

«Kundennähe statt Gewinnmaximierung»

Der Wissenschaftler Franco Taisch ist überzeugt von den Vorzügen der Genossenschaft. Eine Genossenschaft muss sich auf die ganze Wertschöpfungskette ausrichten und wird dadurch langfristige Entscheide fällen.

Schweizer Bauer: Wie sehen Sie die Zukunft der landwirtschaftlichen Genossenschaften?

Franco Taisch: Genossenschaften sind sehr gut für die Zukunft gerüstet, egal ob in der Landwirtschaft oder in der übrigen Wirtschaft. Ich stelle besonders in der Landwirtschaft einen Megatrend zur Globalisierung, aber gleichzeitig einen Megatrend zurück zur Regionalisierung fest. Die letzten Jahre zeigten, dass der Mensch Wurzeln braucht, damit er sich nicht verloren fühlt. Ich gehe davon aus, dass diese beiden Trends nebeneinander weiterlaufen. Weil die Genossenschaften regional gut verwurzelt sind, auch wenn sie so gross wie eine Fenaco sind, haben sie nie ihre Wurzeln verlassen, sondern sind ein Netzwerk von verschiedenen kleinen Genossenschaften mit grosser Kundennähe geblieben.

ZUR PERSON

Franco Taisch, Professor für Wirtschaftsrecht in Luzern, ist Vorsitzender des Kompetenzzentrums für Genossenschaftsunternehmen und gehört zum Vorstand der Interessengemeinschaft für Genossenschaftsunternehmen (IGG). bau



Genossenschaften profitieren von der Regionalisierung, so Franco Taisch. (Bild: U. Christoffel)

Genossenschaften sind vielfach aus einer Krise heraus gerettet worden. Jetzt ist die Situation in der Landwirtschaft wieder schwierig, weshalb sehen wir keine Neugründungen?

Wir haben nicht nur in der Landwirtschaft, sondern global eine Krise. Dabei ist die Wertediskussion neu lanciert. Auch hier ist die Genossenschaft sehr gut geeignet, um unternehmerisch zu sein. Im Gegensatz zur Aktiengesellschaft, die möglichst viel Gewinn erwirtschaften muss, um ihre Aktionäre zu befriedigen, und oft zum reinen Finanzinstrument wird, kann sich die Genossenschaft auf die ganze Wertschöpfungskette mit all ihren unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen konzentrieren und ist nicht auf reine Gewinnmaximierung ausgerichtet. Gerade in Krisen ist dies von Vorteil.

Entspricht eine Riesengenossenschaft wie die Fenaco noch dem Ugedanken der Gründer?

Die Grösse per se ist nicht entscheidend. Erst wenn die Genossenschaft den Bezug zu ihren Mitgliedern verliert, droht Gefahr. Das ist die Herausforderung der Fenaco. Eine Genossenschaft kann nicht diktatorisch wie eine AG geführt werden, sondern sie ist ein Netzwerk aus verschiedenen Genossenschaften, das mit Überzeugungskraft geführt werden muss.

Braucht eine grosse Genossenschaft andere Kontrollmechanismen als kleine?

Es kommt sehr darauf an, wie sich das Netzwerk selber reguliert. Je grösser die Zahl der Mitglieder und je stärker die Verwaltung ist, desto grösser ist die Gefahr der Pulverisierung des

(Kontroll)einflusses des Einzelnen. Die für grosse Genossenschaften geschaffene Delegiertenversammlung dagegen ist ein sehr gutes, direktes Mittel, der Verwaltung auf die Finger zu schauen und Druck zu machen, wenn unter den Mitgliedern Unzufriedenheit herrscht.

Die Mitglieder haben zum Teil gegensätzliche Interessen. Der Mäster will günstiges Futter, während der Getreideproduzent einen guten Getreidepreis will. Wie kann die Genossenschaft diesen Spagat verkleinern?

Das ist ein extrem faszinierender Punkt. Entscheidend ist die primäre Ausrichtung der Genossenschaft auf die ganze Wertschöpfungskette. Das heisst, es muss ein mehrdimensionaler Nutzen geschaffen werden. Die Genossenschaft muss sich so im Spannungsfeld verschiedener

Anspruchsgruppen bewegen. Die Aktiengesellschaft ist hier vom unternehmerischen Handeln her einfacher ausgerichtet, sie verpflichtet sich nur einer Anspruchsgruppe und versucht, für diese das Beste herauszuholen. Das bedingt aber für die Genossenschaft, dass sie ihre Mitglieder und die weiteren genossenschaftsrelevanten Anspruchsgruppen überzeugen muss. Unerlässlich ist dabei eine gute Kommunikationskultur. Unter dem Strich führt das aber zu nachhaltigeren Entscheiden.

Und was ist, wenn das nicht funktioniert?

Dann müssen die Mitglieder an der GV oder Delegiertenversammlung aufstehen und Druck auf die Verwaltung ausüben.

Wie wichtig sind die Genossenschaften für die Wirtschaft?

Wenn ich den Umsatz der zehn grössten Genossenschaften der Schweiz zusammenzähle und ins Verhältnis zum Bruttoin-

landprodukt (BIP) setze, dann tragen diese Genossenschaften zwischen 11 und 16% je nach Berechnung zum BIP bei. Das zeigt die riesige Leistungsfähigkeit der Genossenschaften, obwohl oder gerade weil die Interessen der Mitglieder und weiterer Anspruchsgruppen unterschiedlich sind.

Kann es im Interesse der Genossenschaft sein, eine Monopolstellung am Markt zu erlangen?

Philosophisch gesehen, wäre das kaum das Gelbe vom Ei. Eine Untersuchung der Weko kam zum interessanten Ergebnis, dass die Fenaco ein einheitlich gelegtes Gebilde ist und deshalb nicht als Kartell angesehen werden kann. Wenn sich also verschiedene Genossenschaften netzwerkartig zusammenschliessen, bilden sie kein Kartell. Sie sind eine wirtschaftliche Einheit mit jedoch demokratischer Basis und grosser unternehmerischer Freiheit der einzelnen Mitglieder. ●

ZUM UNO-JAHR DER GENOSSENSCHAFTEN

Die Vereinten Nationen haben 2012 zum Jahr der Genossenschaften erklärt. Die Ziele der UNO für das Jahr der Genossenschaften sind:

- Die öffentliche Wahrnehmung der Genossenschaften und ihres Beitrags zur sozio-ökonomischen Entwicklung zu steigern.
- Die Gründung und Entwicklung von Genossenschaften zu fördern.
- Regierungen zu ermuntern, politische Regeln und Gesetze zu erlassen, welche die Gründung, das Wachstum und die Stabilität von Genossenschaften begünstigen.

«Genossenschaften zeigen, dass es möglich ist, ökonomischen Erfolg mit sozialer Verantwortung zu verbinden», schreibt die UNO. «Genossenschaften verfolgen einen anderen Weg des Wirtschaftens, einer, der auf menschliche Bedürfnisse und nicht auf menschliche Gier fokussiert. Es ist ein ökonomischer Weg, bei dem die Mitglieder, die das Unternehmen besitzen und führen, kollektiv die Vorteile ihrer Tätigkeit geniessen. Die Gewinne fliessen nicht an externe Aktionäre, sondern kommen den Mitgliedern zugute.» igg

Die Genossenschaften geniessen einen breiten Rückhalt

Die erste repräsentative Genossenschafts-Umfrage ergibt ein positives Bild – einzig bei den Jungen besteht Potenzial.

HILMAR GERNET*

Was macht den anhaltenden Erfolg der Genossenschaften aus? Welches Image haben sie, und wie werden sie wahrgenommen? Diese und andere Fragen wollte die Interessengemeinschaft der Genossenschaftsunternehmen (IGG) zusammen mit dem Forschungsinstitut GFS in einer Studie klären. Mit einer telefonischen Bevölkerungsbefragung wurden im November 2011 bei 1004 Personen (ab 18 Jahren) Antworten gesucht.

Das Vertrauen ist hoch

91 Prozent der Befragten äusserten sich spontan positiv zum Begriff «Genossenschaft». Eher weniger bekannt ist die juristische Gesellschaftsform von Unternehmen. Bei Raiffeisen wissen immerhin 60 Prozent der Befragten, dass es sich um eine Genossenschaft handelt.

Allgemein hoch ist der Vertrauenswert, den die Genossenschaften geniessen. Öffentlich-rechtliche Körperschaften, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) können nur auf ein mittleres



Vertrauen zählen, während börsenkotierte Aktiengesellschaften (AG) an einem Vertrauensmangel leiden.

Das Vertrauen in Genossenschaften ist bei Personen in allen politischen Lagern (links, Mitte, rechts) hoch. Leicht besser sind die Vertrauenswerte aufgrund der persönlichen politischen Ausrichtung nur bei der Familien-AG (bei Personen, die sich rechts positionieren). Etwa gleich wie bei Genossenschaften sind sie bei öffentlich-rechtlichen Körperschaften (bei Personen, die sich links positionieren). AG geniessen selbst im

«bürgerlichen Politikfeld» (Mitte/rechts) nur mangelhafte Vertrauenswerte. Nicht wichtig für das Vertrauen in Genossenschaften ist, ob die Befragten Mitglieder sind oder nicht.

Der Mix überzeugt

Fünf Faktoren machen im Wesentlichen die Reputation von Genossenschaften aus: langfristiger wirtschaftlicher Erfolg, regionale Strukturen und Kundennähe, verantwortungsbewusster Umgang mit Risiko und Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Als etwas weniger zutreffend für Genos-

schaften beurteilten die Befragten die transparente Kommunikation und die demokratische Mitentscheidung bei der Unternehmensentwicklung; die Entscheidungsstrukturen werden gar als eher träge eingestuft. Zudem traut man den Genossenschaften nicht allzu grosse Innovationskraft bei Produkten oder Dienstleistungen zu.

Die drei am stärksten wahrgenommenen Genossenschaftskernwerte – ökonomische Nachhaltigkeit bzw. nicht am kurzfristigen Profit orientiert, Region, Kundennähe – weisen eine recht gute Zustimmung

auf, ohne dass ein Element dominieren würde. Der Mix macht das positive Profil der Genossenschaften aus.

Die AG unterliegen

Bemerkenswerte Differenzen in der Wahrnehmung der Bevölkerung zeigen sich zwischen Genossenschaften und börsenkotierten Aktiengesellschaften. Einzig bei der Aussage «haben innovative Produkte und Dienstleistungen» schwingen die AG gegenüber den Genossenschaften obenauf. Egal, welche Gruppe ausgewertet wird (Bevölkerung, Kunden, Genossenschaftler), die Vorteile der Genossenschaften werden von allen gleich gesehen: langfristige Verlässlichkeit, regionale Verankerung, Solidarität mit der Schweiz, vergünstigte Konditionen auf Produkte oder Dienstleistungen, demokratische Mitbestimmung sowie Unterstützung für Mitglieder in besonderen Situationen, Teilhabe der Mitglieder am Gewinn, Ausbildung der Mitglieder (z.B. Migros-Klubschule), Sponsoring und das Profitieren von Mitgliedschaftsmedien.

Teil des Alltags

Die Vorteile der Genossenschaften sowie das hohe Grundvertrauen, welches ihnen in der gesamten Bevölkerung entgegengebracht wird, sind historisch gewachsen. Dass einzelne

Genossenschaften (Migros, Coop, Raiffeisen, Landi, Volg, Die Mobiliar, Mobility usw.) Teil des Alltags vieler Menschen sind («Alltagsnähe») ist ein weiterer Faktor für die guten Reputationswerte. Man kennt, kauft und konsumiert ihre Produkte

und Dienstleistungen. Unsicherheiten und Ängste im Kontext der diversen gegenwärtigen Krisen (Finanz-, Wirtschafts-, Euro-, Schulden-, Börsen- usw.) tragen zum positiven Bild der Genossenschaften vor allem bei Leuten über 48 bei, welche oft eigene Börsenverluste erlebt haben.

Die Jungen sind kritisch

Wenig Assoziationen und eine eher kritische Haltung zu Genossenschaften haben «Personen im tieferen Alter». Richtig verstanden ist dies für die Genossenschaften eine Chance. Gelebte Werte wie Nachhaltigkeit und demokratische Mitsprache richten sich auch an jüngere Menschen und versprechen gute Perspektiven und Potenzial. Der in der Vergangenheit erarbeitete Vertrauensbonus kann so durch individuellen Kundennutzen und adäquate Kommunikation nachhaltig in der Zukunft der Genossenschaft verankert werden. ●

* Hilmar Gernet, Leiter Politik & Gesellschaft bei Raiffeisen Schweiz, ist verantwortlich für das Studienprojekt «Wahrnehmung der Genossenschaften in der Schweiz».