

«Die Genossenschafter bestimmen den Kurs»

Genossenschaften sind praktisch schadlos durch die jüngste Wirtschaftskrise gekommen und können – gut geführt – sehr erfolgreich sein. Das passt bestens zum heutigen Zeitgeist, sagt der Luzerner Professor und Genossenschaftsexperte Franco Taisch

Coop, Migros oder Raiffeisen sind längst gewinnorientierte Unternehmen. Ist die Genossenschaftsform heute nicht ein Feigenblatt?

Franco Taisch: Das kooperative, genossenschaftliche Modell ist eine wirtschaftliche und keine altruistische Unternehmensform. Vereine oder Stiftungen sind dafür geeignetere Formen. Genossenschaften hingegen sind nicht in erster Linie gemeinnützig. Sie bewegen sich in der genau gleichen unternehmerischen Umwelt wie jede andere Unternehmensform.

In der Literatur spielt der Altruismus als Grundmotiv bei Genossenschaften trotzdem eine wichtige Rolle.

Geschichtlich betrachtet ist die Genossenschaft stark ideologisiert worden. Sie wurde oft benutzt, um ideologische Gedanken in die Wirtschaft zu projizieren. Sowohl die Programme linker Parteien wie auch solche am rechten Spektrum propagieren das Modell. Genossenschaften sind aber nicht ideologisch, sie sind eine Wirtschaftsplattform. Sie entstanden in der neueren Zeit Mitte 18. Jahrhundert aus Not und als Selbsthilfe und nicht aus einer altruistischen Idee heraus. Das ist nichts anderes als Unternehmertum.

Genossenschaften sind weltweit präsent.

Sie entstanden immer dann, wenn sich fundamentale Veränderungen abzeichneten. Mit Beginn der industriellen Revolution oder der Digitalisierung zum Beispiel. Auch die vermeintliche Geburtsstunde der Schweiz 1291 geht auf eine kooperative Genossenschaft der drei Bünde Uri, Schwyz und Unterwalden zurück, die Eidgenossenschaft. Sie hatte den Ausbau des Gotthards als wichtigen Verkehrsweg zum Ziel. In Grossbritannien waren Genossenschaften wichtige Vorwärtstreiber. Bereits in der Renaissance, in Städten mit Zünften, nahmen sie einen wichtigen Platz ein. So entstanden genossenschaftliche Versicherungen wie etwa der Brandschutz.

Startups als Genossenschaften sind heute allerdings eine Rarität.

Weil die Berater nur die Aktiengesellschaft (AG) oder die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) kennen. Das Wissen über Genossenschaften ist gering, die Hürden sind zudem hoch: Es braucht sieben Gründer, wohingegen die anderen Unternehmensformen nur einen benötigen.

Bestehende Genossenschaften haben sich aber gut entwickelt...

... und sind zudem fast schadlos durch die jüngste Wirtschaftskrise gekommen. Die 20 grössten Schweizer Genossenschaften steuern rund 12 Prozent zur Wirtschaftsleistung bei. Genossenschaften haben es geschafft, immer etwas unter dem Radar zu bleiben. Es gibt kaum Skandale, Genossenschaften werden eher konservativ geführt. Sie folgen keinem überspitzten Shareholder-Value-Ansatz, sondern einem Stakeholder-Ansatz, der den Interessen vieler entgegenkommt. Das passt gut in den heutigen Zeitgeist.

Inwiefern passt das in den Zeitgeist?

Weil selbst der Chef des grössten Nahrungsmittelkonzerns der Welt, Paul Bulcke von Nestlé, kürzlich von einem «Shared Value» sprach. Damit meint er, dass mehrere Anspruchsgruppen in die Unternehmenstätigkeit einbezogen werden sollen – wie bei Genossenschaften. Das ist mit ein Grund, weshalb



«Genossenschaften leben von ihrer Identität», sagt Franco Taisch, Professor für Wirtschaftsrecht. (Luzern, 22. August 2016)

Genossenschaften sowie Familienunternehmen in der Gesellschaft ein positives Image geniessen, während klassische börsenkotierte Unternehmen eher am Ende der Skala stehen.

Die Mobiliar-Versicherung schüttet bei akkuratem Geschäftsverlauf einen Teil ihres Gewinns an die Genossenschafter aus. Das wäre doch auch ein Modell für andere Genossenschaften?

Das tun viele Genossenschaften via Dividende auf dem durch die Mitglieder investierten Kapital. Die Mobiliar nutzt aber eine weitere typisch genossenschaftliche Möglichkeit der Mitgliederbeteiligung, nämlich eine Art Korrektur des kalkulierten Preises für ihre Dienstleistung – quasi eine direkte Rückvergütung an die Mitglieder unter dem Jahr. Die Verrechnung der Produktions-

kosten allein wäre keine sorgfältige und nachhaltige Geschäftsführung. Es braucht eine gewisse Marge, um sich als Unternehmen weiter zu entwickeln, zu wachsen und auch Reserven zu bilden. Wenn diese Marge zu vorsichtig bemessen wurde, kann dies das genossenschaftliche Geschäftsmodell korrigieren und sogar einen Teil dieses Überschusses direkt den einzelnen Genossenschaftern zurückgeben.

Das ist aber nicht die Regel.

Neben all diesen Beteiligungsmöglichkeiten behalten Genossenschaften aber typischerweise, was sie erwirtschaftet haben, zum grössten Teil im Unternehmen zurück und investieren es wieder – in guten und schlechteren Zeiten. Eine Maximierung der Dividendenausschüttung ist ihnen fremd.



Das kooperative Geschäftsmodell ist kein hierarchischer Tanker. Es basiert auf Netzwerken.

Franco Taisch

Der Rechtsanwalt, Unternehmer, Verwaltungsrat und Professor für Wirtschaftsrecht an der Universität Luzern, Franco Taisch, 57, befasst sich vor allem mit Geschäfts- und Governance-Modellen von Unternehmen. Er hat zahlreiche Publikationen zum Thema Genossenschaften verfasst und ist Autor des Buchs «Genossenschaftsgruppen und deren Steuerung». Taisch ist unter anderem Verwaltungsrat bei der Raiffeisen-Gruppe und Leiter der Interessengemeinschaft Genossenschaftsunternehmen. (knu.)

In einer AG hat der Aktionär mit dem grössten Kapitalanteil die meisten Stimmen. Bei der Genossenschaft gilt: Eine Person, eine Stimme. Wo liegt der Vorteil?

In Genossenschaften entscheiden die Personen unabhängig vom Kapital: One Person, one vote. Es ist mit Wahlen und Abstimmungen in der Schweiz vergleichbar. Die Stossrichtung wird durch die Genossenschafter bestimmt, diese geben den Kurs vor. Wer auf dieser demokratischen Basis die Führung des Unternehmens – wie der des Landes Schweiz – intelligent aufsetzt, kann sehr erfolgreich sein.

Welche Bedeutung haben Genossenschaften heute weltweit?

3 bis 5 Prozent der Weltwirtschaftsleistung stammen von Genossenschaften. Weltweit bestehen Tausende von Genossenschaften mit noch mehr Mitgliedern und Arbeitnehmern in verschiedensten Industrien.

Im Konkursfall kann auf das Genossenschaftskapital zurückgegriffen werden?

Die Haftung der Mitglieder beschränkt sich damit aber auch auf die Zahlung des Anteilscheins. Es ist vergleichbar mit einer Aktiengesellschaft. Allerdings kann in einer Genossenschaft die Haftung ausgeweitet werden, wenn in den Statuten eine Art Nachschusspflicht festgehalten ist. Wird es finanziell eng, kann jedes Mitglied verpflichtet werden, nochmals einen vorher definierten Betrag einzuzahlen. Die Statuten können darüber hinaus die Genossenschafter bis zu einem bestimmten Grad auch persönlich haftbar machen. Das kann bei kleineren Genossenschaften vorkommen, nicht aber bei grossen. Im Extremfall kommt es zur persönlichen Haftung wie bei einem selbständig Erwerbenden.

Welche Zukunft prophezeien Sie dem Genossenschaftsmodell?

Genossenschaften leben von der Identität verschiedener Anspruchsgruppen. In Genossenschaften kommen Kunden zusammen, aber auch Eigentümer und Arbeitnehmer oder beides in einem. Kunden können gleichzeitig Mitglied und Lieferant oder Zulieferer sein. Diese Doppel- oder Trippelidentitäten könnte man verstärkt in den Innovationsprozess einbeziehen. Das lässt für die Zukunft viel Raum nach oben. Das kooperative Geschäftsmodell basiert auf Netzwerken. Es ist nicht in erster Linie ein rein hierarchischer Tanker. Das heisst: Schliessen sich verschiedene Genossenschaften zusammen, ergibt das einen Verbund von Flottillen. Solche netzwerkartigen Gebilde sind extrem krisenresistent.

Interview: Ueli Kneubühler