

# Gemeinwohl statt Gewinnmaximierung

*Werte wie Nachhaltigkeit oder Partizipation stehen in genossenschaftlich organisierten Unternehmen ganz oben. Ist das mit ein Grund, warum sich diese Rechtsform wieder im Aufwind befindet?*

VON FABRICE MÜLLER

«Das Unternehmen blickt auf ein rasantes Wachstum zurück», schildert Simon Durscher, Geschäftsführer der Genossenschaft Veloblitz in Zürich die Entwicklung des Velokuriers in den letzten Monaten. Dies sei zum einen erfreulich, zum andern aber auch eine Herausforderung. Denn: «Das starke Wachstum bringt uns organisatorisch und strukturell an gewisse Grenzen. Nun gilt es, diesen Wachstumssprung zu verkraften.» Seit 32 Jahren gehören die strampelnden Kurierfahrer des Veloblitz in Zürich zum gewohnten Stadtbild. Gegründet von einem Jungunternehmer und Studenten, hat sich das einstige Einzelunternehmen zur Genossenschaft mit 120 Mitarbeitenden entwickelt. Viele von ihnen gehören laut Simon Durscher schon seit über zehn Jahren zum Team, etwa ein Drittel der Belegschaft ist gleichzeitig auch Mitglied der Genossenschaft.

## Nachhaltigkeit und Partizipation

Der Veloblitz gehört zu den rund 8'400 Genossenschaften in der Schweiz. Allein im letzten Jahr gab es laut Henrik Schoop, Geschäftsführer der Idée Coopérative Genossenschaft – die Genossenschaft der Genossenschaften (siehe auch Interview) in Bern –, 123 Neugründungen. Die beste-



**Die strampelnden Kurierfahrer von Veloblitz gehören in Zürich zum Stadtbild. Der Fahrrad-Kurierdienst ist eine Genossenschaft mit 120 Mitarbeitenden.**

henden zehn grössten Genossenschaften in der Schweiz machten letztes Jahr zusammen einen Anteil von elf Prozent des Bruttoinlandproduktes aus. Zu den grossen Genossenschaften gehören zum Beispiel der Migros-Genossenschaftsbund, die Coop, die Mobilier oder die fenaco. Daneben gibt es aber auch zahlreiche kleinere bis mittlere Unternehmen, die sich für diese Rechtsform entschieden haben. Doch weshalb? «Die Wirtschafts- und Finanzkrise sowie die Entwicklung in den letzten Jahren haben die Diskussion über Werte in der Wirtschaft verstärkt», beobachtet Henrik Schoop und kommt zum Schluss, «dass die traditionelle Unternehmensform der Genossenschaft heute den Zeitgeist trifft». Denn sie basiere auf einem unternehmerischen Denken, dem andere Werte wie Nachhaltigkeit und Partizipation wich-

## Autor

Fabrice Müller ist freischaffender Journalist in Stein AG.

> [www.journalistenbuero.ch](http://www.journalistenbuero.ch)



**Sandra Brawand, Präsidentin der Einkaufsgenossenschaft Biel, freut sich, dass sich wieder mehr jüngere Mitglieder ihr anschliessen.**



**Simon Durscher, Geschäftsführer der Genossenschaft Veloblitz in Zürich**

dem Einbezug möglichst aller unternehmensrelevanten Gruppen», erklärt Henrik Schoop. In diesem Sinne sei bei der Genossenschaft das Credo der «Corporate Social Responsibility», der Gemeinwohlorientierung, bereit inhärent. Durch das Kopfstimmrecht ist eine Genossenschaft zudem demokratisch organisiert. Eine ungewollte Akquise, also eine unfreundliche Übernahme, ist laut Henrik Schoop kaum möglich, da die Genossenschaftsanteile auf dem freien Markt nicht gehandelt werden und jeder einzelne Genossenschafter überzeugt werden muss. «Eine Einflussnahme Dritter ausserhalb der Gesellschaft wird dadurch erschwert bis verunmöglicht.» Genossenschaften sind ein Unternehmensrechts- und kein Betriebs- oder Marketingmodell. Daher sei der Einfluss auf der operativen Ebene weniger stark als vielleicht vermutet. «Genossenschaften sind zwar nicht gewinnorientiert, trotzdem arbeiten auch sie nach unternehmerischen Grundsätzen», sagt Henrik Schoop. Strategische Änderungen werden je nach Statuten in der Verwaltung oder an der Generalversammlung entschieden.

### Kurze Dienstwege

Die Genossenschafter des Veloblitz genießen laut Simon Durscher ein hohes Mass an Mitsprache- und Mitbestimmungsrecht. Dadurch gestalten sie nicht nur aktiv die Zukunft des Veloblitz, sondern prägen im Wesentlichen die Arbeitsatmosphäre und die Unternehmenskultur. Diese sei – so der Geschäftsführer – von einer Kameradschaft auf Augenhöhe geprägt. «Wir setzen bewusst auf flache Hierarchien und kurze Dienstwege», betont der Geschäftsführer. Weiter pflege man einen regelmässigen

tiger sind. «Damit wird die Genossenschaft wieder hochmodern», ist Henrik Schoop überzeugt.

### Von Kohle und Kartoffeln zum Wein

Auch wenn viele Genossenschaften älteren Ursprungs sind und wie zum Beispiel die Einkaufsgenossenschaft Biel zum Teil vor über hundert Jahren gegründet wurden, haben sie in den letzten Jahrzehnten bewiesen, dass sie keineswegs verstaubt und nicht entwicklungsfähig sind – im Gegenteil: Die Einkaufsgenossenschaft Biel wurde 1918 von Eisenbahnern und Postangestellten ins Leben gerufen, um zu günstigen Konditionen Kohle, Kartoffeln und andere Grundnahrungsmittel einzukaufen. Mittlerweile konzentriert sich die Genossenschaft vor allem auf den Einkauf von Weinen aus der ganzen Schweiz, wie Sandra Brawand, Präsidentin der Einkaufsgenossenschaft Biel, informiert. «Wir sind heute eine reine Weingenosenschaft und arbeiten eng mit verschiedenen lokalen Produzenten zusammen, zum Teil über

Generationen hinweg.» Das Angebot ist beliebt: Über 13 000 Mitglieder nutzen die Möglichkeit, Schweizer Weine zu günstigen Konditionen zu beziehen. «Unsere Genossenschaft ist in den letzten Jahren laufend gewachsen. Nun verzeichnen wir auch wieder mehr jüngere Mitglieder, die sich uns anschliessen», freut sich Sandra Brawand. Einmal im Jahr werden die Mitglieder zur Generalversammlung im Kongresshaus Biel eingeladen. Rund 400 Personen nehmen jeweils daran teil und nutzen ihr Stimm- und Wahlrecht. Ein wichtiges Argument für die GV ist natürlich auch der gesellschaftliche Teil mit einer kostenlosen Weindegustation. Wegen Corona mussten allerdings die letzten beiden GVs schriftlich durchgeführt werden, wobei die Stimmbeteiligung bei rund 3'200 Personen lag.

### Flache Hierarchien

Was sind die Besonderheiten einer Genossenschaft – und welchen Einfluss hat das Gesellschaftsmodell auf ein Unternehmen? «Bei der Genossenschaft liegt der Fokus auf

INTERVIEW

## «Eine Genossenschaft ist urschweizerisch demokratisch organisiert»

Im Gespräch mit Henrik Schoop, Geschäftsführer der *Idée Coopérative Genossenschaft (ICG)* über die Besonderheiten der genossenschaftlichen Rechtsform.



Henrik Schoop, Geschäftsführer der *Idée Coopérative Genossenschaft (ICG)*.

**ORGANISATOR Die ICG bezeichnet sich als Genossenschaft für Genossenschaften. Was sind Ihre Ziele?**

HENRIK SCHOOP Die ICG will das Image der Genossenschaften auffrischen und die Neugründungen von Genossenschaften fördern. Weiter vertreten wir die politischen Interessen unserer Genossenschaftsmitglieder. Ein wichtiges Ziel ist zudem, Daten und Wissen rund um das Thema Genossenschaften zu erarbeiten, das den Genossenschaften im Unternehmensalltag dient. Zum Beispiel behandeln wir zurzeit die Rolle der Genossenschaft im neuen Datenzeitalter oder die digitale Partizipation in Genossenschaften.

**Weshalb sind Genossenschaften gegenüber Aktiengesellschaften und GmbHs keineswegs ein Auslauf- oder Nischenprodukt?**

Bei einer Genossenschaft steht die wirtschaftliche Selbsthilfe der Genossenschafter im Vordergrund. Die Genossenschafter wirken bei der Erreichung des Unternehmenszwecks persönlich mit. Dies führt auch zu einer starken Identifikation mit

dem Unternehmen. Durch das Kopfstimmrecht ist eine Genossenschaft urschweizerisch demokratisch organisiert. Genossenschaften sind personen- und nicht kapitalbezogen.

**Viele KMU-Betriebe haben mit Nachfolgeproblemen zu kämpfen. Sind die Genossenschaften hier im Vorteil?**

Auch die Genossenschaften haben Herausforderungen bei der Nachfolge. Dank der Struktur von Genossenschaften, dem Selbstverständnis der Partizipation und breit gestützter Ownership haben sie einen Vorteil, Nachfolger zu finden. Denn die Mitglieder stehen stärker in der Verantwortung.

**Wie wird sich die Bedeutung der Genossenschaft in Zukunft verändern?**

Der heutige Trend dürfte sich verstärken: Es gibt jedes Jahr viele neue Genossenschaften, welche die Attraktivität des kooperativen Unternehmertums insbesondere bei der Generation Y und Z zeigen.

Interview: Fabrice Müller

Austausch zwischen den Mitarbeitenden, der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat. «Wir reden viel miteinander und schenken den Mitarbeitenden ein hohes Mass an Verantwortung», berichtet Simon Durscher. Der Verwaltungsrat lasse der Geschäftsleitung entsprechend grosse Freiheiten auf der operativen Ebene. «All diese Faktoren haben dazu geführt, dass wir eine gute Unternehmenskultur leben.» Im Gegensatz zu einer Aktiengesellschaft fliesst das Geld, das der Veloblitz erwirtschaftet, zurück in die Firma und muss nicht für Dividenden verwendet werden. Das Unternehmen ist auch nicht auf Fremdkapital angewiesen. «Dadurch sind wir niemandem Rechenschaft schuldig und funktionieren als Genossenschaft autonom», sagt Simon Durscher. Doch es gebe auch Nachteile, ergänzt der Geschäftsführer: «Das finanzielle Interesse der Genossenschaftsmitglieder ist relativ gering, sprich, eher passiv. Es ist nicht immer klar, was sie vom Unternehmen erwarten.» Noch nicht gelöst sei zudem eine klare Rollenverteilung und Zuteilung der

**«Das finanzielle Interesse der Genossenschaftsmitglieder ist relativ gering.»**

Kompetenzen zwischen Geschäftsleitung und Verwaltung. Nach aussen empfindet Simon Durscher das Genossenschaftsmodell meist als Vorteil – zum Beispiel bei der Personalrekrutierung: «Viele potenzielle Mitarbeitende melden sich aufgrund der Rechtsform bei uns, weil sie wissen, dass wir unsere Mitarbeitenden fair behandeln.»

### Unterschiedliche Wahrnehmung

Der Gemeinschaftsgedanke spiele bei der Einkaufsgenossenschaft Biel eine zentrale Rolle – sei es als Mitglied wie auch bei den Angestellten, wie Sandra Brawand erklärt. Das Unternehmen beschäftigt 500 Stellenprozent sowie fünf Verwaltungsräte. Eine flache Hierarchie ermöglicht schnelle Entscheidungen auf der operativen Ebene. Die strategischen Entscheidungen indes werden vom Verwaltungsrat gefällt. Grössere Geschäfte kommen vor die ordentliche oder – je nach Dringlichkeit – eine ausserordentliche Generalversammlung. Auch die Einkaufsgenossenschaft Biel investiert die Einnahmen vollumfänglich in die eigene Infrastruktur. Nach aussen hin werde die Genossenschaft unterschiedlich wahrgenommen. Sandra Brawand: «Im Raum Zürich gelten wir als Genossenschaft eher als altmodisch, in Biel jedoch wird die Genossenschaftsphilosophie noch mehr gelebt und geschätzt.»

### Weitere Informationen

> [www.veloblitz.ch](http://www.veloblitz.ch)  
> [www.egbiel.ch](http://www.egbiel.ch)