

# Genossenschaft – eine Wirtschaftsform mit Zukunft

Referat von Hans Kissling, Zürich

am ETH Forum Wohnungsbau 2011

# Revival Genossenschaften

- Lange Zeit: verstaubtes Image
- Seit kurzem – weltweit – wieder ein Thema
  - Vorschlag in USA: Genossenschaften als Krankenversicherer
  - Vorschlag von David Cameron in GB: Genossenschaften an Stelle öffentlicher Leistungserbringer
  - Nobel Preis an Elionor Ostrom 2009
  - 2012 UNO: Jahr der Genossenschaften
- Wieso dieses Revival?
  - Auslöser Finanzkrise:
    - System der Rendite maximierenden Aktiengesellschaften in Frage gestellt
    - Im Banken- und Versicherungssektor: Genossenschaften hatten bessere Performance

# Zahlreiche Vorteile

1. Für das Unternehmen
2. Für die Volkswirtschaft
3. Für die Gesellschaft
4. Für die Umwelt

# Vorteile für das Unternehmen...

## Betriebswirtschaftliche Vorteile der Unternehmensform Genossenschaft am Beispiel der beiden grossen Konsumgenossenschaften

- Kein Druck von Besitzern auf exorbitante Eigenkapitalrendite
  - Migros-Bank (und auch Raiffeisenbank) von Finanzkrise unberührt
- Gewinn bleibt im Unternehmen
  - kein Abfluss von Eigenmitteln durch Ausschüttung von Dividenden
  - höhere Investitionen möglich
  - Unternehmen kann sich langfristige Strategie leisten
  - hohe Eigenfinanzierungsquote / hoher Eigenkapitalanteil
- Keine überrissene Managerlöhne
  - Juso-Initiative 1:12 für Migros und Coop kein Problem
- Unternehmen kann nicht (einfach) aufgekauft werden
  - umgekehrt schon: z.B. Migros übernimmt Globus, Coop Waro

## Nachteile

- Schwierigere Kapitalbeschaffung
  - Migros und Coop: Tochtergesellschaften als AG
- Entscheidungsprozesse brauchen mehr Zeit
  - Coop hat mit der Strukturreform eine schlagkräftige Organisation geschaffen



# ... und für Volkswirtschaft und Gesellschaft

## dargestellt am Beispiel der beiden Konsumgenossenschaften

- Hohe Arbeitsplatzsicherheit
  - seit Jahrzehnten nie grössere Entlassungen bei Migros und Coop
  - Sicherheit auch wegen Schutz vor Aufkauf durch Raider
- Mitbestimmung
  - Arbeitnehmer in beiden Verwaltungsräten vertreten
  - demokratisches Element in der Wirtschaft beim grössten und zweitgrössten Unternehmen der Schweiz
- Breite Lehrlingsausbildung
  - kein anderes Unternehmen vergleichbarer Grösse bildet soviel Lehrlinge aus (>300)
- Positiver Einfluss auf Einkommens- und Vermögensverteilung
  - Lohnstruktur weniger ungleich
  - Keine Dividenden an Aktionäre
- Kulturprozent Migros
  - = weltweit einmalige Leistung
  - 1 Milliarde in vergangenen 10 Jahren
  - Geld wäre sonst bei den Aktionären gelandet

# ... und für die Umwelt

dargestellt am Beispiel der beiden Konsumgenossenschaften

- Leistungen der beiden Konsumgenossenschaften werden weltweit beachtet:
  - Bio-Angebot
    - Dank Coop und Migros hat CH höchsten Bio-Anteil aller Länder
  - Produktedeklaration
    - Coop und Migros waren dem Gesetz voraus
  - Energiesparmassnahmen
    - hoher Anteil von Transporten auf der Schiene
    - 2010 hat Coop einen eigenen Pendelzug gekauft (Rail Care)
  - Fair Trade
    - z.B. Engagement von Coop in Indien bei Förderung kleiner Baumwollproduzenten
    - beide Unternehmen erhalten regelmässig internationale Auszeichnungen
    - 2009 wurde z.B. Migros vom «Reputation Institute» zum «the world most responsible retailer» auserkoren

# Genossenschaften sind konkurrenzfähig

Beispiel Konsumgenossenschaften

Trotz (oder wegen?) umweltbewusster Unternehmenspolitik behaupten sich beide erfolgreich im Markt:

- Schweizer Detailhandel von ausländischer Konkurrenz jahrzehntelang gemieden
- 2002 : Eintritt Carrefour – 2007 an Coop verkauft
- Ab 2005: Eintritt Aldi / 2009: Eintritt Lidl in den wachsenden CH-Markt
- Sofortige Reaktion von Migros und Coop:
  - Low-Budget-Produktlinie
  - Grosse Preissenkungen durch Kostensenkungen
- Entwicklung
  - Coop: Wachstum
  - Migros: Position gehalten
- Starke Stellung, weil Coop und Migros innovativer als andere Detailhandelsunternehmen sind
  - z.B. Self Scanning «Passabene» bei Coop

Nach diesem positiven Befund: Was tun, um diese Unternehmensform in der Schweiz zu fördern?

Vorher noch einige kritische Bemerkungen zum Thema Corporate Governance von Genossenschaften

# Corporate Governance

## Anforderungen an eine «Cooperative Governance» für Grossgenossenschaften

- Wirksame Kontrolle des Managements
  - AG: Oft potente Grossaktionäre, die dem Management auf die Finger schauen
  - In der Grossgenossenschaft fehlt dies
    - Das Management braucht eine wirksame Kontrolle durch einen starken,  
unabhängigen VR
- Transparenz
  - Vor allem auch bei den Vergütungen für das Top-Management
- Direkter Einfluss der Mitglieder
  - Reaktivierung der Urabstimmung
- Mitgliedernutzen
  - Exklusivvorteile lassen sich mit den heutigen elektronischen Möglichkeiten leicht realisieren (via Kundenkarten)

# Genossenschaften in der Schweiz

- CH: Genossenschaften haben Jahrhunderte lange Tradition, ausgehend von Alpengenossenschaften
  - Heute 9'600 Genossenschaften mit rund 6,7 Mio. Mitglieder
  - CH: von allen Beschäftigten arbeiten heute
    - 60% in AGs
    - 16% bei öffentlichen Unternehmen
    - 13% in Einzelfirmen
    - 11% (135'000 Personen) in Genossenschaften, Stiftungen, Vereinen
- Ökonomen unterscheiden zwei Typen
  - Fördergenossenschaften: Mitglieder (Abnehmer, Lieferanten) = Nutzer von Leistungen
    - z.B. Konsumgenossenschaften, Wohnbaugenossenschaften
    - hoher Anteil
  - Produktivgenossenschaften: Genossenschaft = Erwerbsquelle, Mitglied ist zugleich Arbeitnehmer
    - z.B. Handwerksgenossenschaften
    - unbedeutender Anteil
- Anzahl Genossenschaften in der Schweiz rückläufig:
  - Produktivgenossenschaften: häufig Umwandlung in eine AG
  - Fusionen von kleinen und mittleren Genossenschaften: z.B. Coop
  - Umwandlung in AGs: z.B. Rentenanstalt 1997, 2002 beinahe Bankrott wegen zu forscher Expansion
- Erfolgreich operierende Genossenschaften in verschiedenen Wirtschaftszweigen:
  - Immobilien: Wohnbaugenossenschaften (2000: 14% aller Mietwohnungen)
  - Detailhandel: Migros, Coop und Volg beherrschen mehr als 50% des CH-Detailhandels
  - Banken: Raiffeisenkassen (3. grösste Bankengruppe), Migros-Bank, Clientis (Raum Zürich)
  - Versicherungen: Schweizerische Mobiliar
  - Landwirtschaft: Tausende von Kleingenossenschaften, Fenaco-Gruppe (u.a. mit Volg)
  - Diverse Dienstleister: Reka, Lunch-Checks, Mobility
  - Medien: WOZ
  - Was in CH fehlt: grössere Industrieunternehmen
    - Ausland: Industriegruppe Mondragón (Spanien) = siebtgrösstes Unternehmen von Spanien



# Mehr Genossenschaften?

- Genossenschaften sind sinnvoll,
  - wo hohe Versorgungsqualität und -sicherheit wichtig ist
    - z.B. Infrastruktur: Telecom, Post
  - für vor allem national operierende Unternehmen
    - z.B. Konsumgenossenschaften, Krankenkassen, Banken mit Schwerpunkt Hypothekengeschäft
  - wo spezifische Bedürfnisse, Interessen und Anliegen im Vordergrund stehen
    - z.B. Konsum von Drittweltprodukten
  - bei Versorgung mit existenziell wichtigen Gütern und Dienstleistungen
    - Wohnungen
  - wo bei fehlender Nachfolge eines Unternehmers Arbeitsplatzverluste oder Übernahme durch ausländischen Konzern drohen
    - KMUs
  - wo hohes öffentliches Interesse besteht
    - z.B. Medien
- Sie eignen sich weniger für Unternehmen, die auf ein schnelles Wachstum angewiesen sind

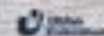
# (Wie) fördern?

- Zwar sind in letzter Zeit einige Genossenschaften im Dienstleistungsbereich wie die Bank Clientis und Mobility und ohne staatliche Hilfe entstanden
- Damit künftig das Genossenschaftsmodell für mehr Firmen attraktiv wird, braucht es die Unterstützung durch die Politik
- Genossenschaftsrecht:
  - Verbesserung der Rahmenbedingungen durch
    - Verbesserung der Kapitalmarktfähigkeit z.B. durch Partizipationsscheine
    - Höhere Verzinsung des eingelegten Kapitals
- Weitere Fördermöglichkeiten
  - Schaffung Infostelle für Gründung von Genossenschaften
  - Staatlicher Genossenschaftsfonds
    - Bei Verkauf eines KMUs durch die Erben: Fonds kauft den Betrieb
    - Betrieb wird in eine Genossenschaft transformiert
      - Mitglieder: Personal, Kunden, Lieferanten
  - Denkbar auch ein Verfassungsartikel wie in der italienischen Verfassung
- Die Genossenschaften müssen selbst mehr tun für die Verbreitung der Idee
  - ➔ Die finanzstarken Genossenschaften Migros und Coop könnten sich für die Verbreitung der Unternehmensform Genossenschaften engagieren
  - ➔ Offensivere Kommunikation



„DIE GENOSSEN-  
SCHAFTLICHE IDEE IST  
EBENSO EINLEUCHTEND  
WIE ERFOLGREICH:  
WAS EINER ALLEIN  
NICHT SCHAFFT, DAS  
SCHAFFEN VIELE.“

...die genossenschaftliche Idee ist  
ebenso einleuchtend wie erfolgreich:  
was einer allein nicht schafft, das  
schaffen viele. ...



ET WIRTSCHAFTS

ET DZ BANK

ET WISZ BANK

Werte schaffen Werte.



Genossenschaft der Volksbanken  
und Raiffeisenbanken



# Die Schweiz braucht mehr Genossenschaften

- Mit mehr Genossenschaften würde
  - die CH-Wirtschaft demokratischer und nachhaltiger
  - die Schweiz sozialer
  - die Schweiz krisenresistenter
    - Krisenjahre 2008 und 2009 sind an den Genossenschaften spurlos vorbei gegangen
    - Wenn alle Banken in der Schweiz Genossenschaften gewesen wären: hätte es 2008 / 2009 keine Bankenkrise in CH gegeben
- Die Voraussetzungen für mehr Genossenschaften sind gegeben
  - Genossenschaften sind in CH beliebt
    - Gemäss des Reputation Institute geniessen Migros, Raiffeisen-Group und Coop das höchste Ansehen in der Bevölkerung
  - Genossenschaften in Bevölkerung tief verankert
    - Name «Schweizerische Eidgenossenschaft» ist nicht zufällig
- Beginnen könnte man mit Swisscom
  - Zwei Drittel der Schweizer Bevölkerung sind Swisscom-Kunden
  - Wenn schon privatisieren, dann Unternehmen als Genossenschaft führen
  - VR-Präsidium: Nach Scherrer (Migros) nun Loosli (Coop)

# Genossenschaft Schweiz

die Alternative zur Schweiz AG

A faint, stylized illustration of two hands shaking is visible in the background, rendered in a lighter shade of teal than the background itself. The hands are positioned centrally, with one hand reaching from the left and the other from the right, meeting in the middle. The background also features a subtle, layered landscape of hills or mountains in the same teal color palette.