

# Genossenschaftlich aus der Krise

**Genossenschaften schaffen es erfolgreich, die Marktkräfte im Zaum zu halten – mit Gemeinschaftsgeist und Marktintelligenz. Wer in der Finanzkrise Modelle für nachhaltiges Wirtschaften sucht, sollte sich demnach unter Schweizer Genossenschaften umsehen.**

■ Nein, sagten Designerinnen in Zürich, die sich nicht ihre Lehrpläne und Unterrichtsstrategien vorschreiben lassen wollten. Die Mode Design Schule Zürich ([www.modeschule-zh.ch](http://www.modeschule-zh.ch)) ist seit 59 Jahren eine Schmiede für junge Menschen, deren Leidenschaft Mode ist. Genau wie für die Lehrenden. Damit der Geist der Gründerin Paula Bränn nicht verloren geht, wurde die Schule 1988 in die Hände der Dozentinnen übergeben. Alle arbeiten sie nur in Teilzeit, investieren jedoch weit mehr Stunden. Schulleiterin Laura Jucker verweist voller Stolz darauf, dass die Schule immer schwarze Zahlen schreibe, auch jetzt in der Krise schuldenfrei sei und sich lediglich durch die Studienbeiträge der jeweils aktuellen 40 Auszubildenden finanziere.

«Unabhängigkeit war uns immer wichtig. Und die wollten wir uns auch in harten finanziel-

len Zeiten erhalten.» Gerade wenn die Mittel knapp seien, sei Kreativität besonders gefragt. Denn den Studentinnen darf es an nichts fehlen: In den Schulungsräumen stehen neueste Computer und Nähmaschinen, Stoffe, Knöpfe und dergleichen müssen immer vorhanden sein. Momentan hat die Genossenschaft 13 Genossenschafterinnen und einen Genossenschafter. Nichts gegen Männer, heisst es, doch: «Unser Frauenteam könnte nicht besser funktionieren», sagt Jucker.

Es scheint nicht verwunderlich, dass der erste Wirtschaftsnobelpreis, der an eine Frau verliehen wurde, mit dem Genossenschaftsgedanken stark verbunden ist. 2009 wurde die US-Politikprofessorin Elinor Ostrom für ihre umweltökonomischen Studien zur erfolgreichen Verwaltung von gemeinschaftlichem Eigentum



«Unabhängigkeit war uns immer wichtig. Und die wollten wir uns auch in harten finanziellen Zeiten erhalten.»

**Laura Jucker, Schulleiterin**

**Ambitioniert:** Die Studentinnen lernen zwei Jahre lang, wie sie sich im Modebusiness behaupten können und stellen dies bei der Diplommodeschau jeweils unter Beweis. Motto der Show 2009: «Wer ist Karl Lagerfeld?» Oben zwei Modelle von Larisa Schmidigers Kollektion «the streetz is watching». Schulleiterin Laura Jucker ist auf jeden einzelnen Absolventen stolz.

ausgezeichnet. Eine selbstorganisierte, lokale Kooperation könne einer Privatisierung überlegen sein, so eine ihrer Thesen. Elinor Ostrom untersuchte dabei in ihrem wichtigsten Werk («Die Verfassung der Allmende») auch Schweizer Genossenschaften, die es hierzulande seit dem 15. Jahrhundert gibt.

Nach dem Ende des Kalten Kriegs und dem Niedergang des traditionellen Kommunismus wurden gemeinschaftliche Ideen wieder aus dem Schrank geholt, abgestaubt und ins Scheinwerferlicht gerückt. Noch viel Positives dazu beitragen wird auch die Entscheidung der Vereinten Nationen im vergangenen Oktober, das Jahr 2012 zum Jahr der Genossenschaften zu machen. In der Begründung wurde insbesondere auf die Finanzkrise hingewiesen. Genossenschaften leisteten einen grossen Beitrag dazu, die Armut zu verringern, Arbeitsplätze zu schaffen und soziale Teilhabe zu sichern.

#### Spitzenwein zu fairem Preis

Nein, sagten seinerzeit die Genossenschafter der St. Jodern-Kellerei in Visperterminen ([www.jodernkellerei.ch](http://www.jodernkellerei.ch)) oberhalb von Visp VS. Sie wollten eine Flasche Heida-Wein für nicht mehr als rund 18 Franken verkaufen. Und das, obwohl er meist schon ausverkauft ist, bevor die Nachfrage gestillt ist. Der Tropfen aus der höchsten Weinlage Europas hat durch Qualität und kluges Marketing in den letzten fünf Jahren viele neue Liebhaber gewonnen. Dennoch entschied die Versammlung: «Der Genossenschaft geht es gut. Und auch wir wollen günstig an unseren Lieblingswein kommen.»

Genossenschaften versuchen, Nutzen für alle Beteiligten zu erreichen. Und im Winzerdorf Visperterminen ist dies gelungen. Solche Beispiele sind es, welche die Aufmerksamkeit gerade in der Zeit der Finanzkrise wieder auf diese Unternehmensform lenken. Solche Genossenschaften treten an, um zu beweisen: In Gemeinschaft können wir das besser!

#### Die Genossenschaft als Anker

Historisch eine liberale Idee der Selbsthilfe, bei der Gewerbetreibende, Bauern und Handwerker

*«In der Natur einer Genossenschaft liegt, dass viel Zeit zum Kapitalaufbau eingeplant werden muss. Eine Aktiengesellschaft hat es viel leichter.»*

**Markus Gmür, Forschungsdirektor des Verbandsmanagement Instituts Fribourg**



**Verantwortungsbewusst: Die Genossenschaft Dorfladen Versam ist unter die Krämer gegangen und betreibt den örtlichen Supermarkt selbst. Wenn möglich, werden lokale Produkte angeboten.**

sich unter dem Motto «Einer für alle, alle für einen» günstigen Wareneinkauf und bessere Kreditversorgung verschaffen wollten, wurde die Genossenschaft in den letzten 150 Jahren von allen Lagern für sich entdeckt. Und in Tagen gesellschaftlicher Verunsicherung werden besonders viele Genossenschaften neu gegründet, haben Studien ergeben. Markus Gmür, der Forschungsdirektor des Verbandsmanagement Instituts Fribourg (VMI, [www.vmi.ch](http://www.vmi.ch)), sieht die Attraktivität auch in der heutigen Situation.

«Das Interesse ist gross. Aber noch erkennen wir keinen Trend», sagt er. Der letzte grosse Genossenschaftsboom in den 80er-Jahren liegt eine Weile zurück, seitdem sinken die Zahlen. Bei der letzten Betriebszählung 2008 gab es in der Schweiz mit 1825 Genossenschaften rund 500 weniger als noch 2001. Doch zu diesem Zeitpunkt lief man gerade auf den Ausbruch der Krise zu.

Jetzt suchen viele nach Möglichkeiten, wie der Markt zu zügeln sei, ohne ihn zu lähmen.

Und da bieten Genossenschaften spannende Ansätze. Denn Genossenschaften bewegen sich auf dem Markt wie jedes andere Unternehmen. Nur stellen sie den Menschen über den Profit: Bei einer üblichen Aktiengesellschaft können auf einen Anteilseigner viele Anteile, viel Einfluss und nach dem Shareholder-Value-Prinzip im besten Fall auch viel Geld fallen. Bei einer Genossenschaft wirkt das Pro-Kopf-Prinzip. Ein Mitglied einer Genossenschaft erhält nur eine Stimme, egal wie viele Anteile es besitzt. Der Gewinn wird nach der Entscheidung der Gemeinschaft meist reinvestiert, denn jede Genossenschaft hat ein Ziel vor Augen, das es zu erreichen gilt.

#### Selbstversorgung hat Priorität

Nein, sagten die 280 Bewohner von Versam in Graubünden. Wegen zurückgehender Einnahmen wollte der Betreiber Lagrischa im Jahre 2005 den Dorfladen schliessen. In Versam hätte es damit nur noch eine Post, Raiffeisenbank und etliche Schreinereien, aber keine Einkaufsmöglichkeit mehr gegeben. Der nächste Supermarkt ist 15 Kilometer weit weg, besonders für Alte und Feriengäste im Sommer ein zu weiter Weg. Migros und Coop hatten auf Anfrage kein Interesse. Also nahm man es selbst in die Hand und gründete die Genossenschaft Dorfladen Versam ([www.dorfladen-versam.ch](http://www.dorfladen-versam.ch)). Präsident Markus Joos: «Schnell waren 120 Genossen und 110 000 Franken Startkapital gefunden. Die Gemeinde



**Erfolgreich: Ökostrom Schweiz produzierte im Jahr 2008 insgesamt 17 Gigawattstunden Strom. Tendenz steigend. Rechts: Ein Fuhrpark von 2200 roten Flitzern steht den Kunden von Mobility heute zur Verfügung. 1987 waren es lediglich zwei Autos, die sich 25 Umweltengagierte teilten.**

übernahm den Mietzins und alle halfen mit.» Und auch heute ist das Engagement der Ehrenamtlichen noch ungetrübt. Wenn möglich werden Produkte aus dem Ort verkauft – auch die Trockenwurst von Joos ist dabei. Wenn ein Feriensommer schlecht verläuft, hat auch der Dorfladen stärker zu kämpfen.

Doch auf die Solidarität der Genossenschafter ist Verlass. Joos: «Wir haben einen Hof, fünf Kinder und viel zu tun. Da bleibt für weite Einkaufswege keine Zeit. Wir kaufen alles im Dorfladen.» Der Markt versagte in Versam und niemand wollte den Staat zum Krämer machen. Doch die Alternative braucht Geduld und Zeit. Experte Gmür: «In der Natur einer Genossenschaft liegt, dass viel Zeit zum Kapitalaufbau eingeplant werden muss. Eine Aktiengesellschaft hat es viel leichter.»

### Ökologisches Engagement 2.0

Nein, sagten sich 16 Schweizer Biogasanlagenbetreiber, als sie Schwierigkeiten begegneten, ihren Strom zu fairen Preisen an Netzbetreiber

zu verkaufen. Die landwirtschaftlichen Biogasanlagenbetreiber gründeten deshalb im Jahr 2000 die Genossenschaft Ökostrom Schweiz ([www.oekostromschweiz.ch](http://www.oekostromschweiz.ch)), um Netzbetreibern interessante Grünstromzertifikatsmengen anbieten zu können und bessere Konditionen zu erreichen. Heute werden hundert Biogasanlagenbetreiber gezählt und eine exponentielle Kurve bildet das Wachstum ihrer Geschäfte nicht mehr ab. Geschäftsführer Stefan Mutzner sieht dies so: «Wir haben uns schon früh über neue Geschäftsfelder Gedanken gemacht. Bei hundert engagierten Menschen kommen viele gute Ideen zusammen.»

2006 begann die Genossenschaft mit der Koordination und Verteilung von organischen Reststoffen aus Industriebetrieben und Gemeinden auf die Biogasanlagen und schaffte es bis 2009 von null auf 44 000 Tonnen. Insgesamt hat man 2004 noch zwei Gigawattstunden Strom produziert, 2008 waren es 17 Gigawattstunden. In Kooperation mit Raiffeisen werden Interessierte in der Finanzierung von Biogasanlagen

unterstützt. Und auch in ganz neue Bereiche hat man sich gewagt: «Aktuell haben wir das erste Klimaschutzprojekt der Schweiz beim Bundesamt für Umwelt eingereicht. Jährlich werden 1600 Tonnen Emissionen, Methan und CO<sub>2</sub> reduziert», sagt Mutzner.

### Ein Auto für viele

Ja, sagten die Genossenschafter einer Sektion von Mobility und verordneten sich vor einiger Zeit selbsttätig einen Preisanstieg, um das Unternehmen zu stabilisieren. Obwohl rund die Hälfte der Kunden des Auto-Verleih-Systems Genossenschafter sind. Bei der Schweizer Vorzeigegenossenschaft Mobility ([www.mobility.ch](http://www.mobility.ch)) ist der Gedanke, einen umweltfreundlichen Mobilitätsmix zu etablieren, kein Lippenbekenntnis. Giatgen-Peder Fontana ist seit zehn Jahren Mobility-Verwaltungsratspräsident und hat den steilen Aufstieg des Unternehmens zu Europas grösstem CarSharing-Unternehmen nachhaltig geprägt: «Unsere Mitgliederbasis ist entscheidend. Diese hat Ideen, wie das System verbessert werden kann und wo neue Standorte eröffnet werden können.»

Da setzen sich Genossenschafter dafür ein, dass bei einem Neubau mithilfe von Mobility mehr Wohnungen und weniger Parkplätze gebaut werden. Wie das Netzwerk in den vergangenen 23 Jahren die Schweiz durchzogen hat, ist beispiellos. Im Mai 1987 gründeten in Stans acht Personen die ATG AutoTeilet Genossenschaft. Sie teilen sich ein Auto. Nur 17 Tage später wird in Zürich die Genossenschaft Share-Com gegründet. Anfangsbestand 17 Leute und

«Unsere Mitgliederbasis ist entscheidend. Diese hat Ideen, wie das System verbessert werden kann und wo neue Standorte eröffnet werden können.»

**Giatgen-Peder Fontana,**  
Verwaltungsratspräsident Mobility

## Nachgefragt bei Franco Taisch, Wirtschaftsexperte und Verwaltungsrat Raiffeisen Schweiz

«Panorama»: Kann die Genossenschaft Antworten auf die aktuelle Krise geben?

**Franco Taisch:** Die aktuelle Krise ist auch eine Wertekrise und ein damit verbundener Wertewandel. Und hier kann die Genossenschaft gute Antworten geben. Handlungsmotive in der Wirtschaft sind komplexer als die reine Maximierung des eigenen Nutzens. Für Genossenschaften ist typisch, dass sie für einen mehrfachen Unternehmensnutzen stehen. Gewinn gehört auch dazu, weil ohne betriebswirtschaftliches Arbeiten kein weiterer Nutzen gestiftet werden kann. Doch man steht zusammen, um wirtschaftlich weiterzukommen. Im genetischen Code von Genossenschaftsgruppen ist denn auch wirtschaftliche Solidarität ein zentrales Unterscheidungsmerkmal zu Aktiengesellschaften. Bei einer Aktiengesellschaft gibt es keine gegenseitige Verpflichtung.

**Wäre eine Wirtschaft, in der alle Unternehmen genossenschaftlich organisiert sind, die Lösung?**

ebenfalls ein Auto. Diese zwei Genossenschaften fusionierten 1997 zur Mobility CarSharing Schweiz. Heute können über 90 000 Kunden aus über 2200 Fahrzeugen auswählen.

Fontana hat in oberster Funktion für Rivella und Ricola gearbeitet und weiss, dass die Leitung einer Genossenschaft nicht immer ein Zuckerschlecken ist: «Anders als bei Familienunter-

Ich bin kein Freund von Gleichmacherei, sondern von Vielfalt. Vielfalt minimiert die Systemrisiken und fördert unternehmerische Kreativität. So müssen Genossenschaftsunternehmen ebenfalls betriebswirtschaftlich denken, das gehört dazu. Die unterscheidende Frage ist nur, wie der Gewinn gesteuert und am Ende des Tages verwendet wird. Wenn die Raiffeisen-Genossenschaft rein auf Gewinnmaximierung ausgerichtet wäre, müssten gewisse Geschäftsstellen in sehr abgelegenen Regionen geschlossen werden. Es gibt dort dennoch – im Sinne eines «service public» – eine Bank. So können auch Menschen in einem Bergdorf Finanzdienstleistungen lokal wahrnehmen. Die Raiffeisen Gruppe stiftet dadurch einen sozialen Nutzen.

**Aus einer kleinen Genossenschaft wird ein grosses Unternehmen – wie bleibt der Geist dennoch erhalten?**

Das ist eine grosse Herausforderung. Wenn sich Genossenschaften zu einem Verbund zusammenschliessen, dann müssen Gruppeneist und Arbeitsteilung Basis bilden. Die typische genossenschaftliche Kultur muss aktiv gepflegt, geschützt und gesteuert werden. So hebt sich die Genossenschaft-Kultur von der Aktiengesellschaft-Kultur nicht nur durch die wirtschaftliche

Solidarität, sondern auch gerade dadurch ab, dass Entscheide demokratisch legitimiert sind. Die Menschen, die die Genossenschaften ausmachen, werden miteinbezogen. Und wenn der Geist bei den Mitarbeitern lebendig gehalten wird, kann der Funke auch zu den Kunden überspringen.

Interview: Yvonne von Hunnius



*Professor Dr. Franco Taisch ist Ordinarius für Wirtschaftsrecht und Leitender Direktor des Institutes für Unternehmensrecht an der Universität Luzern sowie Inhaber von «taischconsulting, unternehmensführung und recht» in Zug. Zudem ist er seit 2008 Mitglied des Verwaltungsrates der Raiffeisen Gruppe und Mitglied von dessen Prüfungsausschuss.*

«Noch vor wenigen Jahren hörte man das Totenglöcklein für die Genossenschaft läuten. Doch die Genossenschaft ist nicht bloss die kleine Schwester der AG.»

**Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe**

nehmen entflammt hier bei jeder Entscheidung eine Diskussion. Ohne permanente Kommunikation ist kein Geschäftsbetrieb möglich. Das ist an und für sich ungewohnt, doch letztlich ist unbezahlbar, wenn über 40 000 Genossenschafter hinter der gleichen Sache stehen und diese vortreiben.»

**Haben Genossenschaften eine Zukunft?**

CarSharing hat einen Nerv getroffen. Genauso könnten auch Genossenschaften jetzt wieder in Mode kommen. Doch Fontana sieht, welche Zeitgeistidee den Weg erschwert: «Community Building liegt im Trend. Clubs aller Art fördern kurzfristige Zugehörigkeit. Doch Genossenschaften verlangen mehr ab. Hier geht es um eine Bindung auf der Basis einer Überzeugung.»

Der Vorsitzende der Geschäftsleitung von Raiffeisen Schweiz, Pierin Vincenz, ist überzeugt, dass Genossenschaften ein Zukunftsmodell sind. Raiffeisen Schweiz und das Institut für Unternehmensrecht der Universität Luzern

fürten 2009 eine Genossenschafts-Tagung durch, auf der Vertreter aller grosser Schweizer Genossenschaften über das genossenschaftliche Modell diskutierten. Pierin Vincenz: «Ich sehe darin ein Signal für eine eigenständige Zukunft. Noch vor wenigen Jahren hörte man das Totenglöcklein für die Genossenschaft läuten. Doch die Genossenschaft ist nicht bloss die kleine Schwester der AG.»

Kapitalgesellschaften können entscheidende Lehren aus dem Erfolg von Genossenschaften ziehen. Markus Gmür vom VMI hängt die Latte hoch: «Die Überwindung der Anonymität wäre ein entscheidender Schritt. Denn Genossenschaften stellen zum Teil sehr erfolgreich Personen über Geld.» Beispielsweise lägen die Gehälter der Top-Manager grosser Genossenschaften fast ausnahmslos weit unter denen ihrer Kollegen. Und ohne dieses Prinzip, das den Menschen über den Gewinn stellt, kostete auch der Heida-Wein längst nicht mehr nur 18 Franken, sondern längst viel mehr.

■ YVONNE VON HUNNIUS