Zeitschrift: Akzent : Magazin für Kultur und Gesellschaft
Herausgeber: Pro Senectute Basel-Stadt
Band: - (2013)
Heft: 5: Schwerpunkt : Genossenschaft : teilen statt besitzen

Artikel: Im Gespräch mit Robert Purtschert über Genossenschaften : keine Unternehmensform für Abzocker
Autor: Purtschert, Robert / Ryser, Werner
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-843100

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Im Gespräch mit Robert Purtschert über Genossenschaften

Keine Unternehmensform für Abzocker

[wr] Die Schweiz blickt auf eine grosse genossenschaftliche Tradition zurück. Bereits im frühen Mittelalter gab es Dorfgenossenschaften, die auf gemeinschaftlicher Basis die Nutzung von Allmenden, Alpen, Wäldern und Wasserrechten wahrnahmen. Aber auch die städtischen Handwerkerzünfte, die im 13. Jahrhundert entstanden, waren genossenschaftlich organisiert.

Genossenschaften seien Teil unserer Identität, sagt Professor Robert Purtschert, emeritierter Direktor des Verbands-Management Institutes der Universität Freiburg (CH). Sie seien der Kitt unserer Nation. Fast jede und jeder ist irgendwo Mitglied in einer Genossenschaft. Wenn man so will, funktionierte auch die alte Eidgenossenschaft, wo jeder Stand, unabhängig von seiner Grösse, eine Stimme hatte, nach jenen Regeln, wie sie erstmals 1881 im Rahmen des Obligationenrechtes für Genossenschaften formuliert wurden. Zweifellos hat die Philosophie der frühen genossenschaftlichen Lebens- und Wirtschaftsgemeinschaften bis heute Einfluss auf unser liberales und demokratisches Gesellschaftsverständnis.

Akzent Magazin: Herr Purtschert, was ist, eine Genossenschaft?

Robert Purtschert: *Genossenschaften sind kollektive Selbsthilfeorganisationen, die Produkte oder Dienstleistungen entwickeln. Man könnte von Unternehmen mit Vereinscharakter sprechen. Von der Rechtsform her gesehen sind sie eine Mischung zwischen Personen- und Kapitalgesellschaft. Um es auf eine Kurzformel zu bringen: Eine Genossenschaft ist ein Verein, der als mitgliedschaftliches Organ eine Unternehmung führt, eine Nonprofit-Organisation, die am Markt agiert und deren wirtschaftliche Tätigkeit im Handelsregister eingetragen ist. Anders als in der Aktiengesellschaft, wo das Stimmrecht nach der Kapitalbeteiligung geregelt ist, gilt für die Genossenschaft, unabhängig von der Anzahl der gezeichneten Anteilscheine: One man one vote. Mitglieder einer Genossenschaft, dies nebenbei, können auch juristische Personen sein, Gemeinden, Firmen, Organisationen. Aber auch hier gilt: Jeder hat nur eine Stimme.*

Akzent Magazin: Wem «gehört» eine Genossenschaft?

Robert Purtschert: *Sie gehört ihren Mitgliedern. Aber anders als in der Aktiengesellschaft gibt es in der Genossenschaft keine Gewinnbeteiligung für die Kapitalgeber. Allenfalls kann eine Genossenschaft Überschüsse im Verhältnis auf bezogene Leistungen ausschütten, das heisst: Wer bei einer Genossenschaft viel kauft, bekommt auch, in Form von Rabatten, viel zurück. In der Regel aber bleibt der Löwenanteil des Gewinns bei der Genossenschaft, die damit ihre Existenz und ihr Wachstum finanzieren kann. Der Genossenschafter kann mit seinen Anteilscheinen keinen Handel treiben. Gemäss OR, Artikel 859 erhält er nur in Ausnahmefällen eine höchstens «normale» Verzinsung (etwa analog Bundesobligationen). Wenn er aus der Genossenschaft austritt, werden ihm für seine Anteilscheine lediglich der Nominalwert zurückerstattet.*

Akzent Magazin: Genossenschaft ist nicht gleich Genossenschaft. Zwischen einer Genossenschaftsbeiz und etwa den Raiffeisenbanken, die ebenfalls genossenschaftlich organisiert sind, gibt es grosse Differenzen.

Robert Purtschert: *Wir unterscheiden vier Formen. Da gibt es zum Ersten marktorientierte Grossgenossenschaften wie Coop und Migros, die Mobiliar und Helvetia Patria Versicherungen oder die von Ihnen erwähnten Raiffeisenbanken. Als Zweites wären die Selbsthilfegenossenschaften zu nennen, die der Wahrung gemeinsamer Interessen dienen. Dazu gehören beispielsweise die Schweizer Reisekasse (Reka), Lunch Check und natürlich die zahlreichen Wohnbau- und landwirtschaftlichen Genossenschaften. Drittens existieren viele sozialpolitische Genossenschaften. Dazu zählen etwa die Car-Sharing-Genossenschaft Mobility, auch Genossenschaftsläden in Quartieren und Dörfern, die drohende Ladenschliessungen verhindern sowie selbst verwaltete Kleinbetriebe, etwa Beizen. Schliesslich basieren auch die öffentlichen Zweckgemeinschaften von Gemeinden meist auf genossenschaftlicher Basis. Das ist der Fall, wenn mehrere Kommunen gemeinsame Abfallentsorgungen, Abwasseranlagen, Schulen, Altersheime, Feuerwehren usw. betreiben.*

Professor Dr. rer. pol. Robert Purtschert, 1970/71 Visiting Lecturer für International Business an der University of Alabama (USA). 1973–1980 Marketingleiter in einem Pharmaunternehmen. Ab 1980 beratend für Unternehmen und NPO tätig. 1985 Privatdozent an der Universität Freiburg (CH), seit 1993 ausserordentlicher Professor, 1986 Geschäftsführer und von 2001 bis zur Emeritierung Direktor des Verbands-Management Institutes (VMI) der Universität Freiburg.

Akzent Magazin: Und gibt es so etwas wie eine «Genossenschafts-Philosophie»?

Robert Purtschert: *Die Genossenschafter müssen durch eine gemeinsame Idee getragen, an einer echten Mitgliedschaft beteiligt sein, im Sinne von: «Wir wollen diesen Laden gemeinsam führen, wir wollen diese Alp zusammen bewirtschaften.» Jede und jeder soll mitreden können und sich dadurch mit der Organisation verbunden fühlen. Genossenschaften haben, was typisch ist für eine Nonprofit-Organisation, eine klare Sachzieldominanz. Das heisst, der Gewinn wird reinvestiert, er dient dazu, die Existenz und die Weiterentwicklung der Körperschaft sicherzustellen.*

Akzent Magazin: Was unterscheidet den Genossenschafter vom Aktionär?

Robert Purtschert: *Der Aktionär will nicht an der Steuerung der Firma beteiligt sein, von der er Anteile besitzt. Ihm geht es um die Verzinsung seines Kapitals und er will vom Wachstum der Aktien profitieren. Für den Genossenschafter, der keine Gewinnausschüttung erwarten kann, steht mit dem demokratischen Element ein idealistischer Aspekt im Vordergrund.*

Akzent Magazin: Und was unterscheidet die Genossenschaft von der Aktiengesellschaft?

Robert Purtschert: *Eine Genossenschaft kommt der menschlichen Gier nach Mehrung des Besitzes nicht entgegen. Das Problem, das die meisten Genossenschaften haben, ist die Kapitalbeschaffung. Diesbezüglich haben sie es schwerer als Aktiengesellschaften. Die Genossenschaftsanteile, ihr Eigenkapital, sind meist keine sehr dicke Kapitaldecke. Das hängt damit zusammen, dass man mit Genossenschaftsanteilen, im Vergleich zu Aktien, nichts verdienen kann. Kaum Probleme mit der Kapitalbeschaffung haben lediglich Wohnbaugenossenschaften. Sie verfügen über Immobilien und haben deshalb genügend Sicherheiten für die Kreditaufnahme.*

Akzent Magazin: Können Genossenschaften am Markt ebenso erfolgreich sein wie Kapitalgesellschaften?

Robert Purtschert: *Nur dann, wenn das demokratische Element den Mitgliedern Vorteile bietet. Um ein Beispiel zu nennen: Wenn es ums Geschäft «Autovermietung» geht, sind Anbieter wie Hertz oder Avis zweifellos besser. Den Erfolg von Mobility machen die Genossenschafter aus, welche die Standplätze finden («bei uns im Hof»). Sie haben, indem ihr Auto in der Nähe steht, einen zusätzlichen Nutzen, den ihnen eine kommerzielle Autovermietungsfirma nicht bieten kann.*

Akzent Magazin: Das führt uns zu Organisationen wie Coop oder Migros, Mobiliar oder Raiffeisen. Kann man diese Grosskonzerne noch als echte Genossenschaften bezeichnen?

Robert Purtschert: *Das sind für uns «Kinder der Geschichte». Coop ist über 100 Jahre alt und konnte in dieser Zeit Kapital akkumulieren. Migros wurde von Gottlieb Duttweiler als Aktiengesellschaft gegründet, der sie dann, in der Rechtsform einer Genossenschaft, gewissermassen der Gesellschaft schenkte. Die Mobiliar-Versicherung und die Raiffeisenbanken sind richtige Nonprofit-Organisationen mit einer langen Geschichte. Ob heute die Gründung dieser Art von Genossenschaften noch erfolgreich wäre, ist fraglich. Sie würde wohl an der Finanzierung scheitern.*

Akzent Magazin: Sind marktnahe Grossgenossenschaften noch demokratisch, können sie es überhaupt noch sein?

Robert Purtschert: *Bei diesen Organisationen ist das Demokratieelement nur noch bedingt vorhanden. Bei*

Coop und Migros gilt man automatisch als Genossenschafter, wenn man die Zeitung bekommt und die Super- respektive Cumulus-Card besitzt. Diese haben aber mehr den Charakter von Kundenbindungsmassnahmen. Letztlich nehmen sich die Leute nicht mehr als Genossenschafter wahr, auch wenn die Migros noch Urabstimmungen macht. Coop war ursprünglich mit den regionalen Genossenschaften demokratischer. Dann fusionierten sie zu einer einzigen nationalen Genossenschaft. Coop ist heute zweifellos weniger demokratisch aufgestellt als Migros. Aber letztlich entscheidet hier wie dort das Management, das gegenüber dem Genossenschaftsrat eine deutlich stärkere Position hat als die Geschäftsleitung einer Aktiengesellschaft gegenüber ihrem Verwaltungsrat. Der verstorbene Professor Ernst-Bernd Blümle sprach von einer «Genossenschaftsoligarchie».

Akzent Magazin: Und woran erkennt man, dass sich Grossgenossenschaften von einer Kapitalgesellschaft unterscheiden?

Robert Purtschert: *Auch wenn sie Konzerne sind, gibt es einen genossenschaftlichen «Spirit». Für die Mitarbeitenden bleibt spürbar, dass sie in einer Non-profit-Organisation arbeiten. Sie realisieren, dass ihr Arbeitgeber auch ideelle, nicht ausschliesslich gewinnorientierte Ziele hat. Coop und Migros beispielsweise fördern die Schweizer Landwirtschaft. Sie unterstützen die Entwicklung von Bioprodukten. Genossenschaften müssen ihre Gewinne nicht an irgendwelche Kapitalgeber ausschütten. Sie sind nicht gezwungen, alle drei Monate ihre Betriebsergebnisse zu rapportieren. Das gibt ihnen die Freiheit, langfristig in den Markt zu investieren, ihre Produkte zu verbilligen, die Überschüsse an ihre Kunden weiterzugeben. Dass eine Firma wie Migros ein Prozent ihres Umsatzes – wohlgemerkt: des Umsatzes und nicht des Gewinns – für kulturelle Projekte zur Verfügung stellt, das ist weltweit einmalig. Ich behaupte: Bei diesen Grossgenossenschaften ist eine Grundanständigkeit vorhanden. Man kann von Corporate Social Responsibility, von einem Verantwortungsgefühl für die Gesellschaft sprechen. Man nimmt mehr Rücksicht auf die Umwelt, auf die Kunden, als dies in einer rein profitorientierten Kapitalgesellschaft der Fall ist.*

Akzent Magazin: Stichwort Management. Werden an die Führung einer Genossenschaft andere Ansprüche gestellt als an jene einer Kapitalgesellschaft?

Robert Purtschert: *Die Anforderungen an die Managementfähigkeiten sind dieselben wie in einer Aktiengesellschaft. Die Leute, die eine Grossgenossenschaft führen, sind fachlich keinen Deut schlechter als die Vasellas, Humers und Brabecks. Ein Genossenschaftsmanager muss aber eine andere Moral haben. Es gibt da, wie erwähnt, eine konservative Hochanständigkeit. Ein Genossenschaftsmanager handelt in der Regel weniger eigennützig. Er muss sich als Treuhänder der Mitglieder verstehen. Das ist unter anderem auch an ihren Salären erkennbar, die im Verhältnis zur kommerziellen Konkurrenz von Augenmass zeugen.*

Akzent Magazin: Ihre Ausführungen lassen den Schluss zu, dass Genossenschaften eine ideale Organisationsform sind. Wäre eine gesamte Volkswirtschaft auf genossenschaftlicher Basis denkbar?

Robert Purtschert: *Kaum. Um ein Business zu führen, braucht es eine Hierarchie. Genossenschaften sind nur dann sinnvoll, wenn ein wirtschaftliches Problem in gemeinschaftlicher Selbsthilfe besser gelöst werden kann, insbesondere wenn eine grössere Anzahl von Akteuren kooperieren möchte. Reine Produktiv-Genossenschaften haben im Wettbewerb Probleme. Als Drittleistungsorganisationen ohne Mitgliedervorteile sind sie von ihrer Rechtsform her zu wenig flexibel strukturiert. Eine breite demokratische Mitbestimmung führt oft zu langwierigen Entscheidungsprozessen. Das erweist sich häufig als Hindernis im Geschäftsleben. Coop und Migros sind zwei Glücksfälle, die gut gemanagt werden.*
Im Übrigen ist man in der Schweiz pragmatisch. Für Mobility, für einen gemeinsamen Dorfladen, für eine gemeinsame Krippe – kurz, dort, wo ein Sachziel, der ganz konkrete Nutzen der Mitglieder, im Vordergrund steht, macht man eine Genossenschaft. Wenn man ein Geschäft betreiben will, dann gründet man eine Kapitalgesellschaft.

Akzent Magazin: Herr Purtschert, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Weiterführende Literatur
Purtschert Robert (Hrsg.), Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien, 2005.