

**Zeitschrift:** Wohnen

**Herausgeber:** Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

**Band:** 48 (1973)

**Heft:** 5

**Artikel:** "Kleine Genossenschaft - was nun?"

**Autor:** Mühlemann, Hans E.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-104217>

#### 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:** 13.01.2026

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

## Diskussion:

Immer wieder ist die Diskussion über die Zukunft der kleinen Genossenschaften ein Thema. Einige Autoren schreiben darüber, dass es eine Vergrösserung der Organisationen geben muss, um sie zu erhalten. Andere wiederum schreiben davon, dass es besser ist, klein zu bleiben.

An den Titel des seinerzeitigen Bestsellers von Hans Fallada «Kleiner Mann – was nun?» fühlt sich erinnert, wer heute in der «Wirtschaftslandschaft» etwas um sich blickt und das Emporwachsen sogenannter «multinationaler» Konzerne feststellt. Tatsächlich macht sich hier eine Entwicklung geltend, die uns befürchten lässt, dass in absehbarer Zeit diese Machtzusammenballungen nicht nur die Wirtschaft, sondern darüber hinaus auch die Staaten beherrschen könnten. Zwar sind auch in der Wirtschaft noch keine Bäume in den Himmel gewachsen, doch heisst es die Entwicklung sorgsam verfolgen, soll nicht eines Tages der Erdball beherrscht werden von einigen wenigen Wirtschaftsgiganten!

Doch, weniger diese Entwicklung soll uns hier beschäftigen, so wichtig und wesentlich sie für uns eines Tages zu werden droht. Wir wollen uns hier vielmehr den Entwicklungen in unserem eigenen kleinen Kreis zuwenden und abzuschätzen versuchen, ob und unter welchen Bedingungen der «Kleine» noch eine Überlebenschance habe.

### Grosse Genossenschaft – Kleine Genossenschaft

Ursprünglich ist jede Genossenschaft ihrer Natur nach ein Zusammenschluss von Menschen, die sich zusammenfinden, um auf einem Gebiet, auf dem sie allein nicht mehr «zu Rande zu kommen» glauben, durch gemeinsame Selbsthilfe ihre eigene Lage und die ihrer Nächsten zu verbessern. Das gilt für die Konsumgenossenschaft wie für die Produktivgenossenschaft, es gilt für die Genossenschaft der Kleinhändler ebenso sehr wie für die landwirtschaftliche Genossenschaft. Und es gilt natürlich auch für die Bau- und Wohngenossenschaft.

In ihren Anfängen ist demgemäß eine Genossenschaft immer ein kleines, überblickbares Gebilde, innerhalb welchem jeder jeden kennt und jeder weiß, wem außer ihm selbst und seinen Nächsten die Opfer gelten, die er unter Umständen auf sich nehmen muss, um das gemeinsame Ganze zu fördern und damit natürlich sich selbst und denen, die mit ihm verbunden sind, in der Zukunft Vorteile zu erringen, die ihm ein besseres Leben sichern.

Nun kann sich natürlich auch die Genossenschaft auf die Dauer dem nicht entziehen, was um sie her geschieht und vorschreibt. Heute wird das vielleicht

## «Kleine Genossenschaft – was nun?»

Die Entwicklung innerhalb der kleinen Genossenschaften zeigt sich in der Zunahme der Grösse. Es ist zu beobachten, dass die Organisationen nicht nur größer werden, sondern auch zunehmend zusammengefasst werden. Dies ist eine der Gründe dafür, dass es in den letzten Jahren eine deutliche Zunahme der Grösse der Genossenschaften gegeben hat. Eine weitere Entwicklung ist die Zunahme der Grösse der Genossenschaften innerhalb der Coop-Konsumgenossenschafts-Bewegung, innerhalb welcher in den letzten Jahren grundlegende Wandlungen sich zu vollziehen begonnen haben. Gab es einmal vor vielleicht zehn, fünfzehn Jahren gegen 600 Coop-Genossenschaften, so ist deren Zahl – vornehmlich durch Zusammenschlüsse – auf unter 200 gesunken und soll in den nächsten Jahren auf nicht mehr als etwa 30 leistungsfähige Grossorganisationen zurückgehen. Erzwungen wurde diese Entwicklung vor allem durch die sich stets verschärfende Konkurrenz und durch die elektronische Datenverarbeitung, den Computer.

Es ist zweifellos ein gewaltiger Vorteil, der auch wesentliche Kostenminde rungen mit sich bringt, wenn an die Stelle von einem Dutzend oder mehr kleinen lokalen Genossenschaften ein machtvolles Gebilde tritt, das nicht nur der Konkurrenz die Stirne zu bieten vermag, sondern auch die mannigfachsten Rationalisierungsvorteile in sich schliesst. Auf der Verlustseite freilich ist jedesmal die Tatsache zu verbuchen, dass durch solche Zusammenschlüsse dem einzelnen Mitglied die «Nähe» der eigenen Organisation, die es mitaufgebaut hat, verloren geht und dadurch zweifellos das Engagement, der Einsatzwille des Einzelnen beeinträchtigt wird, wogegen auf der andern Seite viel eher die rein kommerzielle Führung des Unternehmens möglich wird, was den Mitgliedern wesentliche Vorteile bringt.

### Fusionen bei Bau- und Wohngenossenschaften?

Sollen sich nun angesichts der unbestreitbaren Vorteile, die das offensichtlich mit sich bringt, auch die Bau- und Wohngenossenschaften zu grösseren, «machtvollen» Gebilden zusammenschliessen, um auf diesem Wege – vielleicht – ihren Mitgliedern zu helfen, ihre Lebenslage zu verbessern – durch Rationalisierung des Geschäftsablaufs?

Es trifft zweifellos zu, dass in mancher Beziehung durch den Zusammenschluss vieler kleiner Organisationen zu einem grossen Verband Verwaltung und Führung wesentlich vereinfacht und ge strafft werden können. Es ist sicher wahr, dass durch die Anstellung vollamtlicher Mitarbeiter mehr Sachverständ in die Organisation hineingetragen werden kann. Es ist unbestreitbar, dass eine Wohngenossenschaft mit 3000 Woh

nungen rationeller geführt werden kann als 20 Wohngenossenschaften mit je etwa 150 Wohnungen. Es ist bestimmt einfacher, statt zwanzig verschiedene Buchhaltungen von zwanzig Buchhaltern führen zu lassen, diese Aufgabe einem vollamtlichen Mitarbeiter anzuvertrauen, der eine einzige Buchhaltung zu führen hat, die dazu noch maschinell ausgebaut werden kann.

So gesehen – und es gäbe der Gründe noch mehr, die dafür sprechen –, müssen wir zu möglichst weitgehenden Fusionen von Wohngenossenschaften zu regionalen Gebilden und vielleicht eines Tages zu *einem nationalen Gebilde* vorbehaltlos und uneingeschränkt ja sagen.

### Zusammenarbeit statt Zusammenschluss

An den beiden Arbeitstagungen des Schweiz. Verbandes für Wohnungswesen, die im Dezember 1972 und im Februar 1973 im Genossenschaftlichen Seminar in Muttenz stattgefunden haben, ist denn auch dieses «Ja» aussergewöhnlich deutlich gesprochen worden – wenn auch in erster Linie vom Referenten Heinrich Meister aus Zürich –, während in der Diskussion doch auch entschiedene Vorbehalte angebracht worden sind.

Wir meinen, Zusammenarbeit in einem Rahmen, der so weit als möglich gezogen sein soll: ja, Zusammenschluss: nein! Schränken wir diese Aussage noch etwas ein, so kann es selbstverständlich Fälle geben, in denen auch der Zusammenschluss oder die Fusion vernünftig und zweckmässig sein können. In aller Regel jedoch scheint uns die Selbständigkeit der kleinen Genossenschaft ein Wert an sich, der nicht ohne Not aufgegeben werden sollte. Worin besteht dieser Wert? Er besteht – wir haben es weiter oben bereits angetont – vor allem darin, dass in der kleinen, selbständigen Genossenschaft die Mitglieder einander nahe sind, sich persönlich kennen und demgemäß ihr Wille, gemeinsam zu handeln, am besten gesichert zu sein scheint.

Trotzdem soll und muss nun aber auch in der Wohngenossenschaftsbewegung der Gedanke der Zusammenarbeit besser verwirklicht werden, als das bis heute noch der Fall ist. Gewiss, wir haben einen schweizerischen Verband, gewiss, wir kommen zusammen zu Jahres- und zu Arbeitstagungen. Aber darin er-

schöpf't sich die Zusammenarbeit auch beinahe. Und dabei gäbe es Gebiete und Aufgaben, die der engstmöglichen Zusammenarbeit förmlich rufen. Kommen wir noch einmal auf unser «Buchhaltungsbeispiel» zurück und fragen wir uns: Ist wirklich der Zusammenschluss der zwanzig Genossenschaften Voraussetzung dafür, dass die bestehenden Buchhaltungen vereinheitlicht, dass sie maschinell und evtl. auch von einem Mitarbeiter besorgt werden? Gewiss, es wären nach wie vor zwanzig Buchhaltungen mit zwanzig Abschlüssen, aber es wären doch auch vereinheitlichte Buchhaltungen.

Aufgabe des Dachverbandes SVW oder seiner regionalen Untergruppen wäre es, Richtlinien zu erarbeiten, nach denen eine moderne Buchhaltung aufzubauen wäre. Notwendig wären Kurse für die Buchhalter und notwendig wäre es, da Maschinen und Computer einzusetzen, wo das die Arbeit zu erleichtern vermöchte. Der Verband könnte auch auf andern Gebieten die Initiative ergreifen und die angeschlossenen Wohngenossenschaften ermuntern, sich zusammenzuschliessen, um eigene Regiebetriebe zu errichten. Wir wollen nicht alle die an den Arbeitstagungen aufgezählten Möglichkeiten hier wiederholen. Sie liegen im übrigen auf der Hand, und der Wille, in stark vermehrtem Masse zusammenzuarbeiten, muss gefördert und entwickelt werden.

Wiewohl wir nicht alles vom Verband erwarten und vielmehr der Meinung sind, örtliche Genossenschaften sollten aus eigener Initiative ihre Zusammenarbeit in die Wege leiten, glauben wir doch, viele Impulse hätten von der Zentrale auszugehen, auf dass in den Regionen man sich immer mehr der Notwendigkeit dieser Zusammenarbeit auf praktisch allen Gebieten bewusst werde. Freilich, das erfordert eine Stärkung und einen wesentlichen Ausbau unseres Verbandes. Und das ist nur möglich über eine wesentliche Erhöhung der Mitgliederbeiträge. Bevor aber die Mitgliederbeiträge erhöht werden, sollte ein präzises *Programm* vorliegen, nach welchen Gesichtspunkten diese stark erweiterte Zusammenarbeit unter den im Schweiz. Verband für Wohnungswesen zusammengeschlossenen Bau- und Wohngenossenschaften sich zu gestalten hätte.

## «Kleine Genossenschaft – was nun?»

So haben wir gefragt und wir fragen noch einmal, um nun zu versuchen, die Frage mindestens andeutungsweise zu beantworten. Wir glauben an den Wert und die Notwendigkeit der kleinen und mittleren Wohngenosenschaft. Wir glauben nicht, das alleinige Heil liege in Zusammenschlüssen, wiewohl in gewissen Fällen auch diese Lösung zweck-

mässig sein mag. Wir glauben, die Zukunft der schweizerischen Wohngenossenschaftsbewegung liege in einer auf alle möglichen Gebiete sich erstreckenden Zusammenarbeit, die dazu führt, dass alles, was vernünftigerweise gemeinsam durchgeführt wird, auch gemeinsam getan wird. Wir glauben nicht, allein da, wo «machtvolle» Gebilde entstehen, sei Gewähr geboten für eine fruchtbare Weiterentwicklung.

Wir glauben aber vor allem, die Zeit sei gekommen, dass der Verband und die ihm angeschlossenen Genossenschaften fruchtbare *Initiativen ergreifen, um unserer ganzen Bewegung eine wirkliche Zukunft zu sichern, die nur möglich sein wird im Zeichen weitestgehender Zusammenarbeit!*

Hans E. Mühlemann, Basel



Am meisten in Genf

Rund 75000 Wohnungen standen nach den Erhebungen des BIGA Ende 1972 in den Gemeinden mit mehr als 2000 Einwohnern im Bau, 15% mehr als ein Jahr zuvor. Diese Wohnungen kommen nun laufend zur Vermietung. Etwa die Hälfte davon befindet sich in den 92 Städten der Schweiz, in denen die Jahreszunahme aber nur 5% betrug. In den Landgemeinden dagegen, in denen die andere Hälfte der im Bau befindlichen Wohnungen steht, betrug die Zunahme fast 30%. In 23 Gemeinden waren es über 500 Wohnungen, an deren Vollendung im letzten Dezember gearbeitet wurde. Hervorstechend sind die Gemeinden des Kantons Genf, wo insgesamt über 8000 Wohnungen im Bau standen.