlungen, ich müsste vortraben. Nur hat es das noch nie gegeben. Unsere Leute wissen, dass noch nie eine ungerechtfertigte Kündigung ausgesprochen wurde.» Überhaupt: «In einer Genossenschaft kann der Mitarbeiter ein Riesentamt machen und damit bis zur Generalversammlung gehen.»

Und wie werden die hehren Ziele der Leitbilder und Zweckparagraphen umgesetzt? «Es besteht ein Spagat zwischen verschiedenen Zielvorstellungen. Man will einerseits eine Alternative sein und muss anderseits betriebswirtschaftlich arbeiten. Wir wollen Platz haben für Leute, die nicht so funktionieren, wie es die Leistungsgesellschaft erwartet, dürfen den Betrieb aber auch nicht mit soge-

---

nannten Problemfällen überfordern. Die Klientel fragt in erster Linie nach der Qualität zu gutem Preis und nicht nach der genossenschaftlichen Produktionsform. Die gewerblichen Player sind im Netzwerk der Arbeitgeberverbände organisiert, wo sie sich auch gegenseitig Arbeiten zuhalten. Da bleiben die Genossenschaften als ‹Exoten› aussen vor.» Wir kommen auf die spektakulären Aufträge für Hobel zu sprechen. «Ja, Milwaukee war ein Superauftrag. Calatrava hatte uns von einer früheren Zusammenarbeit her in guter Erinnerung. Auch bei anderen Stararchitekten haben wir ‹den Fuss drin›. Hobel hat sich lange als ‹Edel-»



schreinerei› profiliert. Wir machten nur das Beste vom Besten. Erst in den letzten Jahren haben wir eine Allrounder-Stra-  
tegie gewählt. Wir mussten mehr anbie-  
ten als nur Spezialprodukte.»

Gibt es auch ethische Bedenken? «Als wir Ende der 1980er Jahre Grossaufträ-  
ge in Millionenhöhe von Daimler Benz und sogar Marc Rich an Land zogen,  
stellten wir uns die Frage, ob es Aufgabe

Schreinereigenos-  
schaft Hobel in  
Zürich (alle Fotos  
Willy Spieler).

---

einer gewerkschaftsnahen Produktivgenossenschaft sei, für ein Unternehmen zu arbeiten, das nicht nur in der Automobil-, sondern auch noch in der Waffenproduktion tätig ist, oder gar für den grössten Banditen im Rohstoffhandel. Natürlich haben die Mitarbeitenden Freude und Stolz, wenn sie wunderschöne Edelprodukte anfertigen dürfen. Die Grundsatzdiskussion im Verwaltungsrat führte dazu, dass wir uns nicht mehr unbesehen mit allen und jedem verbandeln. Die ethische Seite des Problems wurde aber nicht mehr weiter erörtert, da es auch noch die ökonomische Seite gab. Wenn wir nämlich die Produktion auf ein paar wenige Aufträge verdichten, dann vernachlässigen wir unseren traditionellen Kundenstamm, was sich schon in der Krise der 1990er Jahre bemerkbar machte.»

Ja, Produktivgenossenschaften seien massiv in Nöten, bedauert Franz Cahannes. «Einige wenige, wie GEMI Ellenbach, schlagen sich hervorragend durch. Aber die Gegenbeispiele gibt es auch. Die Zimmereigenossenschaft, die aus dem Landesstreik hervorging, ist heute eine Kadernossenschaft mit einer nur noch angestellten Belegschaft. SADA, mit 250 Festangestellten und zeitweise 300 Temporären eine der grössten Firmen in der Gebäudetechnik, wurde in eine AG umgewandelt. Hammer Metallbau ist nur noch Holding, ein grosser Betrieb, in dem das Genossenschaftswesen aus ein paar Rentnern besteht und zur Folklore verkommt. Die Genossenschaft Hoch- und Tiefbau in Bern ist vor wenigen Jahren Konkurs gegangen. Seit her wächst bei der Unia die Tendenz, sich immer mehr aus dem Genossenschaftswesen zurückzuziehen. Es sind traumatische Erfahrungen, wenn plötzlich im Blick steht ‹Maroder Gewerkschaftsbetrieb geht Konkurs›. Es kriselt sehr.»

Für mich ist das eine Kapitulation, wenn die Gewerkschaften nicht mehr bereit sind, den Tatbeweis zu erbringen, dass eine Wirtschaft mit dem Vorrang

---

der Arbeit vor dem Kapital möglich ist. Franz meint: «Unser Netzwerk, das in der Gründergeneration aus Gewerkschaften, Wohnbaugenossenschaften und vielen Genossinnen und Genossen im öffentlichen Dienst bestand, zerflattert. Die Idee einer alternativen Wirtschaftsweise ist ebenfalls am Verblassen. Je mehr Betriebe die Segel streichen mussten, desto mehr haben sich die Gewerkschaften zurückgezogen. Die Gewerkschaften setzen heute die Prioritäten im Umgang mit unseren Ressourcen anders. Ich bin einer der ganz wenigen gewerkschaftlichen Networker in diesem Bereich.»

Da Cahannes auch noch die BAHOGE mit 1000 Wohnungen in 13 Gemeinden präsidiert, frage ich ihn, warum es den Wohnbaugenossenschaften im Schnitt soviel besser geht als den Produktivgenossenschaften. Seine Antwort: «Wohnbaugenossenschaften haben keine Probleme mit den Einkünften. Was sie vernünftig bauen, können sie jederzeit vermieten. Die Mitglieder haben den Vorteil einer Kostenmiete. Aber wir sollten nicht idealisieren. An den Präsidentenkonferenzen haben wir immer grosse Diskussionen zur Frage, wie wir die Leute aus ihrem egoistischen Verhalten herausholen und zu mehr Partizipation motivieren könnten. Es gibt viele, die wir an keiner GV sehen und denen es nur um den günstigen Mietzins geht. Umgekehrt zeigt die Geschichte der Arbeiterbewegung, dass es immer Aktivistinnen und Aktivisten waren, die vorangingen.»

Es dürften wieder ein paar mehr sein. ●