

# Genossenschaft – eine unverwüstliche Unternehmensform

*Nachteilen bei raschem Wachstum einer Firma stehen Vorteile bei partizipativen Geschäftsmodellen gegenüber*

Genossenschaften haben als Rechtsform an Bedeutung eingebüsst; ein Grund dafür sind die limitierten Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung. Anwendung findet das Modell aber nach wie vor im Fall von Firmen mit partizipativer Geschäftstätigkeit.

Robert Purtschert, Tina Purtschert

Die Uno hat 2012 das Jahr der Genossenschaften gefeiert. Aus diesem Anlass erschienen in der Presse zahlreiche Beiträge, welche diese Gesellschaftsform als Alternative zum Konzept des Shareholder Value priesen. Auch die Europäische Union will das Modell gezielt und länderübergreifend fördern.

## Schwindendes Phänomen

Trotzdem nimmt die Zahl der Genossenschaften in der Schweiz stetig ab (vgl. Grafik). Per 1. Januar 2013 waren nunmehr 9688 Gesellschaften dieser Art im Handelsregister eingetragen, was gegenüber dem Stand von 2003 einem Minus von mehr als einem Fünftel entspricht. Demgegenüber nimmt die Zahl der Aktiengesellschaften Jahr für Jahr zu. Gab es 2003 noch knapp 175 000 Firmen dieser Rechtsform, dürfte im laufenden Jahr die 200 000er-Marke erreicht werden. Liegt dieser Schwund der Anzahl Genossenschaften an den Unternehmensberatern, die bei Firmengründungen meist zu einer Aktiengesellschaft raten, wie Professor Taisch vom Kompetenzzentrum für Genossenschaftsunternehmen der Universität Luzern unlängst in einem Interview erklärte? Nach dreissig Jahren Erfahrung in der Genossenschaftsforschung muss die Frage, ob diese Gesellschaftsform ein Zukunftsmodell für die Wirtschaft ist, mit «es kommt darauf an» beantwortet werden.

Um die Leistungsfähigkeit des Modells beurteilen zu können, ist es nicht zielführend, von der Genossenschaft schlechthin zu sprechen. Ein Konzern wie Migros und eine Kleinstgenossenschaft für einen Dorfladen sind nicht vergleichbar. Wir unterscheiden deshalb vier Genossenschafts-Cluster, die als Häufung von Genossenschaften mit ähnlichen Ausprägungen zu verstehen

sind:

- marktnahe Grossgenossenschaften wie Coop, Migros, die Mobilienversicherung oder die Raiffeisenkassen;
- echte Selbsthilfegenossenschaften wie sie die Schweizer Lunch-Check darstellt oder wie man sie in der Landwirtschaft findet;
- sozialpolitische Genossenschaften etwa zur Führung eines Dorfladens;
- öffentliche Zweckgenossenschaften wie gemeinsame Abfallentsorgung oder Wasserversorgung.

## Fern der «Abzocker»-Debatte

Grossgenossenschaften können als «Kinder der Geschichte» bezeichnet werden. Coop wurde vor mehr als hundert Jahren als Selbsthilfeorganisation gegründet, um die Lebensmittelbeschaffung für ärmere Bevölkerungsschichten zu verbessern. Migros wurde interessanterweise ursprünglich als Aktiengesellschaft gegründet und erst bei der Nachfolgeregelung von Gottlieb Duttweiler in eine Genossenschaft umgewandelt. Durch diesen Schritt wollte der Firmengründer nicht zuletzt verhindern, dass Migros durch eine Kapitalgesellschaft übernommen werden kann. Die Rechtsform der Genossenschaft schützt nämlich insofern vor einer Akquisition, als die Genossenschaftsanteile nicht auf dem freien Markt gehandelt werden.

Die Raiffeisenkassen schliesslich sind entstanden, um Bauern und Gewerbetreibenden zu Krediten zu verhelfen, die ihnen das damalige Bankensystem nicht gewährte. – Man beachte, dass alle (neueren) Konkurrenten dieser Grossgenossenschaften wie beispielsweise Aldi, Denner und Otto's Aktiengesellschaften sind; eine Ausnahme bildet das Unternehmen Lidl Schweiz, das als ausländische GmbH-Zweigniederlassung konzipiert ist. Neue Grossgenossenschaften sind nicht entstanden. Die erschwerte Kapitalbeschaffung und die komplizierten demokratischen Strukturen scheinen gegen das Genossenschaftsmodell im Grossformat zu sprechen.

Obwohl in den Grossgenossenschaften das Demokratie-Element nicht mehr ausgeprägt ist (oder besser: sein kann), ist doch noch ein genossenschaftlicher «Geist» vorhanden; dieser manifestiert sich beispielsweise darin, dass die Unternehmen nicht nur die Gewinne

im Auge haben, sondern auch andere, auf das Gemeinwohl ausgerichtete Ziele verfolgen. Bei Migros zum Beispiel ist es das Kulturprozent oder der Verzicht auf den Verkauf von Spirituosen, bei Coop das vielfältige Nachhaltigkeitsengagement in der Ökologie und im sozialen Bereich, etwa mit den Natura- und Ökolinien. Wenn neben der Gewinn- auch eine Gemeinwohlorientierung besteht, spricht man heute von Corporate Social Responsibility. Dazu gehört nicht zuletzt der respektvolle Umgang mit den Mitarbeitenden. Hier unterscheiden sich die Genossenschaften in der Schweiz ganz klar von den (meist ausländischen) Konkurrenten – auch die Managersaläre sind bei Genossenschaften moderater; eine «Abzocker»-Debatte fand hier nicht statt.

In den echten Selbsthilfeorganisationen funktioniert das Genossenschaftsprinzip; die Besitzer sind gleichzeitig Kunden und haben Stimm- und Wahlrecht. Ein Beispiel ist die Genossenschaft Schweizer Lunch-Check; sie verkauft an private und öffentliche Unternehmen Mahlzeitengutscheine, welche diese den Mitarbeitenden vergünstigt oder gratis abgeben, um sie zu motivieren, (über Mittag) etwas zu essen; Bargeldbeiträge, so wird befürchtet, würden möglicherweise für etwas anderes als Verpflegung verwendet. Jeder Gastrobetrieb, der Lunch-Checks akzeptiert, ist Genossenschafter und kann über die Strategie der Organisation mitbestimmen.

## Grenzen des Mitredens

Im Laufe der Zeit hat in Genossenschaften das Gewicht des Managements im Vergleich mit jenem der Mitglieder zugenommen; dafür kann es gute Gründe geben, dann etwa, wenn die Interessen egoistischer Mitglieder das Überleben von Genossenschaften zu gefährden drohen. In einer Walliser Weinbauorganisation beispielsweise wollten die Mitglieder möglichst viele Trauben verkaufen (Quantität), während das Genossenschaftsmanagement feststellte, dass nur weniger Trauben und andere Sorten (Qualität) die Genossenschaft im Wettbewerb überleben lassen würde. Auch der Schweizerische Studentendienst SSR (heute STA Travel) musste in eine Aktiengesellschaft umgewandelt werden, als sich zeigte, dass

es nicht mehr möglich war, das wachsende Geschäft in einem zunehmend schnelllebigen Markt partizipativ zu führen, nach dem Prinzip: Alle reden mit, alle haben den gleichen Lohn. Allgemein lässt sich festhalten, dass demokratische Strukturen und die Schwierigkeiten der Kapitalbeschaffung bei einem starken Wachstum gegen das Genossenschaftsmodell sprechen.

Steht jedoch ein partizipatives Element im Vordergrund, ist die Rechtsform der Genossenschaft sinnvoll. Ein gutes Beispiel dafür ist das immer wieder zitierte Erfolgsmodell Mobility. Die Leistung, den Konsumenten Zugang zu Mietfahrzeugen zu ermöglichen, könnten andere Firmen ebenso bieten. Bei Mobility macht indessen der Standort der Autos den Unterschied. Diese finden sich in unmittelbarer Nähe der Kunden. Wer aber findet gute Standorte? Es sind die Genossenschafter selbst, die nicht nur ein eigenes Interesse an günstig gelegenen Abstellplätzen haben, sondern auch imstande sind, in ihrem Wohnumfeld Stationierungsmöglichkeiten ausfindig zu machen. Auf diese Weise verschaffen sie der Organisation als Ganzes einen Vorteil, der für eine Privatfirma nicht zu realisieren oder zu finanzieren wäre. Im Vordergrund steht die Sachleistung und nicht die Gewinnerzielung.

### Gewinn ist Nebensache

Sozialpolitische Genossenschaften, die etwa die Führung eines Dorfladens übernehmen, haben ihre Berechtigung in einer Nische. Im Touristenort Saanenmöser haben interessierte Kreise aus der Bevölkerung und dem Tourismus eine Genossenschaft mit dem Zweck gegründet, den einzigen Dorfladen zu erhalten. Alle Kreise haben als Genossenschafter ein Mitspracherecht. Dabei geht es nicht um Gewinnmaximierung, sondern um die Versorgung des Dorfes. So wird die Buchhaltung von einem Hotel geführt, und die Führung der Organisation erfolgt ehrenamtlich. Es handelt sich im Prinzip um eine am Markt operierende Notfor-Profit-Organisation. Das Sachziel, die Versorgung der Bevölkerung und der Gäste mit Produkten des täglichen Bedarfs, steht im Vordergrund und nicht der Ertrag.

Bei öffentlichen Zweckgenossenschaften steht die Lösung eines gemeinsamen Problems von öffentlichrechtlichen Körperschaften im Vordergrund, wie zum Beispiel die Abfallentsorgung. Alle Beteiligten haben ein Mitspracherecht, und es wird demokratisch über die Strategie entschieden. Die Finanzierung stellt kein Problem dar, da die öffentliche Hand dahintersteht.

### Gut geführte Grosskonzerne

Abschliessend kann man sagen, dass die Genossenschaft der Aktiengesellschaft dort unterlegen ist, wo es darum geht, ein ganz normales Geschäft zu führen. Die demokratischen Strukturen und die Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Kapital zur Finanzierung eines starken Wachstums sprechen gegen die Genossenschaft. Die über Jahrzehnte gewachsenen Grossgenossenschaften als «Kinder der Geschichte» sind davon ausgenommen; diese sind in der Schweiz auch sehr gut geführt. In Österreich zum Beispiel ist die Coop-Genossenschaft untergegangen.

Sobald jedoch ein partizipatives Element in den Vordergrund tritt, sind genossenschaftliche Strukturen sinnvoll. Gute Beispiele sind die landwirtschaftlichen Genossenschaften oder Mobility. Dies gilt auch für sozialpolitische Genossenschaften und den Bereich der Wohnbaugenossenschaften. Da sich Immobilien über Hypotheken gut finanzieren lassen, stellt die Kapitalbeschaffung dort kein grosses Problem dar, und die Rechtsform der Genossenschaft schützt vor Übernahmen.

Genossenschaften sind eine Bereicherung im Angebot der Rechtsformen von Gesellschaften. Es ist sinnvoll, sie dort einzusetzen, wo ihre Stärken zur Geltung kommen. Glücklicherweise nimmt man in der Schweiz vom Versuch Abstand, aus der Genossenschaft eine «halbe Aktiengesellschaft» zu machen, wie dies in Deutschland beobachtet werden kann.

.....  
**Robert Purtschert** ist emeritierter Professor am Institut für Verbands-, Genossenschafts- und Stiftungsmanagement der Universität Freiburg; **Tina Purtschert** ist promovierte Juristin, Gerichtsschreiberin am Obergericht Aargau und Lehrbeauftragte an der Universität Zürich.

## «Eine Person – eine Stimme»

*rp./tp.* · Die Genossenschaft ist eine «hybride Rechtsform», das heisst eine Mischung aus personen- und kapitalbezogener Gesellschaft mit dem Grundgedanken der «Hilfe zur Selbsthilfe» (Art. 828 Abs. 1 OR). Genossenschaften sind, vereinfacht gesagt, so konzipiert, dass ein Verein, ein demokratisches Gremium, eine Unternehmung führt. Genossenschafter sind nicht nur Besitzer, sondern auch Kunden des Unternehmens, womit die Mitgestaltungsmöglichkeiten am Geschäft grösser sind als bei der Aktiengesellschaft. In der Genossenschaft gilt das Prinzip «Eine Person, eine Stimme»; alle Genossenschafter haben die gleiche Stimmkraft (Art. 885 OR), unabhängig von der Anzahl gehaltener Anteile am optionalen, variablen Genossenschaftskapital (Art. 828 Abs. 2, Art. 833 Ziff. 1 OR). Der Anteilschein ist dem Grundsatz nach nicht übertragbar (Art. 849 OR). Der Genossenschafter erwirbt keinen realisierbaren Anteil am Gesellschaftsvermögen und erhält deshalb beim Austritt in der Regel höchstens den Nennwert des gehaltenen Genossenschaftsanteils zurückerstattet.

Ein Gewinn der Genossenschaft dient primär dazu, das Vermögen der Organisation zu äufnen (Art. 859 OR). Nur wenn die Statuten dies vorsehen, erhalten Genossenschafter proportional zu ihrer Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Leistungen eine Rückvergütung: Ein Bauer erhält eine Beteiligung auf die Summe seiner Bezüge bei der Genossenschaft (zum Beispiel Futtermittel) oder seiner gegenüber der Organisation erbrachten Leistungen (beispielsweise Milchlieferung). Die Genossenschafter bei der Schweizerischen Mobiliar-Versicherung haben Anspruch auf eine Überschussbeteiligung bezogen auf die Höhe der bezahlten Prämie.

Eine allfällige Verzinsung des Genossenschaftskapitals darf in der Schweiz nicht den Charakter einer Gewinnausschüttung annehmen. Die Genossenschaft kann jedoch ohnehin nicht allzu viel Gewinn ausschütten, denn sie braucht die (einbehaltenen) Erträge zur Entwicklung der Organisation. Die Schwäche der Genossenschaften im Bereich der Kapitalbeschaffung spiegelt die konzeptionelle Grundstruktur der Genossenschaft als einer personenbezogenen, nutzerorientierten Organisation; sie unterliegt der Kontrolle durch die Mitglieder in ihrer Eigenschaft als Eigner und Nutzer der gemeinsam erbrachten Dienstleistungen; sie ist nicht der Kontrolle durch Investoren unterstellt.