

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/19

Markus Gmür, Ueli Löffel und Peter Schmid

Aktuelle Entwicklungen im Genossenschaftssektor

Verbands-Management, 45. Jahrgang, Ausgabe 3 (2019), S. 6-16.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Bienen»: istockphoto.com
ISBN: 978-3-909437-56-6
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Forschungsbeitrag

Aktuelle Entwicklungen im Genossenschaftsmanagement

Markus Gmür, Ueli Löffel und Peter Schmid

Die Rechtsform der Genossenschaft vereinigt in der Schweiz ein breites Spektrum von Organisationen von ehrenamtlich geführten Interessengemeinschaften und lokalen Gewerbebetrieben bis hin zu marktbeherrschenden Finanzdienstleistern und Handelsgruppen. Dementsprechend vielfältig sind auch die Ausprägungen im Management dieser Organisationen. Eine repräsentative Studie des VMI in Zusammenarbeit mit CooperativeSuisse geht der Frage nach, welche spezifischen Gemeinsamkeiten Schweizer Genossenschaften in ihrem Management aufweisen und welche Faktoren die Unterschiede innerhalb des Sektors am besten erklären. Untersucht wurden dabei insbesondere die vorrangigen Ziel- und Erfolgskriterien, das Selbstverständnis einer unternehmerischen Führung, der Grad der Mitgliederbeteiligung sowie aktuelle Herausforderungen und die Beurteilung der Rechtsform. Dabei zeigen sich grosse Unterschiede zwischen den Branchen und im Vergleich von kleineren und grösseren Organisationen.

Genossenschaften verbinden zwei unterschiedliche Organisationslogiken. Sie verfolgen auf der einen Seite wirtschaftliche Zielsetzungen und agieren dabei häufig in Märkten und unter Konkurrenzbedingungen. So lassen sie sich als Spezialform des Wirtschaftsbetriebs betrachten. Auf der anderen Seite sind Genossenschaften Solidargemeinschaften und haben dadurch einen zivilgesellschaftlichen Charakter. Dazu gehört auch, dass die Rechtsform eine demokratische Willensbildung unabhängig vom persönlichen Kapitaleinsatz vorschreibt. Das zivilgesellschaftliche Element ist wiederum häufig so stark ausgeprägt, dass über die Interessen des Genossenschaftlerkreises hinaus gemeinnützige Zielsetzungen verfolgt werden. Das erlaubt wiederum, sie als Spezialform zivilgesellschaftlicher Organisationen im Kreise von Vereinen oder anderen Mitgliederorgani-

sationen zu betrachten.¹ Damit verbunden ist eine – mit wenigen Ausnahmen – ausgeprägt lokale Trägerschaft und Betätigung. Schliesslich kann man die Wahl der Rechtsform auch in den Zusammenhang gesellschaftlicher Umbrüche und kollektiver Verunsicherung stellen: Sehen sich gesellschaftliche Gruppen einer wirtschaftlichen Gefährdung ausgesetzt oder stehen sie mit ihren politischen, sozialstrukturellen oder ökologischen Idealen im Konflikt zur vorherrschenden Wirtschaftsordnung, dann entscheiden sie sich in ihrer eigenen wirtschaftlichen Tätigkeit häufiger für die Rechtsform der Genossenschaft.²

Unter den gegenwärtig knapp 8000 Genossenschaften in der Schweiz sind sowohl solche anzutreffen, bei denen die Marktorientierung so stark im Vordergrund steht, dass der zivilgesellschaftliche Charakter kaum (mehr) erkennbar ist, als auch solche, die ideelle Zwecke verfolgen, Gemeinschaft organisieren und zu diesem Zweck wirtschaftliche Güter verwalten, ohne an einem Marktgeschehen teilzunehmen und sich an Konkurrenten zu orientieren. Dazwischen siedeln sich Genossenschaften an, in denen beide Organisationslogiken mit signifikanter Bedeutung aufeinandertreffen.

Purtschert (2005) unterscheidet vier Cluster von Genossenschaften, die sich durch eine jeweils spezifische Kombination der beiden Organisationslogiken voneinander unterscheiden:

- **Marktorientierte Grossgenossenschaften** (insbesondere Handelsgenossenschaften, Banken und Versicherungen) haben sich im Zuge ihres Wachstums bis zu einer teilweise marktbeherrschenden Wettbewerbsposition von ihren Wurzeln in der Solidarökonomie weitgehend gelöst (nutzen sie oft aber noch zur internen Kulturentwicklung und Mobilisierung bzw. zu Marketingzwecken gegenüber ihren Kunden) und den Kapitalgesellschaften ihrer Branche weitgehend angenähert.

- **Selbsthilfe-Genossenschaften** spielen traditionell im landwirtschaftlichen Bereich und seit Beginn des 20. Jahrhunderts und bis heute anhaltend im Wohnungsbau eine wichtige Rolle. Auch die gestiegene Kapitalismuskritik und die ökologische Sensibilisierung in den vergangenen 50 Jahren haben ihren Niederschlag in genossenschaftlicher Aktivität gefunden. Wirtschaftliche Ziele sind dem Solidarziel oder ggf. dem gesellschaftlichen Reformanspruch untergeordnet, auch wenn diese Genossenschaften volkswirtschaftlich durchaus eine gewisse Bedeutung haben.³
- **Sozialpolitische Genossenschaften** sind den Selbsthilfe-Genossenschaften von ihren Wurzeln her ähnlich, stellen ihre meist sozialen oder ökologischen Beiträge für die Allgemeinheit aber in den Vordergrund. Als Dienstleistungsorganisationen richten Sie sich an Zielgruppen ausserhalb des Genossenschaftlerkreises, betrachten sich aber anders als die marktorientierten Genossenschaften gewissermassen als «Wettbewerber der eigenen Art», weil sie ihre Leistungen und die Art der Leistungserbringung als nur eingeschränkt vergleichbar ansehen.
- **Öffentliche Zweckgenossenschaften** betreiben Infrastrukturen auf lokaler oder regionaler Ebene. Die Marktorientierung ist dabei noch aus einem anderen Grund eingeschränkt als dies bei den vorangegangenen Typen der Fall ist: Die demokratische Willensbildung, wie sie die genossenschaftliche Rechtsform vorsieht, entspricht den Werten oder Funktionsweisen der Träger.

Die Genossenschaften der vier Cluster unterscheiden sich nicht nur in der Priorisierung der konkurrierenden Ziele und Funktionslogiken voneinander. Damit verbunden sind auch Fragen nach der Bedeutung von Wachstum und Erwerb, nach der Organisation der Willensbildung oder dem Professionalisierungsanspruch in der Leitung und der Stellung in ihrem Umfeld. Dies umreisst die Themenfelder, welche wesentliche Herausforderungen an das Management von Genossenschaften stellen.

Spezifische Herausforderungen im Genossenschaftsmanagement

Die Rechtsform der Genossenschaft bringt es mit sich, dass die haupt- oder ehrenamtliche Leitung einer Or-

ganisation eine Reihe von Fragen beantworten muss, die sich in Einzelfirmen oder Kapitalgesellschaften kaum oder unter grundsätzlich anderen Voraussetzungen stellen.⁴

- Welche Bedeutung soll die Gewinnerzielung aus unserer wirtschaftlichen Tätigkeit haben? Und wenn wir tatsächlich Überschüsse erwirtschaften sollten: Verwenden wir sie zur qualitativen Verbesserung unserer Leistungen, investieren wir sie für eine quantitative oder räumliche Ausweitung unserer Aktivitäten, oder lassen wir unseren Mitgliedern oder anderen Zielgruppen eine wie auch immer geartete Rückvergütung zukommen?
- Wer soll in welchem Umfang an der Willensbildung über die grundsätzliche Ausrichtung und die fortlaufenden Entwicklungsschritte der Genossenschaft beteiligt werden? Das Gestaltungsspektrum reicht von ständigen basisdemokratischen Entscheidungen in Vollversammlungen der Genossenschaftler über hierarchische Kaskaden von Repräsentativorganen bis zu einer weitgehenden Konzentration der Einflussnahme an der Organisationsspitze. Im Cluster der Sozialpolitischen Genossenschaften bietet sich darüber hinaus eine konsultative Beteiligung von Leistungsnehmern ausserhalb des Genossenschaftlerkreises an.
- Wer kann unter welchen Voraussetzungen und zu welchen Konditionen die Leistungen der Organisation beziehen? Wie gross ist dabei die Differenzierung zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern? Unter den vier Clustern nach Purtschert (2005) stehen marktorientierte Grossgenossenschaften und die Selbsthilfe-Genossenschaften an den beiden Extrempositionen, und dazwischen sind vielfältige Gestaltungsvarianten denkbar.

Diese drei Herausforderungen sind rechtsforminduziert und stellen sich für Genossenschaften von Beginn an und auf absehbare Zeit unverändert. Darüber hinaus sind Genossenschaften in jüngerer Zeit ähnlich wie andere wirtschaftlich tätige Organisationen mit der unternehmerischen Frage konfrontiert: In welchem Masse agieren wir in Auseinandersetzung mit unseren Anspruchsgruppen und allfälligen Konkurrenten gegenüber proaktiv, innovativ und selbstbewusst, gehen dabei signifikante Risiken ein und sorgen intern dafür, dass sich individuelle Initiativen und kollektives Engagement entfalten können?⁵ Die Trei-

ber dieser Entwicklung sind im weiteren Nonprofit- und im Genossenschaftssektor eine fortschreitende Auflösung von Sektor- und Milieugrenzen und generell zunehmende Marktlogik in den Austauschbeziehungen. Erwerbswirtschaftliche Kapitalgesellschaften sehen sich seit den 1980er Jahren damit konfrontiert, ihren auf Effizienz und Professionalität ausgelegten Managerialismus in Richtung einer unternehmerischen Erneuerung hin weiterzuentwickeln. Aufgrund ihres solidarökonomischen und gemeinwohlorientierten Charakters waren Genossenschaften von diesem Erwartungsdruck vorübergehend ausgespart, sind nun aber in der Zwischenzeit in ähnlicher Weise herausgefordert.

Ausgehend von den genannten Spezifika und Entwicklungen stellt sich die Frage, wo Genossenschaften und ihr Management diesbezüglich heute stehen. Das war der Ausgangspunkt für die in 2018 konzipierte und in diesem Jahr realisierte Studie zum Genossenschaftssektor in der Schweiz.

Vorgehen in der empirischen Studie

Die vorliegende Studie ist das Ergebnis einer Kooperation zwischen dem Verbandsmanagement Institut und CooperativeSuisse, der Schweizer Plattform für Genossenschaften und Soziales Unternehmertum. Die Zielsetzung besteht darin, aktuelles Wissen über Genossenschaften und ihr Management zu erlangen, um es danach in die Öffentlichkeit tragen zu können und die Sichtbarkeit dieses Sektors zu erhöhen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Frage, wie stark eine unternehmerische Führung und Kultur ausgeprägt ist und ob eine starke unternehmerische Ausprägung in

den untersuchten Genossenschaften mit einer überdurchschnittlichen Zielerreichung verbunden ist. Im Juni 2019 wurden alle 8159 Genossenschaften, die im Jahr 2017 in einem der kantonalen Handelsregister eingetragen waren, auf postalischem Weg kontaktiert und zur Teilnahme eingeladen. Dem Anschreiben beigelegt war ein Fragebogen in deutscher, französischer bzw. italienischer Sprache; darüber hinaus bestand die Möglichkeit, den Fragebogen online auszufüllen.⁶ 593 Fragebogen konnten nicht zugestellt werden, weil die Organisationen weggezogen sind, in der Zwischenzeit ihre Tätigkeit eingestellt haben oder nach Fusion oder Übernahme nicht mehr selbstständig tätig sind. Somit beträgt die Grundgesamtheit der Befragung 7566 Genossenschaften.

Insgesamt nahmen 695 Genossenschaften mit auswertbaren Fragebögen teil, was einem bereinigten Rücklauf von 9 % entspricht. Nach Branchengruppen gegliedert, finden sich darunter 273 Wohnbau- und 119 Infrastrukturgenossenschaften, 78 Bau- oder Produktionsgenossenschaften, 66 Genossenschaften im Gross- oder Einzelhandel und 47 Banken, Versicherungen und sonstige Finanzdienstleister. Die verbleibenden 112 Genossenschaften verteilen sich auf weitere Branchen oder konnten aufgrund einer Anonymisierung nicht eindeutig zugeordnet werden. Die Repräsentativitätsprüfung zeigt, dass der Rücklauf die verschiedenen Branchen recht gut abbildet. Untervertreten sind Versicherungen, Produktionsgenossenschaften und kleine Interessengemeinschaften; auf der anderen Seite sind Banken und Wohnbaugenossenschaften überrepräsentiert. Auch die Sprachregionen sind weitgehend gleich vertreten.⁷

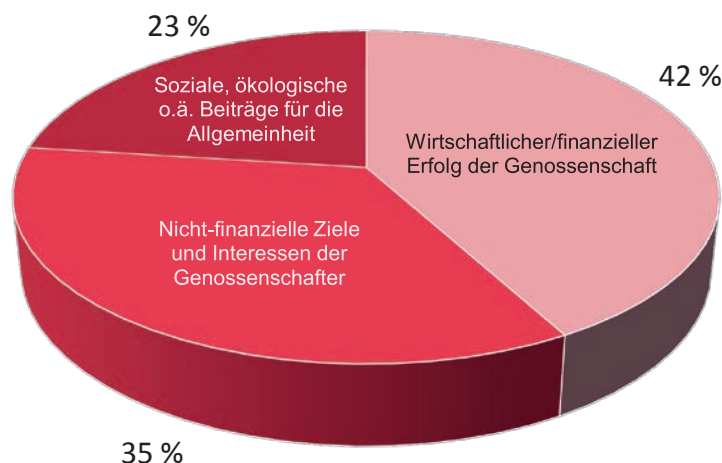


Abbildung 1: Zielmix im Durchschnitt aller Genossenschaften

Welche Ziele verfolgen Genossenschaften, und wie erfolgreich sind sie dabei?

Die Rechtsform der Genossenschaft bringt ein Nebeneinander wirtschaftlicher und ideeller Zielsetzungen mit sich. Letztere können sich als Förderzweck auf den Genossenschaftlerkreis beziehen oder mit einem gemeinnützigen Anspruch sogar auf Dritte. Die Studienteilnehmer wurden gebeten anzugeben, welche relative Bedeutung in ihrer Organisation den verschiedenen Zielen zukommt (vgl. Abbildung 1). Die Antworten divergieren sehr stark, aber bei allen individuellen Besonderheiten sind doch Muster erkennbar, die mit der Branchenzugehörigkeit, der Grösse und dem Alter der Organisationen zusammenhängen.

Wirtschaftliche Ziele spielen zwar für fast alle Genossenschaften eine Rolle, stehen aber vor allem für marktorientierte Genossenschaften im Finanzbereich, im Handel und im verarbeitenden Gewerbe im Vordergrund. Das Motiv der Selbsthilfe ist im Wohnungsbau und im Infrastrukturbereich stärker als in anderen Bereichen verbreitet. Über alle Branchen hinweg sind es eher die älteren und grösseren Genossenschaften, bei denen die wirtschaftlichen Ziele dominieren.

Genossenschaften, die soziale, ökologische oder sonstige Ziele für die Allgemeinheit in den Vordergrund stellen, sind vergleichsweise jung, und sie fin-

den sich vor allem im Kulturbereich, im Gastgewerbe oder im sozialen Bereich, welcher Bildungseinrichtungen, den Gesundheitsbereich sowie Heime und soziale Einrichtungen einschliesst.

Wie gut Genossenschaften ihre Ziele erreichen, wurde anhand eines Katalogs von elf Erfolgskriterien abgefragt. Diese decken die finanzielle Lage, die Wettbewerbsposition, die Zufriedenheit von Mitgliedern bzw. Mitarbeitenden und die Erreichung selbst gesetzter sozialer oder ökologischer Standards ab (vgl. Tabelle 1). Die Relevanz der Kriterien hängt vom Tätigkeitsgebiet der Genossenschaft ab; bspw. ist der Markterfolg für Genossenschaften, die nicht auf einem Markt agieren als Erfolgskriterium nicht relevant.

Die Analyse zeigt, dass grössere und etablierte (ältere) Genossenschaften ihre wirtschaftlichen Ziele (Markt und Finanzen) im Mittel besser erreichen als kleinere und jüngere Organisationen. Kleine Genossenschaften nehmen ihre Mitglieder dagegen als zufriedener wahr.

Dass ältere Organisationen nach eigener Einschätzung ihre sozialen und ökologischen Standards besser erreichen als die später gegründeten, kann man entweder damit begründen, dass ihnen dafür mehr Mittel zur Verfügung stehen (besserer wirtschaftlicher Erfolg). Wahrscheinlich ist es aber darauf zurückzuführen, dass in jüngeren Genossenschaften höhere Stan-

Tabelle 1: Erfolgskriterien: Relevanz und Erreichungsgrad nach Branche, Grösse und Alter

Erfolgskriterien	Anteil Organisationen für die dieses Kriterium relevant ist (in %)	Durchschnittlicher Erreichungsgrad (Skala 0 bis 1)	Branchen mit höherem Erreichungsgrad *	Branchen mit tieferem Erreichungsgrad *	Zusammenhang mit Grösse oder Alter der Genossenschaft **
Gute finanzielle Lage (2 items)	97 %	.66	Wohnungsbau .75 Banken .71	Detailhandel .56 Produktion .56 Gastgewerbe .51 Kultur .48	Grösse positiv Alter positiv
Mitgliederzufriedenheit	95 %	.83	-	Banken .80	Grösse negativ
Markterfolg (4 items)	85 %	.57	Erziehung/Soz. .74 Banken .64 Wohnungsbau .60	Produktion .50	Grösse positiv
Erreichen sozialer/ökologischer Standards (2 items)	85 %	.69	Infrastruktur .76	Banken .61	Alter positiv
Mitarbeiterstolz	70 %	.73	-	-	Alter negativ

Anm.: * = signifikante Mittelwertunterschiede mit $p(t) < .05$ / ** = Pearson-Korrelation mit $p(t) < .05$

dards gesetzt werden, die entsprechend auch schwerer zu erreichen sind. Bereits die Auswertung des Zielmixes ergab, dass Beiträge für die Allgemeinheit in jüngeren Genossenschaften bedeutsamer sind.

Wie wichtig sind Gewinnerzielung und Kapitalverzinsung?

Wer mit einer Organisation möglichst hohe Gewinne und damit einen entsprechend hohen Ertrag für sich selbst erzielen will, wird kaum eine Genossenschaft gründen oder sich an einer solchen beteiligen. Die Gewinnverteilungsrestriktion macht Genossenschaften weitgehend zu Nonprofit-Organisationen. Gewinnausschüttungen oder Kapitalverzinsungen sind aber möglich, und darüber hinaus legen auch der Förderauftrag für die Mitglieder oder eine möglichst hohe Gemeinwohlwirkung nahe, dass die Genossenschaft danach streben sollte, Überschüsse aus der wirtschaftlichen Betätigung zu generieren und damit weiteres Wachstum zu finanzieren. Das ist darüber hinaus auch bedeutsam weil eine Genossenschaft als Personengesellschaft weniger Möglichkeiten hat sich über den Kapitalmarkt zu finanzieren.

Nach ihrer Ertragslage im abgelaufenen Geschäftsjahr befragt, gaben 15 % an, eher finanzielle Verluste als Gewinne erzielt zu haben. Zwei von fünf Genossenschaften verzeichneten leichte Gewinne von bis zu 2 %, während jede siebte Genossenschaft in der Studie angab, Gewinne von über 10 % realisiert zu haben.

Prinzipiell sind die Genossenschafter oder das von ihnen legitimierte Management frei, welchen Stellenwert sie der Gewinnerzielung einräumen. In der vorliegenden Studie wurde in einem ersten Schritt erfragt, ob eine Verzinsung der Kapitalanteile erfolgt, und anschliessend, wie hoch und wie wichtig sie ist (vgl. Abbildung 2). In etwa einem Viertel der an der Studie teilnehmenden Genossenschaften gibt es eine Verzinsung, wobei das Spektrum von 0,5 % bis in Einzelfällen über 10 % reicht. Der Median unter den Befragungsteilnehmern beträgt 2,8 %. In 6 % der verzinsenden Genossenschaften wird die Verzinsung als sehr wichtig und in weiteren 41 % als eher wichtig angesehen. In weiteren 39 % ist sie weniger wichtig, und in den verbleibenden 14 % gibt es eine Verzinsung, obwohl sie als unwichtig eingestuft wird. Dabei fällt auf, dass im Gruppenvergleich die Wichtigkeit kaum mit der Höhe korreliert.

Tabelle 2 zeigt ergänzend, in welchen Branchengruppen die Verzinsungen häufiger oder seltener praktiziert werden und wie hoch die durchschnittlichen Verzinsungen im Referenzjahr waren. Es sind nur Branchen mit einer ausreichend grossen Stichprobe (über 45 Genossenschaften im Datensatz) für einigermaßen zuverlässige Schätzungen ausgewählt. Die Analyse zeigt, dass die Verbreitung im Branchenvergleich stark schwankt, die mittlere Höhe allerdings kaum. Die wahrgenommene Bedeutung der Verzinsung ist nur im Finanzbereich erhöht. Die Kapitalverzinsung ist im Zusammenhang mit den erzielten Gewinnen und der Rückvergütungspolitik der Genossenschaften zu sehen. In der vorliegenden Studie wurden die erzielten Gewinne in fünf vorgegeben Stufen abgefragt. Anschliessend wurden die Teilnehmer gebeten anzugeben, wie hoch üblicherweise der Anteil der Gewinne sei, der an die Mitglieder rückvergütet werde. Tabelle 2 zeigt auch diese Anteile in der letzten Spalte. Banken und Versicherungen nehmen eine Sonderstellung ein, weil sie fast ausnahmslos Gewinnausschüttungen vorsehen und diese sich im Mittel auf 15 % belaufen. In den übrigen Branchen ist es jeweils die Hälfte der Genossenschaften, welche Ausschüttungen von 5 % der Jahresüberschüsse praktizieren.

In Genossenschaften ist aufgrund des Kopfstimmprinzips der Kreis derjenigen Personen, die berechtigt sind, an grundlegenden Entscheidungen zu partizipieren im Regelfall viel grösser als in Kapitalgesellschaften mit vergleichbarer wirtschaftlicher Bedeutung. Mit dem Wachstum der Organisation verlagert sich aber auch hier das Einflussgewicht von der Basis zur Spitze.

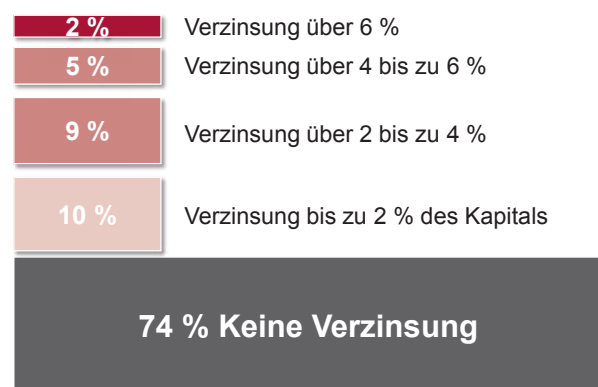


Abbildung 2: Verbreitung von Kapitalverzinsungen in Genossenschaften

Tabelle 2: Kapitalverzinssungen in ausgewählten Branchengruppen

Branchengruppe:	Anteil verzinsender Genossenschaften	Mittlere Verzinsung (Median)	Relative Bedeutung für die verzinsenden Genossenschaften (auf vierstufiger Skala)	Anteil Genossenschaften die einen Teil der Gewinne an Mitglieder ausschütten	Üblicher Anteil der Rückvergütungen am Jahresgewinn (Median)
Finanzdienstleistungen	83 %	3,5 %	eher wichtig	95 %	15 %
Wohnungsbau	35 %	2,5 %	eher nicht wichtig	59 %	6 %
Infrastrukturen	16 %	3 %	eher nicht wichtig	49 %	5 %
Verarbeitendes und Baugewerbe	10 %	3 %	eher nicht wichtig	55 %	5 %
Einzel- und Grosshandel	9 %	*	*	54 %	5 %

Anm.: * in dieser Branche ist die Fallzahl mit je 5 Genossenschaften zu gering für einen Anhaltspunkt.

In der vorliegenden Studie wurde untersucht, in welchem Umfang die Mitgliederbasis ausserhalb der jährlichen Generalversammlungen an wichtigen Entscheidungen mitwirkt. Der stärkste Zusammenhang besteht erwartungsgemäss zur Grösse des Genossenschaftlerkreises; er besteht aber auch zur wirtschaftlichen Bedeutung der Organisation (gemessen am Jahresumsatz). Stellvertretend für die zwei Grössenindikatoren wird bei der Mitgliederzahl gezeigt, wie gross jeweils das Spektrum unter den befragten Organisationen ausfällt. So gibt es ebenso kleine Genossenschaften mit weniger als 24 Mitgliedern, die keine unterjährige Beteiligung praktizieren, als auch sehr

grosse Genossenschaften mit über 190 Mitgliedern, die ihre Basis grundsätzlich immer einbeziehen. Branchenunterschiede, wie die Tabelle im oberen Bereich zeigt, sind ebenfalls ausgeprägt. Im Finanzsektor ist der Beteiligungsgrad am geringsten und im gewerblichen Bereich am höchsten. Die Branchenunterschiede bleiben auch bestehen, wenn die Grössenunterschiede statistisch kontrolliert werden.

Wie unternehmerisch sind Genossenschaften eingestellt?

Im Abschnitt zu den Spezifika im Genossenschaftsmanagement wurde bereits ausgeführt, dass Genossen-

Tabelle 3: Einflussfaktoren für die Mitwirkung der Mitgliederbasis

	«Wirkt die Mitgliederbasis an wichtigen Entscheidungen (ausserhalb der Generalversammlung) mit?»			
	Ja, grundsätzlich immer	Ja, von Zeit zu Zeit	Ja, aber selten	Nein
Anteil unter allen Genossenschaften	22 %	17 %	20 %	42 %
Grössenindikatoren:				
- Anzahl Genossenschaftler (Median)	18	40	85	147
- Range vom 1. bis zum 9. Dezil *	7 bis 190	9 bis 400	17 bis 1100	24 bis 2300
- Jahresumsatz in CHF (Median)	107 000	275 000	440 000	600 000
Anteile nach Branchengruppen:				
- Verarbeitendes und Baugewerbe	32 %	18 %	17 %	33 %
- Wohnungsbau	21 %	22 %	22 %	35 %
- Einzel- und Grosshandel	21 %	10 %	19 %	50 %
- Infrastrukturen	15 %	13 %	21 %	51 %
- Finanzdienstleistungen	4 %	7 %	16 %	73 %

Anm.: * Das 1. Dezil zeigt an, wo 10 % Organisationen kleiner und 90 % Organisationen grösser sind; beim 9. Dezil sind dementsprechend 90 % kleiner und 10 % grösser. Mit der Range wird hier gezeigt, wie gross das Spektrum ist, wenn man 10 % Extremfälle ausklammert.

Tabelle 4: Unternehmerische Führung in Genossenschaften nach Branche

	Kleine Organisationen (Umsatz < 0,3 Mio.)	Mittlere Organisationen (Umsatz 0,3 – 2,0 Mio.)	Grössere Organisationen (Umsatz > 2,0 Mio.)
Branchengruppe:	Skalenwerte bewegen sich zwischen 0 und 1		
Infrastrukturen	0.40	0.46	*
Einzel- und Grosshandel	0.38	0.46	0.51
Finanzdienstleistungen	*	*	0.50
Verarbeitendes und Baugewerbe	0.31	0.37	0.50
Wohnungsbau	0.34	0.39	0.43
Alle Genossenschaften	0.36	0.40	0.48
Erfolgszusammenhänge	- Mitgliederzufriedenheit	+ Markterfolg + Mitgliederzufriedenheit	+ Markterfolg

Anm.: * Wenn die Kategorie weniger als 10 Genossenschaften umfasst, wurde kein Wert ausgewiesen.

schaften in vielen Bereichen zunehmend durch einen verschärften Wettbewerb und gestiegene Erwartungen von Seiten ihrer Träger, Förderer und Leistungsbezieher herausgefordert sind. Sie können dem durch eine verstärkte unternehmerische Führung und Kultur begegnen. In der Studie wurde untersucht, in welchem Masse Genossenschaften das bereits entwickelt haben und ob eine ausgeprägt unternehmerische Führung und Kultur mit dem Organisationserfolg zusammenhängt. Tabelle 4 zeigt, dass es Unterschiede zwischen den Branchengruppen, vor allem aber zwischen grösseren und kleineren Genossenschaften gibt.⁸ Innerhalb der einzelnen Gruppen ist die Varianz allerdings gross und füllt nicht selten das ganze Spektrum zwischen 0 und 1 aus.

In mittleren und grösseren Genossenschaften korreliert eine unternehmerische Führung deutlich positiv mit dem wahrgenommenen Markterfolg (vgl. auch Tabelle 1), und auch die Mitglieder scheinen eher positiv auf eine solche Kultur zu reagieren. In den kleinen Genossenschaften zeigt sich ein deutlich anderes Bild: Es gibt hier keinen Zusammenhang zum Markterfolg; dabei ist aber zu berücksichtigen, dass kleine Genossenschaften oft gar nicht marktorientiert agieren, sondern allein nur für ihre Mitglieder da sind. Der Zusammenhang zwischen einer unternehmerischen Führung und Kultur korreliert hier sogar eher negativ mit der Mitgliederzufriedenheit. Eine unternehmerische Ausrichtung ist somit im Genossenschaftssektor durchaus verbreitet, zeigt dort aber neben positiven auch negative Effekte, die noch einer eingehenderen Analyse verlangen.

Mit welchen Herausforderungen sehen sich Genossenschaften heute konfrontiert?

Im Rahmen der Befragung wurden die Teilnehmer gebeten, in einer vorgegebenen Liste von elf Herausforderungen die Bedeutung für ihre eigene Genossenschaft auf einer sechsstufigen Skala anzugeben. Mit Hilfe einer Faktoranalyse lassen sich vier grundlegende und voneinander weitgehend unabhängige Hauptfaktoren identifizieren: Herausforderungen im Zusammenhang mit der Marktleistung auf der einen Seite und der Ressourcenbeschaffung und -sicherung auf der anderen sowie Herausforderungen durch die Mitgliederbasis bzw. von Seiten der (ehrenamtlichen) Leitung (vgl. Abbildung 3).

Die Bedeutung dieser Herausforderungen variiert von Branche zu Branche, wird aber auch von den Organisationen innerhalb einer Branche sehr unterschiedlich wahrgenommen. Genossenschaftliche Banken, Versicherungen und andere Finanzdienstleister sehen sich vor allem Veränderungen in ihrem Marktumfeld ausgesetzt. Ähnliches gilt für die grösseren Handelsgenossenschaften. Insgesamt sehen sich aber Handel und Gewerbe vor allem ressourcenseitig herausgefordert (vgl. Tabelle 5).

Probleme auf der Ebene der (ehrenamtlichen) Leitung nehmen vor allem Infrastruktur und Wohnbaugenossenschaften wahr. Grössenunterschiede treten bei den Herausforderungen etwas weniger stark zu Tage. Die Gruppe der grösseren Organisationen hebt sich von den übrigen dadurch ab, dass sie weniger häufig Probleme mit dem Ehrenamt haben, jedoch grössere



Abbildung 3: Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaften im Überblick

Herausforderungen für ihre Marktleistungen sehen. Bemerkenswert ist aber vor allem, dass sich auf der Ressourcenseite kaum Unterschiede zeigen.

Welche Zukunft hat die Rechtsform der Genossenschaft?

Auf die Frage, wie die Genossenschaftsvertreter ihre Rechtsform im Vergleich zu anderen Rechtsformen beurteilen, gaben rund 85 % der Befragten eine Antwort. Davon sehen etwa zwei Drittel überwiegend Vorteile, während für 7 % der Befragten Nachteile überwiegen (vgl. Abbildung 4).

Tabelle 6 zeigt die Beurteilungen im Branchenvergleich. Vor allem Finanzdienstleister und Wohnbaugenossenschaften sind sich der Vorteile, die mit der Rechtsform verbunden sind, wohl bewusst. Deutlich geringer, aber auch hier noch überwiegend positiv,

fällt die Beurteilung für die übrigen Branchen mit starker Präsenz von Genossenschaften aus. Die Gründe für positive oder negative Einschätzungen divergieren zwar zwischen den Branchen (und damit nicht zuletzt auch Wettbewerbslagen), zeigen aber immer wieder Parallelen auf. Dabei ist zu beachten, dass den Befragten keine möglichen Vor- oder Nachteile vorgegeben wurden, sondern sie solche ungestützt nennen sollten; die Nennungen wurden anschliessend kategorisiert (vgl. letzte Spalte in Tabelle 6). Unter den meist genannten Vorteilen finden sich solche, die mit einem beschränkten Renditestreben zugunsten von Kapitalgebern zusammenhängen. Im Wohnungsbau resultiert das in niedrigen Wohnungspreisen, bei den Finanzdienstleistern oder im Handel in der Überzeugung, eher kundenorientiert agieren zu können. Die lokale Verankerung und damit verbundene

Tabelle 5: Aktuelle Herausforderungen an Genossenschaften

	Herausforderung Marktleistung	Herausforderung Ressourcen	Herausforderung Basis	Herausforderung Leitung
Branchengruppe:	Skalenwerte bewegen sich zwischen 0 und 1; in Klammern gesetzt ist der Anteil der Genossenschaften, welche die Herausforderung überhaupt relevant ansehen. Rot unterlegt ist die wichtigste Herausforderung, orange die zweitwichtigste Herausforderung auf Branchenebene.			
Finanzdienstleistungen	0.65 (100 %)	0.56 (100 %)	0.46 (100 %)	0.42 (95 %)
Einzel- und Grosshandel	0.48 (93 %)	0.57 (83 %)	0.46 (77 %)	0.55 (81 %)
Verarbeitendes und Baugewerbe	0.44 (84 %)	0.58 (77 %)	0.49 (70 %)	0.53 (74 %)
Infrastrukturen	0.42 (80 %)	0.47 (86 %)	0.39 (63 %)	0.59 (87 %)
Wohnungsbau	0.33 (71 %)	0.40 (78 %)	0.41 (71 %)	0.54 (87 %)
Alle Genossenschaften	0.42 (78 %)	0.47 (80 %)	0.43 (71 %)	0.53 (85 %)
Nur grössere Organisationen (Umsatz > 3,0 Mio. CHF)	0.47 (94 %)	0.48 (92 %)	0.44 (88 %)	0.46 (89 %)

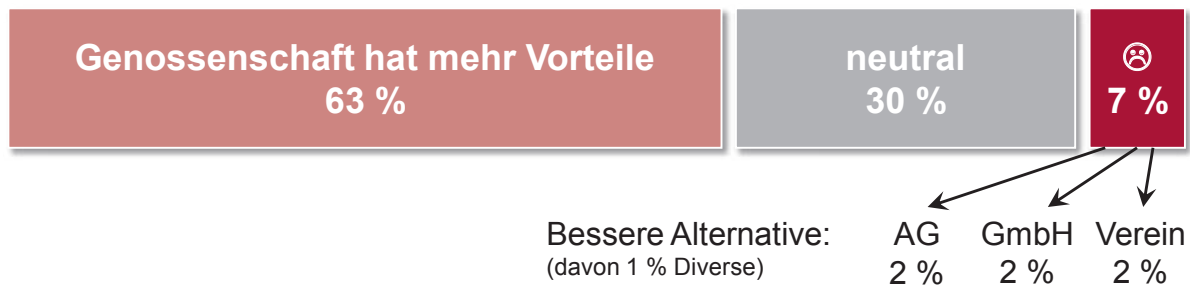


Abbildung 4: Beurteilung der Rechtsform der Genossenschaft durch die Befragten

Bindung der Leistungsempfänger (Mitglieder oder Kunden) wird in diesen beiden Branchengruppen ebenfalls häufig genannt. Bei den Wohnbaugenossenschaften werden zudem Solidarität, Partizipation und Demokratie als positiver Faktor hervorgehoben. Im gewerblichen Bereich wurden zwar ebenfalls viele Vorteile genannt; diese waren aber so heterogen, dass keine besonderen Häufungen festzustellen waren. Auffallend ist dabei, dass die Vorteile der Rechtsform umso stärker wiegen, je grösser die Genossenschaft ist, obwohl die Besonderheiten der Rechtsform gerade darin bestehen, dass sie eine persönliche und lokale Verankerung fördert und erhält. Die administrativen Anforderungen, die an die Leitung gestellt werden, scheinen aber in kleinen Organisationen doch stärker zu wirken; wenn man bedenkt, dass die mittlere Ge-

nossenschaft in dieser Studie gerade einmal 300 000 Franken pro Jahr umsetzt, wird verständlich, wie stark der administrative Aufwand ins Gewicht fällt.

Unter allen Befragten nennen 6 % explizit Nachteile, die für ihre Organisation mit der Rechtsformwahl verbunden sind. Die 43 auswertbaren Nennungen weisen allerdings eine so hohe Vielfalt auf und beziehen sich auf so spezifische Merkmale der jeweiligen Branche, dass keine signifikanten Häufungen festzustellen sind. Es sind eher kleinere Genossenschaften, die einen zu hohen administrativen Aufwand und gelegentlich auch steuerrechtliche Nachteile beklagen. Erschwernisse in der Entscheidungsfindung und Inflexibilität aufgrund einer ausgeprägten Mitgliederdemokratie nennen weniger als 1 % der befragten Genossenschaften als Nachteil ihrer Rechtsform.

Tabelle 6: Beurteilung der Rechtsform nach Branchen

Branchengruppe	Mehr Vorteile	neutral	Mehr Nachteile	Vorteile, die von mind. 10 % der Befragten ungestützt (explizit) genannt werden	
Finanzdienstleistungen	77 %	18 %	5 %	+ lokale Verankerung	35 %
				+ beschränktes Renditestreben	25 %
				+ Solidarität	13 %
Wohnungsbau	72 %	25 %	3 %	+ ermöglicht preisgünstiges Wohnen	25 %
				+ Partizipation und Demokratie	15 %
				+ Unabhängigkeit und Sicherheit	10 %
				+ Solidarität	10 %
Einzel- und Grosshandel	59 %	32 %	9 %	+ beschränktes Renditestreben	15 %
				+ Mitglieder- oder Kundenbindung	15 %
Infrastrukturen	53 %	36 %	11 %	+ beschränktes Renditestreben	10 %
Verarbeitendes und Baugewerbe	52 %	39 %	9 %	keine Häufungen	
Grössenklassen:				Präferierte Alternativen	
Kleinste Organisationen (Umsatz < 50 000 CHF)	50 %	39 %	11 %	Verein	
Kleine Organisationen (Umsatz 0,05 – 0,30 Mio. CHF)	62 %	28 %	10 %	GmbH, AG, Verein	
Mittlere/grössere Organisationen (Umsatz > 0,3 Mio. CHF)	68 %	2 %	3 %	Aktiengesellschaft	

Fazit und Ausblick

Die Rechtsform der Genossenschaft ist in der Schweiz im Vergleich zu Kapitalgesellschaften auf dem Rückzug. Diejenigen Genossenschaften, welche heute noch aktiv sind und sich an der vorliegenden Befragung beteiligt haben, zeichnen ein überwiegend positives Bild – positiv sowohl in dem Sinne, dass sie sich selbst als erfolgreich, bindungs- und mobilisierungsfähig beschreiben, als auch mit Blick auf gesellschaftliche Wertvorstellungen, die von wirtschaftlichen Akteuren erwarten, dass sie neben ihrem Erwerbsziel auch ideale Sachziele und Beiträge zum sozialen oder ökologischen Gemeinwohl im Auge behalten. Das sollte ein Anlass sein, bei Neugründungen die möglichen Vor- und Nachteile dieser Rechtsform im Vergleich zur Kapitalgesellschaft eingehend zu prüfen und die Genossenschaft nicht voreilig als Auslaufmodell aus der Erwägung auszusondern.

Genossenschaften verfolgen in vielfältiger Weise einen Mix aus wirtschaftlichen und ideellen Zielen. Im Branchenvergleich zeigt sich, dass sie diese Ziele nicht überall in gleichem Masse erreichen. Das könnte ein Argument dafür sein, das gegenseitige Lernen auf breiten Plattformen über traditionelle Branchengrenzen hinweg zu fördern. Ähnlich gross ist die Vielfalt der Beteiligungsgrade in den untersuchten Genossenschaften: Obwohl dieses Merkmal in Verbindung mit der Rechtsform immer wieder als eine besondere Ertragscharakteristika innerhalb des Wirtschaftssektors hervorgehoben wird, ist die Praxis offensichtlich heterogen und die Frage, ob ein hoher Beteiligungsgrad mit einer überdurchschnittlichen Zielerreichung zusammenhängt, noch wenig geklärt. Die gesammelten Daten können dazu einen Beitrag leisten, der aber noch eine vertiefte Analyse verlangt. Ebenso wird zu klären sein, ob eine unternehmerische Kultur, die durchaus in Konkurrenz zu einer ausgeprägten Mitgliederbeteiligung stehen kann, den in der allgemeinen Managementlehre erwarteten positiven Effekt auch im Genossenschaftssektor zeigt. Der sollte sich nicht nur in der Zielerreichung zeigen, sondern auch in der Fähigkeit der Organisation, aktuellen Herausforderungen zu begegnen.

Die in diesem Beitrag präsentierten Befunden sind ganz überwiegend deskriptiver Natur. Damit sollte ein Abriss über die derzeitige Genossenschaftswelt aus einer Managementperspektive gegeben werden.

Er ist Ausgangspunkt für eingehende Analysen, die in nachfolgenden Veröffentlichungen Einzelaspekte ausleuchten und nach signifikanten Zusammenhängen zwischen verschiedenen Merkmalen suchen werden: Erklärungsfaktoren auf der einen Seite und Erfolgsunterschiede auf der anderen sollen das Phänomen der Genossenschaft im Sektor und für die breitere Öffentlichkeit besser verständlich machen und Praxisempfehlungen für eine weitergehende Professionalisierung – und gegebenenfalls auch für das Erkennen ihrer Grenzen – für das Genossenschaftsmanagement vermitteln.

Fussnoten

- ¹ Vgl. dazu Purtschert 2005, Schwarz 2005.
- ² Vgl. dazu Gmür 2013.
- ³ Vgl. dazu den Beitrag von Ueli Löffel in diesem Heft.
- ⁴ Das gilt selbstverständlich für den Regelfall. Es ist durchaus möglich, dass Einzelunternehmer oder Kapitaleigner einer AG oder GmbH mit ihrem Unternehmen auch noch sozialpolitische Ziele für die Mitarbeitenden oder die Kundinnen und Kunden verfolgen. Damit weichen sie aber zumindest in der Schweizer Rechtsordnung vom Regelfall ab.
- ⁵ Vgl. dazu Gmür & Erpf 2017.
- ⁶ Eine Nacherhebung in ausgewählten Branchen erfolgte im Herbst 2019. Die daraus resultierenden Fragebögen sind nicht in die vorliegende Auswertung eingeflossen.
- ⁷ Eine Repräsentativitätsbeurteilung nach Grössenklassen ist nicht zuverlässig möglich. Zwar enthalten die Handelsregisterdaten Angaben über die Mitarbeiterzahl (in Grössenklassen von 1-3, 4-9, 10-19, 20-49 usw. Mitarbeitenden); diese weichen aber häufig so stark von den Angaben ab, welche die Befragungsteilnehmer über die aktuelle Mitarbeiterzahl in Vollzeitäquivalenten gemacht haben, dass sie keine zuverlässige Datengrundlage für die Grundgesamtheit darstellen.
- ⁸ Dass in einer Branche mit überwiegend kleinen Organisationen die grösseren unter ihnen eine stärkere unternehmerische Führung und Kultur aufweisen, zeigten auch schon die Studien von Gmür & Löffel 2019 ausgeprägt für Spitex-Dienste sowie Baumann & Gmür abgeschwächt für Sozialfirmen.

Literatur

Baumann-Fuchs, J. & Gmür, M. (2019). Unternehmerische Führung in Schweizer Sozialen Organisationen. In: *Verbands-Management*, 45(2), S. 6-16.

Gmür, M. (2013). Die Krise als Chance: Genossenschaften aus der Perspektive des Freiburger Management-Modells für NPO. In: Brazda, J.; Dellinger, M. & Rössl, D. (Hrsg.): *Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik. Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien*. Münster, S. 133-145.

Gmür, M. & Erpf, P. (2017). Unternehmerische Organisationen im Dritten Sektor. In: *Verbands-Management*, 43(2), S. 41-50.

Gmür, M. & Löffel, U. (2019). Unternehmerische Kultur und Zielerreichung in Pflegediensten. In: *Verbands-Management*, 45(2), S. 17-25.

Purtschert, R. (Hrsg.) (2005). Bestandesaufnahme und Perspektiven der Genossenschaften in der Schweiz. In: Ders. (Hrsg.). *Das Genossenschaftswesen der Schweiz*. Bern u.a.: Haupt, S. 3-38.

Schwarz, P. (2005). Genossenschaftsmanagement im Dilemma zwischen Profit-, Nonprofit- und Gemeinwohlorientierung. In: Purtschert, R. (Hrsg.), *Das Genossenschaftswesen der Schweiz*. Bern u.a.: Haupt, S. 193-217.

Die Autoren



Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Von 2015 bis 2019 war er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.



Ueli Löffel / ueli.loeffel@vmi.ch

Ueli Löffel ist Doktorand am VMI und forscht zum Thema Genossenschaften. Zuvor war er Hochschulpraktikant sowie wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Direktion für Wirtschaftspolitik beim Staatssekretariat für Wirtschaft. Er studierte Volkswirtschaft und Öffentliches Recht und Philosophie an der Universität Bern.



Peter Schmid / peter.schmid@k-d-k.ch

Peter Schmid ist Betriebswirtschafter und Executive MBA in Nonprofit-Management (VMI, Universität Freiburg/CH). Er war langjähriger Präsident der grössten Wohnbaugenossenschaft der Schweiz (ABZ), und ist heute Präsident der Baugenossenschaft «mehr als wohnen» sowie anderer gemeinnütziger Wohnbauträger. Er ist Vorstandsmitglied von «Wohnbaugenossenschaften Schweiz», dem nationalen Dachverband. Neben weiteren Mandaten im sozialen und kirchlichen Organisationen ist er selbstständiger Berater für Nonprofit-Unternehmungen.