

**Zeitschrift:** Profil : sozialdemokratische Zeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Herausgeber:** Sozialdemokratische Partei der Schweiz  
**Band:** 59 (1980)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Aus kleinen Zellen der Selbsthilfe entstanden  
**Autor:** Kohler, Robert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-347708>

#### **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:** 31.01.2026

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

## **Aus kleinen Zellen der Selbsthilfe entstanden**

Genosse Dr. Robert Kohler, Direktionspräsident der Coop Schweiz, antwortete dem «profil» auf einige Fragen:

### **Wie steht die heutige Genossenschaftsbewegung, Coop Schweiz, zu den Gewerkschaften und den politischen Parteien?**



Unsere Statuten verlangen parteipolitische und konfessionelle Neutralität. Die Entwicklung der schweizerischen Konsumgenossenschaften war je nach lokalen Verhältnissen an verschiedenste politische Kräfte gebunden. Oft dienten sie geradezu als Instrument im Parteienkampf. Wir finden unter den Gründern der Sozialdemokratie nahestehende Arbeiterorganisationen und Gewerkschafter, liberale Unternehmervereine, Handwerker, Lehrer, Bauern, Beamte, aber auch humanistisch-philantropisch motivierte Kreise. Unsere ideologischen Vorfahren wollen wir keineswegs verleugnen, und in der einen oder andern Genossenschaft mögen

noch heute traditionelle Bindungen durchscheinen. Heute treten wir bewusst für die Belange aller Konsumenten ein und stimmen in der Regel auch mit jenen politischen Kräften überein, die die gleiche Stossrichtung haben. Mit den Gewerkschaften verbindet uns eine langjährige, für beide Teile positive Vertragspartnerschaft, aber auch auf unternehmerischer Ebene arbeiten wir zusammen: So im Rahmen der Genossenschaftlichen Zentralbank AG, der Coop Lebensversicherungsgenossenschaft, dem Coop Rechtsschutz. In der Konsumentenpolitik unterstützen wir gemeinsam die Schweizerische Stiftung für Konsumentenschutz und die Aktionsgemeinschaft der Arbeitnehmer und Konsumenten.

### **Wodurch unterscheidet sich das Genossenschaftswesen von rein profitorientierten Wirtschaftsformen?**

Unsere genossenschaftliche Struktur ist das Resultat einer langen Entwicklung. Unsere Konsumgenossenschaften sind als kleine Zelle der Selbsthilfe entstanden, um die schmerzlichen sozialen Auswirkungen von Industrialisierung und frühkapitalistischem Wirtschaftsliberalismus durch gemeinsames solidarisches wirtschaftliches Handeln zu korrigieren. Viele wurden als Aktiengesellschaft gegründet, denn erst seit 1881 ist die rechtliche Form der Genossenschaft klar von den Kapitalgesellschaften abgegrenzt worden:

Die Genossenschaft zeichnet sich durch eine personenbezogene Organisation, ihre demokratische Grundstruktur (eine Stimme pro Kopf) und durch die Förderung und Sicherung wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe aus. Dagegen stützt sich eine Aktiengesellschaft auf das festgelegte Grundkapital, Mitgliedschaft und Mitbestimmung gemäss Kapitalanteil, Anspruch des Aktionärs auf Gewinnstrebigkeit der Gesellschaft und Anteil am Reingewinn.

In unserer heutigen sozialen Marktwirtschaft und beim heutigen Lebensstandard in der Schweiz anerkennen auch die Genossenschaften die Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln: Den Wettbewerb als treibende Kraft, ergänzt durch eine gerechte Sozialordnung. Im Unterschied zu unseren kapitalorientierten Marktpartnern verpflichten wir uns auf Ziele, die für eine erwerbswirtschaftliche Unternehmung undenkbar wären: Möglichst gute Markt- und Dienstleistungen, Förderung der Beziehungen zu den Mitgliedern, angemessene Rentabilität und massvolles Wachstum.

### **Was sagen Sie zum Konzentrationsprozess im Genossenschaftswesen?**

Die heutigen Grossgenossenschaften und Genossenschaftsverbände aller Branchen wurden mit dem allgemeinen Wirtschaftswachstum und durch dieses ausgedehnt, das heisst, sie haben sich erfolgreich in der Wettbewerbswirtschaft behauptet. Die Dynamik im Detailhandel beschleunigte sich besonders in den letzten zehn Jahren. Die Einkaufsgewohnheiten und Ansprüche der Konsumenten haben sich geändert: Verstädterung, Motorisierung, komplettes Angebot «unter einem Dach». Der Trend zum breiten und differenzierten Warenangebot, zur grösseren Verkaufsstelle und zu vermehrten Dienstleistungen lässt sich nur mit hohen Investitionen, optimalem Kapitaleinsatz, Mindestumsatzgrössen und modernen Führungsmethoden bewältigen. Dieser Entwicklung können, wollen wir uns aber auch nicht entziehen. Unser mittelfristiger Fusionsplan sieht ungefähr vierzig gleich grosse, gleich starke Genossenschaften vor; damit nähern wir uns betriebswirtschaftlich und psychologisch optimalen Grössenordnungen. Das Schwergewicht unserer Ladenfronterneuerung liegt auf Coop-Centern und Coop-Supercentern. Dass wir mit dieser Politik richtig liegen, beweist die stetige Erfolgssteigerung unserer Gruppe, gerade auch in den Jahren der Rezession.

In unserem Leitbild wird auch der gesamtschweizerische Versorgungsauftrag erwähnt: «Wir sind eine kooperative Einheit von Produktions-, Handels- und Dienstleistungsunternehmungen, die durch Beschaffen und Verteilen von Waren beziehungsweise von Dienstleistungen möglichst viel zur guten Lebensqualität der Konsumenten beitragen will... Unsere Marktleistungen richten sich nach den Bedürfnissen und Wünschen der Konsumenten... Unter Nutzung von Fortschritt und Technik wollen wir die günstigste Warenbeschaffung einschliesslich rationelle Produktion und

eine zeitgemässen fortschrittliche Verteilung unserer Waren und Dienstleistungen gewährleisten.»

### **Was geschieht mit dem Gewinn, warum wurde die Rückvergütung aufgehoben?**

Wir stützen uns auf finanzwirtschaftliche Grundsätze: Der Ausbau unserer Leistungskraft verlangt jährliche Abschreibungen veralteter Anlagen und Investitionen für die Erneuerung und Erweiterung unseres Ladennetzes, unserer Verteilerzentralen und Produktionsbetriebe. Damit unsere Unabhängigkeit, namentlich von fremden Kapitalgebern, gewährleistet ist, müssen wir diesen Mittelbedarf weitgehend selbst erarbeiten. Zur langfristigen Existenzsicherung, so auch der Arbeitsplätze, benötigt auch eine genossenschaftliche Unternehmung ausreichende Reserven. Wir kennen aus der Frühzeit der Genossenschaftsgeschichte viele Fälle, wo in guten Zeiten alle Überschüsse in die Rückvergütung flossen, der nächste konjunkturelle Einbruch jedoch das Ende bedeutete. Gewinne dienen daher in unserer Unternehmungsgruppe einzig dem Ausbau und der Stärkung unserer Leistungsfähigkeit im Dienste der Mitglieder und Konsumenten und nicht etwa der Ausschüttung an private Kapitaleigentümer. Abgesehen davon sorgt der starke Konkurrenzkampf im Detailhandel dafür, dass der Gewinnanteil auf dem Produktpreis beschränkt bleibt. Um unsere Konkurrenzfähigkeit zu behaupten, führten wir 1974 Nettopreise ein.

### **Welche Prognosen stellen Sie für die schweizerische Wirtschaftsentwicklung?**

Kurzfristig weist die allgemeine Konjunkturlage eher auf ein gedämpftes Wachstum hin (um 1,5 Prozent reales Wachstum im OECD-Raum). In der Schweiz herrscht zurzeit eine allgemeine Zuversicht auf eine langsame, aber anhaltende Konjunkturbelebung. Jedenfalls scheint das gegenwärtige Aktivitätsniveau gesichert, sofern keine weiteren unvorhersehbaren internationalen Erschütterungen eintreten. Drei Faktoren werden uns in nächster Zeit vermehrt beschäftigen:

- der bereits wieder angespannte Arbeitsmarkt im Bereich qualifizierter Berufsleute,
- die Gefahr eines Wiederauflebens der Inflation,
- die eher zurückhaltende Konsumentenentwicklung, das Wachstum der Gesamtnachfrage wird wohl wesentlich von den Investitionen und den Exporten getragen werden müssen.

Mittelfristig könnten die gedämpften Wachstumschancen zu vermehrten Kämpfen um Besitzstände und zu stärkerer gesellschaftlicher Polarisierung führen. Am weitesten ist diese Entwicklung dort fortgeschritten, wo der Wettbewerb am härtesten spielt: im Detailhandel. Er wird immer mehr zur Zielscheibe massiver Kritik und strukturschützerischer Vorstösse. Ich erinnere an die Initiative gegen das Lädelisterben, die Minimalsteuer für

Genossenschaften, Fusionskontrolle, Beschränkungen beim Bau von Einkaufszentren, aber auch an die Forderung der Bauernschaft nach ausgedehntem Agrarschutz an der Grenze. Wir sind es unseren Mitgliedern schuldig, in diesem unerfreulichen Kleinkrieg die Konsumentenanliegen wirksam zu vertreten.

*Besten Dank für das Interview!*

### *Genossenschaftsverband*

*Im Genossenschaftsverband Coop Schweiz sind heute 68 regionale Coop-Genossenschaften, 12 mit integrierter Verteilerzentrale und 11 regionale Verteilerzentralen zusammengeschlossen. In der ganzen Schweiz bestehen 1400 Läden. Dazu gehören zusätzliche Dienstleistungen, wie der Coop-Konsumentendienst, die Unterstützung der Coop-Patenschaft, des Coop-Frauenbundes, der Coop-Freizeitcentern, der Coop-Presse und der günstigen Zinsbedingungen bei der Genossenschaftlichen Zentralbank.*

*Über eine Million Mitgliederhaushalte gehören den regionalen Genossenschaften an und bestimmen ihre Organe. Die Delegiertenversammlung der Coop Schweiz setzt sich aus 300 Genossenschaftsvertretern zusammen; diese wählen die Kontrollstelle und den Verwaltungsrat, der seinerseits Auftraggeber der Direktion ist. Die Coop-Genossenschaften sind selbständige Unternehmungen. Sie bestimmen über ihre Vertretung in den Organen von Coop Schweiz deren Politik. So legt die Genossenschaftsbewegung eine klare gemeinsame Politik in grossen Zügen fest und bewahrt gleichzeitig den notwendigen Spielraum für dezentrale und demokratische Entscheidungsprozesse.*