



Stiftung
■ LILIENBERG ■
Unternehmerforum

Lilienberg Unternehmertum
Industriestrasse 1
CH-8340 Hinwil
Telefon +41 44 938 70 00
Fax +41 44 938 70 99

Lilienberg Unternehmerforum
Blauortstrasse 10
CH-8272 Ermatingen
Telefon +41 71 663 23 23
Fax +41 71 663 23 24
info@lilienberg.ch
www.lilienberg.ch



Stiftung
■ LILIENBERG ■
Unternehmerforum

Lilienberg – Die Zeitschrift für lebendiges Unternehmertum

Nummer 37 / April 2014



Aus dem Aktionsfeld Politik & Gesellschaft

Genossenschaften haben noch viel Potenzial

Das zweite Lilienberg Kolloquium im Zyklus «Genossenschaften – alte Idee mit einer grossen Zukunft» löste am 10. Januar eine lebhaft Diskussionsreferenten und Publikum aus. Nach den drei Einführungsreferaten der Genossenschaftsvertreter wurden erste Thesen zu den Chancen und Potenzialen dieser Wirtschaftsform aufgestellt.

Geladen waren Dr. Ueli Büchi, Verwaltungsratspräsident des Kabelnetzvertriebers GGA Maur, SP-Nationalrat Thomas Hardegger, Vizepräsident des Schweizerischen Verbandes für Wohnungswesen, und Ursula Nold-Meier, Präsidentin der Delegiertenversammlung Migros-Genossenschafts-Bund.

Gemeinwohlorientierung als Chefsache

Die Grossgenossenschaft Migros wurde vom Lilienberg Publikum genau durchleuchtet. Die Teilnehmenden fragten nach, ob effektiv Unterschiede zwischen einer Grossgenossenschaft und einer sozial-verantwortlichen AG bestünden. Unter dem Titel Corporate Social Responsibility seien schon heute viele AGs in ihrer Gemeinwohlorientierung unterwegs. Dies sei jedoch bei AGs selten

Chefsache und nur bedingt ein verbrieft Teil des Organisationszwecks. Gerade darunter leide auch die Migros, weil man ihr gerne vorwirft, der gute Zweck sei nur aufgesetzt.

Nebst dem Grundsatz, dass unter dem Label der Migros keine Spirituosen verkauft werden sowie dem Kulturprozent und den Klubschulen legt die Migros den Fokus vor allem auf die Nachhaltigkeit. So erwähnte Ursula Nold-Meier die regionale Verankerung der Marke «Aus der Region, für die Region» und die CO2-armen Transportketten. Seit der Finanzkrise habe die Genossenschaft als nachhaltiger Arbeitgeber bei der Personalrekrutierung an Bedeutung gewonnen. Die Arbeitsplatzsicherheit werde verstärkter wahrgenommen.

Mitarbeiter als Botschafter des Genossenschaftsgedankens

Die Teilnehmer und Ursula Nold-Meier konstatierten, dass die Corporate Governance, die Transparenz von Prozessen sowie die Offenlegung von Daten für die Migros eine grosse Herausforderung darstellten. Sich an die Regeln einer AG anzulehnen, gehe indessen nicht. Auch dürfe die Kultur der genossenschaftlichen

Mitsprache nicht zu einem Kundenbindungsprogramm eines anderen Detailhändlers reduziert werden. Mit der Duttweiler-Stiftung, eine Art Ethikkommission, wird das Gedankengut von Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler weiterentwickelt. Mit dem Titel «Weisheit der Vielen» werden Genossenschaftler in den Entwicklungsprozess von Produkten einbezogen. Die Frage, ob dies nicht einfach eine günstige Form des KonsumentInnen-Panels sei, wurde allerdings im Raum stehen gelassen. Es zeigte sich deutlich, dass die Alleinstellungskriterien der Genossenschaften zunehmend schwierig zu definieren sind, weil Aktiengesellschaften in den gesättigten Märkten ebenfalls merken, dass sie den Kontakt zu ihren Kunden stärker pflegen und sogenannte Communities bilden müssen. Der Esprit in einer Genossenschaft muss aufrechterhalten bleiben. Deshalb kam auch der Vorschlag, dass die Migros-Mitarbeitenden und -Lernenden als Botschafter des Genossenschaftsgedankens geschult werden sollten.

Mit Wohnbaugenossenschaften gegen die Zersiedelung

Bei den Wohnbaugenossenschaften (WBG) Zürich handelt es sich um eine



Von links: Nationalrat Thomas Hardegger, Ursula Nold-Meier, Kantonsrätin Sabine Ziegler, Dr. Ueli Büchi und Christoph Vollenweider.

sozial-politische Genossenschaft mit dem Zweck, gemeinnützigen Wohnungsbau zu erstellen und zu betreiben. Seit 1890 kennt der Kanton Zürich Baugenossenschaften. In drei grösseren Bauwellen wurden 66 000 Wohnungen gebaut. Die klassischen Mietergenossenschaften machen zirka 80 Prozent der WBG-Mitglieder aus. 20 Prozent werden von den Handwerkern und Unternehmern gegründet, auch zur Sicherung eigener Aufträge.

Zur Nachhaltigkeit tragen Genossenschaften in vielerlei Hinsicht bei: durch die Reinvestitionen in die Bausubstanz und energetischen Sanierungen, aber auch durch die intelligente Aufteilung der Grundrisse. Somit weisen heute Genossenschaften pro Kopf 35,9 Quadratmeter Wohnraum aus, während es bei nicht-genossenschaftlich erstellten Wohnungen 50 Quadratmeter pro Kopf sind. Der jährliche Zuwachs von einem halben Quadratmeter pro Person, wie dies in den vergangenen Jahren zu beobachten war, führt zu starker Nutzung der Fläche und Zersiedelung. Durch das Genossenschaftsmodell kann eine qualitative Verdichtung erzielt werden. In einer Zeit, in der die Maxime der Verdichtung laut

wird, sahen die Teilnehmer die genossenschaftliche Bauweise als mögliche Alternative an. Gemäss Ausführungen von Nationalrat Thomas Hardegger könnte man 40 000 zusätzliche Wohnungen bauen und den Marktdruck damit etwas entschärfen, wenn alle neugebauten Wohnungen die genossenschaftliche Grösse hätten.

Technologie und Genossenschaften – ein Widerspruch?

Die GGA Maur lässt sich als öffentliche Zweckgenossenschaft einteilen. Bewohner der Gemeinde Maur haben sich zusammengenommen, um auf lokaler Ebene Telekommunikationsleistungen anzubieten. Diese stets wachsende Genossenschaft zählt heute 25 000 angeschlossene Wohnungen, verteilt auf sieben Gemeinden. Weitere Kabelnetzausbauten können Schritt für Schritt realisiert werden. Auch wenn heute die Mehrheit der angeschlossenen Kunden nicht Genossenschaftler sind, wird die GGA Maur als Teil des Service Public wahrgenommen. In der Diskussion erläuterte Ueli Büchi, dass die GGA Maur für hohe Technologie-Innovationsinvestitionen ungeeignet sei. Der Markteintritt in einem so entwickelten Markt wäre

äusserst kapitalintensiv. Für die Kapitalgewinnung eigne sich die Genossenschaftsform nicht. Trotzdem bemerkte Büchi, dass er seinen Genossenschaftlern stärker den Puls fühlen wolle. Er habe die Absicht, an der nächsten Delegiertenversammlung herauszufinden, welche Ideen und Mitgestaltungswünsche die Genossenschaftler der GGA Maur haben. Auch hier zeigt sich: Die Wirtschaftsform der Genossenschaft hat noch viel Potenzial.

Zyklus «Genossenschaften – alte Idee mit einer grossen Zukunft»; Lilienberg Kolloquium vom 10. Januar 2014, «Genossenschaften im Vergleich – Wer sind die Nutzniesser? Was läuft gut? Wo besteht Reformbedarf?», mit Dr. Ulrich Büchi, Verwaltungsratspräsident der GGA Maur, Kabelnetzbetreiberin, Maur, Nationalrat Thomas Hardegger, Vizepräsident Schweizerischer Verband für Wohnungswesen, Zürich, und Ursula Nold-Meier, Präsidentin Delegiertenversammlung Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich; Moderation: Christoph Vollenweider, Leiter Unternehmertum, und Sabine Ziegler, Geschäftsleiterin z-Communications und facilitation, Kantonsrätin, Zürich; Zusammenfassung: Sabine Ziegler; Redaktion: Stefan Bachofen.

Aus dem Aktionsfeld Politik & Gesellschaft

Genossenschaften – Unternehmensform mit verlässlichen Werten

Ist die Genossenschaft noch eine Gesellschaftsform mit Zukunft? Drei Podiumsteilnehmende mit unterschiedlichem Themenbezug konstatierten zwar einen gewissen Reformbedarf dieser traditionellen Unternehmerform, schätzten das Genossenschaftswesen jedoch keinesfalls als verstaubt ein. Ganz im Gegenteil: Genossenschaften würden im aktuellen Wirtschaftsumfeld gar den Zeitgeist treffen.

Zum Abschluss des Lillienberg Zyklus zum Thema Genossenschaften stellten sich am 26. Februar Dr. Jeannette Behringer, Prof. Dr. Franco Taisch und Hans Conrad Daeniker den Fragen von Gesprächsleiter Christoph Vollenweider.

«Kein eindimensionaler Nutzen»

Franco Taisch, leitender Direktor des Instituts für Unternehmensrecht an der Universität Luzern und des Kompetenzzentrums für Genossenschaftsunternehmen, legte eingangs dar, was ihn dazu bewege, über Genossenschaften zu forschen. Es gelte grundsätzlich zu bedenken, dass die zehn grössten Genossenschaften der Schweiz durchaus ansehnliche 16 Prozent des BIP generieren. «Im Zuge der Bankenkrise, in den Jahren 2007 und

2008, hat in der Gesellschaft ein Umdenken bezüglich des Wertes unternehmerischen Handelns stattgefunden», betonte er.

Diverse Missstände hätten zum Fazit geführt, dass nicht mehr nur eindimensionaler Nutzen, zugunsten des Investors, angestrebt werden dürfe. Taisch: «Genossenschaftlich strukturierte Unternehmen bieten hier eine echte Alternative.»

Gerechtigkeits- und Verteilfragen

Jeannette Behringer, ehemalige Studienleiterin Ressort Sozialethik des Evangelischen Tagungs- und Studienzentrums Boldern am Zürichsee, sieht sich vor allem aufgrund von Gerechtigkeits- und Verteilfragen angetrieben, sich mit dem Thema Genossenschaften auseinanderzusetzen. «Ich habe mich schon oft mit der Frage beschäftigt, was denn nun ein gutes Unternehmen ausmacht», meinte sie. Genossenschaften hätten sich bezüglich einer nachhaltigen Entwicklung einerseits, vor allem aber auch durch die Förderung von partizipativen Prozessen andererseits bestens positioniert.

Hans Conrad Daeniker, Medienbeauftragter der Wohnbaugenossenschaften

Zürich, bezeichnete die Stadt Zürich als eigentlichen «Hot Spot der Wohnbaugenossenschaften». Er stellte fest, dass die Wohnbaugenossenschafts-Szene eine grosse Dynamik erfahre.

Kooperation und teilhaben als wichtige Werte

Franco Taisch betonte, dass Genossenschaften in weiten Teilen des politischen Umfeldes als die zu präferierende Unternehmensform eingeschätzt würden. Genossenschaften haben aber nichts Ideologisches oder gar Religiöses. Sie sind auch nicht primär eine Agrarangelegenheit», legte Taisch dar. Genossenschaften würden sich für die einen unternehmerischen Absichten eignen, für andere wiederum nicht.

Jeannette Behringer wünscht sich, dass ohne Idealisierung an Genossenschaftsformen herangetreten werden sollte. «Ich stelle immer wieder fest, dass ein grosser Mythos in Genossenschaften hineinprojiziert wird», meinte sie. Grundwerte wie Kooperation und Teilhaben seien wichtige Werte in dieser Unternehmensform. Es gelte aber zu bedenken, dass kleine Dorfladen-Genossenschaften nicht mit grossen Playern wie die Migros oder Coop verglichen werden dürften.



Angeregte Diskussion auch in der Pause, von links: Prof. Dr. Franco Taisch, Kantonsrätin Sabine Ziegler, Dr. Jeannette Behringer und Hans Conrad Daeniker.

«Eine Art Selbsthilfeorganisation»

Hans Conrad Daeniker erläuterte, dass im Wohnungsbereich viele Genossenschaften dem Gemeinnutz verpflichtet seien. «Primär sind Genossenschaften Selbsthilfeorganisationen – und dennoch nichts anderes als privatwirtschaftliche Unternehmen in Genossenschaftsform.»

Franco Taisch entgegnete, dass Genossenschaften «keine gemeinnützige Form» seien. «Die Genossenschaft gibt nicht, ohne zu verdienen», sagte er. Denn wirtschaftlich aufgehen müsse das Ganze immer. Taisch findet vor allem auch darum Gefallen an der Genossenschaftsform, weil sich das einzelne

Genossenschaftsmitglied einbringen könne. «Trotz aller Partizipation muss aber auch eine Genossenschaft geführt werden», meinte er.

Zu den Personen des Podiumsgesprächs

Jeannette Behringer

leitet seit 2012 die Fachstelle Gesellschaft & Ethik der evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich. Zuvor war sie während drei Jahren Studienleiterin für Sozial- und Gesellschaftsethik am Tagungs- und Studienzentrum Boldern in Männedorf. Die gebürtige Deutsche hat 2001 an der Universität Stuttgart zum Dr. rer. pol. promoviert. Zu ihren Arbeits- und Forschungsschwerpunkten gehören unter anderem die Themen «Demokratieentwicklung», «Ethik der nachhaltigen Entwicklung» sowie «Bürgerschaftliches und freiwilliges Engagement».

Franco Taisch

Franco Taisch ist Ordinarius für Wirtschaftsrecht und leitender Direktor des Instituts für Unternehmensrecht an der Universität Luzern. Seine Kerngebiete sind die Schnittstelle zwischen Wirtschaftsrecht und Ökonomie sowie die Zusammenhänge zwischen Unternehmensführung und Recht. Er hat in seiner Laufbahn mehrere Aufsätze, Lehrbücher und Monographien zu Themen des Wirtschaftsrechts geschrieben.

Franco Taisch leitet zudem das Kompetenzzentrum für Genossenschaftsunternehmen. Daneben wirkt er als Unternehmensberater, Rechtsanwalt sowie Managing Director von taischconsulting, unternehmensführung und recht. Er ist Verwaltungsrat in verschiedenen in- und ausländischen Unternehmen.

Hans Conrad Daeniker

Hans Conrad Daeniker hat Wirtschafts- und Sozialgeschichte sowie politische Wissenschaft studiert und hat in früheren Jahren als Journalist sowie Redaktor am Fernsehen gearbeitet. Seit 1996 führt er als selbständig Erwerbender ein Büro für Öffentlichkeitsarbeit, Politikberatung und Projekte in Uster. Seine inhaltlichen Schwerpunkte liegen bei den Themen Kommunalpolitik, gemeinnütziger Wohnungsbau, Flughafenpolitik sowie familienergänzende Betreuung. Daeniker ist ausserdem Medienbeauftragter der Wohnbaugenossenschaften Zürich.



Von links: Prof. Dr. Franco Taisch, Dr. Jeannette Behringer, Kantonsrätin Sabine Ziegler, Hans Conrad Daeniker und Moderator Christoph Vollenweider.

Jeannette Behringer ergänzte, dass Partizipation bisweilen auch ideologisch verstanden werde. «Partizipation kann gut funktionieren und zielorientiert sein, sie kann aber auch Prozesse hemmen», meinte sie.

Moderate Reformen nötig

Hans Conrad Daeniker äusserte sich mit Blick in die Zukunft, dass der Genossenschaftsgedanke nicht reformierungsbedürftig sei. Bei den Wohnbaugenossenschaften müsse man sich vor allem der Herausforderung stellen, dass Bauland als Hauptressource knapp geworden sei. Franco Taisch wiederum würde es begrüßen, wenn es dereinst nicht mehr sieben Personen bräuchte, um eine Genossenschaft zu gründen. «Das ist oftmals ein Hindernis, diesen Weg zu gehen», lautete seine Einschätzung. Zudem glaubt er, dass Genossenschaften zu einer grösseren Palette an Finanzierungsinstrumenten Zugang erhalten sollten.



Interessiertes Fachpublikum: Benno Walser (links), Verfasser einer Masterarbeit an der Uni St. Gallen zum Thema «Finanzielle Unternehmensziele von Genossenschaften und Aktiengesellschaften in der Schweiz», und Heinrich Studer, Projektleiter der neuen Genossenschaft Solar St. Gallen.

Zyklus «Genossenschaften – alte Idee mit einer grossen Zukunft»; Ausserordentliches Gespräch vom 26. Februar 2014, «Haben Genossenschaften eine Zukunft?», mit Prof. Dr. iur. Franco Taisch, Rechtsanwalt, Ordinarius für Wirtschaftsrecht und leitender Direktor des Instituts für Unternehmensrecht an der Universität Luzern und des Kompetenzzentrums für Genossenschaftsunternehmen, Dr. Jeannette Behringer, Fachstelle Gesellschaft & Ethik der evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich, und Hans Conrad Daeniker, Büro für Öffentlichkeitsarbeit, Politikberatung, Projekte, Medienbeauftragter der Wohnbaugenossenschaften Zürich; Moderation: Christoph Vollenweider, Leiter Unternehmensmertum, und Sabine Ziegler, Geschäftsleiterin z-communications und facilitation, Kantonsrätin, Zürich; Zusammenfassung: Marcel Vollenweider.