Zeitschrift: Wohnen

Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

Band: 80 (2005)

Heft: 7-8

Artikel: Auslauf- oder Erfolgsmodell

Autor: Purtschert, Robert / Beccarelli, Claudio

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-107394

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: 14.12.2025

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

Zur Zukunft des Unternehmenstypus Genossenschaft in der Schweiz

Auslauf- oder Erfolgs

Im Wohnungswesen bewährt sich die Unternehmensform der Genossenschaft bis heute. In anderen Wirtschaftszweigen zeigt sich dagegen ein ambivalentes Bild: Einerseits sinkt die Zahl der Genossenschaften, anderseits weisen verschiedene Mittel- und Grossgenossenschaften ein beträchtliches wirtschaftliches Gewicht und eine eindrückliche Dynamik auf. Genossenschaften stehen vor der Herausforderung, eine Synthese zwischen Vereins- und Unternehmenskultur zu finden.

Von Robert Purtschert und Claudio Beccarelli* ■ Das Genossenschaftswesen blickt in der Schweiz auf eine lange Tradition zurück. Die Genossenschaften waren als demokratische Keimzellen eng mit der Gemeinde- und Staatenbildung verbunden. Seit einigen Jahren ist nun eine Stagnation und in jüngster Zeit gar eine Abnahme der Zahl der Genossenschaften zu beobachten.

Kaum Neugründungen. 1958 wiesen noch 8,6 Prozent der im Handelsregister eingetragenen Firmen die Rechtsform der Genossenschaft auf, 2002 waren es gerade noch deren 2,9 Prozent. Gemäss den im Rahmen der Betriebszählung erfassten Angaben des Bundesamtes für Statistik waren von den jährlich erfassten 10 000 bis 13 000 Neugründungen von marktwirtschaftlich tätigen Unternehmen in den letzten Jahren im Schnitt nicht mehr als 10 bis 25 Genossenschaften zu verzeichnen. Es lassen sich vier Entwicklungsmuster feststellen:

- Erosion traditionell genossenschaftlicher Bereiche: Genossenschaften sind insbesondere im Agrarsektor mit einem rückläufigen Anteil an Erwerbstätigen und Bruttowertschöpfung vertreten.
- Konzentration durch Fusion: Bei etablierten Genossenschaften sind seit einigen Jahren Fusionen im grossen Stil im Gange. So mündete der Konzentrationsprozess bei Coop in einer einzigen Genossenschaft. Auch bei Migros sind weitere Fusionen zu erwarten. Bei der Raiffeisengruppe reduzierte sich die Zahl der Genossenschaften (nicht zu verwechseln mit den Geschäftsstellen) von 1228 im Jahr 1988 auf 470 im Jahr 2003.
- Umwandlung in eine andere Rechtsform: Genossenschaften werden dabei primär in Aktiengesellschaften umgewandelt. Prominente Beispiele sind Emmi, die Rentenanstalt oder die Schweizerische Volksbank.
- Wenige bzw. unechte Neugründungen: Wenn es überhaupt zu Neugründungen kommt, handelt es sich mit Ausnahme der Wohnungswirtschaft im Wesentlichen um Änderungen der Rechtsform oder um Filialgründungen grösserer Genossenschaften.

Beeindruckende Leistungsausweise. Diesem relativen Bedeutungsverlust der Genossenschaften stehen florierende Mittel- und Grossgenossenschaften gegenüber, die in Bezug auf Marktanteile und Mitgliederzahlen teilweise eine aus europäischer Sicht einzigartige wirtschaftliche Bedeutung aufweisen. So vereinigten die beiden Konsumgenossenschaften Migros und Coop im Jahr 2003 einen Marktanteil von 35 Prozent (Food: 47,4 Prozent, Non-Food: 23,2 Prozent) auf sich. Die genossenschaftlich organisierte Raiffeisen-Gruppe überschritt 2003 mit einer Bilanzsumme von 102,14 Mrd. Franken erstmals die 100-Milliarden-Grenze. Allein die Raiffeisen-Gruppe hat von 2000 bis 2002 über 180 000 neue Mitglieder gewonnen. Der Erfolg der Mobiliar-Versicherungsgenossenschaft ist ebenfalls augenfällig.
Auch die Erfolgsausweise ausgewählter kleinerer innovativer Genossenschaften wie der Genossenschaft Schweizer Lunch-Checks, der Mobility CarSharing oder der Genossenschaft Schweizer Reisekasse sind beeindruckend. Fügt man diesem Leistungsausweis noch die 1700 Wohnbaugenossenschaften hinzu, die mit ihren rund 165 000 Wohnungen etwa 5,1 Prozent des gesamten Wohnungsbestandes in der Schweiz besitzen, so wird das erwähnte ambivalente Bedeutungsmuster des Genossenschaftswesens in der Schweiz deutlich.

Vereins- versus Unternehmenskultur. Die Genossenschaften stehen seit jeher vor der Herausforderung, eine Synthese von Vereins- und Unternehmenskultur zu finden, deshalb spricht man auch von einer hybriden Organisation. Mitglieder wollen in kollektiver Selbsthilfe ihre wirtschaftliche und soziale Lage verbessern. Dies entspricht im Gegensatz zur Investor-Orientierung bei der Unternehmung einer im genossenschaftlichen Förderauftrag verankerten Nutzer-Orientierung. Was dessen Konkretisierung im Rahmen der operativen Geschäftstätigkeit betrifft, ergeben sich je nach Grösse der Organisation unterschiedliche Probleme. Um den betrieblich notwendigen finanziellen Bedarf für Wachstum und Investitionen abzudecken und um die Eigenkapitalbasis entsprechend zu erweitern, sind Genossenschaften darauf angewiesen, genügend Gewinn (letztlich auf Kosten der Mitglieder/Kunden) zu erzielen.
Die Mitgliederinteressen und die Sicherung der langfristigen Existenz wie auch der Konkurrenzfähigkeit der Genossenschaft stehen dabei in einem potenziellen Spannungsverhältnis. Im Zuge der vermehrten Hinwendung zum Markt und mit zunehmender Grösse ver-

modell?

liert die Vereinskomponente in Genossenschaften an Bedeutung. Die basisorientierte Willensbildung und damit die Mitgliederdominanz geht verloren und wird zunehmend durch eine Managerdominanz ersetzt. Es besteht die latente Gefahr, dass sich das Management der Genossenschaft damit faktisch der Eigentümerkontrolle entzieht. Dennoch fallen beispielsweise die ausgewiesenen Gehälter der obersten Führungsebenen in den schweizerischen Genossenschaften trotz abgeschwächter Eigentümerkontrolle vergleichsweise moderat aus.

Je stärker eine Genossenschaft am Markt orientiert ist, desto mehr erweisen sich die demokratischen Entscheidungsstrukturen als Hindernis. Eine absatzmarktgerichtete Führung einer Genossenschaft verträgt sich meist nicht mit demokratischer Mitbestimmung und langwierigen Entscheidprozessen. Es stellt sich nun die Frage, weshalb Mittel- und Grossgenossenschaften trotz all dieser rechtsformspezifischen Nachteile dennoch an der genossenschaftlichen Rechtsform festhalten. Insbesondere der Schutz vor feindlichen Übernahmen wie auch die relative Unabhängigkeit von der Bewertung des Kapitalmarktes werden von den Verantwortlichen positiv gewertet.

Hat die Genossenschaft noch eine Zukunft?

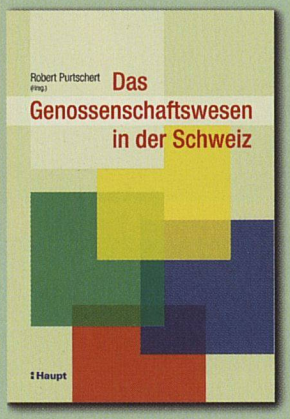
Sind Genossenschaften in der Schweiz nun ein «Auslaufmodell» oder sind sie ein wenig bekanntes (oder erkanntes) Erfolgsmodell? Die Führung einer Genossenschaft («Unternehmen, das einem Verein gehört») gestaltet sich um einiges schwieriger als in einer reinen Kapitalgesellschaft. Bei der Lösung klassischer ökonomischer Aufgaben ist der Betriebstyp der Genossenschaft der Kapitalgesellschaft in der Regel klar unterlegen. Hingegen erweist sich die genossenschaftliche Rechtsform bei der Lösung von Problemstellungen, die ein Mitbestimmen, ein Mittragen der Verantwortung durch die Mitglieder/Kunden erfordern, nach wie vor als ein sinnvolles Vehikel (z. B. Landwirtschaft, Wohnungsbau).

Inwieweit die genossenschaftliche Rechtsform bei Grossgenossenschaften wie Migros oder Coop noch eine Berechtigung hat, wird seit Jahren kontrovers diskutiert. Die steuerliche Privilegierung der Genossenschaft ist inzwischen weitgehend abgeschafft und die Rechnungslegung entspricht modernen Anforderungen. Ein Handlungsbedarf besteht primär im Bereich der Verantwortlichkeit («Cooperative Governance»). Hier gilt es, durch klare Regelungen und Grundsätze ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anzustreben und die Wahrung der Mitgliederinteressen sicherzustellen. Es bleibt anzufügen, dass die meisten Grossgenossenschaften aus ihrer Geschichte zu verstehen sind. Es scheint ausgeschlossen, dass im heutigen wirtschaftlichen Umfeld eine neue, ähnlich grosse Genossenschaft entstehen könnte. Allein die Finanzierungsfrage wäre nicht lösbar.

**Prof. Robert Purtschert ist Direktor des Instituts für Verbands- und Genossenschafts-Management (VMI) der Universität Freiburg i. Ü. Claudio Beccarelli ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an diesem Institut.*

Das Genossenschaftswesen in der Schweiz

In der Schweiz ist die Zahl der Genossenschaften rückläufig, vor allem weil es kaum Neugründungen gibt. Gleichzeitig beweisen florierende Grossgenossenschaften wie Coop, Migros oder die Raiffeisen-Gruppe ebenso wie die zahlreichen Baugenossenschaften, dass dieser Unternehmenstypus bis heute seine Berechtigung hat. Ein solches «Unternehmen mit Vereinscharakter» ist allerdings ungleich schwerer zu führen als eine reine Kapitalgesellschaft. Wenn es dagegen darum geht, Probleme zu lösen, die ein Mitbestimmen oder ein Mittragen der Verantwortung durch die Kunden oder Mitglieder erfordern, erweist sich die genossenschaftliche Rechtsform nach wie vor als sinnvoll. Der vorliegende Band, herausgegeben vom Institut für Verbands- und Genossenschafts-Management (VMI) der Universität Freiburg, erörtert die Hintergründe dieser Entwicklung und zeigt Probleme und Chancen auf. Der hier abgedruckte Text stellt eine gekürzte Fassung des einführenden Teils dar. Daneben finden sich weitere Aufsätze verschiedener Fachleute, etwa zu juristischen Fragen, zur Non-profit-Orientierung oder zur Funktion der Mitgliedschaft. Ein Kapitel ist den Wohnbaugenossenschaften gewidmet; dabei handelt es sich um eine Kurzversion der MBA-Arbeit von Peter Schmid (vgl. Seite 32). Das Buch dürfte sich zum Standardwerk über das Schweizer Genossenschaftswesen entwickeln, datiert doch die letzte umfassende Darstellung aus dem Jahr 1969. Die Herausgabe wurde von verschiedenen Institutionen, darunter dem SVW, unterstützt.



Robert Purtschert (Hrsg.)
Das Genossenschaftswesen in der Schweiz
339 Seiten, 18 Abb., 22 Tab., 68 CHF
Haupt Verlag AG, Bern 2005
ISBN 3-258-06917-4