

HINTERGRÜNDE UND REPORTAGEN

GENOSSENSCHAFTEN:

GEMEINSAM ERFOLGREICH

Die Autoren



Martin Arnold, 1961, ist Mitbegründer des Pressebüros Seegrund, das seinen Standort in St. Gallen hat. Er arbeitet als freier Journalist für verschiedene Tageszeitungen. Zudem verfasst er Texte für Radiobeträge und Ausstellungen. Als Buchautor beschäftigt er sich immer wieder mit sozialen Themen. So 2007 im Buch «Volle Tanks – Leere Teller» und 2008 im Buch «Netzwerk Solidarität». Redaktor der Internetplattformen www.alpenmagazin.org und www.brotimtank.org.



Urs Fitze, 1962, studierte Geschichte an der Universität Konstanz. Seit 1989 freier Journalist im Pressebüro Seegrund. Er schreibt für Printmedien im deutschsprachigen Raum. Thematische Schwerpunkte: Wirtschaft, Umwelt und Wissenschaft. Co-Autor verschiedener Sachbücher, u.a. zur Problematik der Agrotreibstoffe. Mitbegründer und Redaktor der Internetmagazine www.alpenmagazin.org und www.brotimtank.org, Schweizer Korrespondent des Magazins «Enorm – Wirtschaft für den Menschen».



Dr. Daniel O. Maerki, 1958, Soziologe, Ökonom und akademischer Kunst- und Kulturmanager. Diverse Topmanagementpositionen, Erfahrung in der angewandten Forschung, der Strategie-, Management- und Innovationsberatung. Seit Ende 2009 Geschäftsführer des Verbandes der Wohnbaugenossenschaften Zürich. Zahlreiche Buchbeiträge, eigene Bücher (u.a. gemeinsam mit Andrea Schikowitz «Wohnen 2018. Smart Living. Innovationen für Bewohner und Wohnungswirtschaft»)

VORWORT

DIE VEREINTEN NATIONEN WIDMEN DAS JAHR 2012
DEN GENOSSENSCHAFTEN. ZU RECHT. DIESES BUCH IST
ALL JENEN GEWIDMET, DIE SICH UM DIESE BESTE ALLER
ORGANISATIONSFORMEN VERDIENT GEMACHT HABEN.

Es war wohl in der Zeit der Morgendämmerung der Menschheit und liegt Millionen Jahre zurück. Das Klima wurde trockener und die Nahrungsmittelsituation für die Frühmenschen verschlechterte sich. Die schwierigeren Lebensbedingungen förderten die Entwicklung der Kommunikation – aber auch des solidarischen Verhaltens. Es galt von einem sicheren Standort aus neue Gebiete zu erschliessen. Dafür brauchte es eine Verständigung und ein Versicherung. Die Entdecker durften zurückkehren und die Zurückgebliebenen mussten für sie Nahrung bereithalten. Es war die Zusammenarbeit, das solidarische Funktionieren einer Gruppe, welche der Anfang der Zivilisation und der kulturellen Entwicklung war. Was mit jenen Wesen geschehen ist, die als Individuen nur für sich schauten und nur für ihre eigenen Bedürfnisse Vorräte horteten, ist unbekannt. Sie dürften im Dunkel der Geschichte verschwunden sein. Solidarisches, gemeinschaftliches Wirtschaften hat die Menschen als erfolgreiches, vielleicht das erfolgreichste Wirtschaftsmodell immer begleitet. Die Genossenschaften als juristisch definierte Form des gemeinsamen Wirtschaftens sind aktueller denn je.

Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung, genauso wie die Pflege des Gemeinwohls, eine gerechte Verteilung der erwirtschafteten Güter und das solidarische Einstehen für Benachteiligte, die nicht auf der Sonnen- seite stehen, und die Berücksichtigung der Interessen künftiger Generationen, sind Werte, die Menschen wieder vermehrt am Herzen liegen.

Wir danken der PAX Holding Genossenschaft, der Coop Genossenschaft Schweiz, der Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, dem Schweizerischen Verband Creditreform (Genossenschaft), der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich, dem Wohnbaugenossenschaften Schweiz, Sektion Zürich, und der Imp- lenia Generalunternehmung, dass sie mit ihrer Unterstützung das Erscheinen dieses Buches ermöglichten. Sie helfen damit, den Fokus auf eine Wirtschafts- form jenseits von Superboni und Gier zu lenken: Auf Genossenschaften, die mit ihrer demokratischen Struktur dem Zeitgeist genau entsprechen.



Deichgenossenschaften



Restaurant «Kreuz» in Solothurn



Die Landi

INHALT

- 3 VORWORT
- 7 ALLMENDE IST ÜBERALL
Interview mit Elinor Ostrom
- 12 GENOSSENSCHAFT DORT, WO SIE
IHRE STÄRKEN AUSSPIELEN KANN
Interview mit Robert Putschert
- 17 GENOSSENSCHAFTEN BEDEUTEN
STABILITÄT IN DER VIELFALT
Daniel Maerki
- 26 AUS DER NOT ERWACHSEN
Geschichte der Genossenschaften



Wohnbaugenossenschaft Achlsenblick



Genossenschaft Skilift Tenna



Alpgenossenschaft

GENOSSENSCHAFTSFORMEN

MARKTORIENTIERTE GROSS-GENOSSENSCHAFTEN

- 35** WIR VERDIENEN DAS GELD
FÜR UNSERE KUNDEN
Die PAX Versicherungen
- 41** VORSICHT ALS MUTTER
DES GESCHÄFTSLEBENS
Creditreform – gemeinsam gegen Verluste
- 48** EINE HÖRBARE STIMME
Coop in der Schweiz
- 53** WIR HABEN UNSEREN
GENETISCHEN CODE
**Pierin Vincenz, Vorsitzender der
Geschäftsleitung der Raiffeisen
im Interview**

SELBSTHILFE-GENOSSENSCHAFTEN

- 61** EIN UNTERNEHMEN FÜR
DEN ZEITGEIST
Das Carsharing Unternehmen Mobility
- 89** UTOPIE UND WIRKLICHKEIT
Die Genossenschaft WIR Bank
- 93** ICH BIN BEREIT, IN DEN
WIND ZU STEHEN
Der LANDI-Laden
- 97** WANDERUNG IN
SONNTAGSKLEIDERN
Die Alpgenossenschaft

SOZIALPOLITISCHE GENOSSENSCHAFTEN

- 101** HARTNÄCKIGE GRÜNDER,
BIENENFLEISSIGE FÖRDERER
Oikocredit
- 106** MIT ENGAGEMENT BEI DER ARBEIT
Das Restaurant Kreuz in Solothurn
- 111** GELEBTE SOZIALPARTNERSCHAFT
Die Schweizer Reisekasse REKA
- 114** MEHR FÜRS GELD
Wohnbaugenossenschaften

ÖFFENTLICHE ZWECKGENOSSENSCHAFTEN UND VERBÄNDE

- 121** SOLARDÄCHER BRAUCHT DIE STADT
Genossenschaft Solar St. Gallen
- 125** GENOSSENSCHAFT
RETTET ALTERSHEIM
Alters- und Pflegeheim Bühler
- 129** EIN JAHRTAUSENDWERK,
GESCHAFFEN VON
GENOSSENSCHAFTEN
**Die Deichgenossenschaften in den
Niederlanden**
- 135** DIE GENOSSENSCHAFT AUS
RECHTLICHER PERSPEKTIVE
Tizian Troxler
- 139** DIE PIONIERS VON GESTERN
SIND DIE PIONIERS VON MORGEN
**Die Zukunft gehört der sozialen Wirtschaft –
und damit den Genossenschaften**

A black and white portrait of Elinor Ostrom, an elderly woman with short, light-colored hair, wearing glasses and a dark turtleneck. She is smiling slightly. The background is dark with some foliage visible on the right side.

**«DIE WELT IST WEIT KOMPLI-
ZIERTER, ALS ES DIE GÄNGIGEN
ÖKONOMISCHEN MODELLE
WAHRHABEN WOLLEN.
DOCH DIE MENSCHEN KÖNNEN
IN SELBSTVERWALTUNG
DAMIT UMGEHEN –
WENN MAN SIE NUR LIESSE.»**

Die US-amerikanische Ökonomin Elinor Ostrom (†) in einem ihrer letzten Interviews

ALLMENDE IST ÜBERALL

DIE AM 12. JUNI 2012 VERSTORBENE US-AMERIKANISCHE ÖKONOMIN UND NOBELPREISTRÄGERIN ELINOR OSTROM TRAUT DEM MENSCHEN UND DESSEN SOLIDARITÄT MEHR ALS DEN GÄNGIGEN ÖKONOMISCHEN THEORIEN

Text: Urs Fitze

Es ist besser, die Komplexität der Welt zu verstehen und einen Weg zu finden, damit umzugehen, als sie einfach zu negieren, heisst einer der Kernsätze Ihrer Rede zum Nobelpreis 2009. Wie verhalten sich diesbezüglich Politiker und Wirtschaftstreibende? Der Mainstream geht sicher in Richtung viel zu starker Vereinfachung, sei es in der Politik, sei es in der Wirtschaft, und das entspricht auch weitgehend der gängigen ökonomischen Lehre. Dabei ginge es zuerst einfach darum, zu akzeptieren, dass die Dinge, seien sie physischer oder psychischer Natur, eben kompliziert sind. Vereinfachungen führen allzu oft zu falschen Schlussfolgerungen.

Woran liegt das? Schwer zu sagen. Ich kann nur als Sozialwissenschaftlerin antworten, die seit Jahrzehnten auf dem Gebiet der Gemeingüter und deren Bewirtschaftung forscht und zum Schluss kommt, dass Menschen sehr wohl in der Lage sind, auch ausserordentlich komplexe Herausforderungen gemeinschaftlich zu meistern. Über viele Jahre wurden meine Forschungsergebnisse von den meisten Kollegen aus der Wirtschaftswissenschaft praktisch ignoriert. Es wurde einfach behauptet, die Menschen seien nicht in der Lage, gemeinsam Lösungen für komplexe Probleme zu erarbeiten. Man sprach von der Tragödie der Allmende, dem gemeinschaftlich bewirtschafteten Boden, und behauptete, sie gehe an den überhöhten Ansprüchen der Nutzer zugrunde. Gleichzeitig hielt man an Modellen fest, die von dieser falschen Annahme ausgingen und kam zu Lösungen, die stets darauf hinausliefen, entweder den Staat oder die private Wirtschaft als lenkende Kraft anzurufen.

Hat sich mit Ihrem Nobelpreis etwas an dieser Missachtung geändert? Ich und meine Kollegen werden jetzt sicher verstärkt wahrgenommen. Aber es bleibt noch viel zu tun.

Ein anderes Schlüsselwort Ihrer Nobelpreis-Rede heisst Vertrauen. Warum ist Vertrauen so wichtig? Weil man ohne gegenseitiges Vertrauen nicht zusammenarbeiten kann. Die gemeinsame Nutzung von Weiden in den Schweizer Alpen konnte nur über so lange Zeiträume funktionieren, weil die Menschen bereit waren zur Zusammenarbeit – und weil sie einander vertrauten. Vertrauen gibt es aber nicht einfach als Vorschuss. Vertrauen muss man sich erarbeiten, und Vertrauen kann nur wachsen, wenn man gemeinsam Regeln definiert, Spielräume absteckt und auch dafür sorgt, dass es Sanktionen für jene gibt, die sich nicht daran halten.

Aber wie wird man jener Herr, die nur das Ausplündern von Gemeingütern im Kopf haben? Wenn ich die Ressourcen nicht übernutzen soll, muss ich tatsächlich darauf vertrauen können, dass der andere sie auch nicht übernutzt. Wenn ich mich gut verhalte, der andere aber nicht, bin ich schlicht ein Dummkopf, wenn ich mich nicht zur Wehr setze. Und Menschen wollen keine Dummköpfe sein. Man hat in meiner Wissenschaft immer angenommen, dass man den Staat braucht, die grossen Männer mit den Gewehren, die uns befehlen, was wir in solchen Angelegenheiten zu tun und zu lassen haben. Doch dem ist nicht so. Ich habe überall auf der Welt Beispiele gefunden, die zeigen: Die Menschen finden ihren eigenen Weg, um Gemeingüter zu verwalten. Sie definieren ihre Regeln, so dass sie auch über lange Zeiträume funktionieren und flexibel genug sind. Dann wächst auch das Vertrauen.

Es ist nicht der Staat, es ist nicht die Wirtschaft, es braucht etwas dazwischen, wenn Gemeingüter nachhaltig bewirtschaftet werden sollen, lautet die Kernbotschaft Ihrer Forschung. Dieses Etwas ist komplex, es muss verhandelt und entwickelt werden. Gibt es so etwas wie eine ideale Lösung?

Nein, es gibt keine ideale Lösung, es gibt auch keinen Modellfall. Das ist die Erkenntnis, mit der wir leben müssen und aus der es Lehren zu ziehen gilt. Ich kann Ihnen von vielen Beispielen erzählen, die ganz unterschiedliche Lösungen mit sich bringen. Sie funktionieren, aber eben nur in diesem Einzelfall. Ein Modell lässt sich daraus nicht ableiten. Wir können einzig den Rahmen definieren, die wichtigsten Bedingungen, die es einzuhalten gilt. Umsetzen müssen die Menschen das selbst in der Form, die zu ihrer Gemeinschaft passt. Wir müssen diese Vielfalt anerkennen und darauf aufbauen, um die Verschiedenheit der Welt bewältigen zu können. Es gibt jenseits von Staat und Markt die institutionelle Vielfalt. Dort liegt die Lösung.

Lassen sich Erkenntnisse, die Sie aus der gemeinsamen Bewirtschaftung von Allmenden im Wallis gewonnen haben, auf die aktuellen Klimaverhandlungen übertragen, bei denen es um die Bewirtschaftung der Atmosphäre geht? Ja und nein. Natürlich lässt sich die Lösung, wie sie im Walliser Bergdorf Töbel entwickelt wurde, nicht einfach für ein globales Problem übernehmen, ja nicht einmal auf die Gegebenheit im Talgrund des Wallis, wo man andere Modelle entwickelt hat. Aber die Grundsätze bleiben stets dieselben: Es geht um klare Grenzen zwischen Nutzniessern und jenen, die nicht beteiligt sind, Kosten und Nutzen müssen sich für alle gleich die Waage halten. Entscheidungen sind gemeinschaftlich zu treffen und es braucht eine wirksame Überwachung.

Natürlich sind die Klimaverhandlungen extrem schwierig zu führen und Lösungen nur sehr mühsam, wenn überhaupt, zu erreichen. Ich plädiere deshalb auch dafür, den lokalen und den globalen Weg zu gehen, um Gemeingüter wie die Atmosphäre zu verwalten. Wenn man sich auf globaler Ebene nicht finden kann, heisst das ja nicht, dass Kommunen oder lokale Gemeinschaften nicht selbst etwas unternehmen sollten, um die Klimagas-Emissionen zu reduzieren. Es geht letztlich doch auch darum, den Kopf nicht in den Sand zu stecken,

sondern etwas zu tun. Im Idealfall mag es gelingen, vernetzte Strukturen zu entwickeln, in die die verschiedenen Beteiligten auf allen Ebenen eingebettet werden.

Können globale Probleme an der Basis gelöst werden? Ich glaube schon. Nichts zu tun wäre sicher die schlechteste Lösung. Und wir haben aus der Geschichte genügend Beispiele, bei denen es gelungen ist, Gemeingüter über lange Zeiträume gemeinschaftlich zu verwalten, ohne damit die Grundlagen einer Gesellschaft und deren Wirtschaft zu zerstören.

Welche organisatorische Form eignet sich am besten für die Verwaltung von Gemeingütern? Da gibt es für mich keine Präferenzen, das hängt vom Einzelfall ab, vom Verlauf der Gespräche, die die Betroffenen miteinander führen.

Wie können global tätige Grossunternehmen in die Verwaltung von Gemeingütern integriert werden? Da sehe ich grundsätzlich keine unüberwindbaren Hindernisse, es gibt ja schon heute einige Grossunternehmen, die aus eigener Einsicht damit begonnen haben, ihren Energieverbrauch zu reduzieren. Damit schaffen sie selbst die besten Voraussetzungen, sich in die gemeinschaftliche Nutzung der Atmosphäre zu integrieren. Grösse schliesst Teilhabe nicht aus. Und in gewisser Weise lässt sich auch ein grosser Konzern als Gemeinschaft beschreiben, die einen Weg finden muss, Allmendegüter so zu nutzen, dass sie auch auf lange Sicht erhalten bleiben.

9

Die ältesten Genossenschaften der Welt kümmerten sich in den Niederlanden um den Bau und Unterhalt der lebensnotwendigen Deiche als Gemeingut. Sind Genossenschaften dafür besser geeignet? Genossenschaften sind von sehr grosser Bedeutung für die Gemeingüter, aber ich möchte auch betonen, dass sie nicht alleine selig machen. Auch Genossenschaften scheitern am Grundproblem der Komplexität. Deshalb kommt es für mich nicht entscheidend auf die Organisationsform an, sondern es geht darum, ob die essentiellen Fragen gestellt und beantwortet werden.

Was sind die Vorteile einer Genossenschaft? Sie sind schon von ihrem Konzept her zum Teilen angelegt, und darum geht es im Wesentlichen, wenn wir von Gemeingütern sprechen. Jeder Genossenschafter hat Nutzungsrechte, und jeder geht Verpflichtungen ein. Es gibt Sanktionsmechanismen für jene, die sich nicht an die Abmachungen halten. Es gibt aber auch gewisse Kostenvorteile und demokratisch gewählte Gremien. Das sind wichtige Voraussetzungen für die Nutzung von Gemeingütern.

Und die Nachteile? Genossenschaften bekommen immer dann Probleme, wenn sie zu schnell wachsen. Man tut also gut daran, sich nicht allzu hohe Ziele zu setzen und am Boden zu bleiben.

Soziale Unternehmer möchten das Geschäft und gesellschaftliches Engagement in Einklang bringen. Was halten Sie davon? Ich sehe einiges Potenzial. Aber so richtig etabliert haben sich die sozialen Unternehmer noch nicht, und der Beweis, dass sie mehr sind als eine vorübergehende Erscheinung, steht für mich noch aus. Die sozialen Unternehmer müssen ihren Platz erst noch finden.

Das Konzept des Social Business könnte doch der Schlüssel sein zur Lösung vieler Probleme? Da wäre ich zurückhaltend. Nicht, weil Social Business keine gute Sache wäre, aber, wie schon gesagt: Die Dinge sind sehr komplex. Für mich haben soziale Unternehmer einen wichtigen Platz im Gefüge, aber es ist letztlich wie mit anderen Organisationsformen: Es sind die beteiligten Menschen, die entscheiden sollen, welchen Weg sie gehen. Diese Selbstverwaltung kann viele Formen annehmen, und auch ein soziales Unternehmen kann eine sehr gute Lösung sein.

Nochmals zum grossen Ganzen: Die Welt schlägt sich heute mit Problemen wie Klimawandel, Hunger, Armut und Ungleichheit herum, dringlicher denn je. Als Einzelner sieht man sich überfordert. Brauchen wir nicht den grossen Wurf, die grosse Lösung? Sie meinen eine Art Weltkonsens oder Weltregierung? Nein, das halte ich für nicht machbar, weil es nicht funktionieren kann und letztlich auch nicht durchsetzbar wäre. Denn von oben nach unten lässt sich nichts durchsetzen, und sei es noch so gut gemeint: Das zeigen unsere Forschungsergebnisse eindrücklich.

Und von unten nach oben? Das ist wesentlich vielversprechender. Wir müssen es nur versuchen und bereit sein, uns auseinanderzusetzen. Und die Mächtigen müssen uns lassen.

**«GENOSSENSCHAFTEN
LEBEN VON DEMOKRATIE
UND VOM
SELBSTHILFEGEDANKEN.
NUR DANN KÖNNEN SIE
ENTSTEHEN UND GEDEIHEN.»**

Robert Purtschert vom Institut für Verbands-, Genossenschafts- und Stiftungsmanagement (VMI) Universität Fribourg.

GENOSSENSCHAFT DORT, WO SIE IHRE STÄRKEN AUSSPIELEN KANN

ROBERT PURTSCHERT IST HERAUSGEBER DES 2005 ERSCHEINENEN STANDARDWERKES «DAS GENOSSENSCHAFTSWESEN IN DER SCHWEIZ». DEMOKRATIE UND MITSPRACHE SIND FÜR IHN WESENTLICH.

Text: Urs Fitze

Herr Purtschert, wozu braucht es Genossenschaften? Genossenschaften sind eine hybride Rechtsform, das heisst eine Mischung aus Personen- und Kapitalgesellschaft. Populär gesagt: Bei Genossenschaften führt ein Verein eine Unternehmung, oder Genossenschaften sind Unternehmungen, die von einem demokratischen Gremium geführt werden. Die direkte Antwort auf Ihre Frage lautet deshalb: Es braucht keine Genossenschaft, um ein «normales» Geschäft zu führen. Dazu eignen sich Aktiengesellschaft oder GmbH besser. Sobald jedoch das demokratisch-partizipative Element einen Wettbewerbsvorteil mit sich bringt, ist die Rechtsform der Genossenschaft sinnvoll.

Was verstehen Sie darunter? Alle Genossenschafter haben eine Stimme und damit die gleiche Stimmkraft, unabhängig von der Anzahl gehaltener Genossenschaftsanteile am Genossenschaftskapital. Dies steht im deutlichen Gegensatz zur AG, wo sich die Stimmkraft aus der Anzahl der Kapitalanteile, der Aktien ergibt. Die Genossenschafter sind nicht nur Kunden, sondern auch Besitzer der Genossenschaft. Die Mitgestaltungsmöglichkeiten am Geschäft sind wesentlich grösser als bei der AG.

Wie steht es dann mit der Gewinnverteilung? Die Genossenschaftsanteile werden oft mit einem marktüblichen Anleihezins bedient. Gewinne und Überschüsse werden nicht aufgrund der Kapitalbeteiligung ausgeschüttet, sondern die Genossenschafter werden proportional zur Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Leistungen mit einer Rückvergütung bedient. Ein Bauer erhält eine Rückvergütung, einen Bonus oder eine Überschussbeteiligung entweder auf die Summe seiner Bezüge bei der Genossenschaft, zum Beispiel Futtermittel, oder aufgrund seiner Leistungen an die Genossenschaft. Das kann etwa die gelieferte Milch sein. Die Versicherten bei der Schweizerischen Mobiliar Versicherung erhalten eine Überschussbeteiligung, bezogen auf die Höhe der bezahlten Prämien.

Eine gerechte Lösung? Sicher. Der genossenschaftliche Ansatz funktioniert vor allem bei langfristigen, auf Gegenseitigkeit beruhenden Geschäftsbeziehungen. Die Genossenschaft kann nicht allzu viel Gewinn ausschütten, denn sie braucht die einbehaltenen Überschüsse zur Entwicklung der Genossenschaft. Eine Stärkung muss im Sinne der Mitglieder sein, die ja langfristig zusammenarbeiten möchten.

Die Genossenschaft hat ein Handicap: Die Kapitalbeschaffung ist erschwert. In der AG erhalten Kapitalgeber Stimm- und Wahlrecht proportional zu ihrer Kapitaleinlage, und die Gewinne werden als Dividende auch nach Kapitalanteilen ausgeschüttet. Deshalb haben «normale» Kapitalanleger kein Interesse, in Genossenschaften zu investieren.

Aber Coop und Migros sind doch erfolgreich im Wettbewerb und haben keine Kapitalbeschaffungsprobleme. Ja, das stimmt, aber beachten Sie, dass alle neuen Wettbewerber dieser Grossgenossenschaften wie Aldi, Lidl, früher auch Denner, oder Ottos Warenposten Aktiengesellschaften sind. Es ist keine neue Grossgenossenschaft mehr entstanden. Die existierenden Grossgenossenschaften wie Migros, Coop und Raiffeisen sind Spezialfälle, ich nenne sie «Kinder der Geschichte». Coop wurde vor mehr als 100 Jahren als Selbsthilfeorganisation gegründet, um die Lebensmittelbeschaffung für ärmere Bevölkerungsschichten zu verbessern. Migros wurde interessanterweise als Aktiengesellschaft gegründet und erst bei der Nachfolgeregelung von Gottlieb Duttweiler in eine Genossenschaft umgewandelt. Damit sollte auch verhindert werden, dass die Migros durch eine Kapitalgesellschaft übernommen wird. Die Rechtsform der Genossenschaft verhindert eine solche Übernahme, da man die Genossenschaftsanteile nicht im freien Markt erwerben kann. Die Raiffeisenkassen entstanden, um Bauern und Gewerbetreibenden zu Krediten zu verhelfen, die das damalige Bankensystem nicht gewährte. Auch hier galt das Selbsthilfeprinzip.

13

Braucht es heute für Genossenschaften auch andere Inhalte? Obwohl in diesen Grossgenossenschaften das Demokratieelement nicht mehr ausgeprägt ist – oder nicht sein kann – ist doch noch ein genossenschaftlicher «Spirit» vorhanden, indem nicht der Gewinn maximiert wird, sondern auch andere Ziele verfolgt werden: das Kulturprozent der Migros, der Verzicht auf den Verkauf vom Spirituosen, der hohe Stellenwert der Ökologie oder die Verankerung in der Landwirtschaft, um nur einige Beispiele zu nennen. Man nennt das heute Corporate Social Responsibility, also neben der Profit- steht auch eine Gemeinwohlorientierung. Auch der respektvolle Umgang mit den Mitarbeitenden gehört dazu. Hier unterscheiden sich die Genossenschaften in der Schweiz ganz klar von den (meist ausländischen) Konkurrenten – auch die Managersaläre sind bei Genossenschaften vertretbar. Abzocker finden sich in Genossenschaften eigentlich nicht.

Gibt es denn noch «echte», demokratisch funktionierende Genossenschaften? Ja, sicher. Die Genossenschaften haben verschiedene Gesichter. Wir unterscheiden deshalb vier klar definierte Gruppen:

- marktnahe Grossgenossenschaften wie Migros, Coop und Raiffeisen
- Selbsthilfegenossenschaften, z.B. in der Landwirtschaft
- sozial-politische Genossenschaften, etwa für die Führung eines Dorfladens

- öffentliche Zweckgenossenschaften, die sich etwa um gemeinsame Abfallentsorgung oder Wasserversorgung kümmern

Der Demokratiegehalt nimmt von der ersten bis zur vierten Gruppe laufend zu. Bei der sozialpolitischen Genossenschaft soll zum Beispiel ein Dorfladen vor der Schliessung bewahrt werden. So geschah es in Saanenmöser im Berner Oberland. Interessierte Kreise aus der Bevölkerung und dem Tourismus gründeten eine Genossenschaft mit dem Zweck, den einzigen Dorfladen zu erhalten. Sie haben alle als Genossenschafter ein Mitspracherecht. Es geht nicht um Gewinnmaximierung, sondern um die Versorgung des Dorfes. So wird die Buchhaltung von einem Hotel geführt, die Vereinsführung erfolgt ehrenamtlich. Es handelt sich im Prinzip um eine am Markt operierende Non-for-Profit-Organisation. Das Sachziel – die Versorgung der Bevölkerung und der Gäste mit dem täglichen Bedarf – steht im Vordergrund, nicht der Gewinn. Bei öffentlichen Zweckgenossenschaften steht die Lösung eines gemeinsamen Problems von öffentlichen Körperschaften im Mittelpunkt. Das kann etwa die gemeinsame Abfallentsorgung sein. Alle Beteiligten haben ein Mitspracherecht. Es wird demokratisch über die Strategie der Genossenschaft entschieden.

Ist nun die Genossenschaft ein Erfolgsmodell oder ein Auslaufmodell? Um ein ganz normales Geschäft zu führen, ist sie ein Auslaufmodell. So wurde zum Beispiel der Studentenreisedienst SSR in eine AG umgewandelt. Es war einfach nicht mehr möglich, das wachsende Geschäft partizipativ – alle reden mit, alle haben den gleichen Lohn – zu führen. Die demokratischen Strukturen und die Schwierigkeiten der Kapitalbeschaffung bei einem starken Wachstum sprechen gegen die Genossenschaft. Die über Jahrzehnte gewachsenen Genossenschaften als «Kinder der Geschichte» sind hier ausgenommen. Diese sind in der Schweiz auch sehr gut geführt, aber beispielsweise in Österreich ist die Genossenschaft Coop untergegangen.

Also doch ein Auslaufmodell?... Nein. Sobald ein gemeinschaftliches Element in den Vordergrund tritt, macht die Genossenschaft Sinn. Ein gutes Beispiel ist Mobility. Das Grundprinzip, Genossenschaftsmitgliedern den Zugang zu Mietfahrzeugen zu ermöglichen, könnte jede Mietwagenfirma auch bieten. Doch bei Mobility macht der Standort der Autos den Unterschied. Die finden sich in unmittelbarer Nähe der Kunden. Aber wer findet solche guten Standorte? Es sind die Genossenschafter selbst, die nicht nur ein ureigenes Interesse daran haben, sondern eben auch in ihrem Wohnumfeld Stationierungsmöglichkeiten erkunden können und so der Genossenschaft als Ganzes einen Vorteil verschaffen, der für eine Privatfirma nicht zu realisieren und zu finanzieren ist. Ein weiteres Beispiel ist die Genossenschaft Lunch-Check: Sie verkauft an Firmen Lunch-Checks, damit Mitarbeitende über Mittag zum Essen motiviert werden. Bargeldbeiträge würden vielleicht für etwas anderes verwendet. Jede Firma ist Genossenschafter und kann über die Strategie der Genossenschaft mitbestimmen. Auch hier steht die Sachleistung im Vordergrund, nicht die Gewinnerzielung.

eher urban, gut gebildet und gut verdienend. Sie schätzen Mobilität, messen einem Auto aber keinen übermässigen Wert bei. «Wir sind überzeugt, dass wir noch deutlich mehr Genosschafter und Nutzer von Mobility gewinnen können.» Der neue Mikrozensus des Bundes zum Thema Mobilität bestätigt dies und offenbart zwei Trends. Einerseits erwerben weniger junge Leute den Fahrausweis, andererseits verliert das Auto als Statussymbol drastisch an Bedeutung. Diese neue Jugend ist innovativ, technologiefreundlich und hochmobil, wobei sie den öffentlichen und privaten Verkehr munter kombiniert. Für sie ist ein neues spielerisches App geradezu ideal. Es erinnert an das Winken, wenn man in einer Grossstadt am Strassenrand ein Taxi anhalten will. Nimmt man sein iPhone in die Hand und winkt damit, öffnet sich dank dem Schütteleffekt ein Programm, das den nächsten Mobilitätsstandort angibt. Das entsprechende Auto kann man gleich reservieren. Für Viviana Buchmann ist die Innovationsfähigkeit von grosser Bedeutung. Man dürfe aber seine Wurzeln nicht vergessen: «Es gibt viele kleine Genossenschaften, die erfolgreich waren und deshalb gross geworden sind. Wir gehören dazu. Dann besteht die Herausforderung darin, sich selber treu zu bleiben. Ich glaube, uns gelingt dies mit den dezentralen Strukturen, mit den Sektionen und den aktiven und ansprechbaren Genossenschaftsmitgliedern gut.»

Mit der gemeinsamen Autonutzung leistet Mobility in Zukunft einen wertvollen Beitrag zur Lösung der Mobilitätsprobleme, denn Parkplatzmangel, Lärm und Abgase lassen immer mehr städtische Bewohner am Nutzen eines eigenen Autos zweifeln.

Wer hat's erfunden?

Autos zu teilen ist keine Erfindung von Mobility und ihren Vorgängerorganisationen. Bereits im Jahre 1948 wurde in Zürich die Selbstfahrergenossenschaft SE-FAGE gegründet. Sie betrieb bis 1998 Carsharing. In den 50er-Jahren entstanden ähnliche Gemeinschaften in den USA, in den 70er-Jahren in Frankreich und den Niederlanden. Der Initiant der AutoTeilet in der Schweiz, Conrad Wagner, entdeckte das System 1983 in den USA. Er plante, es auf die Schweiz zu übertragen und ist Mitbegründer der AutoTeilet in Stans 1987.

Die daraus hervorgegangene Carsharing Firma Mobility ist weltweit die erfolgreichste ihrer Art.