

Genossenschaftlich aus der Krise

von Yvonne von Hunnius'



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

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) ist seit 59 Jahren eine Schmiede für junge Menschen, deren Leidenschaft Mode ist. Genau wie für die Lehrenden. Damit der Geist der Gründerin Paula Brunn nicht verlorengeht, 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 finanziellen 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 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 Krieges 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

«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*

www.jodernkellerei.ch oberhalb von Visp im Wallis (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 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 Ge-

nossenschaften neu gegründet, haben Studien ergeben. *Markus Gmür*, der Forschungsdirektor des *Verbandsmanagement-Instituts Fribourg* (VMI, 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, eine *Raiffeisenbank* und etliche Schreinereien, aber keine Einkaufsmöglichkeit mehr gegeben. Der nächste Supermarkt ist 15 Kilometer weit weg, besonders für ältere Menschen 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). Präsident *Markus Joos*: «Schnell waren 120 Genossen und 110'000 Franken Startkapital gefunden. Die Gemeinde 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), 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 Ge-

meinden auf die Biogasanlagen und schaffte es bis 2009 von null auf 44 000 Tonnen. Insgesamt hat man 2004 noch 2 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 CO₂ 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) ist der Gedanke, einen umweltfreundlichen



«Die Mode-Design-Schule Zürich (www.modeschule-zh.ch) ist seit 59 Jahren eine Schmiede für junge Menschen, deren Leidenschaft Mode ist. Damit der Geist der Gründerin Paula Brunn nicht verlorengeht, wurde die Schule 1988 in die Hände der Dozentinnen übergeben.» (Bild Chris Mansfield)

«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*

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 mit Hilfe von Mobility mehr Wohnungen und weniger Parkplätze gebaut werden. Wie das Netz-

werk in den vergangenen 23 Jahren die Schweiz durchzogen hat, ist beispiellos. Im Mai 1987 gründen in Stans 8 Personen die *ATG AutoTeilet Genossenschaft*. Sie teilen sich ein Auto. Nur 17 Tage später wird in Zürich die Genos-

senschaft *Share-Com* gegründet. Anfangsbestand 17 Leute und 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 Familienunternehmen 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 vorantreiben.»

«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*

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* führten 2009 eine Genossenschafts-Tagung durch, auf der Vertreter aller grossen 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 der Anonymität wäre die Genossenschaft läuten. Doch ein entscheidender die Genossenschaft ist nicht bloss Schritt. Denn Ge-

die kleine Schwester nossenschaften steller AG.»

Kapitalgesell- len zum Teil sehr erfolgreich Personen über
schaften können ent- Geld.» Beispielsweise lägen die Gehälter der
scheidende Leh- Top-Manager grosser Genossenschaften fast
ren aus dem Erfolg ausnahmslos weit unter denen ihrer Kolle-
von Genossenschaf- gen. Und ohne dieses Prinzip, das den Men-
ten ziehen. Mar- der Heida-Wein längst nicht mehr nur 18
kus Gmür vom VMI Franken, sondern längst viel mehr. •

hängt die Latte hoch: Erschienen im Kundenmagazin der Raiffeisenban-
«Die Überwindung ken *Panorama*, Nr. 1/Februar 2010

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 dem alle Unternehmen genossenschaftlich organisiert sind, die Lösung?

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 Raiffeisengenossenschaft 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 Gruppengeist und Arbeitsteilung Basis bilden. Die typische genossenschaftliche Kultur muss aktiv gepflegt, geschützt und gesteuert werden. So hebt sich die Genossenschaftskultur von der Aktiengesellschaftskultur nicht nur durch die wirtschaftliche Solidarität, sondern auch gerade dadurch ab, dass Entscheide demokratisch legitimiert sind. Die Menschen, die die Genossenschaften ausmachen, werden mit einbezogen. 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 Instituts für Unternehmensrecht an der Universität Luzern sowie Inhaber von «taisch-consulting, unternehmensführung und recht» in Zug. Zudem ist er seit 2008 Mitglied des Verwaltungsamtes der Raiffeisen-Gruppe und Mitglied von dessen Prüfungsausschuss.

Erschienen im Kundenmagazin der Raiffeisenbanken *Panorama*, Nr. 1/Februar 2010