

Genossenschaften in der Schweiz – resilient & zukunftsfähig

Genossenschaftsmonitor 2024



**FEHR
ADVICE**
Behavioral Economics Consultancy Group

FehrAdvice & Partners AG
Binzmühlestrasse 170A
8050 Zürich
Schweiz

In Auftrag gegeben durch:

idée die Genossenschaft
für Genossenschaften
coopérative

Idée Coopérative Genossenschaft
Casinoplatz 8
3011 Bern

Hinweis zur geschlechtergerechten Sprache

In dieser Publikation werden, wo immer es möglich ist, geschlechtsneutrale Begriffe verwendet. Die in dieser Studie verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Management Summary	4
1 Einleitung.....	6
2 Methodisches Vorgehen	7
3 Ergebnisse.....	7
3.1 Bedeutung der Genossenschaften für Wirtschaft und Arbeitsmarkt	7
3.2 Präsenz der Genossenschaften in der Schweiz	11
3.3 Die genossenschaftlichen Vorteile	14
3.4 Kooperationsbereitschaft und Identifikation mit Genossenschaften.....	20
3.5 Genossenschaftliche Governance.....	23
3.6 Genossenschaften als Arbeitgeberinnen.....	26
3.7 Genossenschaften und aktuelle Trends	27
3.8 Freuden und Sorgen der Genossenschaften («Freuden-Sorgen-Radar»).....	31
3.9 Einzelne Stimmen zu ungenutzten Potenzialen der Genossenschaften.....	33
4 Schlussfolgerungen und Ausblick	34
5 Quellenverzeichnis.....	36
6 Abbildungsverzeichnis.....	38
7 Appendix	39
Die Methodik im Genossenschaftsmonitor	39
Inhalte der Online-Umfrage	40

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser

Im Januar 2020 publizierte die Idée Coopérative Genossenschaft den ersten Genossenschaftsmonitor. Hinter dieser Initiative stand die Erkenntnis, dass Genossenschaften, obwohl seit jeher tief in der Schweizer Geschichte verwurzelt, in der öffentlichen Wahrnehmung sowie in gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Diskussionen eher im Hintergrund agieren. Der zweite Genossenschaftsmonitor von Idée Coopérative Genossenschaft und FehrAdvice & Partners AG zeigt relevante Entwicklungen der Unternehmensform Genossenschaft seit 2020. Mit dem zweiten Genossenschaftsmonitor können wir zeigen, wie sich die Genossenschaft seither entwickelte und wie sie sich zu aktuellen Anliegen, Freuden und Sorgen sowie Herausforderungen stellen, welche die Genossenschaften und ihre Mitglieder bewegen. Dabei bietet der Genossenschaftsmonitor nicht nur die Zahlen zu den Entwicklungen, sondern auch Interpretationen über die möglichen und die wahrscheinlichen Gründe für diese Entwicklungen. Im Text werden die Ergebnisse und Interpretationen über die Gründe getrennt ausgedrückt, damit Sie sich Ihr eigenes Bild machen können.

In einer Welt, die von zunehmend raschen Veränderungen und unvorhersehbaren Ereignissen geprägt ist, sind Genossenschaften wichtige und konstante Akteure, die auf der öffentlichen Bühne nicht immer adäquat sichtbar sind. Unser Genossenschaftsmonitor soll diese Rolle erhellen und die Herausforderungen, mit denen Genossenschaften konfrontiert sind, aufzeigen.

Wir danken allen, die diesen Weg mit uns gehen, für ihre Unterstützung und ihr Interesse an der Weiterentwicklung und Stärkung des Genossenschaftsgedankens. Der Genossenschaftsmonitor 2024 kann die Bedeutung und Vielfalt der Genossenschaften noch stärker ins Bewusstsein rücken und deren Stimme in den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Dialog einbringen.

Bern, im Januar 2024

Idée Coopérative Genossenschaft

Management Summary

Die Genossenschaften sind besonders stark in der Kooperationsbereitschaft und Identifikation ihrer Belegschaft, und ihr Beitrag zur Wirtschaft und zum Arbeitsmarkt in der Schweiz sind unverkennbar. Die Genossenschaften setzen ihre Alleinstellungsmerkmale wie etwa gesellschaftliche Verantwortung, Partizipation und Nachhaltigkeit heute viel effektiver in die Praxis um als früher. Die Zukunftsfähigkeit der Genossenschaften hängt davon ab, ob sie weiterhin sich an veränderte Bedingungen anpassen können und ihre Alleinstellungsmerkmale wirksam zu nutzen wissen.

Wirtschaftliche Kraft aus dem Kleinen

Obwohl Genossenschaften nur 1% der Unternehmen in der Schweiz ausmachen, beschäftigen die zehn grössten Genossenschaften 4% der Erwerbstätigen und tragen 11% zur Wirtschaftsleistung (BIP) bei. Die meisten Genossenschaften sind klein oder mittelgross. Trotz eines Rückgangs der Gesamtzahl werden weiterhin regelmässig über 100 neue Genossenschaften pro Jahr gegründet.

Städtische Präsenz und Branchendominanz

Genossenschaften sind in allen Landesteilen vertreten, mit einer zunehmenden Konzentration in städtischen Gebieten. Dieser Trend wird durch die Popularität von Wohnbaugenossenschaften, die Wohnraumknappheit und die wirtschaftlichen Vorteile der Stadt verstärkt. Historisch gewachsene Stärken der Genossenschaften in weiteren Branchen wie Detailhandel, Finanzwesen, Energie, Land- und Forstwirtschaft und Wohnbau bleiben bedeutend, während andere Bereichen wie Tourismus, Gastronomie, Sport und Dienstleistungen für die genossenschaftliche Unternehmensform tendenziell an Bedeutung einbüssen.

Selbstbewusstsein und Zukunftsfähigkeit

Genossenschaften setzen ihre Alleinstellungsmerkmale konsequenter um als früher. Sie stehen unter zunehmendem Druck, was Gewinnerwartungen und Planungshorizonte betrifft. Ihre Kernprinzipien werden als zukunftsfähig angesehen. Sie zeichnen sich durch ein hohes Mass an Managementqualität aus, wobei mittelgrosse Genossenschaften in dieser Hinsicht vor neuen Herausforderungen stehen, wie beispielsweise in der Organisation, in der Verfolgung unternehmerischer Leistungen oder beim regelmässigen Überprüfen der unternehmerischen Zielerreichung.

Identifikation und Kooperation als Stärke

Die Mitarbeitenden in Genossenschaften zeichnen sich durch hohe Kooperationsbereitschaft und starke Identifikation mit ihren Arbeitgebern aus (konstant hohe Werte von über 90 aus 100). Diese Merkmale verbessern sich sogar. Während die Bedeutung der Gewinnorientierung für Genossenschaften *als Unternehmen* wächst, ist sie für die Mitarbeitenden kein wesentliches Alleinstellungsmerkmal für die Genossenschaften *als Arbeitgeber*.

Governance: Grösse bestimmt den Kurs

Die Governance-Strukturen variieren stark zwischen grossen und kleinen Genossenschaften. Während grosse Genossenschaften eine strenge Governance mit zahlreichen Führungsmitteln aufweisen, ist die Governance in kleinen Genossenschaften ausbaufähig. Die Herausforderungen der Genossenschaften bestehen hier beispielsweise in der zeitigen Nachfolgeplanung für Geschäftsführung und Verwaltung.

Flexibilität und Frauenförderung im Fokus

Genossenschaften bieten zunehmend Home Office-Möglichkeiten an. So bieten nun 75,1% der Genossenschaften die Möglichkeit zum Home Office an. 2020 waren es mit 33,5% nur fast halb so viele. Ausserdem fördern die

Genossenschaften die Chancen von Frauen am Arbeitsmarkt und die Förderung zeigt Wirkung: Frauen machen einen immer grösseren Anteil der Belegschaft (Zuwachs von 36,6% auf 40,6%) und der Führungskräfte der Genossenschaften aus (Zuwachs von 26,1% auf 33,7%).

Nachhaltigkeit als Leitmotiv

Nachhaltigkeit ist das dominierende Thema für Genossenschaften und wird heute aktiver bearbeitet als 2020. Auch bei zahlreichen anderen aktuellen Themen ist das Engagement der Genossenschaften deutlich gestiegen.

Optimismus trotz Herausforderungen

Die Zukunftsstimmung unter den Genossenschaften ist überwiegend positiv: die Freuden überwiegen die Sorgen. Die Differenzierung zwischen grossen und kleinen Genossenschaften erfordert jedoch Aufmerksamkeit in vielerlei Hinsicht, wie auch eine mögliche Marginalisierung der Genossenschaften in der Gesellschaft.

1 Einleitung

Seit der ersten Veröffentlichung des Genossenschaftsmonitors im Jahr 2020 haben sich die Rahmenbedingungen für Wirtschaft und Gesellschaft tiefgreifend gewandelt. Wir erleben eine Zeit globaler Umbrüche, gekennzeichnet durch die COVID-19-Pandemie, die Energiekrise, internationale Konflikte und Kriege, die Klimakrise und eine rasante technologische Entwicklung, insbesondere im Bereich der Künstlichen Intelligenz. Diese Ereignisse haben die Art und Weise, wie wir arbeiten, kommunizieren und wirtschaften, wesentlich beeinflusst. In diesem dynamischen Umfeld stellt sich eine entscheidende Frage: Wie haben sich die Genossenschaften in der Schweiz als zentrale Pfeiler der Wirtschaft in dieser Zeit entwickelt und angepasst? Konnten sie ihre Stärken, wie ihr Angebot am Arbeitsmarkt, die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und die Fähigkeit zur Innovation, die der Genossenschaftsmonitor 2020 identifiziert hat, ausbauen? Oder haben die erschwerten Zeiten die Genossenschaften in Bedrängnis gebracht?

Der Genossenschaftsmonitor 2024 ist dazu da, um diese Fragen aufzugreifen. In einer Zeit, in der traditionelle Geschäftsmodelle auf die Probe gestellt werden, stehen die Genossenschaften in der Schweiz vor der Herausforderung, ihre einzigartigen Prinzipien der Mitgliederorientierung, demokratischen Teilhabe und der Reinvestition der Erträge auf geänderte Rahmenbedingungen anzuwenden. Die im Herbst 2023 durchgeführte, repräsentative Umfrage zielt darauf ab, ein aktuelles Bild dieser Entwicklung zu zeichnen und zu untersuchen, wie sich die Genossenschaften inmitten von Veränderungen im digitalen Arbeitsumfeld, auf dem Arbeitsmarkt und unter dem Druck steigender Preise und stärker werdendem Wettbewerb behaupten.

Der Genossenschaftsmonitor 2024 bietet eine detaillierte Untersuchung, die die Genossenschaftslandschaft in der Schweiz aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet. Der Monitor 2024 betrachtet sowohl die wirtschaftlichen als auch die sozialen Aspekte und verhaltensökonomische Kennzahlen. Er bietet nicht nur Einblicke in die aktuellen Entwicklungen, sondern auch Reflexionen über die Zukunftsaussichten der Genossenschaften in der Schweiz.

2 Methodisches Vorgehen

Der Genossenschaftsmonitor 2024 ist methodisch gleich vorgegangen wie der Genossenschaftsmonitor 2020, um die Vergleichbarkeit der beiden Studien sicherzustellen. Im Kern der Analyse steht eine Online-Befragung unter den Genossenschaften in der Schweiz. Dazu wurden über 7'000 Genossenschaften auf dem Postweg und teilweise per E-Mail zur Befragung eingeladen. Die Antworten auf die Online-Befragung wurden im Herbst 2023 gesammelt. Während im Jahr 2020 etwa 170 Antworten von Genossenschaften gesammelt werden konnten, sind es im diesjährigen Monitor mit 397 Antworten mehr als doppelt so viele. Dies erhöht die Aussagekraft der Ergebnisse erheblich und zeigt ein erhöhtes Engagement.

Wie auch 2020 wurden die gesammelten Daten nach Grössensegmenten (Umsatz und Mitarbeiteranzahl) der teilnehmenden Genossenschaften gewichtet. Dadurch wird sichergestellt, dass die Aussagen dieser Studie repräsentativ sind für die Genossenschaften in der Schweiz. Das Gewichtungsverfahren war dasselbe wie für den Genossenschaftsmonitor 2020, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen. Weitere Details zum methodischen Vorgehen finden sich im Appendix.

Neu beim diesjährigen Genossenschaftsmonitor 2024 ist der Freuden-Sorgen-Radar. Dafür wurden die Einstellungen der Genossenschaften zu verschiedenen aktuellen Themen abgefragt: Blicken die Genossenschaften im Durchschnitt eher mit Freude oder eher mit Sorge auf diese Themen?

3 Ergebnisse

In den folgenden neun Unterkapiteln werden die wichtigsten Erkenntnisse aus der Online-Befragung zum Genossenschaftsmonitor 2024 dargestellt. Ein grosser Mehrwert liegt dabei im Vergleich zum Genossenschaftsmonitor 2020: Was hat sich verändert? Wo konnten die Genossenschaften ihre Position stärken? Wo sind Herausforderungen entstanden? Bei einigen Themen können in diesem Zeitvergleich deutliche und belastbare Veränderungen festgestellt werden. Viele weitere Veränderungen sind Tendenzen, also Anzeichen für Entwicklungen, die noch nicht vollständig belastbar sind. Diese sollten in Zukunft beobachtet werden. Viele Trends lassen sich anhand der Erkenntnisse des Monitors sehr gut erklären. Bei manchen bleiben die genauen Gründe für die Entwicklungen unklar. Hier liefert der Bericht jedoch plausible Erklärungsansätze, die als Hypothesen zu verstehen sind.

3.1 Bedeutung der Genossenschaften für Wirtschaft und Arbeitsmarkt

Zahl der Genossenschaften, Umsatz und Arbeitsplätze

Mit insgesamt 8'248 im Handelsregister eingetragenen Genossenschaften stellt diese Rechtsform 1,15% aller eingetragenen Unternehmen in der Schweiz dar.¹ Im Vergleich zu vor vier Jahren ist die Zahl der Genossenschaften um 311 und der relative Anteil um 0,19%-Punkte zurückgegangen: 2020 verzeichnete das Handelsregister 8'559 eingetragene Genossenschaften, welche damals 1,34% der Schweizer Unternehmen darstellten.² Es werden aber nicht nur bestehende Genossenschaften geschlossen, es werden auch laufend neue Genossenschaften gegründet.

¹ Bundesamt für Justiz (2023). 2022 – Handelsregister-Statistik des BJ. Abgerufen von <https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/wirtschaft/handelsregister/statistik.html>

² FehrAdvice & Partners AG (2020). Genossenschaftsmonitor 2020. Abgerufen von <https://genossenschaftsmonitor.ch>

Das belegen sowohl die Zahlen des zentralen Firmenindex als auch die Statistik der Unternehmensdemografie über Neugründungen von Unternehmen.³ So zählt beispielsweise der zentrale Firmenindex seit 2020 460 neu eingetragene Genossenschaften.⁴

Festgehalten werden kann somit, dass die Genossenschaften nach wie vor einen sehr kleinen Anteil der Unternehmen in der Schweiz ausmachen. Dieser Anteil ist leicht rückläufig, es gibt heute also weniger Genossenschaften als vor vier Jahren. Es werden jedoch nach wie vor regelmässig neue Genossenschaften gegründet. Das belegt, dass die Genossenschaft eine aktuelle und keineswegs auslaufende Rechtsform darstellt.

Bedeutung entfalten die Genossenschaften nicht über ihre Anzahl, sondern über ihren Impact auf Arbeitsplätze und Wirtschaftsleistung.⁵ Im Vergleich zu 2018 nimmt die Anzahl der Erwerbstätigen in der Schweiz zu. Während 2018 5,06 Mio. Personen als erwerbstätig galten, waren es 2022 5,18 Mio.⁶ Davon nehmen 2022 die zehn grössten Genossenschaften einen Anteil von 4,32% ein, was 224'000 Beschäftigten entspricht. Die Zahl der Beschäftigten in den 10 grössten Genossenschaften hat sich gegenüber 2018 kaum verändert, die Gesamtzahl der Erwerbstätigen in der Schweiz ist aber gestiegen, sodass der genossenschaftliche Anteil an den besetzten Arbeitsplätzen leicht sinkt. Dies ist nachzuvollziehen, da auch die Gesamtzahl an Genossenschaften leicht gesunken ist. Obwohl alle Genossenschaften nur 1,15% der Unternehmen in der Schweiz ausmachen, beschäftigen die zehn grössten Genossenschaften allein 4,32% der Erwerbstätigen.

Wie viele neue Arbeitsplätze schaffen neu gegründete Genossenschaften? Neu gegründete Genossenschaften kreieren in der Schweiz im Schnitt gut 1,6 neue Arbeitsplätze.⁷ Andere neu gegründete Unternehmen schaffen im Schnitt nur 1,4 neue Stellen. Damit tragen Neugründer von Genossenschaften mehr zum Wachsen des Arbeitsmarkts bei als Neugründungen anderer Unternehmensformen. Mit ihrem Schnitt an neu geschaffenen Stellen sind die Genossenschaften vergleichbar mit neu gegründeten GmbH oder neu gegründeten Personengesellschaften.⁸ Dieser überdurchschnittliche Beitrag der neu gegründeten Genossenschaften zum Arbeitsmarkt ist seit mehreren Jahren vergleichbar hoch. Genossenschaften haben also nicht nur auf bestehende, sondern auch auf neu geschaffene Arbeitsplätze eine überdurchschnittliche Wirkung auf den Arbeitsmarkt.

Betrachtet man den Beitrag der Genossenschaften zum Bruttoinlandprodukt (BIP), so ist dieser überdurchschnittlich hoch. Er nimmt jedoch im Vergleich zu 2020 leicht ab. Die zehn grössten Genossenschaften, die 0,1% aller Genossenschaften ausmachen, trugen im Jahr 2022 10,6% zur Schweizer Wirtschaftsleistung bei, was

³ Bundesamt für Statistik (2023). Statistik der Unternehmensdemografie UDEMO, «Neu gegründete Unternehmen», Datenstand vom 04.12.2023. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/unternehmensdemografie/neugruendungen-ueberlebensraten.html>

⁴ Schweizer Eidgenossenschaft (2023) Zentraler Firmenindex. Abgerufen von <https://www.zefix.admin.ch/de/search/shab/>, Zeitraum 1. Januar 2020 bis 22. Dezember 2023 für die Rechtsform «Genossenschaft» und den Mutationstyp «Neueintrag»

⁵ Um das zu untersuchen, verfolgen wir die zehn grössten Genossenschaften, die Jungmeister & Taisch 2014 identifiziert haben, über die Jahre hinweg und beobachten, wie sich ihr «Footprint» auf die Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft entwickelt hat.

Siehe: Jungmeister, A., & Taisch, F. (2014). Der Beitrag der genossenschaftlichen DNA als Basis für Wachstum und Differenzierungsstrategien. *Die 10 grössten Genossenschaften laut Jungmeister & Taisch sind: Coop, Migros Gruppe (MGB), fenaco, Schweizer Mobiliar, Raiffeisen Schweiz, Pensionskasse Energie, Pax Holding, Schweizer Reisekasse (Reka), Swisslos und ESA Einkaufsorganisation*

⁶ Bundesamt für Statistik (2023). Arbeitsmarktstatus, Erwerbstätige. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbsbevoelkerung/arbeitsmarktstatus.html>

⁷ Bundesamt für Statistik (2023) Statistik der Unternehmensdemografie UDEMO

⁸ Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) und Personengesellschaften (bspw. einfache Gesellschaft, Kommanditgesellschaft, Kollektivgesellschaft) sind andere mögliche Rechtsformen eines Unternehmens und damit Alternativen zu einer genossenschaftlichen Organisation einer Unternehmung.

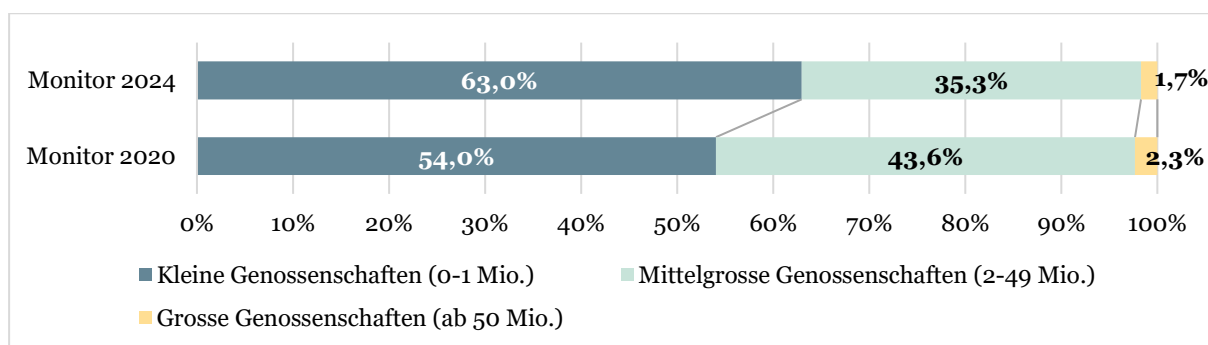
0,6%-Punkte tiefer als 2018 ist.⁹ Da hier nur die Top 10 Genossenschaften untersucht wurden, ist der tatsächliche Anteil genossenschaftlich erwirtschafteter Umsätze am Schweizer BIP in der Realität noch höher. Die Genossenschaften schätzen sich dabei selbstbewusst ein: 46,5% der befragten Genossenschaften glauben, dass die Genossenschaften in der Schweiz zwischen 5% und 15% des gesamten BIP erwirtschaften. In der Gesamtschau lässt sich sagen: Obwohl die Genossenschaften nur einen sehr geringen Anteil aller Unternehmen in der Schweiz ausmachen, ist ihr Einfluss auf den Arbeitsmarkt und die Wirtschaftsleistung in der Schweiz sehr hoch. Die Genossenschaften leisten nach wie vor einen überdurchschnittlichen Beitrag zur Wirtschaftslage in der Schweiz.

Größenverteilung der Genossenschaften

Die meisten Genossenschaften sind 2024 mit einem Anteil von 63,0% kleine Genossenschaften mit einem Umsatz von bis zu 1 Mio. Schweizer Franken. Die zweithäufigsten Genossenschaften sind mittelgrosse mit Umsätzen zwischen 1 Mio. und 50 Mio. Schweizer Franken, sie machen 2024 einen Anteil von 35,3% aus. Die bei Weitem wenigsten Genossenschaften mit einem Anteil von 1,7% sind grosse Genossenschaften mit 50 Mio. oder mehr Schweizer Franken Umsatz (siehe Abbildung 1). Diese Verteilung ist seit 2020 im Grunde gleichgeblieben. Auch damals waren die meisten Genossenschaften (54,0%) kleine, die zweithäufigsten mittelgrosse (43,6%) und die allerwenigsten grosse Genossenschaften (2,3%). Seit 2020 lässt sich tendenziell ein Zuwachs bei den kleinen Genossenschaften feststellen (von 54,0% auf 63,0%). Der Anteil der mittelgrossen Genossenschaften ist dagegen tendenziell gesunken (von 43,6% auf 35,3%).

Warum nur «tendenziell» bei einem deutlichen Unterschied von jeweils circa 9%-Punkten? 2020 haben sich knapp 10% der Genossenschaften entschieden, keine Angaben zu ihrer Umsatzgrösse zu machen. Dieser Anteil liegt 2024 bei nahezu 0%. Es ist möglich, dass 2020 hauptsächlich kleine Genossenschaften keine Angaben gemacht haben. Wenn das der Fall wäre, wären die Unterschiede zwischen 2020 und 2024 deutlich kleiner. In dem Fall bliebe die Verteilung der Genossenschaften über die verschiedenen Umsatzkategorien seit 2020 grosso modo gleich. Wie haben sich die Umsätze der einzelnen Genossenschaften seit 2020 entwickelt? Sind sie in den letzten Jahren eher gestiegen oder eher gesunken?

Abbildung 1. Grössenkategorien der Genossenschaften nach Umsätzen



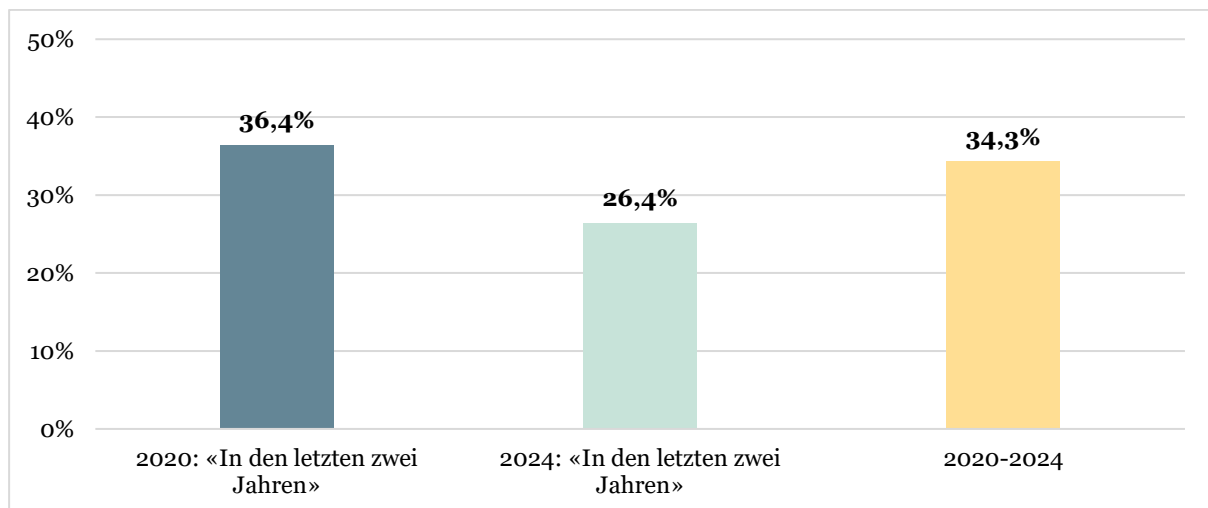
Die Umsätze der Genossenschaften

Die Umsätze der Genossenschaften sind seit 2020 im Durchschnitt gestiegen (siehe Abbildung 2). 44,8% der Genossenschaften geben an, dass ihr Umsatz in diesem Zeitraum gewachsen ist. Demgegenüber geben nur 10,5% an, dass ihr Umsatz in diesem Zeitraum gesunken ist. Bei den übrigen Genossenschaften ist der Umsatz laut eigenen Angaben in etwa konstant geblieben. Aus dem Anteil der Genossenschaften mit gestiegenen Umsätzen und dem

⁹ Für das Jahr 2023 lagen zum Zeitpunkt der Finalisierung des Genossenschaftsmonitors noch nicht alle Abschlussberichte der grössten Genossenschaften vor. Daher fokussiert sich die Analyse auf die jüngsten verfügbaren Zahlen aus dem Jahr 2022.

Anteil der Genossenschaften mit gesunkenen Umsätzen lässt sich ein Saldo errechnen (Anteil mit Umsatzzuwachs minus Anteil mit Umsatzrückgang). Dieser Saldo gibt an, bei wie viel *mehr* Genossenschaften die Umsätze gestiegen anstatt gesunken sind. Was besagt also dieser Saldo für den Zeitraum 2020-2024? Für diesen Zeitraum gibt es 34,3%-Punkte *mehr* Genossenschaften mit steigenden Umsätzen als Genossenschaften mit sinkenden Umsätzen. Die Umsatzzahlen wurden von den letzten beiden krisenbetroffenen Jahren leicht belastet. Denn für diesen Zeitraum haben nur 26,9% *mehr* Genossenschaften ein Umsatzwachstum verbucht anstatt Umsatzeinbussen (Saldo). Nichtsdestotrotz ist dieser Wert noch immer deutlich positiv. Selbst in Krisenzeiten konnten die Genossenschaften ihre Umsätze also im Durchschnitt steigern. Im Vergleich dazu gab es in den zwei Jahren vor Beginn der COVID-19-Pandemie (d.h. in den zwei Jahren vor 2020) 36,4% mehr Genossenschaften mit Umsatzsteigerungen als mit Umsatzverlusten. Das ist eine ähnlich hohe Zahl wie über den Gesamtzeitraum 2020-2024. Insgesamt weisen die Umsätze der Genossenschaften also klar einen positiven Trend auf.¹⁰

Abbildung 2. Entwicklung der Umsätze der Genossenschaften 2020 bis 2024. (Darstellung des Nettosaldos der Genossenschaften mit wachsenden minus der mit rückläufigen Umsätzen)



Wichtige Erkenntnisse

- Der wirtschaftliche Einfluss der Genossenschaften ist nach wie vor sehr hoch: obwohl sie nur rund 1% aller Unternehmen ausmachen, beschäftigen allein die 10 grössten Genossenschaften rund 4% der Erwerbstätigen und tragen rund 11% zum BIP bei.
- Die wenigsten Genossenschaften sind grosse Unternehmen - über 98% sind am Umsatz gemessen klein oder mittelgross.
- Die Gesamtzahl der Genossenschaften nimmt zwar leicht ab, es werden aber nach wie vor regelmässig neue Genossenschaften gegründet: Die Genossenschaft als Rechtsform ist (noch) aktuell und wird nachgefragt.
- Auch in Krisenzeiten konnten Genossenschaften ihre Umsätze steigern.

¹⁰ Da Genossenschaften nicht unbedingt gewinnorientiert arbeiten, werden hier die Umsätze in den Fokus genommen und nicht der Profit.

3.2 Präsenz der Genossenschaften in der Schweiz

Mit 40,4% beschreiben die meisten Schweizer Genossenschaften ihren Hauptsitz als eine städtische Lage. 33,7% beschreiben ihn als ländlich und 26,0% als Agglomeration.¹¹ Gegenüber 2020 hat sich diese Verteilung zwischen Stadt, Agglomeration und Land verändert (siehe Abbildung 3): heute gibt es weniger Genossenschaften, die ihren Hauptsitz auf dem Land (-10,8%-Punkte) oder in der Agglomeration (-5,7%-Punkte) haben, dafür gibt es mehr mit Hauptsitz in der Stadt (+16,5%-Punkte). Grosse Genossenschaften haben ihren Hauptsitz heute weiterhin vorwiegend in der Stadt (48,7%). Selbst bei den kleinen Genossenschaften zeigt sich dieser Trend: Während 2020 über die Hälfte von ihnen ihren Hauptsitz auf dem Land hatte, sank dieser Anteil 2024 auf 38,2%. Auch mittlere Genossenschaften sind zunehmend in Städten und Agglomerationsgebieten vertreten. Alles in allem zieht es die Hauptsitze der Genossenschaften also vom Land in die Stadt.

Warum ist das so? 70,8% der Genossenschaften, die in den letzten fünf Jahren gegründet wurden, haben sich in der Stadt angesiedelt. Die Hälfte dieser Neugründungen in der Stadt sind Wohnbaugenossenschaften. Ein Teil dieses Stadt-Trends lässt sich demnach durch den verhältnismässig grossen Anteil an Wohnbaugenossenschaften erklären. 56,9% der Genossenschaften in der Stadt sind Wohnbaugenossenschaften. Das ist mehr als der Anteil der Wohnbaugenossenschaften in der Schweiz insgesamt (45,4%). Wohnraum ist in der Schweiz gerade in Städten stark nachgefragt und die Wohnbaugenossenschaft ist für viele offensichtlich nach wie vor ein beliebter Weg, für sich selbst Wohnraum zu beschaffen. Der genossenschaftliche Wohnbau hat also einen grossen Anteil an diesem Trend, er ist aber nicht die einzige Erklärung. Denn die Stadt bietet für den Hauptsitz einer Genossenschaft auch viele weitere Vorteile. So betont der jüngste Stadt-Land-Monitor von fenaco, dass in der Wirtschaft «die Stadt bestimmt».¹² Wer im heutigen Wirtschaftsumfeld wettbewerbsfähig bleiben möchte, braucht einen Fuss in der Stadt. Das spüren auch zunehmend Genossenschaften.

Neben den Neugründungen könnten Schliessungen ebenfalls einen Einfluss haben. Wenn Genossenschaften vornehmlich in ländlichen Gegenden geschlossen werden, trägt das ebenfalls zu der beobachteten Veränderung bei. Geschlossene Genossenschaften waren nicht Teil der Befragung, daher lassen sich auf dieser Grundlage keine spezifischen quantitativen Aussagen dazu ableiten. Aber im Rahmen des Genossenschaftsmonitors liegen sehr umfangreiche Datensätze zu den Anschriften mehrerer tausend Genossenschaften im Jahr 2020 und 2024 vor. Wenn die Postleitzahlen der Anschriften in städtische bzw. ländliche Gebiete kategorisiert werden, lässt sich beobachten, dass 2024 mehr Genossenschaften ihre Anschrift in einem städtischen Gebiet haben als 2020. Das Umgekehrte ist der Fall für ländliche Gebiete. 2024 haben weniger Genossenschaften ihre Postanschrift in ländlichen Gebieten als 2020. Die Unterschiede liegen in der Grössenordnung von circa 5%-Punkten. Das bedeutet, dass die Veränderung der Adressen selbst nicht den gesamten Effekt der Urbanisierung ausmacht.

Es spielt noch ein anderer Makro-Trend in diesen Effekt hinein. Um an der Urbanisierung teilzuhaben, müssen die Genossenschaften ihren Hauptsitz nicht in die Stadt verlegen. Häufig kommt die Stadt «von selbst» zu den Genossenschaften. An einem Beispiel wird dies greifbar: Nehmen wir an, ein Hauptsitz wurde vor vielen Jahren in der Agglomeration am Stadtrand gegründet. Durch die Ansiedlung anderer Unternehmen in der Gegend, die Anbindung der Verkehrsnetze an die benachbarte Stadt und den Ausbau der Infrastruktur ist die Agglomeration mit der Stadt verschmolzen. Manche Genossenschaften schätzen ihre Lage aufgrund dieser Veränderungen in ihrer Umgebung heute als städtisches Gebiet ein, das sie vor einigen Jahren noch als Agglomeration bezeichnet hätten. Dasselbe gilt für ländliche Dörfer, die durch die Verdichtung der Besiedlung in ein Agglomerationsgebiet

¹¹ Die teilnehmenden Genossenschaften wurden dafür gefragt: *Wie würden Sie die Umgebung/Lage des Hauptsitzes Ihrer Genossenschaft beschreiben?* Die Antwortmöglichkeiten waren: *Stadt, Land, Agglomeration*

¹² Fenaco (2023). Fenaco Stadt-Land-Monitor 2023. Studienbericht. Abgerufen von <https://www.fenaco.com/stadt-land-monitor-2023>. Vgl. Abb. 14, Seite 26.

zusammengewachsen sind. Der Trend der Urbanisierung betrifft die Genossenschaften also auch, wenn sie sich nicht aktiv dafür entscheiden. Die Genossenschaften ziehen nicht nur in die Stadt, die Stadt zieht auch zu den Genossenschaften.

Abbildung 3. Stadt-Land-Gefälle der Hauptsitze der Genossenschaften¹³

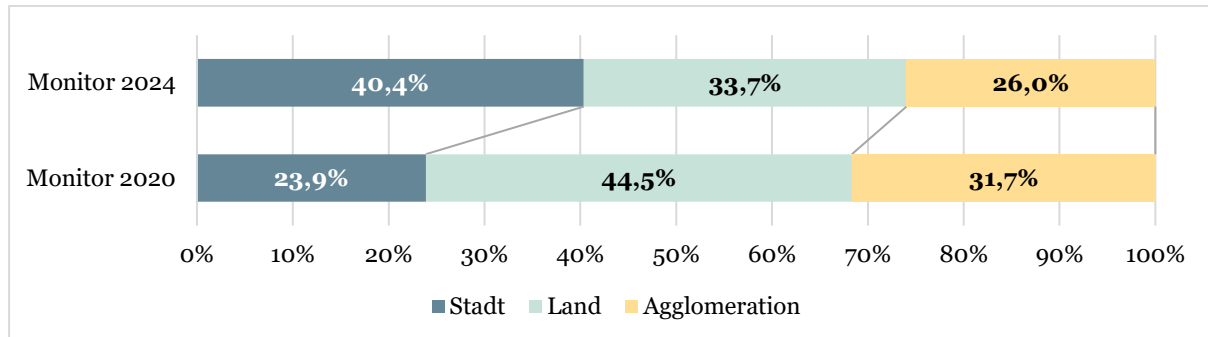
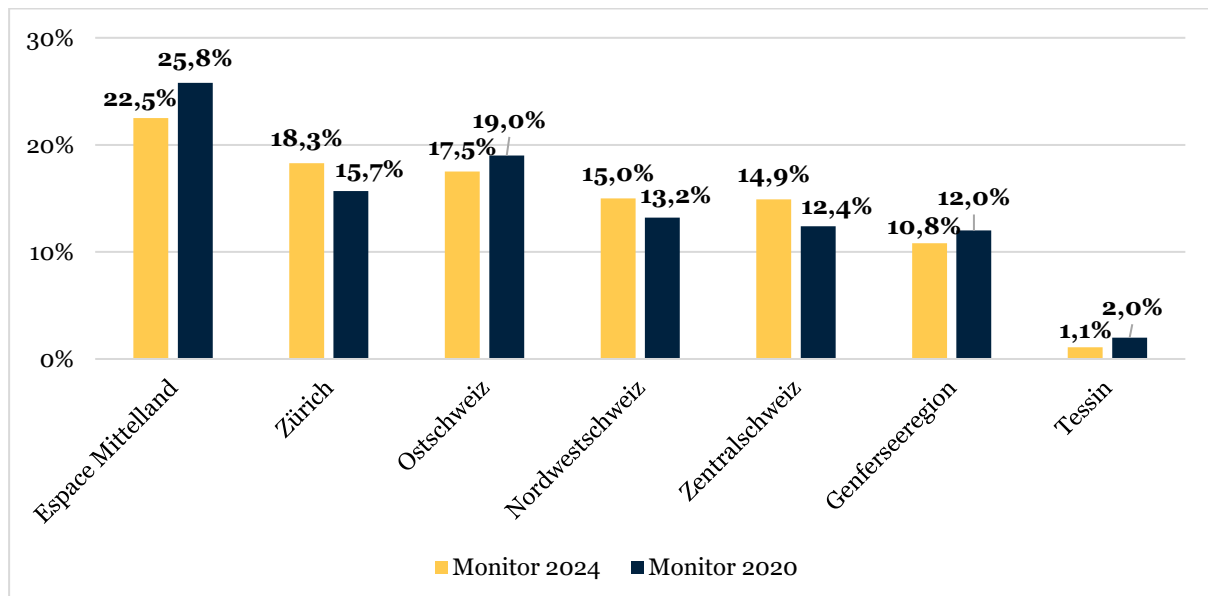


Abbildung 4. Geografische Verteilung der Genossenschaften in der Schweiz



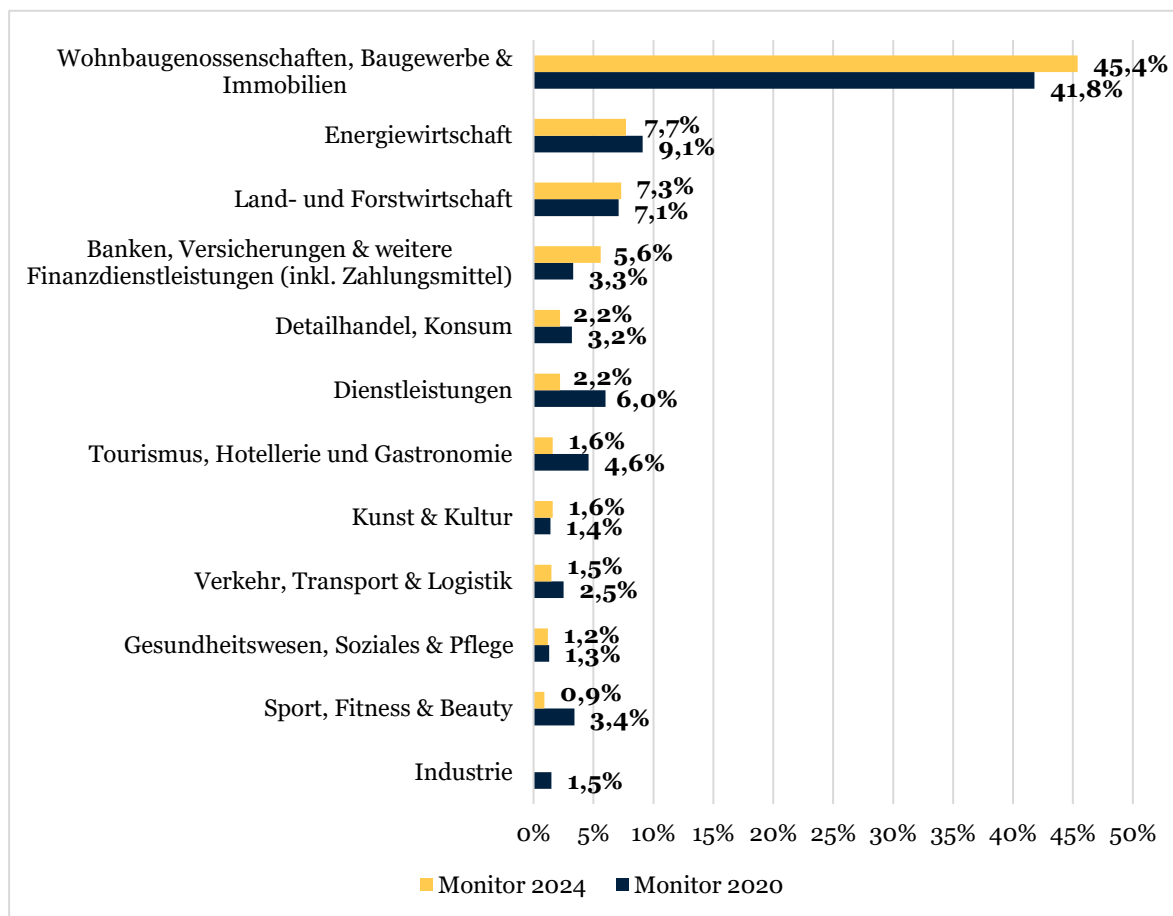
Wie schon 2020, so kann auch 2024 eine landesweite Präsenz von Genossenschaften festgestellt werden. Die Verteilung auf die einzelnen Regionen hat sich leicht verändert mit tendenziellen Zunahmen für die Regionen Zürich, Zentralschweiz und Nordwestschweiz (siehe Abbildung 4). Die meisten Genossenschaften befinden sich 2024 im Espace Mittelland (22,5%). Die Ostschweiz und Zürich liegen knapp hintereinander und haben seit 2020 zwischen Position zwei und drei getauscht. Ihnen folgen die Nordwestschweiz, die Zentralschweiz und die Genferseeregion. Im Tessin gibt es, wie schon 2020 mit grossem Abstand, die wenigsten Genossenschaften. Alle Abweichungen zwischen 2024 und 2020 liegen dabei innerhalb der erwartbaren Schwankungsbreite und stellen

¹³ Es ist die Ansicht der Autoren, dass diese Ergebnisse die tatsächlichen Veränderungen wahrscheinlich überschätzen. Bei allen Ergebnissen ist immer eine zufällige Schwankungsbreite von circa 5%-Punkten zu beachten, so auch beim Stadt-Land-Gefälle. Dass es einen gesamtheitlichen Trend der Urbanisierung gibt, der auch die Genossenschaften betrifft, ist eine belastbare Aussage. Nur das Ausmass und die Geschwindigkeit des Trends ist wahrscheinlich in der Realität geringer.

damit keine nachhaltigen Trends in der regionalen Verteilung dar: Genossenschaften in der Schweiz sind nach wie vor in allen Landesregionen vertreten.

Historisch typisch für die Schweizer Genossenschaften sind der Detailhandel, das Finanzwesen mit Versicherungen und Banken, die Energiewirtschaft mit den Energieversorgern sowie die Landwirtschaft und die Bau- und Wohnbranche mit den Wohnbaugenossenschaften.¹⁴ Diese Branchen sind auch nach wie vor unter den Genossenschaften besonders stark vertreten mit nur leichten, tendenziellen Veränderungen: Die Wohnbaugenossenschaften (45,4%, +3,6%) und das Finanzwesen (5,6%, +2,3%) weisen einen leicht höheren Anteil auf als noch 2020 (siehe Abbildung 5).¹⁵ Die Bereiche Energie, Land- und Forstwirtschaft liegen in der Grössenordnung 7-8% Anteil und der Detailhandel in der Grössenordnung 2-3% Anteil.

Abbildung 5. Auswahl der grössten Branchen der genossenschaftlichen Teilnehmer



Parallel dazu ist in anderen Bereichen, insbesondere in den Dienstleistungen (-3,8%), im Tourismus (-3,0%) sowie im Bereich Sport und Fitness (-2,5%), tendenziell ein leichter Rückgang zu verzeichnen (siehe Abbildung 5). Das Ausmass ist gering und stellt noch keinen nachhaltigen Trend dar. Nichtsdestotrotz ist dies eine interessante Beobachtung. Denn diese Branchen waren insbesondere von den wirtschaftlichen Auswirkungen der COVID-

¹⁴ Die Webseiten des Schweizer Bundes nennen diese Branchen als prototypische Beispiele für Anwendungsfälle für die Rechtsform der Genossenschaften. Abgerufen am 20.12.2023 von: <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-gruenden/firmengruendung/auswahl-rechtsform/genossenschaft.html>

¹⁵ An dieser Stelle sowie in Abbildung 5 sind nur die meistvertretenen Branchen der Genossenschaften dargestellt, deswegen summieren die Werte nicht auf 100%.

Pandemie stärker getroffen als der Wohnbau, Detailhandel und das Finanzwesen, was die Anzeichen von Rückgängen der Zahl der Genossenschaften in diesen Bereichen sicherlich teilweise erklärt.

Wichtige Erkenntnisse

- Die Genossenschaften sind nach wie vor in allen Landesteilen, in der Stadt und auf dem Land sowie in verschiedenen Branchen vertreten. Sie prägen damit die gesamte Schweizer Wirtschaft.
- Während sich die regionale Verteilung der Genossenschaften nicht veränderte, haben heute mehr Genossenschaften ihren Hauptsitz in der Stadt und weniger auf dem Land oder in der Agglomeration als im Jahr 2020. Das ist unter anderem auf die anhaltende Popularität von Wohnbaugenossenschaften zurückzuführen. Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung und Verdichtung der Besiedlung spielen ebenfalls eine Rolle, die im langfristigen Trend die Städte immer stärker gewichten.
- Bezüglich Branchen weisen Genossenschaften historisch gewachsene Stärken auf, die nach wie vor eine Rolle spielen. Das sind der Detailhandel, das Finanzwesen, der Energiesektor, die Landwirtschaft und der Wohnbau. Branchen wie Tourismus, Dienstleistungen und Sport verlieren an Bedeutung für die Genossenschaften.

3.3 Die genossenschaftlichen Vorteile

Relevanz der genossenschaftlichen Alleinstellungsmerkmale

Die durchgeführte Umfrage erfasst wesentliche Eigenschaften und Merkmale, die für Genossenschaften typisch sind. Diese sind nicht gesetzlich durch die genossenschaftliche Gesellschaftsform vorgegeben, aber werden dennoch von den Genossenschaften als Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen, nicht genossenschaftlichen Akteuren oder Konkurrenten wahrgenommen und gelebt. Dies zeigt auch der diesjährige Genossenschaftsmonitor: Gesellschaftliche Verantwortung ist nach wie vor «das Alleinstellungsmerkmal Nummer 1» mit mittlerweile fast 80% der Genossenschaften, die diese als besonders relevant erachten. Das ist bemerkenswert, da die Rechtsform an sich keine gesellschaftliche Verantwortung erfordert. Sie erfordert lediglich, dass sie Nutzen für ihre genossenschaftlichen Mitglieder stiftet. Die gesellschaftliche Verantwortung ist dementsprechend eine etablierte Tradition Schweizer Genossenschaften, aber keine gesetzliche Notwendigkeit. Mit dieser Tradition, die auch die Nachhaltigkeit in sich birgt, liegt die Genossenschaft im gesellschaftlichen Trend.

2024 sind die Top 5 Alleinstellungsmerkmale die gesellschaftliche Verantwortung (79,2%), die Partizipation (62,3%), die Nachhaltigkeit (58,3%), die Förderungen regionaler Strukturen (50,8%) und der verantwortungsbewusste Umgang mit Risiko (47,9%, siehe Abbildung 6). 2020 waren die wichtigsten Alleinstellungsmerkmale weitestgehend dieselben. Lediglich die Kundennähe rangierte damals mit 47,9% Zustimmung unter den Top 5. Dafür ist 2020 das Verantwortungsbewusstsein bzgl. Risiko mit 41,2% etwas weiter hinten gelegen.

Im Vergleich zu 2020 haben die meisten Alleinstellungsmerkmale sogar an Bedeutung gewonnen. So ist etwa die Partizipation von 44,3% auf 62,3% um gut 20%-Punkte gestiegen. Auch die transparente Kommunikation wurde in den Augen der Genossenschaften wichtiger. Heute liegt sie mit 45,3% gut 13%-Punkte über dem Wert von 2020 (31,9%). Ähnliches gilt für das Verantwortungsbewusstsein bzgl. Risiko, das um gut 6%-Punkte dazugewonnen hat. Die Alleinstellungsmerkmale, die im Vergleich an Zustimmung verloren haben, liegen alle innerhalb der zu

erwartenden Schwankungsbreite. Keines der Merkmale zeigt daher einen statistisch belastbaren Negativtrend in seiner Bedeutung.

Interessant ist, dass die Gewinnorientierung und das Innovationspotenzial 2024 wie schon 2020 mit einigem Abstand auf den letzten beiden Plätzen rangieren. Mit 2,2% stellen die Genossenschaften den Unternehmensgewinn deutlich in den Hintergrund. Im Vergleich zu 2020 (6,6%) ist der Wert sogar zu zwei Drittel gesunken. Überraschend ist das niedrige Ergebnis beim Innovationspotential – denn auch Genossenschaften müssen innovativ bleiben und werden, um im Wettbewerb zu bestehen. Dies scheint aber kein Merkmal zu sein, das die Genossenschaft von anderen Unternehmen unterscheidet.

Alles in allem zeigt sich, dass die Alleinstellungsmerkmale der Genossenschaften seit 2020 deutlich wichtiger geworden sind. Dabei ist die Rangordnung zu den wichtigsten bzw. unwichtigsten Alleinstellungsmerkmalen 2024 und 2020 fast identisch. Das heisst, die Genossenschaften kennen ihre Alleinstellungsmerkmale, sie sind sich einig, welche das sind (und welche nicht) und messen ihnen grössere Bedeutung zu.

Nutzung der genossenschaftlichen Alleinstellungsmerkmale

Werden die Alleinstellungsmerkmale von den Genossenschaften in der unternehmerischen Praxis umgesetzt? Die meisten Genossenschaften setzen die Alleinstellungsmerkmale bereits aktiv in ihrem Unternehmensalltag um. Im Durchschnitt geben 62% der Genossenschaften an, dass sie die Alleinstellungsmerkmale anwenden. 2020 lag dieser Wert bei nur 30%. Damit hat sich die Umsetzung der Alleinstellungsmerkmale mehr als verdoppelt.

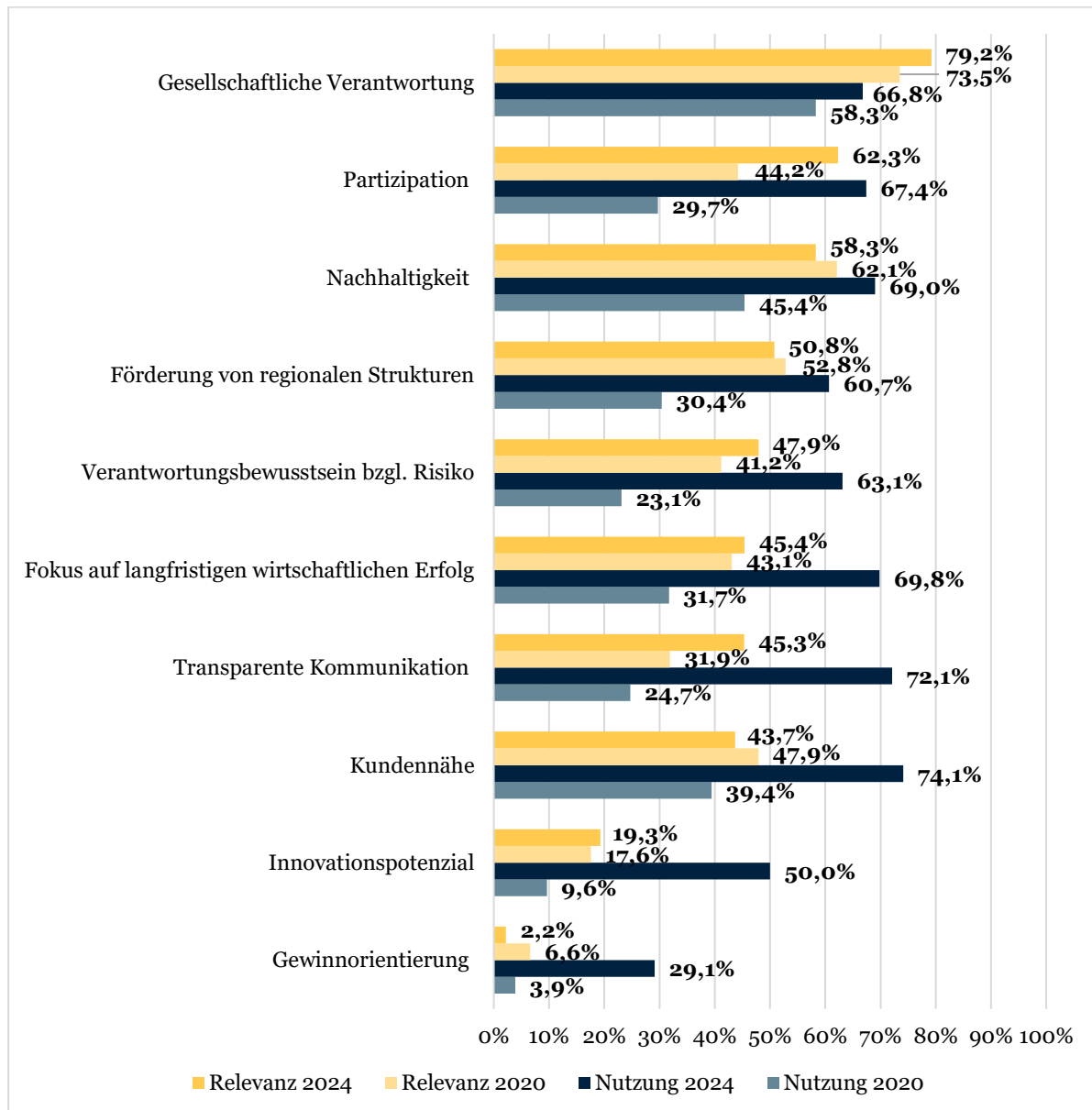
Das zeigt sich auch bei den einzelnen Merkmalen (siehe Abbildung 6). Kundennähe und transparente Kommunikation werden jeweils von mehr als 70% der Genossenschaften umgesetzt. 2020 lag die Umsetzung noch bei 39,4% (Kundennähe) bzw. 24,7% (transparente Kommunikation). Das sind markante Steigerungen in nur vier Jahren. Selbst die Gewinnorientierung, die mit 29,1% heute die geringste Umsetzung aufweist, wird verglichen mit 2020 um ein Vielfaches häufiger angewandt. Das deutet darauf hin, dass auch Genossenschaften dem Druck einer Gewinnorientierung ausgesetzt sind, obwohl es ihnen nicht dabei hilft, sich dadurch von anderen Unternehmen abzuheben. Das Verhalten rund um den Umgang mit Gewinn hat sich nicht verändert. Nach wie vor schütten weniger als die Hälfte der Genossenschaften (nämlich 45,4%) ihre Gewinne an Genossenschafterinnen und Genossenschafter aus, sondern behalten diese als Eigenmittel in der Genossenschaft, um sie zu reinvestieren oder als Ressourcen und Wachstumsreserven zu nutzen. Genossenschaften wollen und sollen ihren Mitgliedern Nutzen stiften. Die Ausschüttung eines Gewinns ist in den meisten Fällen nicht der grösste Nutzen für die Mitglieder. Dennoch steigt der Druck auf die Genossenschaften, auch Gewinne auszuschütten.

Wenn Gewinne ausgeschüttet werden, wie geht das von statten? 52,2% der Genossenschaften, die Gewinne ausschütten, tun dies, indem sie Anteilsscheine verzinsen. Weitere 19,5% nutzen Vergünstigungen und 14,8% Rückvergütungen. 13,5% machen keine Angabe zur Methode der Ausschüttung. Bis auf die Gewinnorientierung werden alle anderen Alleinstellungsmerkmale bereits heute von einer Mehrheit der Genossenschaften in der Praxis umgesetzt. Dabei zeigt die gesellschaftliche Verantwortung, die schon 2020 breit angewandt wurde, mit plus 8,5%-Punkte den geringsten Zuwachs in der Umsetzung.

In der Umsetzung der Alleinstellungsmerkmale der Genossenschaften fokussieren sich heute bereits mehr als die Hälfte der Genossenschaften auf ihr Innovationspotenzial – das ist gegenüber 2020 mehr als eine Verfünfachung (siehe Abbildung 6). Innovation spielt im Unternehmensalltag für die Genossenschaften mittlerweile eine viel grössere Rolle, auch wenn sie nicht als relevantes Alleinstellungsmerkmal angesehen wird. Das schlägt sich tendenziell in einem veränderten Führungsstil der Genossenschaften nieder. Im Vergleich zu 2020 beschreiben heute 62,7% der Genossenschaften ihren Führungsstil als (eher) innovativ. 2020 waren dies noch 58,2%. Dabei weisen mittelgrosse Genossenschaften den innovativsten Führungsstil auf (70,0%) und grosse Genossenschaften den konservativsten: 51,8% dieser beschreiben ihn als konservativ oder eher konservativ.

Durch diese Verbesserungen in der Umsetzung hat sich auch grundlegend geändert, welche Alleinstellungsmerkmale mehr und welche weniger umgesetzt werden. Mit Ausnahme der Gewinnorientierung und des Innovationspotenzials, die die beiden letzten Plätze in der Anwendung Umsetzung belegen, hat kein Alleinstellungsmerkmal 2024 denselben Rang wie 2020. In der Umsetzung hat sich also noch bedeutend mehr verändert als in der Bedeutung der Alleinstellungsmerkmale, die in der Rangreihung sehr ähnlich geblieben ist. Heute werden die Alleinstellungsmerkmale viel konsistenter und einheitlicher umgesetzt als 2020.

Abbildung 6. Alleinstellungsmerkmale der Genossenschaften – Relevanz & Nutzung



Bemerkenswert ist, dass die Genossenschaften nicht konsequent nur die Alleinstellungsmerkmale umsetzen, die sie für besonders wichtig erachten. Kundennähe, transparente Kommunikation und der Fokus auf den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg werden zwar von den meisten Genossenschaften umgesetzt, aber jeweils nur von rund 45% der Genossenschaften als besonders wichtig eingestuft. Wahrscheinlich müssen viele Genossenschaften Merkmale wie Kundennähe und transparente Kommunikation erfüllen, um gegenüber der Konkurrenz am Markt überhaupt bestehen zu können. Sie sind in den Augen der Genossenschaften wohl notwendige Eigenschaften, machen ein Unternehmen aber bei Weitem nicht einzigartig. Solche Merkmale von Unternehmen werden auch «Hygiene-

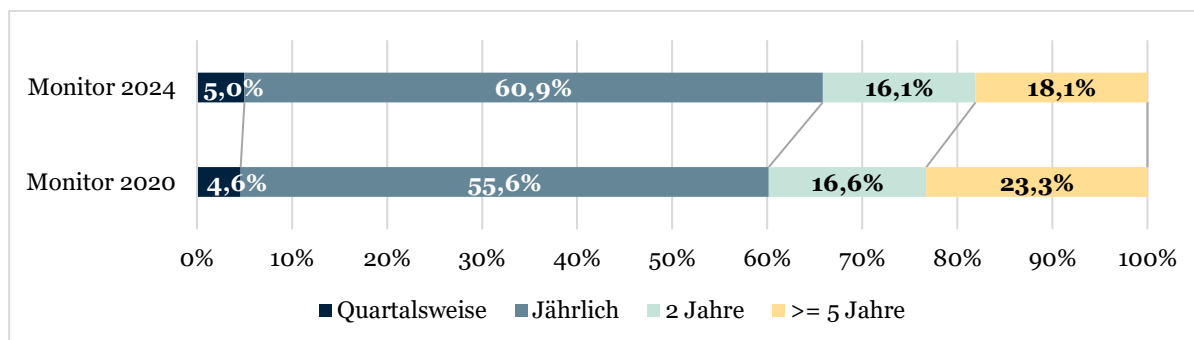
Faktoren» genannt. Sie müssen erfüllt werden, damit das Geschäft überhaupt reibungslos funktioniert. Zu einer Differenzierung gegenüber anderen Unternehmen führt die Erfüllung von «Hygiene-Faktoren» aber nicht.

Die Befragung zum Monitor 2024 zeigt deutlich: Die Genossenschaften haben ihre Alleinstellungsmerkmale erkannt und setzen sie heute in ihrer Unternehmenspraxis viel mehr ein als vor vier Jahren.

Zeithorizont in der Planung der Genossenschaften

Deutlich mehr Genossenschaften legen einen Fokus auf ihren langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Mit knapp 70% sind es mehr als doppelt so viele wie 2020. Was bedeutet das für die strategische Planung der Genossenschaften? Setzen sich die Genossenschaften dafür noch verstärkt längerfristige Ziele? Die Ergebnisse der Befragung zeigen: Mehr als die Hälfte der Genossenschaften (65,9%) planen vornehmlich von Jahr zu Jahr oder von Quartal zu Quartal – das sind etwas mehr als noch 2020 (siehe Abbildung 7). Im Gegensatz dazu plante 2020 fast jede vierte Genossenschaft in einem Horizont von 5 Jahren oder länger, heute ist es nur mehr knapp jede fünfte (siehe Abbildung 7). Es lässt sich also ein Trend beobachten: Der zeitliche Planungshorizont der Genossenschaften verkürzt sich, sie passen sich mehr als früher an ein dynamisches und kompetitives Umfeld an. Das zeigt sich einerseits am ebenfalls verstärkten Fokus auf die Gewinnerorientierung, aber auch an einem veränderten Umfeld der letzten Jahre. Das heisst, den Genossenschaften ist es zwar sehr wichtig, langfristig zu planen, doch angesichts gestiegener Unsicherheiten und Gewinnerwartung muss der kürzeren Frist genügend Beachtung geschenkt werden.

Abbildung 7. Zeithorizont in der strategischen Zielsetzung bei Genossenschaften



Die genossenschaftlichen Prinzipien

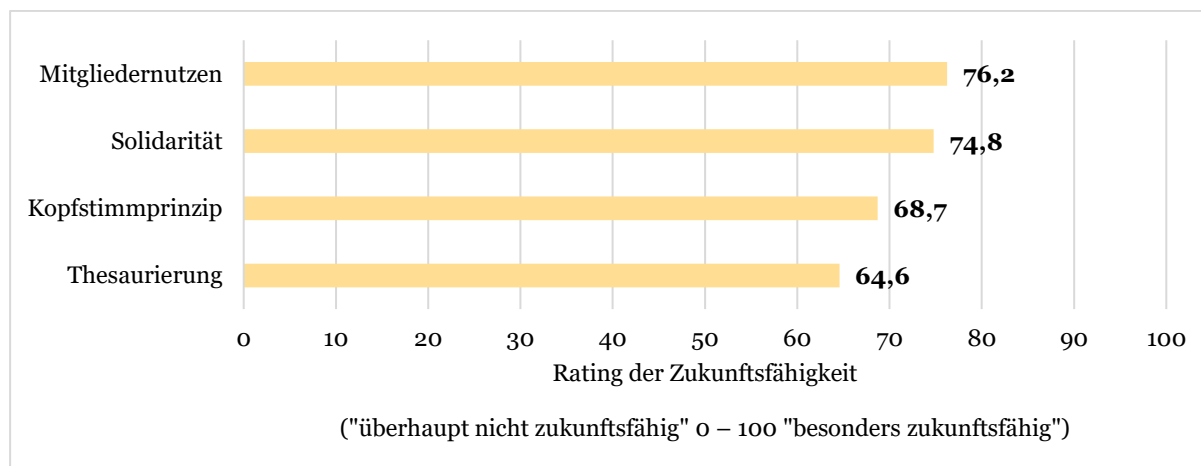
Die dargestellten Alleinstellungsmerkmale sind breit gelebte Tradition und Praxis und werden von den meisten, aber nicht notwendigerweise allen Genossenschaften in der Schweiz geteilt. Anders die vier Kernprinzipien Solidarität, Kopfstimmprinzip, Thesaurierung und Mitgliedernutzen - diese sind bindend und betreffen daher grundsätzlich alle Genossenschaften in der Schweiz. Die Genossenschaften haben nur Handhabe darüber, wie häufig und wie streng sie diese Prinzipien umsetzen, nicht aber, ob sie überhaupt anzuwenden sind. Die vier zentralen Prinzipien der Genossenschaften wurden in der Befragung 2024 erstmals thematisiert, um zu erheben, wie zukunftsfähig sie aus Sicht der Genossenschaften sind:

- **Solidarität** - «Die Mitglieder handeln und haften gemeinsam»
- **Kopfstimmprinzip** – «Ein Mitglied, eine Stimme»
- **Thesaurierung** – «Verzicht auf Gewinnausschüttung»
- **Mitgliedernutzen** – «Produkte und Dienstleistungen dienen den Mitgliedern»

Der Mitgliedernutzen und die Solidarität werden mit 76,2 bzw. 74,8 Punkten als am zukunftsfähigsten bewertet. Das Kopfstimmprinzip («ein Kopf/Person, eine Stimme») erhält 68,7 Punkte. Die Thesaurierung wird nicht nur als Alleinstellungsmerkmal in der Praxis umgesetzt, sondern mit 64,6 von 100 Punkten auch als wichtig für die Zukunft

bewertet. Die in Abbildung 8 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass die Genossenschaften ihre Prinzipien generell als zukunftsfähig erachten.

Abbildung 8. Die Zukunftsfähigkeit der genossenschaftlichen Prinzipien



Unterschiede ergeben sich, wenn die Bewertung dieser Prinzipien je nach Grössensegment betrachtet wird. Beispielsweise erachten grosse Genossenschaften das Kopfstimmprinzip mit 63,0 als etwas weniger zukunftsfähig als kleine bzw. mittlere Genossenschaften mit 69,0 bzw. 68,4 Punkten. Das leuchtet ein, wenn man sich den Aufwand von Urabstimmungen in den grössten Genossenschaften der Schweiz vor Augen führt. Grosse und mittlere Genossenschaften betrachten hingegen den Mitgliedernutzen mit 79,1 bzw. 78,6 Punkten als etwas zukunftsfähiger als kleine Genossenschaften mit 74,8. Obwohl Unterschiede zwischen grossen, mittleren und kleinen Genossenschaften festzustellen sind: Über die grundsätzliche Zukunftsfähigkeit dieser Prinzipien sind sich die Schweizer Genossenschaften einig – unabhängig von ihrer Grösse.

Der Management-Score der Genossenschaften

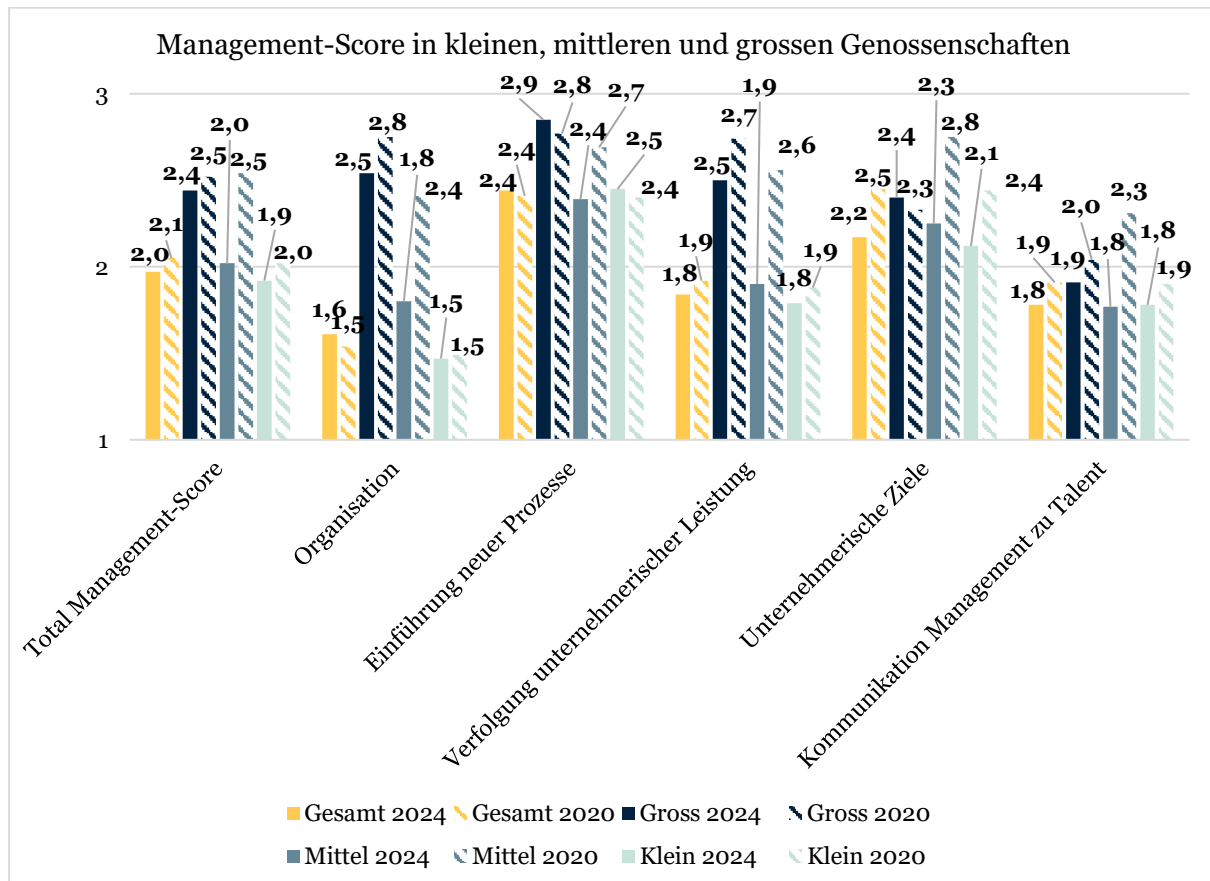
In der Rubrik Management-Score der Umfrage werden wichtige organisationale Aspekte abgefragt. Der Management-Score, der sich an der Methodik der World Management Survey von Bloom & Van Reenen (2007) orientiert, basiert auf einer Selbstbewertung der Führungskräfte hinsichtlich wichtiger Managementdimensionen.¹⁶ Gemäss der Umfrage erreichen Genossenschaften dieses Jahr fast denselben durchschnittlichen Management-Score (Total) von 2,0 wie in der letzten Messung (2,1). Auch die Teildimensionen des Management-Scores bleiben konstant auf hohem Niveau, mit Ausnahme einer Verschlechterung der unternehmerischen Zielsetzung von 2,5 auf 2,2 (siehe Abbildung 9). Schaut man auf die Ergebnisse der unternehmerischen Zielsetzung im Detail, wird folgendes Bild erkennbar: Nur 40,9% der Genossenschaften verfolgen finanzielle und nicht-finanzielle Ziele ausgewogen. Dabei machen sich Führungskräfte dieser Genossenschaften die Vorteile der nicht-finanziellen Ziele zu Nutze, die für die Mitarbeitenden häufig inspirierender und herausfordernder sind als rein finanzielle Ziele.¹⁷

¹⁶ Die Managementdimensionen umfassen die vorherrschende Art der Organisation im Unternehmen (hierarchisch vs. flache Strukturen), das Vorgehen zur Einführung neuer Prozesse, die Verfolgung unternehmerischer Leistung, die dominante unternehmerische Zielsetzung (finanzielle vs. nicht-finanzielle Ziele) sowie das Tracking und die Kommunikation zur Talententwicklung in Genossenschaften.

¹⁷ Bloom, N.; Lemos, R.; Sadun, R.; Scur, D.; Van Reenen, J. (2021). World Management Survey – Manufacturing. Abgerufen von <https://doi.org/10.7910/DVN/OY6CBK>, Harvard Dataverse.

2020 haben 61,4% solch eine ausgewogene Zielsetzung verfolgt. Im Umkehrschluss ist der Anteil der Genossenschaften, die sich ausschliesslich oder fast ausschliesslich operative und finanzielle Ziele setzen, seit 2020 von 38,6% auf 59,1% deutlich gestiegen. Die nicht-finanziellen Zielsetzungen werden gegenüber den operativ-finanziellen etwas weniger gewichtet. Nicht-finanzielle Ziele sind für den unternehmerischen Erfolg unabdingbar, da sie sich auf die inhaltliche Ausrichtung und Strategie fokussieren können und oftmals Mitarbeitende stärker motivieren als finanzielle Ziele.

Abbildung 9. Management-Score der Genossenschaften



Die Ergebnisse der Umfrage zum Genossenschaftsmonitor zeigen in dieser Messung: Der Management-Score nimmt mit der Grösse der Genossenschaft zu. Dabei sind die grossen Genossenschaften in der Organisation, Verfolgung unternehmerischer Leistung und Einführung neuer Prozesse deutlich besser als die kleinen (siehe Abbildung 9). Bei den unternehmerischen Zielen und der Kommunikation von Management zu Talenten sind die Unterschiede zwischen grossen und kleinen Genossenschaften dagegen vernachlässigbar. Diese Muster waren auch 2020 schon abzulesen und haben sich in den letzten vier Jahren nicht merklich verbessert. Es gibt also eindeutig Management-Elemente, die den grossen Genossenschaften wesentlich leichter fallen als den kleinen.

Woran könnte das liegen? Letztgültig beantworten lässt sich diese Frage mit den Ergebnissen der Befragung nicht. Wir gehen von folgenden Hypothesen aus. Grosse Genossenschaften haben gewisse personelle und finanzielle

Siehe auch die äquivalenten Ressourcen für die Sektoren «Health Care», «Retail» und «Education». Alle Informationen zur World Management Survey, wie etwa das methodische Vorgehen, sind auf folgender Webseite gebündelt: <https://worldmanagementsurvey.org/>
Die Autoren der WMS haben die Methodologie erstmals in dieser Veröffentlichung beschrieben: Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The quarterly journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.

Ressourcen, die kleinen Genossenschaften häufig fehlen. Das erlaubt es ihnen beispielsweise neue, aufwändige unternehmerische Prozesse als strategische Massnahme für ihre Zukunftsfähigkeit umzusetzen. Eine Hürde der kleinen Genossenschaften ist es, wenn die strategisch wichtigen Prozesse nicht unmittelbar Kosten reduzieren und daher auch kurzfristig sinnvoll erscheinen, sondern kurzfristig zusätzlichen Aufwand bedeuten, der sich erst langfristig profitabel auswirkt. Dazu braucht es neben Weitsicht und Ausdauer der Mitarbeitenden, auch die finanziellen Bedingungen, um Investitionen so lange durchzustehen, bis sie Erträge generieren.

Kleinere Genossenschaften profitieren davon, dass sie mit wenigen Mitarbeitenden und Geschäftspartnern sowie einfacheren Strukturen, schneller und flexibler auf Veränderungen reagieren können. So sind die Kommunikationswege zwischen Management und Mitarbeitenden und Talenten deutlich kürzer und unkomplizierter als in grossen Genossenschaften. Zudem ist die Erreichung der unternehmerischen Ziele einfacher und schneller zu messen als in grossen Genossenschaften mit vielen verflochtenen Kennzahlen. Diese Hypothese könnte die Differenzen erklären, warum die kleinen Genossenschaften im Management-Score (Unternehmerische Ziele und Kommunikation von Management zu Talent) nicht so weit hinter den grossen Genossenschaften liegen wie in den anderen Teilbereichen.

Warum aber fallen insbesondere die mittleren Genossenschaften im Management-Score zurück? Dynamische Zeiten fordern Organisationen heraus. Im Gegensatz zu den grossen Genossenschaften verfügen mittlere Genossenschaften nicht über dieselben personellen, zeitlichen, finanziellen oder fachlichen Ressourcen, die sie dem wachsenden Druck und den sich erhöhenden Ansprüchen entgegensetzen können. Im Gegensatz zu den kleinen Genossenschaften sind sie nicht flexibel und agil genug, sich kurzfristig an veränderte Umstände anzupassen. Gerade weil sie in der Mitte liegen, können sie – eine plausible Vermutung – keinen der beiden Vorteile vollends ausspielen. Im kontinuierlichen Austausch der Genossenschaften über Plattformen wie Idée Coopérative ist es daher besonders wichtig, sich über diese spezifischen Herausforderungen auszutauschen und voneinander zu lernen.

Wichtige Erkenntnisse

- Die Genossenschaften haben ihre Alleinstellungsmerkmale erkannt und wenden sie heute sehr viel konsequenter an als vor vier Jahren. Die Genossenschaften sind somit selbstbewusster und aktiver geworden.
- Obwohl die langfristige Stabilität den Genossenschaften nach wie vor sehr wichtig ist, können sich die Genossenschaften kurzfristigen Entwicklungen (kürzere Planungshorizonte, Gewinnerwartungen) nicht entziehen.
- Die Genossenschaften betrachten die genossenschaftlichen Kernprinzipien Mitgliedernutzen, Solidarität, Kopfstimmprinzip und Thesaurierung als zukunftsfähig.
- Die Genossenschaften in der Schweiz geben sich gute Noten bezüglich Organisation und Management. Allerdings stehen insbesondere mittelgrosse Genossenschaft zunehmend vor der Herausforderung, die Management-Qualität hochzuhalten.

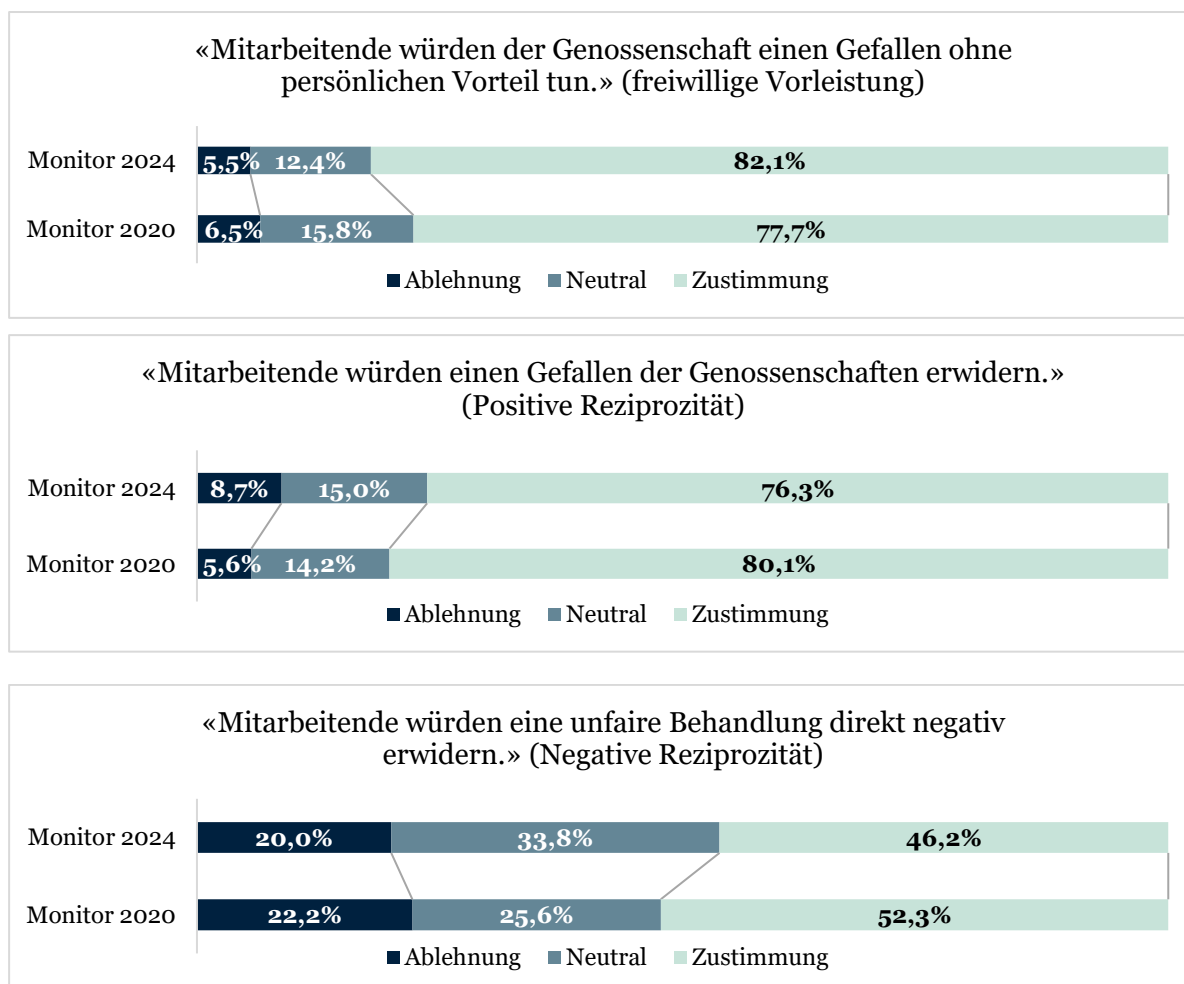
3.4 Kooperationsbereitschaft und Identifikation mit Genossenschaften

Genossenschaften sind auf den Nutzen für ihre Mitglieder ausgerichtet und handeln wertorientiert (siehe Abschnitt 3.3). Um den gesamtwirtschaftlichen Beitrag der Genossenschaften adäquat zu bewerten, ist es sinnvoll, verhaltensökonomische Elemente wie Identität, Kooperation und Vertrauen einzubeziehen, die essenziell für den Charakter und die Zukunftsfähigkeit von Genossenschaften sind (Marwa, 2014). Diese Aspekte gehen über betriebswirtschaftliche Komponenten hinaus und bieten ein Mass für das langfristige «Kapital», das die Genossenschaften in den menschlichen Beziehungen ihrer Mitarbeitenden, Mitglieder, Kunden und Lieferanten

binden, pflegen und steigern. Je höher Identität, Kooperationsbereitschaft und Vertrauen dabei ausfallen, desto besser für die Genossenschaften selbst, desto besser in der Regel auch für die gesamte Gesellschaft.

Die aktuelle Umfrage zeigt eine sehr hohe Kooperationsbereitschaft der Mitarbeitenden in den Schweizer Genossenschaften (siehe Abbildung 10). Aus der Perspektive der Genossenschaften handeln ihre Mitarbeitenden oft im Sinne der «positiven Reziprozität»¹⁸: Mehr als vier Fünftel (82,1%) der befragten Genossenschaften haben Mitarbeitende, die der Genossenschaft als Arbeitgeberin einen Gefallen tun würden, ohne daraus persönliche Vorteile zu ziehen. 2020 waren das 77,7%, was die Tendenz einer leichten Verbesserung bedeutet. 76,3% der Befragten erwidern den Genossenschaften einen Gefallen (positive Reziprozität). 2020 waren das 80,1% - die Tendenz einer leichten Verschlechterung. In 46,2% der Genossenschaften würden Mitarbeitende eine unfaire Behandlung durch die Genossenschaft direkt negativ erwidern (negative Reziprozität). 2020 hätten das 52,3% getan. Es zeigt sich eine kleine Verbesserung. Die schon sehr hohe Kooperationsbereitschaft hat sich somit in zwei von drei verhaltensökonomischen Aspekten gegenüber 2020 weiter verbessert. In der Gesamtschau können die Genossenschaften daher mehr denn je auf ihre Mitarbeitenden zählen. Sie profitieren von einer besonders kooperationsbereiten Belegschaft.

Abbildung 10. Kooperationsbereitschaft in Genossenschaften



¹⁸ Reziprozität ist ein Konzept aus der Verhaltensökonomie und beschreibt die Gegenseitigkeit oder Wechselbezüglichkeit als ein Grundprinzip menschlichen Handelns. Positive Reziprozität bezeichnet dabei die Bereitschaft, einen Gefallen oder einen positiven Akt zu erwidern.

Kooperationsbereitschaft erfordert das Vertrauen in die Kooperationspartner, dass sie die eigene Vorleistung nicht ausnutzen und damit das Vertrauen missbrauchen. Neben diesem Vertrauen und dem natürlichen Geben und Nehmen zwischen Genossenschaften und ihren Angestellten spielt die Identität eine wesentliche Rolle für die Kooperationsbereitschaft. Wer sich mit seinem Unternehmen als Arbeitgeber stark identifiziert, ist viel eher bereit, auch über das absolute Minimum hinaus zu leisten oder aber auch unangenehme Veränderungen hinzunehmen, die strategisch wichtig sind. Daher ist es wichtig, die Identität der Mitarbeitenden mit ihren Arbeitgebern zu messen.

Wie ist diese Messung 2024 ausgefallen? Die Identifikation der Mitarbeitenden mit den Genossenschaften als Arbeitgeberinnen bewegt sich auf sehr hohem Niveau. Mit einem Wert von 90,5 identifizieren sich die Mitarbeitenden sehr stark mit ihrer Genossenschaft. Dieser Wert liegt nur unwesentlich unter dem Wert vor vier Jahren und zeigt damit die beständig hohe Identifikation (siehe Abbildung 11).

Abbildung 11. Wie stark ausgeprägt ist die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihren Genossenschaften?

Identität 2024

90,5 / 100

Identität 2020

91,1 / 100

Warum identifizieren sich die Mitarbeitenden so stark mit den Genossenschaften? Diese Frage wird über die sogenannten Identitätstreiber beantwortet, also jenen Faktoren, die hinter der hohen Identität stehen und sie bedingen. Die Genossenschaftswerte sind der Top-Treiber der Identität (siehe Abbildung 12). Seine Bedeutung für die Identität (79,5) ist im Vergleich zu 2020 (72,7) gestiegen. Die Arbeitskollegen (76,7) und die Unternehmensform der Genossenschaft (71,6) sind ebenfalls wichtige Gründe für die hohe Identität und steigen im Zeitvergleich tendenziell auch an (73,9 bzw. 68,6). Dabei bleibt die Reihung der Identitätstreiber 2024 und 2020 genau gleich.

Im Gegensatz zu diesen drei einflussreichen Identitätstreibern kommt dem Jahresgewinn nur eine geringe Bedeutung für die Identität bzw. die Identifikation zu. Das ist interessant, da die Gewinnorientierung in den Augen der Genossenschaften selbst eine zunehmend grössere Rolle einnimmt (siehe Kapitel 3.3). Anscheinend ist das für die Mitarbeitenden gerade nicht der Fall. Für die Genossenschaften ist es daher besonders wichtig zu eruieren, woher der Druck zur Gewinnorientierung kommt und wem sie nützt. Hier sind die Interessen und Auswirkungen auf unterschiedliche Stakeholder gegeneinander abzuwägen, wie etwa den Mitgliedern, den Angestellten und den Konkurrenten im Wettbewerb. Es kann durchaus vorkommen, dass eine Gewinnorientierung im Sinne mancher Akteure ist (bspw. der Mitglieder) dafür aber andere Akteure abschreckt (bspw. die Mitarbeitenden). FehrAdvice & Partners zeigt zudem regelmässig im sogenannten Identitätsindex, dass sich nicht nur Mitarbeitende, sondern auch Kunden aus der Schweiz besonders stark mit den Schweizer Genossenschaften identifizieren.¹⁹ Die anhaltend starke Identität und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeitenden sind klare Differenzierungsmerkmale der Genossenschaften: Einerseits gegenüber anderen Arbeitgebern am Arbeitsmarkt, andererseits gegenüber anderen Unternehmen im Wettbewerb um Kunden. Dieses Potenzial sollten die Genossenschaften anerkennen und voll ausschöpfen.

¹⁹ FehrAdvice & Partners AG (2024). Wie stark sich Menschen mit Unternehmen und Brands identifizieren: Identitätsindex Schweiz 2024. Abrufbar ab Frühjahr 2024 unter <https://insights.fehradvice.com>.

Abbildung 12. Aus welchen Gründen identifizieren sich die Mitarbeitenden mit den Genossenschaften und wie stark sind diese ausgeprägt?

Identifikationstreiber	2024	2020
Genossenschaftswerte	79,5	72,7
Mitarbeitende	76,7	73,9
Unternehmensform Genossenschaft	71,6	68,6
Jahresgewinn	35,6	35,5

Wichtige Erkenntnisse

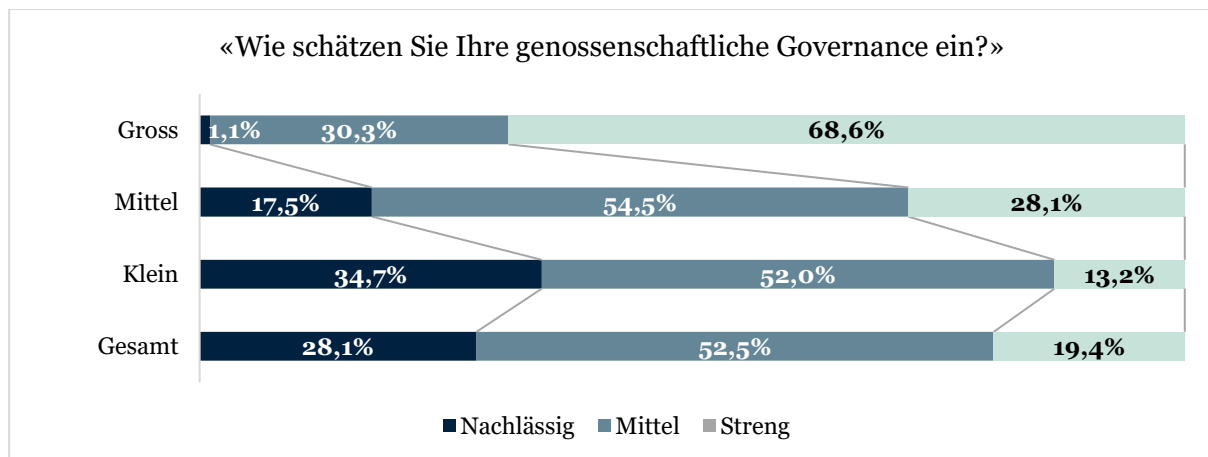
- Die Mitarbeitenden von Genossenschaften in der Schweiz sind besonders kooperationsbereit und identifizieren sich sehr stark mit ihren genossenschaftlichen Arbeitgebern.
- Beide Differenzierungsmerkmale – Kooperationsbereitschaft und Identifikation – sind konstant hoch oder verbessern sich sogar leicht seit 2020.
- Im Unterschied zur steigenden Bedeutung der Gewinnorientierung für die Genossenschaften als Unternehmen, ist die Gewinnorientierung für die Genossenschaften im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte kein Differenzierungsmerkmal. In diesem Spannungsfeld müssen die Genossenschaften Vor- und Nachteile einer Gewinnorientierung sorgfältig abwägen.

3.5 Genossenschaftliche Governance

Zusätzlich zu den bereits erwähnten organisatorischen und strategischen Aspekten spielen Governance-Mechanismen eine entscheidende Rolle bei der nachhaltigen Sicherung des unternehmerischen Erfolgs Schweizer Genossenschaften. Grundsätzlich schätzen die meisten Genossenschaften (52,5%) ihre unternehmerische Governance als «mittel» ein, im Gegensatz zu «nachlässig» bzw. «streng» (siehe Abbildung 13).²⁰ Diese Einschätzung unterscheidet sich jedoch wesentlich zwischen grossen, mittleren und kleinen Genossenschaften. Während nur 1% der grossen Genossenschaften ihre Governance als «nachlässig» und damit markant ausbaubar bewertet, tun dies 34,7% der kleinen. Das umgekehrte Bild zeigt sich bei der Bewertung der Strenge der Governance: 68,6% der grossen Genossenschaften bewerten ihre eigene Governance als streng, aber nur 13,2% der kleinen. Dies ist einer der markantesten Unterschiede zwischen grossen, mittleren und kleinen Genossenschaften unter allen Ergebnissen der Befragung.

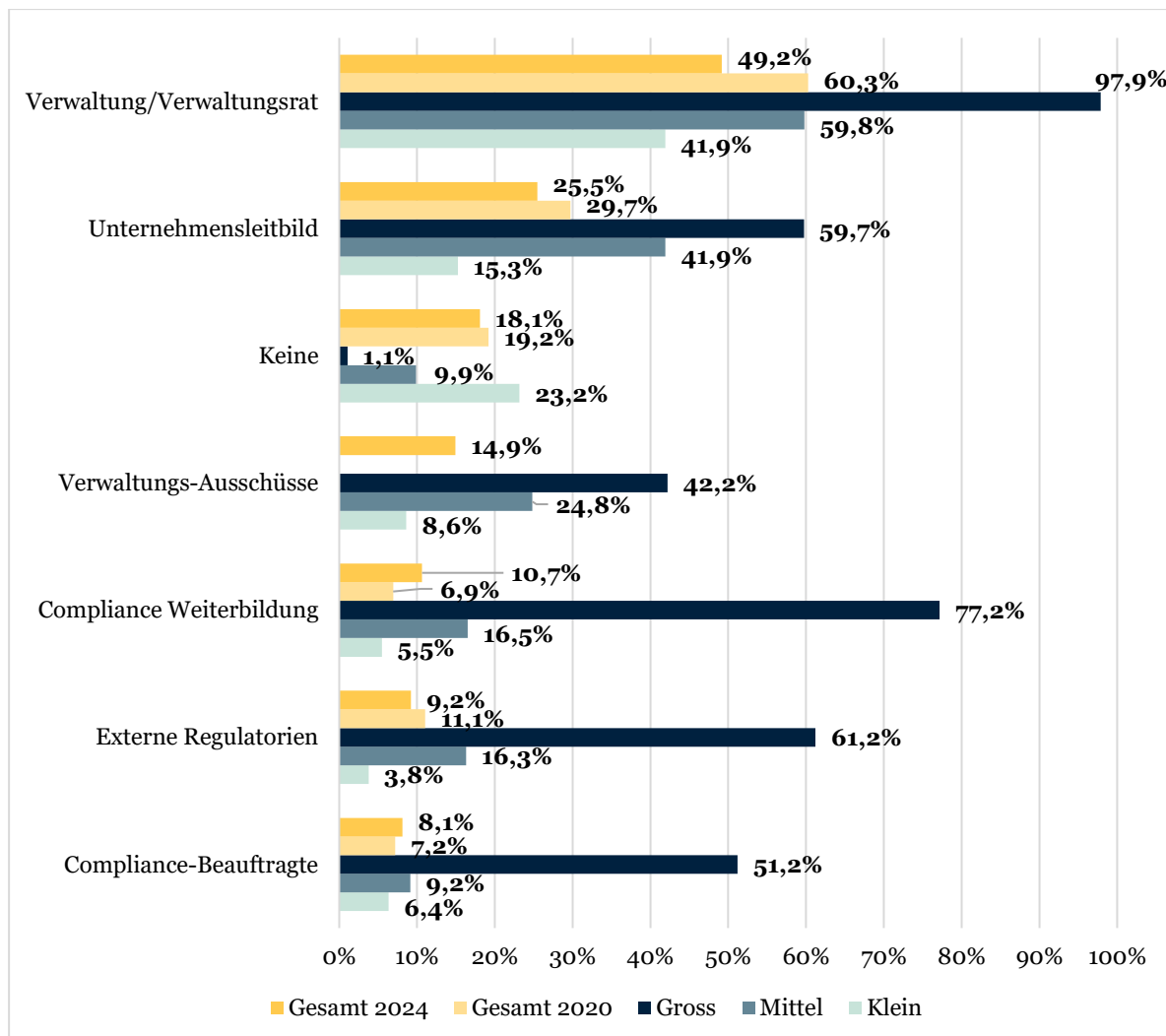
²⁰ Diese Frage wurde im Genossenschaftsmonitor 2024 erstmals gestellt. Daher liegt kein Vergleichswert von 2020 vor.

Abbildung 13. Einschätzung der eigenen genossenschaftlichen Governance



Wie lassen sich diese Unterschiede erklären? Der Hauptgrund ist, dass den grösseren Genossenschaften mehr Governance-Mittel zur Verfügung stehen. Darüber hinaus sind einige der grössten Genossenschaften als Banken und Versicherer im Finanzwesen tätig. Diese Branche wird durch die Finanzmarktaufsicht (FINMA) und die Nationalbank (SNB) sowie durch zahlreiche gesetzliche Vorgaben streng reguliert und kontrolliert. Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass grossen Genossenschaften eher eine strenge Governance aufweisen als kleine. Darüber hinaus werden die grossen Genossenschaften in der Regel von den grossen, etablierten Wirtschaftsprüfern en détail geprüft, was bei den kleinen Genossenschaften üblicherweise nicht der Fall ist.

Die Umfrage zeigt grundsätzlich, dass die grossen Genossenschaften über eine breite Palette von Governance-Mechanismen verfügen. Neben einem Aufsichtsorgan (Verwaltung) gehören dazu ein klares Unternehmensleitbild, externe Regulierungen sowie Beauftragte für spezifische Handlungsfelder (bspw. Compliance-Beauftragte) und in 77,2% der Fälle eine Compliance-Weiterbildung für alle Mitarbeitenden. Darüber hinaus zeigt sich: Je kleiner die Genossenschaft, desto weniger werden die genannten Governance-Mittel eingesetzt. Viele dieser Governance-Mittel hängen eng mit den verfügbaren Ressourcen zusammen, die bei kleinen Genossenschaften weniger vorhanden sind. Eine bestehende Möglichkeit, wie auch kleine Genossenschaften im Sinne der Kooperation mit wenig Aufwand viel umsetzen können, wäre die gemeinsame Nutzung gewisser Governance-Mittel. Die könnte beispielsweise gemeinsame Weiterbildungsangebote oder Vorlagen für Reglemente betreffen, die von den einzelnen Genossenschaften nur noch auf ihren spezifischen Anwendungsfall angepasst werden müssten.

Abbildung 14. Governance-Mittel der Genossenschaften²¹

Wie aus der Umfrage hervorgeht, stellt die Nachfolgeregelung auf Ebene der Verwaltung und der Geschäftsleitung die Genossenschaften vor Herausforderungen. Mittlerweile steuern über die Hälfte (55,1%) der Genossenschaften auf einen Nachfolgewechsel in der Verwaltung zu. 2020 waren es noch unter 50%. Auch in der Geschäftsleitung erhöht sich die Rate an geplanten Nachfolgewechseln in den nächsten 5 Jahren von 42,4% auf 48,3%. Während sie sich über den Wechsel sicher sind, gibt es in den wenigsten Fällen bereits eine bestehende Nachfolgeregelung. Der Anteil der Genossenschaften, der eine Nachfolgeregelung hat, ist im Vergleich zu 2020 (zwischen 50 und 60%) deutlich gesunken (zwischen 20 und 30%). Dies ist ein weiterer Beleg dafür, dass Planung und Entscheidungen für Genossenschaften tendenziell kurzfristiger werden. Die letzte Statutenrevision liegt bei den Genossenschaften im Durchschnitt 7,6 Jahren zurück. Bei grossen Genossenschaften liegt diese Revision mit 3,2 Jahren nur knapp halb so lang zurück.

Für die Genossenschaften spielen neben den traditionellen Governance-Mechanismen das partizipative Element, insbesondere das Kopfstimmrecht und die Beteiligung der Mitglieder, eine entscheidende Rolle für eine erfolgreiche Governance (gemäss Nilsson, 2001; Shaw, 2006; Novkovic, 2012; Novkovic & Webb, 2014; Birchall, 2017). Im Genossenschaftsmonitor 2020 wurde die Herausforderung hervorgehoben, die richtige Balance zwischen Agilität

²¹ «Verwaltungs-Ausschüsse» als Governance-Mittel wurde 2024 erstmals erhoben, daher steht kein Vergleichswert für das Jahr 2020 zur Verfügung.

und Expertise in der Unternehmensführung einerseits und der Repräsentativität und dem Engagement der Mitglieder andererseits zu finden, um eine nachhaltige genossenschaftliche Governance zu gewährleisten (siehe Jungmeister & Taisch, 2014; Birchall, 2017). In der diesjährigen Neuauflage des Monitors wurde die Zukunftsfähigkeit anhand der genossenschaftlichen Prinzipien (Thesaurierung, Solidarität, Kopfstimmprinzip und Mitgliedernutzen) untersucht, um zu ermitteln, ob positive Entwicklungen in Genossenschaften mithilfe dieser Prinzipien grundsätzlich erzielt werden können (siehe bspw. Abbildung 8 & Abschnitt 3.3).

In Bezug auf die unternehmerische Governance stehen den Genossenschaften grundsätzlich viele Mittel zur Verfügung. Diese werden aber noch nicht von allen Genossenschaften gleichermassen konsequent umgesetzt. Daher gibt es für viele Genossenschaften noch Potenzial, um ihre Governance zu verbessern. Hierbei ist ein beachtlicher Unterschied zwischen grossen und kleinen Genossenschaften feststellbar. Daher sollten die Genossenschaften bestehende gemeinsame Ressourcen für Governance-Mittel stärker in Anspruch nehmen, diese ausbauen und auch Gelegenheiten nutzen, um in der Governance voneinander zu lernen.

Wichtige Erkenntnisse

- Je nach Genossenschaftsgrösse wird die Governance sehr unterschiedlich gelebt. In grossen Genossenschaften ist die Governance sehr streng, und es werden zahlreiche Governance-Mittel eingesetzt. In kleinen Genossenschaften hingegen ist die Governance ausbaufähig, und es werden nur wenige Governance-Mittel eingesetzt.
- Verfügbare Ressourcen, Sensibilisierung und (externe) Expertise, aber auch aufsichtsrechtliche Auflagen bestimmen die Umsetzung einer strengen Governance wesentlich.
- Für viele Genossenschaften stehen in den nächsten Jahren Wechsel in der Geschäftsführung oder der Verwaltung an. Für die überwiegende Mehrheit dieser Wechsel sind noch keine Nachfolgeregelungen getroffen. Es besteht Handlungsbedarf, um die Kontinuität und langfristige Entwicklung der Genossenschaften zu sichern.

3.6 Genossenschaften als Arbeitgeberinnen

Welchen Beitrag die Genossenschaften zur nachhaltigen Integration von Frauen in den Schweizer Arbeitsmarkt leisten, hat der Genossenschaftsmonitor ebenso untersucht. Gemäss den Ergebnissen der Umfrage ist der durchschnittliche Frauenanteil aller Beschäftigten in den teilnehmenden Genossenschaften von 36,6% auf 40,6% gestiegen, wobei in Führungspositionen nun mit 33,7% statt 26,1% wesentlich mehr Frauen vertreten sind als 2020 (siehe Abbildung 15). Zieht man Vergleichsdaten in der Schweiz heran, so ist die Frauenquote in der Unternehmensleitung oder unter Vorgesetzten 2022 bei durchschnittlich 36% und damit tendenziell leicht höher als bei Genossenschaften.^{22 23}

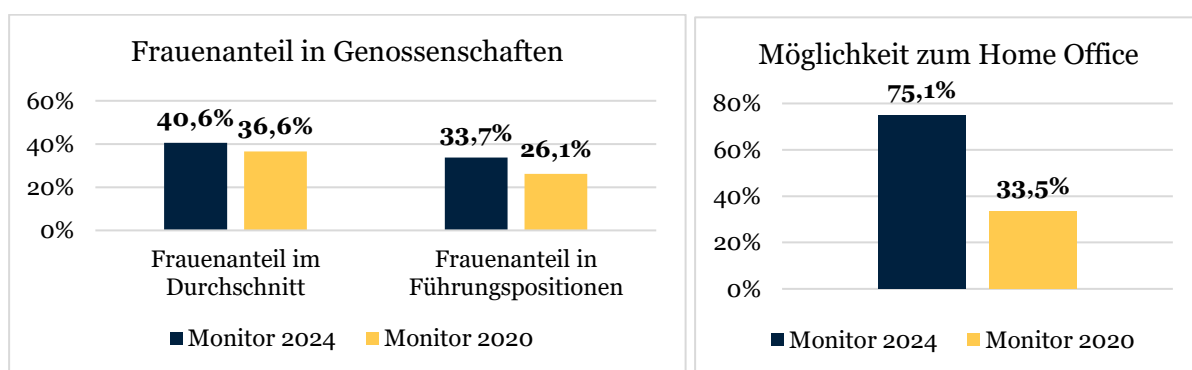
Insbesondere durch die Corona-Pandemie haben sich neue Arbeitsweisen durchgesetzt – so auch bei Genossenschaften. Der Anteil an Genossenschaften, der die Möglichkeit zum Home Office bietet, ist von 33,5% (2020) auf 75,1% im Jahr 2024 rasant auf weit über das Doppelte angestiegen. Damit zeigen die Genossenschaften

²² Bundesamt für Statistik (2023). Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), Frauen in Führungspositionen. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/berufliche-stellung.html>

²³ Siehe auch: Statista (2023). Geschlechterverteilung in Führungspositionen in Schweizer Unternehmen nach Managementebene im Jahr 2023. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1182864/umfrage/geschlechterverteilung-in-fuehrungspositionen-in-der-schweiz>

hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an Veränderungen in deren Umfeld. Die FlexWork Survey²⁴ verfolgt bereits über mehrere Jahre die Entwicklung des digitalen Arbeitens und hat auch 2022 erhoben, wie viel Prozent der Erwerbstätigen in der Schweiz mobil arbeiten können. Dazu gehört auch das Home Office als eine der Optionen. Dabei zeigt sich, dass 46% der Erwerbstätigen in der Schweiz wenigstens ab und zu mobil-flexibel arbeiten – ein Wert der deutlich unter dem grundsätzlichen Home Office-Angebot der Genossenschaften liegt. Auch der Anteil an Erwerbstätigen in der Schweiz, der zumindest ab und zu mobil-flexibel arbeitet, ist in den letzten Jahren von 38% auf zeitweise 48% angestiegen. Dieser Anstieg hängt laut den Autoren der FlexWork Survey auch mit der COVID-19-Pandemie zusammen. Er fällt im Schweizer Durchschnitt mit maximal bloss 10%-Punkten Zuwachs allerdings wesentlich geringer aus als bei den Schweizer Genossenschaften. Die Schweizer Genossenschaften sind demnach Remote-Work-Vorreiter.

Abbildung 15. Frauenanteil und die Möglichkeit von Home Office bei Genossenschaften



Wichtige Erkenntnisse

- Die Schweizer Genossenschaften fördern Frauen im Arbeitsmarkt. Diese Förderung zeigt messbare Effekte auf die Anteile von Frauen in der Belegschaft und in Führungspositionen. Diese Anteile sind seit 2020 deutlich gestiegen.
- Die Genossenschaften liegen mit ihrem Frauenanteil knapp unter dem schweizerischen Durchschnitt. Hier gibt es Potenzial für die Genossenschaften, in der Frauenförderung in der Schweiz eine stärkere Rolle einzunehmen.
- Die Schweizer Genossenschaften sind Vorreiter beim Angebot von Home Office-Möglichkeiten. Sie haben die Chancen der Pandemie damit besser und nachhaltiger genutzt als andere Unternehmen.

3.7 Genossenschaften und aktuelle Trends

Ein interessantes Bild zeigt sich bei den aktuellen inhaltlichen Trends in den Genossenschaften. Womit beschäftigen sie sich und was beschäftigt sie in ihrem Geschäftsalltag? Das Thema Umwelt und Nachhaltigkeit wird von den Genossenschaften nach wie vor mit deutlichem Abstand als das relevanteste Thema angesehen. Interessanterweise hat es sogar an Relevanz gewonnen und steht damit deutlich an erster Stelle. Während Umwelt

²⁴ Weichbrodt, J.; Soltermann, A. (2022). FlexWork Survey 2022: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit. Kurzbericht. Abgerufen von <https://www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/psychologie/gestaltung-flexibler-arbeit/phasenmodell/media/flexwork-survey-2022-kurzbericht.pdf>

und Nachhaltigkeit also praktisch alle Genossenschaften beschäftigen, betreffen die anderen Trends jeweils eine Minderheit – wenn auch meistens eine sehr grosse. Weitere relevante Trends für Genossenschaften sind laut Genossenschaftsmonitor die Energiekrise (46,3%) sowie die Stärkung der Genossenschaft und ihrer Werte (46,9%) (siehe Abbildung 17).

Gegenüber 2020 verlieren die Überalterung der Gesellschaft sowie die politischen Entwicklungen an Bedeutung, während New Work an Relevanz zulegt. Selbstverständlich ändert sich die Relevanz der aktuellen Trends und Themen mit dem Zeitgeschehen. So waren die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie 2020 noch kein Thema und haben die Bedeutungszunahme von New Work mitbeeinflusst.

Werden die Genossenschaften in den Trends aktiv, die für sie relevant sind? Tatsächlich agieren die Genossenschaften 2024 deutlich mehr in den Trends, die sie als relevant einstufen. So sind gut zwei Drittel der Genossenschaften nun im Umweltbereich aktiv. Dies war 2020 bei Weitem noch nicht so ausgeprägt, als nur rund 44,6% der Genossenschaften im Bereich Umwelt und Nachhaltigkeit aktiv waren. Die überwiegende Mehrheit der Genossenschaften geben an, sich bei mindestens einem der Trends als Unternehmen aktiv engagiert zu haben. Der Anteil an Genossenschaften, die in keinem Trend aktiv wurden, ist von 17,4% auf 8,2% zurückgegangen (siehe Abbildung 16). Ein Rückgang, der zeigt, wie aktiv und dynamisch die Genossenschaften auf ihre Umstände reagieren. Unverändert bleiben die Investitionen in neue Technologien (46,3% vs. 48,7%), in die Weiterbildung von Mitarbeitenden (33,8% vs. 31,3%) und in Forschung und Entwicklung (8,5% vs. 5,8%).

Abbildung 16. Wie viele Genossenschaften in Trends bereits aktiv wurden

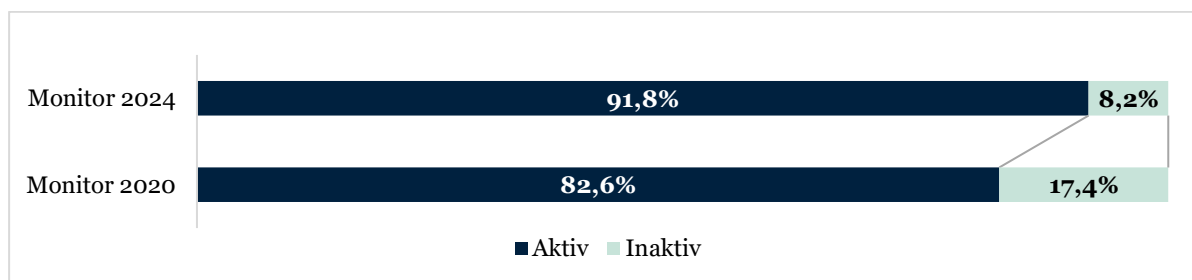


Abbildung 17. Messung 2024: Aktuelle Trends & wo Genossenschaften derzeit aktiv sind

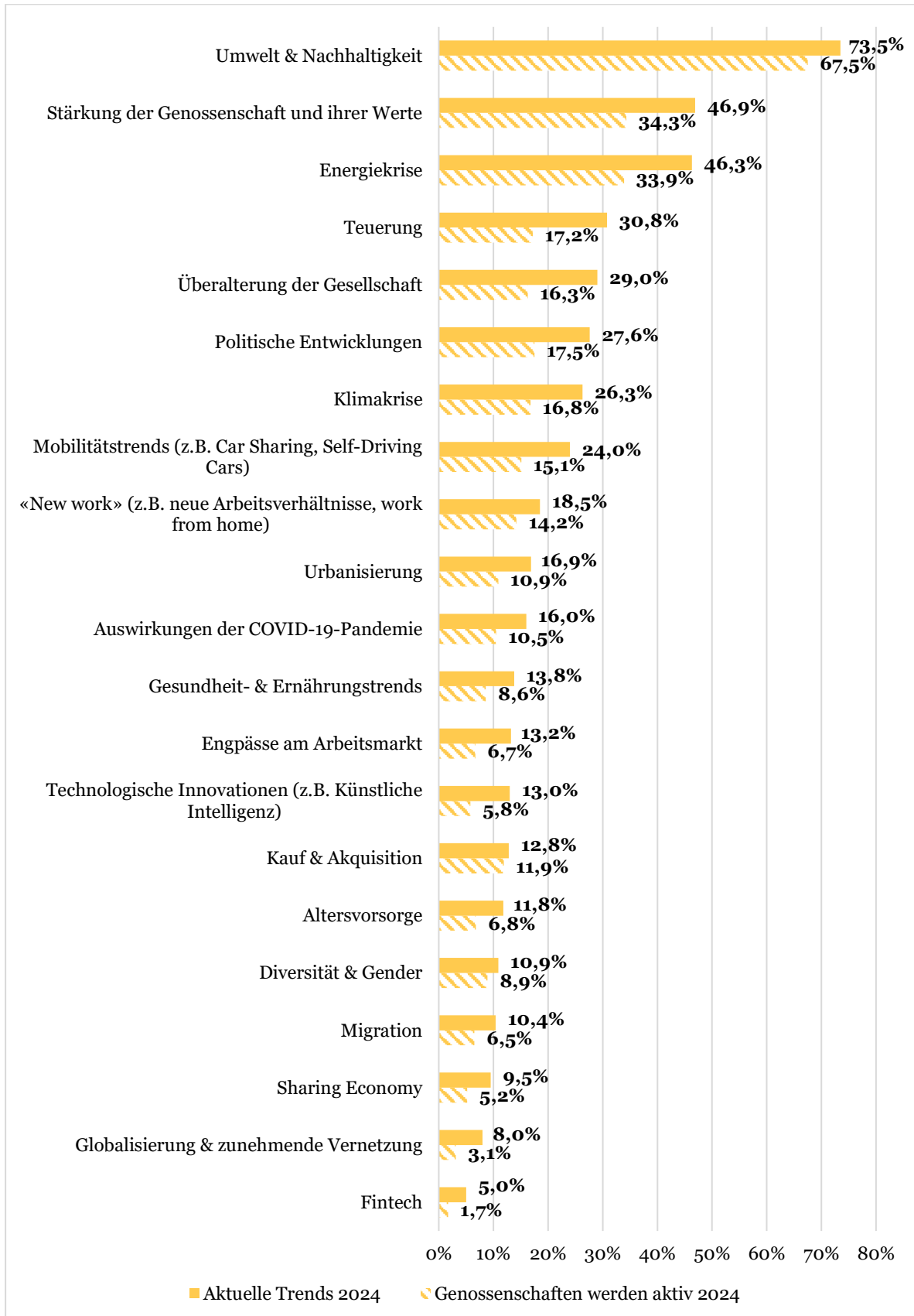


Abbildung 18. Damals & heute: Was sind die aktuellen Trends?

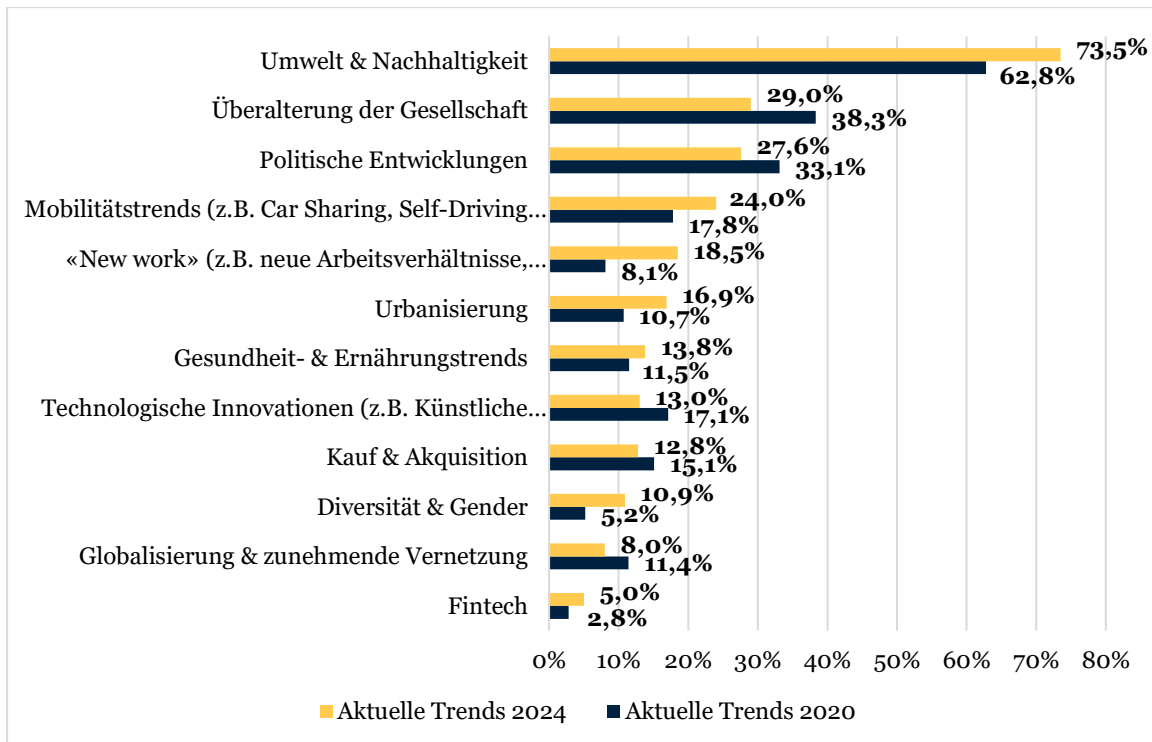
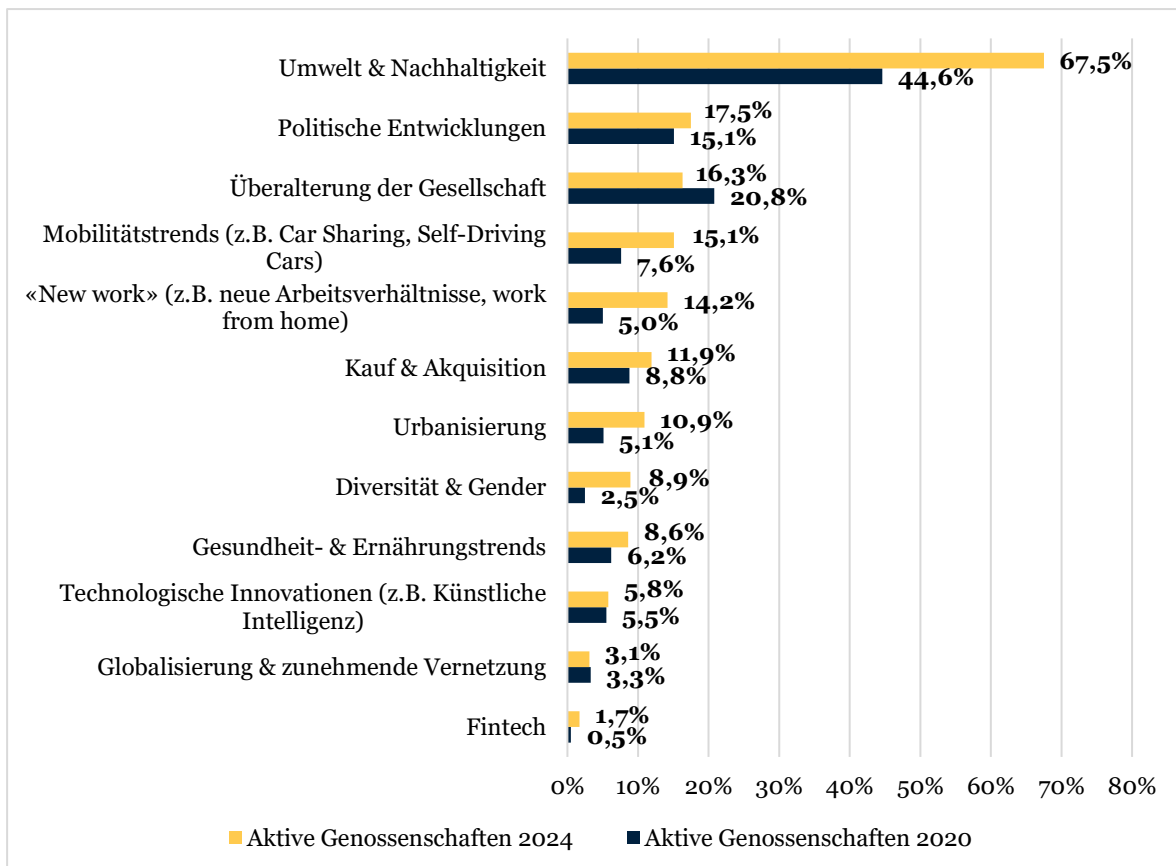


Abbildung 19. Damals & heute: Wo werden Genossenschaften aktiv?



Wichtige Erkenntnisse

- Von den aktuellen Trends beschäftigt die Genossenschaften vor allem Umwelt und Nachhaltigkeit. Das ist mit grossem Abstand das wichtigste Thema. Es hat seit 2020 an Bedeutung gewonnen und wird heute von den Genossenschaften viel häufiger aktiv bearbeitet als damals.
- Generell werden die Genossenschaften heute bei allen Trendthemen häufiger aktiv als 2020. Ihr Engagement hat sich messbar gesteigert.

3.8 Freuden und Sorgen der Genossenschaften («Freuden-Sorgen-Radar»)

Der Freuden-Sorgen-Radar wurde 2024 im Rahmen der Befragung erstmals erhoben. Dabei geht es um verschiedene aktuell relevante Themen. Die zentrale Frage ist: Begegnen die Genossenschaften diesen Themen eher mit Sorge oder eher mit Freude? Zu jedem Thema konnten die Genossenschaften einen Slider eher in Richtung «Sorgen» (Werte -50 bis 0) oder eher in Richtung «Freuden» (Werte 0 bis +50) ziehen. Standardgemäss war der Slider auf der mittigen, neutralen Position eingestellt (beim Wert 0). Die Ergebnisse des Freuden-Sorgen-Radars sind in Abbildung 20 dargestellt.

Bei der Betrachtung der aktuellen Situation von Genossenschaften lassen sich sowohl Sorgen als auch Freuden identifizieren. Vier Themen werden von den Genossenschaften im Durchschnitt mit Sorge betrachtet. Die mögliche Marginalisierung der Genossenschaften in der Gesellschaft, die Anzahl der Schliessungen von Genossenschaften, die Unterschiede zwischen grossen und kleinen Genossenschaften sowie mögliche Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen für Genossenschaften. Zwar stellen die vier Sorgen die absolute Minderheit von den insgesamt 22 abgefragten Themen dar und das Ausmass der Sorgen ist eher gering – die Werte liegen nahe bei null. Dennoch gilt es, die geäusserten Bedenken ernst zu nehmen. Insbesondere weil sie inhaltlich für die Genossenschaften sehr bedeutsam sind. Beispielsweise zeigt dieser Genossenschaftsmonitor, dass die Zahl der Genossenschaften leicht rückläufig ist und sich grosse und kleine Genossenschaften in vielen Punkten wesentlich unterscheiden. Als Genossenschaftsplattform ist Idée Coopérative prädestiniert, die Sorgen aufzunehmen und entsprechende Initiativen zu ergreifen und Angebote zu bieten.

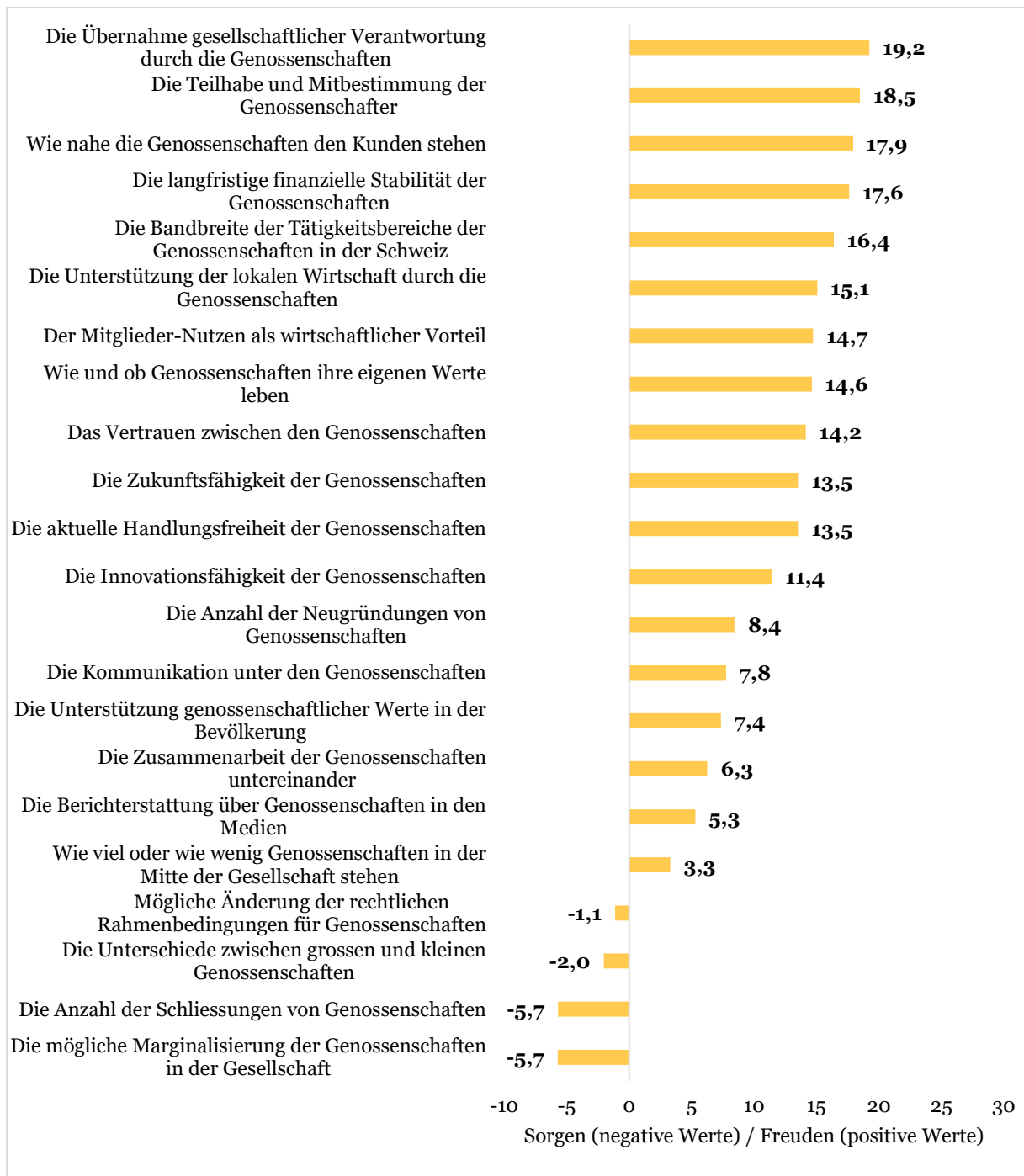
Die Freuden überwiegen deutlich in Zahl und in Ausmass. So lässt sich beobachten, dass die positiven Aspekte und Errungenschaften von Genossenschaften nicht nur zahlreicher sind (18 Themen), sondern wesentlich stärker ausgeprägt sind als die Sorgen. Dies spricht für eine positive Grundstimmung in den Genossenschaften.

Dass Genossenschaften sich an gesellschaftlichen Entwicklungen beteiligen und in diesem Kontext auch aktiv gestalten und Verantwortung übernehmen, freut die Genossenschaften im Schnitt.²⁵ Diese gesellschaftliche Verantwortung ist tatsächlich eine der Top-Freuden im Freuden-Sorgen-Radar. Zu diesen Top-Freuden gehören auch die Teilhabe und Mitbestimmung innerhalb der Genossenschaft, die durch die genossenschaftlichen Prinzipien der Solidarität und des Kopfstimmprinzips verkörpert werden, sowie die Kundennähe (siehe Abbildung 20).

²⁵ Der Einfachheit halber wurden alle Themen im «Freuden-Sorgen-Radar» mit folgender Formulierung abgefragt, auch wenn das Stichwort «Freuden» oder «Sorgen» nicht in allen Kontexten zu 100% stimmig ist, beispielsweise der «Freude» über eine «Verantwortung»: «*Welches der folgenden Themen erfreut Sie im Kontext der Genossenschaft in der Schweiz? Welches der Themen besorgt Sie?*»

Wo lassen sich bei diesen Freuden und Sorgen Unterschiede zwischen den Genossenschaften erkennen? Die grösste Abweichung liegt bei der Einschätzung der Zukunftsfähigkeit der Genossenschaften: Für kleine Genossenschaften stellt die Zukunftsfähigkeit mit +14,3 eine Freude dar, steigt für mittlere Genossenschaften an und ist für grosse Genossenschaften eine grosse Freude mit +24,6.

Abbildung 20. Der Freuden-Sorgen-Radar der Genossenschaften



In einem sind sich grosse und kleine Genossenschaften einig: beide empfinden den Unterschied zwischen grossen und kleinen Genossenschaften gleichsam als eher negativ (-1). Es zeigt sich, dass die messbaren Unterschiede zwischen den Genossenschaftsgrössen, die in diesem Monitor mehrfach thematisiert sind, den Genossenschaften selbst ein Anliegen sind.

Wichtige Erkenntnisse

- Genossenschaften bzw. Genossenschafterinnen und Genossenschafter sind eher positiv gestimmt: Für sie gibt es mehr aktuelle Freuden als Sorgen. Die Freuden fallen wesentlich stärker ins Gewicht als die Sorgen.
- Eine geteilte, leichte Sorge sind die wiederkehrenden Unterschiede zwischen grossen und kleinen Genossenschaften. Zu denken gibt eine mögliche negative Dynamik: Schliessung bzw. Marginalisierung von Genossenschaften und rechtliche Einschränkungen.
- Grosse Genossenschaften sind mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit der eigenen Rechts- und Unternehmensform noch optimistischer als kleine Genossenschaften.

3.9 Einzelne Stimmen zu ungenutzten Potenzialen der Genossenschaften

In der Befragung zum Genossenschaftsmonitor konnten die Teilnehmenden ihre Ansicht über das ungenutzte Potenzial von Genossenschaften mitteilen. Nach qualitativer Analyse der wenigen Kommentare, lassen sich drei Hauptpotenziale erkennen: (1) die Vernetzung und Integration, (2) die Steigerung der Sichtbarkeit und des Bewusstseins für Genossenschaften und (3) die Innovation und Weiterentwicklung der Unternehmensform Genossenschaft.

Zum ersten Punkt zählt die Verbesserung der Vernetzung unter den Genossenschaften, insbesondere die Integration der Kleineren. Es geht dabei um eine stärkere Kooperation unter den Genossenschaften in der Schweiz und in Europa, mit dem Ziel, eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Leistung zu fördern.

Der zweite Aspekt betrifft die Erhöhung der Sichtbarkeit von und des Bewusstseins für Genossenschaften. Die genossenschaftlichen Prinzipien sollten intensiver beworben werden, um deren Vorteile einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Dazu gehört auch die Kommunikation an nicht traditionelle Bevölkerungskreise, wie z.B. Migrationsgruppen, und die Betonung der sozialen Bedeutung von Genossenschaften. Die genossenschaftlichen Werte, die als zukunftsfähig angesehen werden, sind der Schweizer Bevölkerung oft nicht ausreichend bekannt. Um jüngere Menschen für genossenschaftliche Unternehmensformen zu begeistern, ist eine klare Kommunikation über die Vorteile und Entscheidungsprozesse von Genossenschaften essenziell. Genossenschaften sollten nicht nur Gutes tun, sondern auch aktiv darüber kommunizieren.

Der dritte Bereich, Innovation und Weiterentwicklung, umfasst die Förderung von Innovation durch die Partizipation der Genossenschafter. Diese Partizipation sollte attraktiv gestaltet werden und den Mitgliedern einen Mehrwert bieten. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Digitalisierung. Zudem sollte die Verbindung zwischen der Unternehmensform und New Work gestärkt werden.

Wichtige Erkenntnisse

- Genossenschaften bzw. Genossenschafterinnen und Genossenschafter sehen ungenutzte Potenziale, die sich die Genossenschaften zu Nutze machen können.
- Die Genossenschaften können noch besser vernetzt sein und auch in der Schweiz und in Europa stärker kooperieren.
- Nach wie vor sollte das Bewusstsein durch erhöhte Sichtbarkeit der Genossenschaften in der Schweiz gesteigert werden.
- Genossenschaften sollten für Innovation und Weiterentwicklung stehen. Deshalb gilt es sich für aktuelle Themen einzusetzen.

4 Schlussfolgerungen und Ausblick

Die Umfrage zum Genossenschaftsmonitor 2024 hat eine Reihe spannender und wichtiger Erkenntnisse ergeben – auch im Vergleich zum Monitor 2020. Was lässt sich daraus insgesamt schlussfolgern? In diesem Kapitel werden wichtige Konklusionen gezogen und ein Ausblick vorgenommen.

Resilienz und Verlässlichkeit in dynamischen Zeiten

Die Genossenschaften in der Schweiz haben sich seit dem Genossenschaftsmonitor 2020 als resilient und stabil erwiesen. Trotz Herausforderungen durch Pandemien, Krisen und weitere Entwicklungen bleiben sie ein starker Pfeiler der Schweizer Wirtschaft. Sie durchdringen alle Branchen und Regionen, beschäftigen viele Mitarbeitende langfristig und erwirtschaften steigende Umsätze. Die Genossenschaften sind dazu fähig, sich sowohl neuen Entwicklungen anzupassen als über die Zeit hinweg auch Resilienz und Verlässlichkeit zu bieten. Denn wenn es auf den Märkten eine Herausforderung gibt, wie etwa bei der Wohnraumknappheit, sind die Genossenschaften zur Stelle.

Anpassungsfähigkeit bei Trends

Die Genossenschaften haben gezeigt, dass sie sich aktuellen Trends anpassen und diese zu ihrem Vorteil nutzen können. Sie haben die im ersten Genossenschaftsmonitor identifizierten Alleinstellungsmerkmale nicht nur in ihrer Bedeutung gestärkt, sondern auch konsequenter im unternehmerischen Alltag umgesetzt. Die Genossenschaften reagieren flexibel auf den schnellen Wandel der Zeit, setzen sich kurzfristige, strategische Ziele und passen sich den Trends der Urbanisierung an.

Selbstbewusstsein und Differenzierung

Die Genossenschaften zeigen ein starkes Selbstbewusstsein in ihren Alleinstellungsmerkmalen, die sie als wesentliche Differenzierungsfaktoren im Wettbewerb sehen. Ihre einzigartigen Eigenschaften wie gesellschaftliche Verantwortung, Partizipation, Nachhaltigkeit und regionale Förderung werden nicht nur als wichtig erachtet, sondern aktiv im Geschäftsalltag umgesetzt. Selbstbewusstsein und Bedeutung der Genossenschaften spiegeln sich in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Genossenschaften bleiben unverzichtbare Akteure in der Schweizer Wirtschaftslandschaft.

Herausforderungen für kleine und grosse Genossenschaften

Die Studie zeigt systematische Unterschiede zwischen kleinen und grossen Genossenschaften, insbesondere in Bezug auf Governance, Ressourcenverfügbarkeit und Führungsstil. Während grosse Genossenschaften umfassendere Governance-Strukturen und Ressourcen haben (müssen), zeichnen sich kleinere Genossenschaften durch grössere Flexibilität und Agilität aus. Die Genossenschaften selbst sehen diese Differenzierung zwischen «Gross und Klein» eher als Herausforderung für die Zukunft. Es kann aber auch eine Chance sein, die Stärken jeder Grösse für den genossenschaftlichen Vorteil zu nutzen und den «gemeinsamen Nenner» aller Genossenschaften in der Schweiz zu finden – ob gross oder klein.

Frauen in Führungspositionen und flexible Arbeitsmodelle

Ein signifikanter Anstieg des Frauenanteils bei den Beschäftigten und in Führungspositionen zeigt den Fortschritt in der Gleichstellung. Zudem hat die Mehrheit der Genossenschaften flexible Arbeitsmodelle wie Home Office eingeführt. Damit wird man den veränderten gesellschaftlichen Entwicklungen (Post-Pandemie) sowie den Erfordernissen des Arbeitsmarktes (Mitarbeitermarkt) gerecht.

Optimistischer Blick in die Zukunft

Die Genossenschaften blicken optimistisch in die Zukunft. Sie sehen Herausforderungen wie die Energie- und Klimakrise, Innovation und demografische Veränderungen als Gelegenheiten, ihre Prinzipien des Wirtschaftens und Arbeitens an neue und veränderte Kontexte anzupassen. So ist es für die Genossenschaften möglich, die unternehmerischen Spitzenreiter der Schweiz in Themenfeldern wie Nachhaltigkeit, Förderung regionaler Strukturen und der Frauenförderung zu werden. Die Genossenschaften können sich beim Meistern dieser Herausforderungen noch mehr gegenseitig unterstützen und voneinander profitieren. Dazu müssen sie ihre Ressourcen bündeln und sich als Partner in einem gemeinsamen Vorhaben zum Nutzen aller verstehen lernen. Dass es gelingt, dafür ist die ureigene, genossenschaftliche Kombination aus Resilienz und Zukunftsfähigkeit die beste Voraussetzung.

5 Quellenverzeichnis

- Birchall, J. (2017). *The Governance of Large Co-operative Businesses*. Manchester: Co-operatives UK
- Bloom, N.; Lemos, R.; Sadun, R.; Scur, D.; Van Reenen, J. (2021). *World Management Survey – Manufacturing*. Abgerufen von <https://doi.org/10.7910/DVN/OY6CBK>, Harvard Dataverse und <https://worldmanagementsurvey.org/>
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The quarterly journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- Bundesamt (2023). *Genossenschaft: Für wen eignet sich die Rechtsform?* Abgerufen von <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-gruenden/firmengruendung/auswahl-rechtsform/genossenschaft.html>
- Bundesamt für Justiz (2023). *2022 – Handelsregister-Statistik des BJ*. Abgerufen von <https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/wirtschaft/handelsregister/statistik.html>
- Bundesamt für Statistik (2023). *Arbeitsmarktstatus, Erwerbstätige*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbsbevoelkerung/arbeitsmarktstatus.html>
- Bundesamt für Statistik (2023). *Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), Frauen in Führungspositionen*. Abgerufen von: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/berufliche-stellung.html>
- Bundesamt für Statistik (2023). *Statistik der Unternehmensdemografie UDEMO, «Neu gegründete Unternehmen», Datenstand vom 04.12.2023*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/unternehmensdemografie/neugruendungen-ueberlebensraten.html>
- FehrAdvice & Partners AG im Auftrag von Idée Coopérative (2020). *Genossenschaften in der Schweiz – ein Erfolgsmodell der Gegenwart und Zukunft*. Abgerufen von <https://genossenschaftsmonitor.ch>
- FehrAdvice & Partners AG (2024). *Wie stark sich Menschen mit Unternehmen und Brands identifizieren: Identitätsindex Schweiz 2024*. Abrufbar ab Frühjahr 2024 unter <https://insights.fehradvice.com>
- Fenaco (2023). *Fenaco Stadt-Land-Monitor 2023. Studienbericht*. Abgerufen von <https://www.fenaco.com/stadt-land-monitor-2023>
- Jungmeister, A.; & Taisch, F. (2014). *Der Beitrag der genossenschaftlichen DNA als Basis für Wachstum und Differenzierungsstrategien*. In: Laurinkari, J.; Schediwy, R.; & Todey, T. (Hrsg.): *Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Geschichte. Festschrift für Prof. Dr. Johann Brazda zum 60. Geburtstag*, S. 381-415. Bremen: EHV Academicpress.
- Schweizer Eidgenossenschaft (2023). *Zentraler Firmenindex*. Abgerufen von <https://www.zefix.admin.ch/de/search/shab/>
- Statista (2023). *Geschlechterverteilung in Führungspositionen in Schweizer Unternehmen nach Managementebene im Jahr 2023*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1182864/umfrage/geschlechterverteilung-in-fuehrungspositionen-in-der-schweiz>

Marwa, N. (2014). Revisiting a Standard Theory of Cooperatives: A Behavioral Economics Perspectives. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(6), 117-121

Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17, 329-356

Novkovic, S. (2012). The balancing act: Reconciling the economic and social goals of co-operatives. *The Amazing Power of Cooperatives*, 289-299

Novkovic, S.; & Webb, T. (2014). *Co-operatives in a post-growth era*. London: Zed Books

Shaw, L. (2006). Overview of corporate governance issues for co-operatives. In: *Meeting on Corporate Governance and co-operatives*, pp. 38. London

Weichbrodt, J.; Soltermann, A. (2022). FlexWork Survey 2022: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit. Kurzbericht. Abgerufen von <https://www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/psychologie/gestaltung-flexibler-arbeit/phasenmodell/media/flexwork-survey-2022-kurzbericht.pdf>

6 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Grössenkatgorien der Genossenschaften nach Umsätzen	9
Abbildung 2. Entwicklung der Umsätze der Genossenschaften 2020 bis 2024.	10
Abbildung 3. Stadt-Land-Gefälle der Hauptsitze der Genossenschaften	12
Abbildung 4. Geografische Verteilung der Genossenschaften in der Schweiz	12
Abbildung 5. Auswahl der grössten Branchen der genossenschaftlichen Teilnehmer	13
Abbildung 6. Alleinstellungsmerkmale der Genossenschaften – Relevanz & Nutzung	16
Abbildung 7. Zeithorizont in der strategischen Zielsetzung bei Genossenschaften	17
Abbildung 8. Die Zukunftsfähigkeit der genossenschaftlichen Prinzipien	18
Abbildung 9. Management-Score der Genossenschaften	19
Abbildung 10. Kooperationsbereitschaft in Genossenschaften	21
Abbildung 11. Wie stark ausgeprägt ist die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihren Genossenschaften?	22
Abbildung 12. Aus welchen Gründen identifizieren sich die Mitarbeitenden mit den Genossenschaften und wie stark sind diese ausgeprägt?	23
Abbildung 13. Einschätzung der eigenen genossenschaftlichen Governance	24
Abbildung 14. Governance-Mittel der Genossenschaften	25
Abbildung 15. Frauenanteil und die Möglichkeit von Home Office bei Genossenschaften	27
Abbildung 16. Wie viele Genossenschaften in Trends bereits aktiv wurden	28
Abbildung 17. Messung 2024: Aktuelle Trends & wo Genossenschaften derzeit aktiv sind	29
Abbildung 18. Damals & heute: Was sind die aktuellen Trends?	30
Abbildung 19. Damals & heute: Wo werden Genossenschaften aktiv?	30
Abbildung 20. Der Freuden-Sorgen-Radar der Genossenschaften	32

7 Appendix

Die Methodik im Genossenschaftsmonitor

Im folgenden Abschnitt werden die Vorgehensweise beim Genossenschaftsmonitor 2024 und die Inhalte der Online-Umfrage erläutert.

Um ein umfassendes und aussagekräftiges Bild über die Entwicklung des Beitrags und der Rolle von Genossenschaften in der Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft zu erhalten, orientiert sich das Vorgehen im Genossenschaftsmonitor 2024 an jenem von 2020. Wie im vorangegangenen Monitor werden auch dieses Mal Daten aus drei verschiedenen Quellen herangezogen. Dies umfasst Erkenntnisse aus bestehenden Studien sowie volkswirtschaftliche Daten und Statistiken (u.a. Schweizer Bundesamt für Statistik, verfügbare Unternehmensdaten), die mit einer eigens durchgeführten Umfrage verknüpft werden. Der Monitor wurde in drei Schritten entwickelt und durchgeführt:

Im ersten Schritt wurde die Online-Umfrage des Genossenschaftsmonitors 2020 als Grundlage herangezogen und mit zusätzlichen Fragen erweitert und verbessert, um die Perspektive der Genossenschaften zu den genannten Themenfeldern zu erfassen. Die Themenfelder des letzten Monitors wurden dabei gleich gehalten. Veränderungen an der Umfrage wurden nur dort vorgenommen, wo Formulierungen oder Antwortoptionen auf Basis der Erfahrung mit dem letzten Monitor präzisiert und ergänzt werden konnten, nicht dort, wo sich der Sinn der Umfrage verändert hätten. Das ermöglicht die Vergleichbarkeit von 2024 zu 2020.²⁶

Zusätzlich zu den bisherigen Themenfeldern und Fragen wurde in dieser Durchführung des Genossenschaftsmonitors auch ein weiteres Themenfeld erhoben, nämlich der Freuden-und-Sorgen-Radar der Genossenschaften. Dabei hat uns interessiert, was die Genossenschaften aktuell beschäftigt und bei welchen Themen sie mit Freude und bei welchen sie mit Sorge in die Zukunft blicken. Die abgefragten Themen im Freuden-und-Sorgen-Radar wurden gemeinsam mit Stakeholdern aus den Genossenschaften und der Idée Coopérative gesammelt und entwickelt.

Im zweiten Schritt wurde die digitale Umfrage an eine Stichprobe von 7'621 Genossenschaften verteilt, die postalisch und, wo elektronische Kontaktdaten vorhanden waren, per E-Mail angeschrieben wurden. Damit wurden 92,4% der derzeit 8'248 existierenden Genossenschaften in der Schweiz kontaktiert.

Insgesamt wurden im Oktober und November 2023 Erkenntnisse von 397 Genossenschaften aus der gesamten Schweiz gesammelt. Damit konnte die Zahl der angegebenen Antworten im Vergleich zum letzten Genossenschaftsmonitor mehr als verdoppelt werden²⁷, was die Aussagekraft der Ergebnisse stärkt. Damit haben rund 5% der angeschriebenen Genossenschaften die Umfrage vollständig ausgefüllt, ein positiver Wert für eine freiwillige und detaillierte Befragung ohne monetäre Vergütung, die über ein Direkt-Mailing ausgeschildet wurde.

Im Durchschnitt haben die Teilnehmenden knapp 15 Minuten für die Online-Befragung gebraucht. Teilnehmer waren Genossenschaften aller Grössen Kategorien (kleine, mittlere und grosse Genossenschaften) und Sprachregionen der Schweiz. Die Teilnehmenden an der Umfrage hatten zu einem Grossteil Positionen wie jene des Präsidenten der Verwaltung (41,1%) oder des Geschäftsführers (28,2%) inne. 17,6% der Teilnehmenden waren Mitglieder der Geschäftsleitung, 13,6% waren Verwaltungs-Mitglied, 12,9% LeiterInnen der Finanzen, 12,6% andere

²⁶ Um die Lesbarkeit möglichst einfach zu halten, werden die Zahlen in diesem Bericht immer für 2020 und 2024 angegeben – den Publikationsjahren des Genossenschaftsmonitors, der jeweils im Januar erschien. Die zugrunde liegenden Daten wurden jeweils im vorangegangenen Sommer bzw. Herbst 2019 respektive 2023 erhoben.

²⁷ 2020 haben 170 Genossenschaften die Umfrage zum Genossenschaftsmonitor beantwortet.

Mitarbeitende und 22,2% Genossenschaftsmitglieder mit relevanten Führungseinblicken. Viele Teilnehmende hatten bei ihrer Genossenschaft mehr als eine Funktion inne.

Um dritten Schritt wurden die gesammelten Daten nach Grössensegmenten (Umsatz & Mitarbeiterzahl) der teilnehmenden Genossenschaften gewichtet, um sicherzustellen, dass die gesammelten Daten repräsentativ sind für die Grundgesamtheit aller Genossenschaften in der Schweiz. Das Gewichtungsverfahren war dasselbe wie für den Genossenschaftsmonitor 2020, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen. Es kategorisiert die Genossenschaften anhand von Umsatz und Mitarbeiterzahl in fünf Grössenkategorien: Sehr klein, klein, mittel, gross und sehr gross. Diese Grössenkategorien sind für die Grundgesamtheit der Genossenschaften bekannt. Dadurch können die einzelnen Kategorien in der erhobenen Stichprobe so gewichtet werden, dass sie in ihren Anteilen der Grundgesamtheit entsprechen.

Inhalte der Online-Umfrage

Die Online-Umfrage umfasste folgende Inhalte:

- Grundlegende Aspekte** der Genossenschaften in der Schweiz wie Grösse, Hauptsitz, Alter der Genossenschaft, Umsatz, Umsatzentwicklung, Umgang mit finanziellen Überschüssen
- Personalaspekte** wie Anzahl Mitarbeitende, Beschäftigungsverhältnisse, Angaben zum Verwaltungsrat bzw. zur Verwaltung, Weiterbildungsmöglichkeiten, Geschlechterdiversität
- Verhaltensökonomische Aspekte** wie Kooperationsbereitschaft in der Belegschaft, Identifizierung der Mitarbeitenden mit der Genossenschaft
- Genossenschaftliche Alleinstellungsmerkmale** und deren Einfluss auf den unternehmerischen Alltag
- Managementfaktoren** wie unternehmerische Motive und Organisationsstrukturen sowie Selbsteinschätzung der Geschäftsführung zu verschiedenen Managementaspekten (hierarchische Organisation, Vorgehen bei der Einführung neuer Prozesse, Verfolgung unternehmerischer Leistung, Art der unternehmerischen Zielsetzung, Führungsverhalten und Talententwicklung)²⁸
- Relevanz **aktueller Trends und Zukunftsthemen** sowie Umgang damit im unternehmerischen Alltag
- Freuden und Sorgen** (*dieses Jahr neu*): Einstellungen der Teilnehmenden zu verschiedenen Themen in den Genossenschaften

Bis auf die Freuden und Sorgen kamen alle Inhalte schon bei der letzten Durchführung vor und können daher en détail verglichen werden.

²⁸ Basierend auf der Methodik zum World Management Survey von Bloom & Van Reenen (2007). Dieser misst eine Selbsteinschätzung der Führungskräfte in Genossenschaften entlang zentraler Managementdimensionen: die vorherrschende Art der Organisation im Unternehmen (hierarchisch vs. flache Strukturen), das Vorgehen zur Einführung neuer Prozesse, die Verfolgung unternehmerischer Leistung, die dominante unternehmerische Zielsetzung (finanzielle vs. nicht-finanzielle Ziele) sowie das Tracking und die Kommunikation zur Talententwicklung in Genossenschaften. Wie Bloom und Van Reenen (2007) aufzeigten, sind diese Massnahmen der Managementpraxis positiv mit der Produktivität, Rentabilität und Überlebensrate von Unternehmen verbunden.



die Genossenschaft
für Genossenschaften

**idée
coopérative**