

Genossenschaften in der Schweiz – ein Erfolgsmodell der Gegenwart und Zukunft

Genossenschaftsmonitor 2020

Januar 2020

die Genossenschaft
für Genossenschaften

idée coopérative

Idée Coopérative Genossenschaft
Hirschengraben 1
3011 Bern

Begleitet durch:

Henrik Schoop
Geschäftsleiter Idée Coopérative

Mit Unterstützung durch:



FehrAdvice & Partners AG
Klausstrasse 20
8008 Zürich

Verfasst zur Lancierung der Idée Coopérative im
Rahmen des Forums Coopérative im Januar 2020.

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary.....	3
1 Einleitung	6
1.1 Genossenschaften in der Schweiz – Geschichte und Besonderheiten von Genossenschaften	7
1.1.1 Geschichte und Tradition von Genossenschaften.....	7
1.1.2 Besonderheiten von Genossenschaften	9
1.2 Ziele des Genossenschaftsmonitors	10
2 Theoretische Literaturanalyse & methodisches Vorgehen.....	11
2.1 Reflektion zum aktuellen Forschungsstand.....	11
2.1.1 Erfolgsfaktoren von Genossenschaften.....	12
2.1.2 Governance von Genossenschaften	12
2.1.3 Wahrnehmung von Genossenschaften in der Öffentlichkeit	13
2.1.4 Eine verhaltensökonomische Betrachtungsweise	13
2.2 Vorgehen zum Genossenschaftsmonitor	15
2.3 Aufbau der Online Umfrage.....	16
3 Ergebnisse	17
3.1 Die Bedeutung der Genossenschaften in der Schweiz.....	17
3.1.1 Wirtschaftsleistung der Genossenschaften in der Schweiz.....	17
3.1.2 Beitrag der Genossenschaften zum Schweizer Arbeitsmarkt.....	25
3.2 Genossenschaften und aktuelle Trends	27
3.2.1 Umwelt & Nachhaltigkeit	28
3.2.2 Digitalisierung & die Sharing Economy	28
3.2.3 Überalterung der Gesellschaft & Urbanisierung	29
4 Schlussfolgerungen & Ausblick	30
4.1 Der genossenschaftliche Beitrag zur Schweizer Wirtschaft & Gesellschaft.....	30
4.2 Genossenschaften als die Unternehmensform der Zukunft?	31
5 Quellenverzeichnis	35
6 Appendix.....	40

Executive Summary

Das Schweizer Genossenschaftswesen blickt auf eine lange Tradition und Geschichte zurück (Fischler, 2012, Taisch et al., 2012) und ist auch heute noch ein integraler Bestandteil der Schweizer Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur. Jedoch ist die Sichtbarkeit ihres Beitrags zur Schweizer Volkswirtschaft und Gesellschaft oft gering (vgl. Müller, Thumshirn, & Duden, 2018). Welche Relevanz geht heute von Genossenschaften aus? Was ist der genossenschaftliche Beitrag zur Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft? Um diese Fragen zu beantworten, wurde der Genossenschaftsmonitor ins Leben gerufen, welcher eine Innensicht der Genossenschaften erhebt und evaluiert, und so einen wichtigen Beitrag zur öffentlichen Diskussion leisten soll.

Ein Grossteil der bestehenden Forschung versteht Genossenschaften aus einer standardökonomischen Perspektive, welche jedoch für viele wichtige Elemente des Genossenschaftswesens keine Erklärungsmodelle bieten kann (Novkovic, 2012, Lund, 2013). Genossenschaften handeln grundsätzlich werteorientiert und verfolgen in ihrem Handeln so auch einen gesellschaftlichen Nutzen. Das führt dazu, dass der ökonomische Nutzen von Genossenschaften im politischen Diskurs sowie in der ökonomischen Fachliteratur oft unterschätzt wird (Marwa, 2014). Verhaltensökonomische Modelle integrieren finanzielle, soziale und psychologische Faktoren als Grundlage wirtschaftlichen Handelns und ermöglichen eine Herangehensweise, durch welche neben der finanziellen Gewinnmaximierung auch Werte und Verhaltenspräferenzen sowie soziale Normen das wirtschaftliche Handeln von Genossenschaften charakterisieren (Borzaga, Depedri, & Tortia, 2011).

Die Erkenntnisse aus der genossenschaftlichen Innensicht, welche im Rahmen der Umfrage zum Genossenschaftsmonitor erhoben wurden, bauen auf dieser Grundlage auf (vgl. Kapitel 2.2 und 2.3). Aus der Innensicht geht so hervor, dass Genossenschaften im Status Quo einen fundamentalen Beitrag zur Wirtschaft und Gesellschaft in der Schweiz leisten – zur Wirtschaftsleistung, zum Arbeitsmarkt aber auch zu wichtigen gesellschaftlichen Trends und Entwicklungen in der Schweiz. Die wichtigsten Erkenntnisse umfassen dabei folgende:

- Schweizer Genossenschaften sind geographisch in der Schweiz weit verbreitet. So haben jeweils etwas weniger als ein Drittel der Genossenschaften ihren Hauptsitz in einer Stadt (29.9%) oder Agglomeration (31.7%). Die verbleibenden Genossenschaften (44.5%) sind in ländlichen Gegenden angesiedelt. Diese breite Präsenz macht Genossenschaften zu einem wichtigen Treiber einer nachhaltigen und ausgewogenen Wirtschaftsinfrastruktur in der Schweiz.
- Genossenschaften sind ebenfalls in vielen verschiedenen Branchen vertreten – zunehmend auch in Branchen ausserhalb der für Genossenschaft traditionell typischen Branchen. Während insgesamt über die Hälfte aller teilnehmenden Genossenschaften in den Bereichen Wohnbau, Baugewerbe und Immobilien (40%), Land- & Forstwirtschaft (knapp 7%) und im Finanzdienstleistungsbereich oder Konsum und Detailhandel (jeweils knapp über 3%) tätig sind, so nimmt die Anzahl an Genossenschaften ausserhalb dieser Geschäftsfelder, vor allem Genossenschaften aus der Energiewirtschaft (9.1% der teilnehmenden Genossenschaften) tendenziell zu (vgl. Klemisch & Boddenberg, 2012).
- Genossenschaften spielen eine zentrale Rolle für die Schweizer Wirtschaftsleistung. Die zehn grössten Genossenschaften¹ trugen im Jahr 2018 mehr als 11% zur Schweizer BIP bei. Dieser relative Anteil am Schweizer BIP weitet sich unter den grössten 20 Genossenschaftsunternehmen auf sogar über 15% des Schweizer BIP aus (IFU Universität

¹ Die zehn grössten Genossenschaften basierend auf ihrer Umsatzleistung im Jahr 2018 umfassten: Coop, Migros Gruppe (MGB), Fenaco, Schweizer Mobiliar, Raiffeisen Schweiz, Pensionskasse Energie, Pax Holding, Schweizer Reisekasse (Reka), Swisslos und ESA Einkaufsorganisation

Luzern, 2017). Aus der Innensicht der Genossenschaften geht ebenfalls eine positive Tendenz der Umsätze der Schweizer Genossenschaften hervor. Während in knapp 50% der befragten Fälle der Umsatz über die vergangen zwei Jahre stabil blieb, so ist er laut Angaben in 43.6% der befragten Fälle zumindest leicht oder sogar stark gestiegen. Vor allem mittlere und grosse Genossenschaften sahen in den vergangenen zwei Jahren in deutlich mehr als der Hälfte der befragten Fälle positives Umsatzwachstum.

- Genossenschaften zeichnen sich in ihren Managementpraktiken durchschnittlich vor allem durch eine nachhaltige strategische Zielsetzung gegenüber dem unternehmerischen Durchschnitt aus (Sadun, Bloom, & Van Reenen, 2017). Dabei stehen bei 61.4% der teilnehmenden Genossenschaften finanzielle und nicht-finanzielle im Gleichgewicht und der strategischen Zeithorizont beträgt dabei 2 Jahre oder mehr (39.9%). Eine ebenfalls wichtige Grundlage für eine funktionierende genossenschaftliche Governance und nachhaltigen unternehmerischen Erfolg ist die aus einer Innensicht identifizierte hohe Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Schweizer Genossenschaften (Fehr & Schmidt, 1999; Fehr & Fischbacher, 2002; Birchall & Simmons, 2004). So wurden diese in über 80% der Fälle als positiv reziprok bezeichnet wurden.
- Genossenschaften sehen sich am Schweizer Arbeitsmarkt vor allem bei jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als attraktive Arbeitgeber. Dabei spielen laut Angaben der teilnehmenden Genossenschaften vor allem genossenschaftliche Alleinstellungsmerkmale wie das Verfolgen eines gesunden wirtschaftlichen Wettbewerbs und der genossenschaftliche Solidaritätsgedanke und die stark verankerte Regionalität eine massgebliche Rolle (vgl. Koller, 2007; Scholz, 2014). Darüber hinaus fördern Genossenschaften, gegenüber anderen Rechtsformen wie der AG oder GmbH, im Durchschnitt die Partizipation der Frauen am Schweizer Arbeitsmarkt. Basierend auf den Umfrageergebnissen, liegt der durchschnittliche Frauenanteil aller Mitarbeitenden in den teilnehmenden Genossenschaften liegt bei 36.6% und der in Führungspositionen im Schnitt bei 26.13%, wie aus der Umfrage mit teilnehmenden Genossenschaften hervorging. Dadurch leisten Genossenschaften auch einen wichtigen Beitrag in der Mobilisierung von Frauen als «stille Reserve» des Schweizer Arbeitsmarktes unter dem steigenden Fachkräftemangel (Credit Suisse, 2018; Spring Professional; 2019).

Sind Genossenschaften die Unternehmensform der Zukunft? Und was macht Genossenschaften vor allem auch im Vergleich zu GmbHs und AGs zukunftsfähig? Damals wie heute konnten Genossenschaften sich stets dann beweisen, wenn der Wirtschaftskontext als volatil und unsicher galt (Baker, Bloom, & Davis, 2016). Auch heute zeichnet sich die wirtschaftliche Nachhaltigkeit von Genossenschaften im deutschsprachigen Raum durch eine besonders niedrige Insolvenzquote gegenüber anderen Rechtsformen aus (Creditreform, 2018). Auf der anderen Seite stehen Genossenschaften vor einem «Start-up Problem» - die Zahl genossenschaftlicher Neugründungen ist im Vergleich zu anderen Rechtsformen gering (Jungmeister & Taisch, 2014, Müller et al., 2018).² Genossenschaften stehen hier vor spezifischen Herausforderungen, um ihre Konkurrenzfähigkeit gegenüber GmbHs und AGs sicherzustellen. Bei einem stetig wachsenden Marktdruck haben AGs durch ihre Investoren-getriebene Struktur klare Vorteile finanzielle Mittel für Wachstum, Investitionen und Innovation aufzubringen. Genossenschaften sind darauf angewiesen die Eigenkapitalbasis entsprechend zu erweitern, um bei zunehmenden Marktdruck genügend Gewinn zu erzielen, um Wachstum und Innovationen zu fördern. Bei alternativen Strategien zur Gewinnsteigerung durch Kostensenkungen und Fusionen zur Erreichung von Effizienzsteigerungen, besteht jedoch die akute

² Statistik der Unternehmensdemografie des BFS (abgerufen am 04. November 2019)

Gefahr genossenschaftliche Vorteile durch ihre Alleinstellungsmerkmale zu verlieren (Jungmeister & Taisch, 2014).

Um den «genossenschaftlichen Vorteil» zu realisieren, müssen Schweizer Genossenschaften auf ihre Differenzierungsmerkmale setzen. Allen voran können Schweizer Genossenschaften durch eine hohe Kooperationsbereitschaft ihrer Stakeholder aber auch der generellen Bevölkerung profitieren (vgl. Kapitel 3). Genossenschaften verfügen über das Potenzial, sich stark auf menschliche Bedürfnisse im Markt zu konzentrieren, da sie im Gegensatz beispielsweise Aktiengesellschaften keine Interessen von Investoren wahren müssen. Wie auch aus der Umfrage zum Genossenschaftsmonitor hervorgeht, haben Schweizer Genossenschaften im Angesicht verschiedenster aktueller Trends grosses Potenzial Lücken zu füllen und Innovationen zu schaffen, die für das langfristig nachhaltige Funktionieren der Wirtschaft erforderlich sind (vgl. Kapitel 3.2). Energiegenossenschaften sind beispielsweise wichtige Akteure in der Entwicklung einer regionalen Infrastruktur zur Nutzung erneuerbarer Energien in der Schweiz. Plattformgenossenschaften fördern mithilfe digitaler Kanäle die gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen unmittelbar dort wo sie gebraucht werden. Und nicht zuletzt stehen Genossenschaften im Kern der Bewältigung globaler Trends, wie der zunehmenden Überalterung der Gesellschaft und Urbanisierung. Auch Experten sind sich einig, dass angesichts der immer unbeständigeren wirtschaftlichen Entwicklungen, einem steigenden Spannungsverhältnis zwischen Regionalität und Globalisierung und zunehmenden Druck hin zu ökonomischer und ökologischer Nachhaltigkeit, das Genossenschaftswesen als partizipative Unternehmensform zunehmenden Aufwind erfahren sollte. Denn wenn das volle Potenzial des genossenschaftlichen Vorteils realisiert werden kann, kann ein stabileres, vertrauenswürdigeres und gerechteres Wirtschaften im Markt erreicht werden, welches nicht nur vom Profit, sondern von Bedürfnissen der Menschen getrieben wird. Genossenschaften als partizipative, solidarische Organisationsformen bauen auf einer erfolgreichen Kooperation mit ihren Mitgliedern, Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden, wie aber auch der generellen Schweizer Bevölkerung, auf und müssen durch diese Kooperation gemeinsam weiterhin aufgebaut und erweitert werden.

1 Einleitung

Eine Genossenschaft ist eine «als Körperschaft organisierte Verbindung einer nicht geschlossenen Zahl von Personen oder Handelsgesellschaften, die in der Hauptsache die Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe bezweckt».³ Sie beabsichtigt, «marktferne oder marktschwache Wirtschaftssubjekte (Individuen oder Unternehmungen) an den Markt heranzuführen» (Münkner, Tonnelier, & Siebert, 2004). Dies erreichen Genossenschaften vor allem durch Kooperation (Taisch, Jungmeister, Troxler, & D'Incá-Keller, 2012) und die Risikodifferenzierung auf die einzelnen Genossenschaftlerinnen und Genossenschaftler (Kimball, 1988). Ein zentraler Grundwert von Genossenschaften ist dabei die Befähigung zur Selbsthilfe (Fischler, 2012).

In der Schweiz existieren Genossenschaften bereits seit dem 13. Jahrhundert. Ihre Historie und Entwicklung hat sie auf einzigartige Weise mit Kultur und Geschichte verknüpft. Die Gründung der Genossenschaften geht auf den Willen der Bürger zurück, wirtschaftliche Krisenzeiten durch Kooperation und Befähigung zur Selbsthilfe zu bewältigen. Was Einzelne nicht imstande waren zu leisten, konnten genossenschaftliche Verbände ermöglichen. Grundwerte von Genossenschaften, wie Selbstregulation, Kooperation und Vertrauen, spiegeln sich auch im Schweizer Gemeinwesen wider (Gnür, 2012). Gleichzeitig vertraten Genossenschaften auch in politischen Konflikten die Autarkie der Bürger (Feller, 1962). Aus dieser Historie resultierte ihr zentrales Alleinstellungsmerkmal unter den Rechtsformen: die duale Zielsetzung aus wirtschaftlichem Erfolg und Verantwortungsübernahme für die Gesellschaft (Novkovic & Webb, 2014).

Genossenschaften spielen also nicht nur eine wirtschaftlich tragende Rolle in der Schweiz, sondern sind auch gesellschaftlich und kulturell in der Schweiz verwurzelt und repräsentieren einen wichtigen Bestandteil Schweizer Managementkultur. Welche Relevanz geht heute noch von ihnen aus? Und welche Indikatoren herrschen für ihre Zukunftsfähigkeit gegenüber GmbHs und AGs (siehe Abbildung 1)?

Die Beantwortung dieser Fragen muss dem grundlegenden Charakter von Genossenschaften als Rechtsformen, welche auf Kooperation beruhen und eine wirtschaftliche und gesellschaftliche Ausrichtung haben, Rechnung tragen. Die Standardökonomie vermag dies oft nur unzureichend. Denn viele Modelle der Standardökonomie können den Erfolg, die Wirkung und die Bedeutsamkeit von Genossenschaften nicht adäquat skalieren. Sie bilden nur den wirtschaftlichen, nicht aber den kulturellen Charakter von Genossenschaften ab (Marwa, 2014). Demgegenüber fokussiert die Verhaltensökonomie Faktoren wie Identität, Kooperation und Vertrauen, die zum Charakter und zur Zukunftsfähigkeit der Genossenschaften beitragen. Im Jahr 2019 konnte eine amerikanische Forschergruppe experimentell zeigen, dass die Besucherinnen und Besucher eines genossenschaftlich geführten Detailhandels über eine höhere Bereitschaft verfügen, zu einem gemeinsamen Gut beizutragen (Tremblay, Hupper, & Waring, 2019). In der Schweiz konnte der führende Verhaltensökonom Ernst Fehr aufzeigen, dass sich die Schweizer Bevölkerung besonders stark mit

³ Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht), 220, Art. 828 A. Genossenschaft des Obligationenrechts, Stand 1. November 2019. Abgerufen von <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19110009/index.html#a828>.

Genossenschaften identifiziert.⁴ Die Ergebnisse einer weiteren Umfrage in der Schweiz legen derweil nahe, dass Genossenschaften die Fairnesspräferenzen der Menschen in der Schweiz stark erfüllen (Rössl, Jungmeister, & Taisch, 2015). Dabei zeigt die verhaltensökonomische Forschung um Ernst Fehr, dass diese Faktoren ausschlaggebend für den Erfolg von Organisationen anzusehen sind (Fehr & Fischbacher, 2012; Fehr & Schmidt, 1999).

Abbildung 1. Die Bedeutung von Genossenschaften – damals, heute und morgen?



Im Rahmen des vorliegenden Genossenschaftsmonitors wird daher die Rolle von Genossenschaften aus einer verhaltensökonomischen Perspektive erörtert. Dazu gilt es zuerst ein grundlegendes Verständnis der genossenschaftlichen Identität und der Besonderheiten von Genossenschaften zu etablieren, bevor die Forschungsfragen der Studie abgeleitet werden. Um dieses Verständnis zu schaffen, empfiehlt es sich, die Geschichte und Entwicklung von Genossenschaften in der Schweiz zu beleuchten.

1.1 Genossenschaften in der Schweiz – Geschichte und Besonderheiten von Genossenschaften

1.1.1 Geschichte und Tradition von Genossenschaften

Die Genossenschaften in der Schweiz sind stark mit Tradition und Kultur verflochten (Feller, 1962). Sie prosperierten, weil sie die Bevölkerung in wirtschaftlichen Krisenzeiten zur Selbsthilfe befähigten, indem sie ihr die unternehmerische Partizipation und den Erfolg am Markt ermöglichten (Kimball, 1988). Dies konnten Genossenschaften schon vor Zeiten der heute beispielsweise in GmbHs üblichen beschränkten Haftungspflicht über Kooperation, die Zusammenlegung von Kapital und die Diversifizierung des Risikos auf die Genossenschafterinnen und Genossenschafter realisieren. Indem sie ausserdem die politischen Interessen der Bevölkerung vertraten, erlangten sie nebst wirtschaftlicher auch eine fundamentale gesellschaftliche Bedeutung (Feller, 1962).

⁴ FehrAdvice & Partners AG (2019). Wie stark sich Menschen mit Unternehmen und Brands identifizieren: Identitätsindex Schweiz 2019. Abrufbar unter https://fehradvice.com/wp-content/uploads/2019/12/Identitaetsindex_CH_2019.pdf

Bereits im 13. Jahrhundert entstanden erste Genossenschaften in der Schweiz, zuerst in Form kooperativer Allmendwirtschaften oder Alpgenossenschaften und anschliessend als Gemeinden, Zünfte und städtische Genossenschaften (Fischler, 2012). Durch den Verbund ermöglichten sie den Genossenschaftern einen Zugang zum Markt und eine stärkere wirtschaftliche Sicherheit (Taisch et al., 2012). Über die Jahrhunderte hinweg fungierten sie als Instanzen des Vertrauens der Bürgerschaft gegenüber Staat und Politik und vertraten bürgerliche Interessen. Indes etablierten sich Genossenschaften nicht nur als Zweck-, sondern auch als Solidar- und Wertegemeinschaften (Feller, 1962). In Genossenschaften konnten Bürger also über die gemeinsame Kooperation ihre wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Interessen und Bedürfnisse vertreten, wenn es ihnen allein nicht möglich war. Dieser kooperative Grundgedanke ist auch heute noch präsent (Klemisch & Flieger, 2007). Mit der Entstehung eines Kapitalmarktes, GmbHs und der Differenzierung zwischen privaten und juristischen Personen änderten sich die Art der Risikodiversifizierung und Haftbarkeit wirtschaftlicher Unternehmungen. Dies äussert sich fortwährend in der verantwortungsvolleren Risikokultur in Genossenschaften im Vergleich zu GmbHs oder AGs (Kimball, 1988).

Ein Meilenstein der Genossenschaften ereignete sich in der Industriellen Revolution Mitte des 19. Jahrhunderts zu Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit. In der Schweiz erlangten zu dieser Zeit insbesondere die Konsumgenossenschaften grosse Bedeutung, als sich Brot- und Fruchtvereine bildeten, in denen Bürger unterschiedlicher Berufsgruppen zum billigen Einkauf von Nahrungsmitteln oder Brennstoffen kooperierten. Aufgrund ihres Erfolgs stieg ihre Zahl um die Jahrhundertwende rapide an. Zwischen 1883 und 1910 wuchs die Zahl der Genossenschaften von 373 auf 7'113. Bis 1957 stieg sie sogar auf über 12'000. Dabei entstanden neben der Landwirtschaft auch zunehmend Genossenschaften in der Energie- und Wasserversorgung sowie dem Bankenwesen (Brassel-Moser, 2008).

Hervorzuheben ist jedoch, dass die frühe Verankerung von Genossenschaften als Vertretung des Bürgertums sowie die eidgenössische Tradition Schweizerinnen und Schweizer besonders empfänglich für die Idee der Genossenschaften machten (Feller, 1962). Aus denselben Gründen ist das Vertrauen der Menschen in der Schweiz in ihre Genossenschaften auch heute noch überdurchschnittlich hoch (Jungmeister, Gernet, Amstutz, & Golder, 2016).

Das Wachstum der Genossenschaften hielt lange an. 2002 waren in der Schweiz 12'975 Genossenschaften eingetragen. Jedoch verzeichneten sie anschliessend einen Rückgang, so dass heute noch 8'559 Genossenschaften in der Schweiz gelistet sind.⁵ Bezüglich des Zustandekommens dieses Rückgangs existieren verschiedene Hypothesen. Ausschlaggebende Faktoren können die Wahrnehmung von Genossenschaften als «wachstumsarm» in der Bevölkerung (Jungmeister et al., 2016), der aufwändige Gründungsprozess⁶, die zunehmende Konkurrenz am Markt und der Zusammenschluss von Genossenschaften sein.

⁵ Handelsregister der Schweizer Eidgenossenschaft (abgerufen am 04. November 2019, von https://hra.zh.ch/internet/justiz_inneres/hra/de/ueber_uns/zahlen_fakten/_jcr_content/contentPar/downloadlist_1/downloaditems/_firmenbestand_2018.spooler.download.1546876340913.pdf/statistik-ch-18.pdf)

⁶ Vgl. Schweizer Eidgenossenschaft (2015). 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>

Die Geschichte der Genossenschaften unterstreicht ihren individuellen Charakter unter den Rechtsformen. Für ein umfassendes Verständnis ist es essenziell, ihre Besonderheiten näher zu beleuchten.

1.1.2 Besonderheiten von Genossenschaften

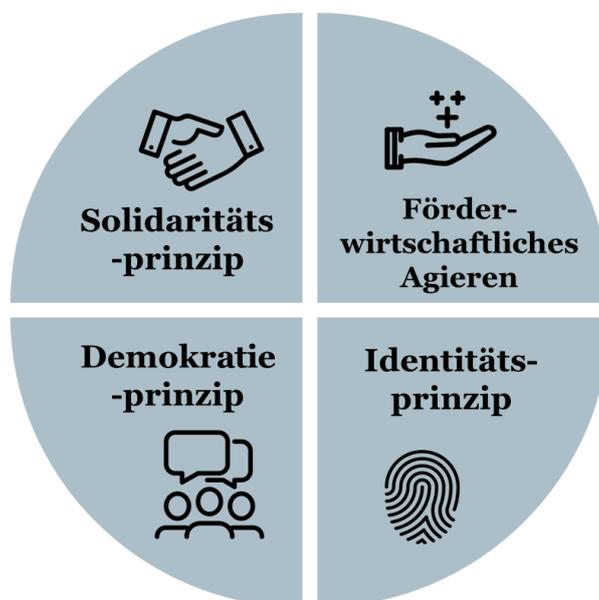
Die Genossenschaft wird in der Schweiz als «eine als Körperschaft organisierte Verbindung einer nicht geschlossenen Zahl von Personen oder Handelsgesellschaften, die in der Hauptsache die Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe bezweckt» definiert.⁷ Anders ausgedrückt, kann der wesentliche Unterschied von Genossenschaften gegenüber anderen unternehmerischen Rechtsformen, wie der GmbH oder AG, wie folgt beschrieben werden: während in rein profit-getriebenen Unternehmen jede Partei ihre eigenen Ziele verfolgt, ist eine Genossenschaft grundsätzlich um ein gemeinsames Ziel geformt. Folglich ist bei Unternehmensformen wie Aktiengesellschaften die *Koordination* der verschiedenen Akteure und ihrer Ziele grundlegend für den unternehmerischen Erfolg. Demgegenüber stehen Genossenschaften fundamental vor allem vor der Herausforderung, wie durch die erfolgreiche *Kooperation* der Genossenschafterinnen und Genossenschafter das gemeinsame Ziel erreicht werden kann (Zamagni, 2014). Ein bedeutsames Element einer Genossenschaft sind aus diesem Grund auch die genossenschaftlichen Werte. Diese können zu vier Prinzipien zusammengefasst werden (Kleimisch & Flieger, 2007; siehe Abbildung 2).

1. Ein genossenschaftliches Unternehmen agiert förderwirtschaftlich. Es generiert also ohne Umwege über den Finanzmarkt Wert für die Genossenschafter. Der primäre Zweck einer Genossenschaft ist dementsprechend die Förderung der Mitglieder im jeweiligen Geschäftsfeld anstelle des Erwirtschaftens eines reinen Gewinns. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, sind Kooperation und Vertrauen unter den Genossenschafterinnen und Genossenschaftern erforderlich.
2. Das Identitätsprinzip besagt, dass verschiedene Rollen, die normalerweise am Markt auf unterschiedlichen Seiten gegenüberstehen, innerhalb einer Genossenschaft vertreten sind. In der Konsumgenossenschaft befinden sich sowohl Konsumentinnen und Konsumenten wie auch Händler, in der Wohnungsbaugenossenschaft sind es Mieterinnen und Mieter sowie Vermieterinnen und Vermieter, in der Produktivgenossenschaft Kapitaleigner und Beschäftigte.
3. Das Demokratieprinzip besagt, dass «ein Mensch eine Stimme» besitzen soll. Es herrscht also für alle Genossenschafterinnen und Genossenschafter auf der Generalversammlung formal das gleiche Stimmrecht, ungeachtet der eingebrachten Kapitalanteile oder der Position innerhalb der Genossenschaft. Es steht ihnen jedoch frei, ihr Stimmrecht wahrzunehmen oder nicht (Sommerville, 2007).
4. Oft als «Genossenschaftsgeist» bezeichnet, charakterisiert das Solidaritätsprinzip die Unternehmenskultur in Genossenschaften. Genossenschaften agieren hiernach tendenziell

⁷ Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht), 220, Art. 828 A. Genossenschaft des Obligationenrechts, Stand 1. November 2019. Abgerufen von <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19110009/index.html#a828>

werteorientierter als andere Rechtsformen. Dadurch kann eine höhere Stabilität erreicht werden, z. B. in der Zeit wirtschaftlicher Unsicherheit.

Abbildung 2. Die genossenschaftlichen Prinzipien



Auf diesen vier Prinzipien baut die Identität von Genossenschaften auf. Rössl, Jungmeister und Taisch (2015) bestätigten empirisch, dass diese Prinzipien nach wie vor Genossenschaften in der Schweiz charakterisieren und auch in der öffentlichen Wahrnehmung geteilt werden. Die genossenschaftlichen Prinzipien sowie die daraus entspringende genossenschaftliche Identität ist ein starker Differenzierungsfaktor für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Funktion von Genossenschaften. Das resultiert oft darin, dass lokal verankerte Genossenschaften eine gesellschaftliche Verantwortung für ihre Mitglieder wahrnehmen, auch wenn es unternehmerisch sehr kostspielig ist (Novkovic, 2008). Aus Perspektive der Genossenschafter schaffen die Genossenschaften Sicherheit, wirtschaftlichen Erfolg und können gleichzeitig die Risiken des Marktes reduzieren (Kimball, 1988). Vor allem durch diese Werteorientierung, die Risikodifferenzierung über die Genossenschafter und die Fokussierung auf die Finanzierung durch Eigen- statt Fremdkapital unterscheiden sich Genossenschaften von anderen Rechtsformen wie AGs und GmbHs.

1.2 Ziele des Genossenschaftsmonitors

Wie oben dargelegt wurde, unterscheiden sich Genossenschaften von anderen Rechtsformen z. B. durch die zugrundeliegenden Werte. Diese Unterschiede liefern Grund zur Annahme, dass Genossenschaften in der heutigen Welt ein erhöhtes wirtschaftliches Potenzial und eine besondere gesellschaftliche Relevanz tragen. Dafür existieren international wie national Indikatoren.

Auf internationaler Ebene feierten die UN 2012 das «Jahr der Genossenschaften». Sie beabsichtigten damit eine Stärkung des Bewusstseins für den sozioökonomischen Beitrag von Genossenschaften und eine Förderung von Genossenschaften als Rechtsform (UN, 2012). Im nationalen Kontext der Schweiz konnten Jungmeister, Gernet, Amstutz und Golder (2016) empirisch in einer Befragung zwischen 2011 und 2016 zeigen, dass die Schweizer Bevölkerung Genossenschaften nach wie vor als Bereicherung und die Genossenschaftsidee als ein wichtiges Thema für ihre Heimat sieht. Wie oben erläutert konnten auch Rössl, Jungmeister und Taisch (2015) empirisch zeigen, dass die Prinzipien und Werte von Genossenschaften nach wie vor die Wahrnehmung in der Bevölkerung determinieren. Wie gestaltet sich im Vergleich dazu jedoch die Eigenwahrnehmung von Genossenschaften?

Dazu soll in der vorliegenden Studie anhand von zwei Fragen die Innensicht der Genossenschaften selbst analysiert werden, um ihre heutige Rolle in der Schweiz, auch im Vergleich zu GmbHs und AGs, zu identifizieren:

- 1. Welchen Beitrag liefern Genossenschaften zur Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft?**
- 2. Welche Rolle spielen Genossenschaften im Lichte aktueller Trends?**

Um diese Fragen zu beantworten, hat die Idée Coopérative einen Genossenschaftsmonitor ins Leben gerufen. Dieser soll in regelmässigen Abständen die Innensicht der Genossenschaft bezüglich ihrer Rolle für die Schweiz erheben, und so einen Beitrag zur öffentlichen Diskussion leisten. Dazu befragte das Beratungsunternehmen FehrAdvice & Partners AG im Auftrag der Idée Coopérative zwischen März und September 2019 170 Genossenschaften in der ganzen Schweiz. Das Vorgehen hierbei ist in Kapitel 2.2 im Detail aufgeführt.

Durch die Abbildung der Innensicht schafft der Genossenschaftsmonitor einen Primeur in der Betrachtung von Genossenschaften. In Kapitel 2 wird das methodische Vorgehen näher erläutert. Dazu wird der Stand der Forschung zu Genossenschaften dargestellt. Aus ihm lässt sich ableiten, wie relevant die Darstellung der Innensicht von Genossenschaft ist. Daran anknüpfend wird die Methodik aufgezeigt, die dem Genossenschaftsmonitor zugrunde liegt. In Kapitel 3 werden daraufhin die Umfrageergebnisse der Idée Coopérative veröffentlicht, um die oben genannten Forschungsfragen zu beantworten. So können in Kapitel 4 aus den erhobenen Daten verlässliche und ganzheitliche Schlussfolgerungen für die Rolle von Genossenschaften in Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft gezogen werden.

2 Theoretische Literaturanalyse & methodisches Vorgehen

2.1 Reflektion zum aktuellen Forschungsstand

Als Ausgangsbasis für den Genossenschaftsmonitor 2020 wird der Stand der Forschung zum Thema Genossenschaften erörtert, um die Inhalte des Genossenschaftsmonitors zu identifizieren. In der Literatur selbst wird jedoch oft moniert, dass die Erforschung von Genossenschaften diverse Lücken beinhaltet (Benos, 2019). Aus dem Forschungsstand kann abgeleitet werden, dass es entscheidend ist, Genossenschaften separat unter den Rechtsformen zu betrachten. Ausserdem existieren Lücken

bezüglich Innensicht der Genossenschaften, sowie einer Perspektive, die über die Standardökonomie hinausgeht.

2.1.1 Erfolgsfaktoren von Genossenschaften

Die Erforschung der Erfolgsfaktoren von Genossenschaften zeigt exemplarisch, dass eine separate Betrachtung unter den Rechtsformen essenziell ist. Die Erfolgsfaktoren von Genossenschaften sind nämlich andere als diese für sonstige Rechtsformen.

Birchall (2013) konnte beispielsweise die Werteorientierung von Genossenschaften als Erfolgsfaktor identifizieren. Er legt anhand historischer Belege dar, dass Genossenschaften in wirtschaftlichen Krisenzeiten über eine überdurchschnittliche Stabilität und Widerstandsfähigkeit verfügen, weil sie sich in ihrem Verhalten als fairer, stabiler und weniger risikoreich gezeigt. Diese Werteorientierung sollte sich vor allem in Führung und Management äussern. Experteneinschätzungen zeigen, dass sich diese Erfolgsfaktoren auch auf die Schweiz übertragen lassen (Taisch et al, 2012).

Michi, Blasi und Borzaga (2017) argumentieren in diesem Zusammenhang, dass Genossenschaften auf andere Art und Weise wirtschaftlich erfolgreich sind als AGs und GmbHs, weil sie ihr Handeln nachhaltiger und langfristiger ausrichten. Auch der Fokus in der Finanzierung auf Eigenkapital und die historische Unterscheidung von GmbHs hinsichtlich der Haftung tragen dazu bei. Genossenschaften unterscheiden sich grundsätzlich von anderen Wirtschaftseinheiten auch dadurch, dass sie keine (potenziell unbegrenzten) Renditen im Austausch für das Risiko des Eigentums versprechen. Einige der Vorteile von Genossenschaften sind eindeutig wirtschaftlicher Natur, wie mögliche Gewinnausschüttungen oder die (bevorzugte) Nutzung der bedürfnisgetriebenen Güter und Dienstleistungen, welche aus der Genossenschaft entstehen. Andere Vorteile, welche darüber hinaus gehen, sind weniger leicht zu kalkulieren aber ebenso wichtig (Lund, 2013). Novkovic (2012) legt weiterführend dar, dass daher viele wirtschaftliche Modelle zu Genossenschaften unzureichend sind. Sie missachten nämlich, dass der genossenschaftliche Charakter grundsätzlich dual ist: Einerseits existiert ein wirtschaftlicher, andererseits ein gesellschaftlicher Zweck. Ein Grossteil der Literatur fokussiert nur den wirtschaftlichen Teil. Um Genossenschaften also adäquat beurteilen zu können, braucht es daher eine individuelle Betrachtung und Analyse gegenüber anderen Rechtsformen.

2.1.2 Governance von Genossenschaften

Dies zeigt sich auch bei der Betrachtung der Governance von Genossenschaften. Die Prinzipien zur Beurteilung der Corporate Governance von Genossenschaften können sich von denen übriger Rechtsformen, wie AGs und GmbHs, unterscheiden. Folglich können auch Modelle, die über die Standardökonomie hinausgehen, genossenschaftliche Governance noch detaillierter erklären (Novkovic, 2012). Dies zeigt sich unter anderem in einer Evaluierung aus dem Jahr 2017 (Birchall, 2017). Darin konnten unter den 60 grössten Genossenschaften weltweit drei Prinzipien für eine genossenschaftliche Governance identifiziert werden: Mitgliederengagement, Repräsentativität und Expertise. Auch Nilsson (2001) konnte zeigen, dass das Engagement der Mitglieder über den Erfolg oder Misserfolg einer Genossenschaft entscheidet. Dabei ist das Engagement vor allem durch soziale Treiber,

wie ein starkes Gemeinschaftsgefühl, determiniert (Birchall & Simmons, 2004). Es sind demnach auch verhaltensökonomische Faktoren, die zur erfolgreichen Governance der Genossenschaften beitragen.

2.1.3 Wahrnehmung von Genossenschaften in der Öffentlichkeit

Wie oben erläutert wurde (Kapitel 1.1) unterscheiden sich Genossenschaften u. a. durch ihren Wertekanon und der daraus resultierenden Identität von anderen Unternehmensformen. Diese Sichtweise ist auch innerhalb der Schweizer Bevölkerung dominant: Die meisten Schweizerinnen und Schweizer nehmen Genossenschaften als wertorientierter wahr als andere Rechtsformen. Die Wertorientierung, der kooperative Entstehungsgedanke und die Rechtsform formen gemeinsam die Identität von Genossenschaften in den Augen der Bevölkerung (Taisch et al., 2012). Rössl et al. (2015) fanden, dass Genossenschaften in der Schweizer und österreichischen Bevölkerung als erfolgreich, risikoavers, regional verankert und dadurch stabil, transparent, verantwortungsbewusst und zeitgemäss wahrgenommen werden. Nichtsdestotrotz konnten Jungmeister und Taisch (2014) sowie Blome-Dress et al. (2015) zeigen, dass Genossenschaften heute nicht die bevorzugte Unternehmensform sind. Sie legen dar, dass Genossenschaften vor allem mit weniger Wachstum assoziiert werden. Eine Umfrage aus dem Jahr 2016 von Jungmeister, Gernet, Amstutz und Golder zeigte in diesem Zusammenhang, dass Wachstum von Genossenschaften in der Schweiz positiver wahrgenommen wird als Wachstum von Unternehmen.

Während es einen Katalog an Befunden zur Aussensicht von Genossenschaften gibt, bleibt die Innensicht der Genossenschaften jedoch weitestgehend unerforscht.

2.1.4 Eine verhaltensökonomische Betrachtungsweise

Ein Grossteil der Literatur versteht Genossenschaften aus einer standardökonomischen Perspektive, welche, wie oben bereits aufgeführt, jedoch für viele wichtige Elemente des Genossenschaftswesens keine Erklärungsmodelle bieten kann. Die Standardökonomie geht davon aus, dass Menschen darauf abzielen, ihren individuellen monetären Nutzen permanent zu erhöhen. Für Unternehmen sieht sie folglich die Gewinnmaximierung als zentrale Zielfunktion. Für Genossenschaften geht die unternehmerische Zielfunktion jedoch über die reine Gewinnmaximierung hinaus. Genossenschaften handeln grundsätzlich wertorientiert und verfolgen in ihrem Handeln so auch einen gesellschaftlichen Nutzen. Das führt dazu, dass der ökonomische Nutzen von Genossenschaften im politischen Diskurs sowie in der ökonomischen Fachliteratur oft unterschätzt wird (Marwa, 2014).

In der Standardökonomie gehen genossenschaftliche Prinzipien, wie Demokratie und förderwirtschaftliches Handeln (vgl. Kapitel 1.1), zu Lasten des ökonomischen Nutzens. Ein zentraler Aspekt ist hierbei die grundlegend vorherrschende Kooperationsbereitschaft der verschiedenen Akteure im genossenschaftlichen Wirtschaften. Genossenschaften entstehen grundsätzlich aus einer Kooperation und Kollektiv der Bevölkerung hervor (Boone & Özcan, 2014) und sind somit durch eine hohe Kooperation mit eben diesen Interessensgruppen der Bevölkerung charakterisiert. Darüber hinaus konnte das Feldexperiment von Tremblay et al. (2019), welches zu Beginn der Studie erwähnt wurde, ebenfalls aufzeigen, dass Genossenschaften einen positiven Effekt auf die Kooperationsbereitschaft von Menschen haben, welche zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen kann. Nicht zuletzt besagt das

Identitätsprinzip von Genossenschaften, dass Miteigentümer und Träger der Genossenschaften zugleich auch Geschäftspartner (Abnehmer oder Lieferanten) und Eigenkapitalgeber sind (Koch, 2012). Somit muss auch hier die vorherrschende Kooperationsbereitschaft differenziert gegenüber standardökonomischen Modellen betrachtet werden.

Verhaltensökonomische Modelle integrieren finanzielle, soziale und psychologische Faktoren als Grundlage wirtschaftlichen Handelns (siehe Abbildung 3). Während diese verhaltensökonomische Perspektive heutzutage akademisch renommiert ist – beispielsweise durch Nobelpreisträger wie Daniel Kahnemann oder Richard Thaler – und so aus dem wissenschaftlichen Diskurs nicht mehr wegzudenken ist, fehlt jedoch zu oft die Übersetzung und Etablierung im praktischen Diskurs für Unternehmen. Auf Genossenschaften angewandt bedeutet diese Herangehensweise, dass neben der finanziellen Gewinnmaximierung auch Werte und Verhaltenspräferenzen sowie soziale Normen das Verhalten in Genossenschaften charakterisieren (Borzaga, Depedri, & Tortia, 2011). Darüber hinaus fokussiert sich die Verhaltensökonomie auf genossenschaftliche Wirkmechanismen, wie Kooperation, Vertrauen und dem Umgang mit Risiko.

Abbildung 3. Standard- vs Verhaltensökonomie



Der gegenwärtige Stand der Forschung offenbart also drei Erkenntnisse: Genossenschaften müssen gesondert betrachtet werden, weil die Übertragbarkeit der Wirkprinzipien anderer Rechtsformen nicht gewährleistet werden kann. In der Literatur fehlt eine ausführliche Innensicht der Genossenschaften. Die Verhaltensökonomie liefert für die Analyse von Genossenschaften relevante wissenschaftliche Einsichten. Auf diesen Inhalten wurde der vorliegende Genossenschaftsmonitor aufgebaut.

2.2 Vorgehen zum Genossenschaftsmonitor

Das Vorgehen zum Genossenschaftsmonitor lässt sich in drei Schritte unterteilen.

Im ersten Schritt wurden aus der obigen Darlegung des aktuellen Forschungsstandes die relevanten Themenfelder zur Erörterung der Rolle von Genossenschaften identifiziert. Diese sollen im Genossenschaftsmonitor thematisiert werden und umfassen:

- Volkswirtschaftliche Faktoren: Kennzahlen zu den Genossenschaften und ihre Mitarbeitende,
- Management Faktoren: Governance, Führungsstil, strategische Zielsetzungen, Zeithorizonte und Hierarchien
- Fragestellungen rund um aktuelle Trends & Zukunftsthemen und der diesbezüglich speziellen Rolle von Genossenschaften

Im zweiten Schritt entwickelte Idée Coopérative mit Unterstützung des Beratungsunternehmens FehrAdvice & Partners eine interaktive Umfrage, um die obigen Themenfelder aus einer Innensicht der Genossenschaften zu beleuchten. Diese wurde als digitale, interaktive Umfrage designt und als Basis für persönliche Interviews und eine breit angelegte Online Befragung verwendet.

Im finalen dritten Schritt wurden persönliche Interviews, basierend auf der Umfrage, mit 14 Genossenschaften im Rahmen von Interviews durchgeführt (Durchschnittsdauer 45 Minuten). Als Interviewpartner wurden Repräsentanten der grössten Genossenschaften unterschiedlichster Branchen in der Schweiz herangezogen (z.B. ABZ, Reka, OLMA Messen, ESA Einkaufsorganisation, Migros, Mobiliar, Raiffeisen, Fenaco), um so gezielt vertiefende Erkenntnisse rund um die zentralen Fragestellungen zu gewinnen.

Zusätzlich wurde die Online Umfrage an eine Stichprobe von Genossenschaften verteilt. Dafür wurden randomisiert 400 Genossenschaften ausgewählt, welche anschliessend per Direktkontakt telefonisch oder per E-Mail kontaktiert wurden. Die Rücklaufquote des Samplings (inkl. Interviews) betrug knapp unter 20%.⁸ Zusätzlich wurde ein Link zur Online Umfrage per Briefanschreiben an alle verbleibenden Genossenschaften für eine freiwillige Teilnahme versendet. Die Online Befragung dauerte durchschnittlich 21 Minuten und umfasste Genossenschaften aller Grössenkategorien (von Kleinst- bis hin zu grossen Genossenschaften) und Sprachregionen der Schweiz.

Insgesamt konnten so Erkenntnisse von über 170 teilnehmenden Genossenschaften aus der ganzen Schweiz gesammelt werden. Teilnehmende waren grösstenteils Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleiter (50%) oder Mitglieder des Verwaltungsrates (29%). Die verbleibenden Teilnehmenden vertraten in ihrer Funktion CFOs, Mitarbeitende des Kaders oder sonstige Genossenschaftsmitglieder mit relevanten Führungseinblicken. Die gesammelten Daten aus den Interviews sowie der Umfrage wurden entsprechend der Klassifizierung über Grössen-Segmente («Micro»- oder Kleinstgenossenschaften, kleinere Genossenschaften, mittlere Genossenschaften, grosse Genossenschaften, Grossgenossenschaften) der teilnehmenden Genossenschaften gewichtet, um die Repräsentativität der gesammelten Daten sicherzustellen.

⁸ Die durchschnittliche Rücklaufquote für vergleichbare Online Befragungen (in Länge und Zielgruppe) liegt bei 10-12%.

Die empirischen Erkenntnisse der Interviews und Online Befragung wurden mit Befunden aus bestehenden Studien, Marktdaten und aktueller Statistiken des BFS Schweiz, verfügbaren Unternehmensdaten sowie weiteren relevanten bestehenden Erkenntnissen zu Genossenschaften ergänzt. Diese Erkenntnisse, gemeinsam mit den hochgerechneten Daten aus der Umfrage zum Genossenschaftsmonitor bilden so ein ganzheitliches und verlässliches Bild zum Beitrag und der Rolle von Genossenschaften für die Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft.

2.3 Aufbau der Online Umfrage

Die Online Umfrage wurde interaktiv aufgebaut und diente als Basis für persönliche Interviews, sowie für eine breitere Online Befragung. In ihr wurden folgende Inhalte analysiert:

- Grundlegende Kennwerte der Genossenschaften: Grösse, Hauptsitz, Alter der Genossenschaft sowie finanzielle Kennzahlen zum Umsatz, der Umsatzentwicklung und dem Umgang mit finanziellen Überschüssen
- Personalkennzahlen zu Genossenschaften: Anzahl Mitarbeitende, Beschäftigungsverhältnisse, Angaben zum Verwaltungsrat, Weiterbildungsmöglichkeiten und Geschlechterdiversität
- Kooperationsbereitschaft und Identifikation von Mitarbeitenden zu Genossenschaften
- Einschätzung von genossenschaftlichen Alleinstellungsmerkmalen und deren Einfluss auf den unternehmerischen Alltag
- Unternehmerische Motive und Organisationstrukturen, sowie eine Selbsteinschätzung der Geschäftsführung: Hierarchische Organisation, Vorgehen bei der Einführung neuer Prozesse, Verfolgung unternehmerischer Leistung, Art der unternehmerischen Zielsetzung, Führungsverhalten sowie Tracking und Kommunikation zur Talententwicklung in der Genossenschaft; basierend auf der Methodik zur *World Management Survey* von Bloom & Van Reenen (2007). Dieser misst eine Selbsteinschätzung der Führungskräfte in Genossenschaften entlang zentraler Management-Dimensionen: die vorherrschende Art der Organisation im Unternehmen (hierarchisch vs. flache Strukturen), das Vorgehen zur Einführung neuer Prozesse, die Verfolgung unternehmerischer Leistung, die dominanten unternehmerischen Zielsetzung (finanzielle vs. nicht-finanzielle Ziele), sowie das Tracking und der Kommunikation zur Talententwicklung in Genossenschaften. Wie Bloom und Van Reenen (2007) aufzeigten, sind diese Massnahmen der Managementpraxis positiv mit der Produktivität, Rentabilität und Überlebensraten von Unternehmen verbunden.
- Eine Innensicht zu aktuellen Trends und Zukunftsthemen, deren Relevanz für Genossenschaften und wie diese im unternehmerischen Alltag angegangen werden

3 Ergebnisse

3.1 Die Bedeutung der Genossenschaften in der Schweiz

Mit insgesamt 8'559 im Handelsregister eingetragenen Genossenschaften, stellen Genossenschaften 1.34% aller eingetragenen Unternehmen in der Schweiz dar (BFS, 2019) - ein Anteil, welcher seit dem Vorjahr, vor allem durch die Gründung neuer Kleinstgenossenschaften, wieder leicht gestiegen ist.⁹

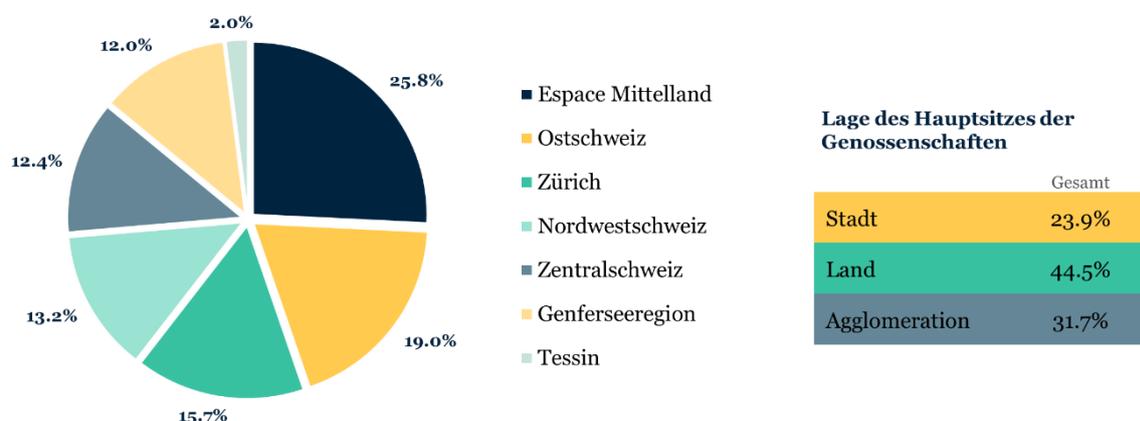
Im Folgenden werden die Ergebnisse aus der Umfrage zum Genossenschaftsmonitor vorgestellt und in einem aktuellen Kontext evaluiert. Durch die erhobene Innensicht soll der Beitrag der Genossenschaften zur Schweizer Wirtschaftsleistung und -infrastruktur und dem Schweizer Arbeitsmarkt aufgezeigt werden. Darüber hinaus soll die Bedeutung von Genossenschaften im Lichte aktuell relevanter Trends für die Schweizer Gesellschaft und Wirtschaft demonstriert werden.

3.1.1 Wirtschaftsleistung der Genossenschaften in der Schweiz

Genossenschaften haben eine starke Präsenz in Stadt und Land

Wie aus der Umfrage zum Genossenschaftsmonitor hervorgeht, haben insgesamt jeweils etwas weniger als ein Drittel der Genossenschaften ihren Hauptsitz in einer Stadt (29.9%) oder Agglomeration (31.7%). Die verbleibenden Genossenschaften (44.5%) gaben an, ihren Hauptsitz in ländlichen Gebieten zu haben. Bei kleineren Genossenschaften liegt dieser relative Anteil an ländlichen Niederlassungen sogar bei über der Hälfte. Dem gegenüber sind vor allem die grössten Genossenschaften meist in einer Stadt angesiedelt. Genossenschaften mittlerer Grösse sind am ausgeglichensten verteilt und gaben an, jeweils zu circa einem Drittel ihre Hauptniederlassung in einer Stadt, am Land oder einer Agglomeration zu haben. Wie die Umfrage zeigt, haben Genossenschaften in der Schweiz eine bedeutende Präsenz in Stadt und Land und tragen so zu einer ausgewogenen wirtschaftlichen Infrastruktur in urbanen sowie ruralen Gebieten der Schweiz bei (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4. Geographische Verteilung der Genossenschaften in der Schweiz



Dabei sind Genossenschaften in der Schweiz auch geographisch weit verbreitet (siehe Abbildung 4). Am meisten Genossenschaften finden sich im Espace Mittelland, wo über ein Viertel aller Schweizer

⁹ EHRA Fencit Statistiken des BFS (abgerufen am 04. November 2019)

Genossenschaften ihre Niederlassung haben. Neben dem Espace Mittelland, sind Genossenschaften ebenfalls oft in der Ostschweiz (19%) und in Zürich (15.7%) angesiedelt. Weitere 13.2% befinden sich in der Nordwestschweiz, 12.4% in der Zentralschweiz, 12.0% in der Genferseeregion, und schliesslich 2.0% im Tessin.¹⁰

Genossenschaften sind ebenfalls in vielen verschiedenen Branchen vertreten – immer mehr so auch in Branchen ausserhalb der für Genossenschaft traditionell typischen Branchen

Genossenschaften im Finanzwesen, Konsumgenossenschaften und Wohnbaugenossenschaften zählen in der Schweiz zu den «Kindern der Geschichte», wie beispielsweise die über 100 Jahre bestehenden Grossgenossenschaften Coop, Raiffeisen oder die Allgemeine Baugenossenschaften Zürich zeigen. Auch heute sind Genossenschaften in diesen Branchen in der Schweiz noch stark vertreten. Im Rahmen der Umfragen waren so über 40% aller teilnehmenden Genossenschaften im Bereich Wohnbau, Baugewerbe und Immobilien aktiv, etwa 7% in der Land- und Forstwirtschaft und jeweils knapp über 3% sind im Finanzdienstleistungsbereich (3.3%) oder Konsum und Detailhandel (3.2%) tätig – Industrien welchen auch die fünf grössten Genossenschaften der Schweiz wie Coop, Migros, die Schweizer Mobiliar, Raiffeisen und fenaco angehören.

Aber die Anzahl von Genossenschaften ausserhalb dieser traditionellen Geschäftsfelder für Genossenschaften nimmt tendenziell zu – ein Trend, welcher bereits Klemisch & Boddenberg (2012) im deutschsprachigen Bereich bemerkten, wie aber auch im Rahmen der Umfrage zum Genossenschaftsmonitor festgestellt werden konnte. Aus den Ergebnissen zur Umfrage zum Genossenschaftsmonitor zeigt sich, dass vor allem auch Genossenschaften aus der Energiewirtschaft (9.1% der teilnehmenden Genossenschaften) sowie Dienstleistungen ausserhalb des Finanzwesens (6% der teilnehmenden Genossenschaften) vertreten sind (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5. Auswahl der grössten Branchen der Teilnehmer

Branchen der Genossenschaften		Gesamt
Wohnbaugenossenschaften, Baugewerbe & Immobilien		41.8%
Energiewirtschaft		9.1%
Land- & Forstwirtschaft		7.1%
Dienstleistungen		6.0%
Tourismus, Hotellerie & Gastronomie		4.6%
Sport, Fitness & Beauty		3.4%
Banken, Versicherungen & weitere Finanzdienstleistungen		3.3%
Detailhandel, Konsum		3.2%
Verkehr, Transport & Logistik		2.5%
Industrie		1.5%
Kunst & Kultur		1.4%
Gesundheitswesen, Soziales & Pflege		1.3%

¹⁰ STATENT Statistik zur Unternehmensstruktur des BFS (abgerufen am 04. November 2019)

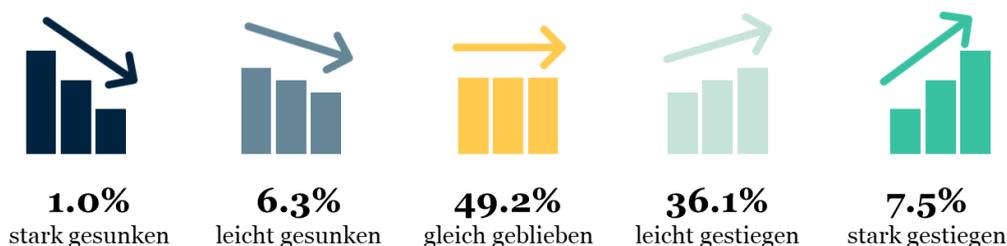
Genossenschaften tragen signifikant zur Wirtschaftsleistung der Schweiz bei – Tendenz im Umsatz ist aus einer Innensicht steigend

Wie schätzen Genossenschaften selbst ihren Beitrag zur Schweizer Wirtschaft ein? Aus der Umfrage geht hervor, dass etwas weniger als die Hälfte aller befragten Genossenschaften den Beitrag der Genossenschaften zur Schweizer Wirtschaft auf 15% oder weniger des aktuellen Schweizer BIP einschätzen. Die meisten Genossenschaften schätzen den genossenschaftlichen Beitrag jedoch deutlich höher ein: knapp 40% schätzen diesen auf zwischen 15-25% des BIP; in 13.8% der Fälle sogar auf über 25%. Diese Einschätzung spiegelt sich in aktuellen Marktdaten: Neben ihrer heterogenen Präsenz am Schweizer Markt und den damit einhergehenden Vorteilen, wie vorhingehend erwähnt, spielen Schweizer Genossenschaften auch eine zentrale Rolle für die Schweizer Wirtschaftsleistung. Allein die zehn grössten Genossenschaften¹¹ trugen im Jahr 2018 mehr als 11% zur Schweizer Wirtschaftsleistung bei, welche am Bruttoinlandsprodukt (BIP) der Schweiz gemessen werden kann¹² und in diesem Zeitraum mit rund 689.6 Milliarden Schweizer Franken einen neuen Höchststand erreichte.¹³ Dieser relative Anteil am Schweizer BIP weitet sich unter den grössten 20 Genossenschaftsunternehmen auf sogar über 15% des Schweizer BIP aus (IFU Universität Luzern, 2017).

Obwohl solch offizielle Finanzkennzahlen nur für manche Genossenschaften verfügbar sind, kann jedoch aus der Einschätzung aus der Innensicht der Genossenschaften vor allem eine positive Tendenz in den Umsätzen der Schweizer Genossenschaften entnommen werden (siehe Abbildung 6). So zeigen die Ergebnisse aus der Umfrage, dass der Umsatz in knapp 50% der befragten Fälle über die vergangenen zwei Jahre stabil geblieben oder in 43.6% der Fälle zumindest leicht (bei 36.1%) oder sogar stark (bei 7.5%) gestiegen ist. Während Letzteres bei kleineren Genossenschaften in etwas mehr als einem Drittel der Fall war, so sahen vor allem mittlere und grosse Genossenschaften in den vergangenen zwei Jahren in deutlich mehr als der Hälfte der befragten Fälle positives Umsatzwachstum. Lediglich 7.3% aller befragten Genossenschaften sahen in den vergangenen Jahren einen sinkenden Umsatz, wobei dieser bei 6.3% leicht und bei rund 1% stark gesunken ist.

Abbildung 6. Umsatzentwicklung der Genossenschaften

Wie haben sich die Umsätze der Genossenschaften über die letzten zwei Jahre entwickelt?



¹¹ Die zehn grössten Genossenschaften basierend auf ihrer Umsatzleistung im Jahr 2018 umfassten: Coop, Migros Gruppe (MGB), Fenaco, Schweizer Mobiliar, Raiffeisen Schweiz, Pensionskasse Energie, Pax Holding, Schweizer Reisekasse (Reka), Swisslos und ESA Einkaufsorganisation

¹² Basierend auf den veröffentlichten Unternehmensdaten im Rahmen der Jahresbericht der zehn grössten Genossenschaften (Umsatz als Messkriterium analog zu Taisch & Jungmeister, 2014)

¹³ Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung des BFS (abgerufen am 04. November 2019)

Dabei liegt der aktuelle Umsatz kleinerer Genossenschaften laut Angaben in dem meisten Fällen bei unter 0.2 Million Schweizer Franken pro Jahr (33%) oder im Rahmen von CHF 0.5-1 Million (22.6%). Genossenschaften mittlerer Grösse erzielten in knapp zwei Drittel aller Fälle laut Angaben einen Umsatz zwischen 1 und 5 Millionen Schweizer Franken. Bei den teilnehmenden grossen Genossenschaften führte das meist positive Umsatzwachstum in knapp 40% der Fälle somit zu über CHF 50 Millionen (die Hälfte davon sogar über CHF 250 Millionen). Auch im Vergleich dazu, zeigen die Unternehmensdaten der zehn grössten Genossenschaften ein positives Wachstumsbild: der aggregierte Umsatz kann im Jahre 2018 auf 76.87 Milliarden Schweizer Franken beziffert werden – dies stellt ein klares Plus von 3% im Vergleich zum Vorjahr dar.⁵ Während rund 27% der teilnehmenden Genossenschaften angaben, daraus entstandene Gewinne (zumindest teilweise) an Genossenschafterinnen und Genossenschafter auszuschütten, so behält die überwiegende Mehrheit diese im Eigentum der gesamten Genossenschaft, welche wiederum in den Betrieb investiert werden oder auch als Kapitalressourcen dienen können.

Die wirtschaftlichen Erfolge der Schweizer Genossenschaften spiegeln sich auch im globalen Vergleich wider. Wie bereits in bestehender Literatur zum Genossenschaftswesen etabliert, ist es elementar, mehr als nur standardökonomische Faktoren in Betrachtung zu ziehen, um den Beitrag von Genossenschaft zur nationalen (und im weiteren Sinne internationalen) Wirtschaftsleistung zu evaluieren (Borzaga et al., 2011; Marwa, 2014; Webb & Novkovic, 2014; Michi et al., 2017). Im Rahmen des weltweit erhobenen CEI (Cooperative Economy Index)¹⁴ der United Nations Department for Economic and Social Affairs, wurde dementsprechend der relative Beitrag und Einfluss von Genossenschaften auf die nationale Wirtschaft basierend auf deren Mitgliederzahlen, zur Verfügung gestellten Arbeitsplätze und Wirtschaftsleistung in Form von Umsatz relativ zur Bevölkerung und nationalen Umsatzleistung evaluiert. Im CEI rangieren die Schweizer Genossenschaften damit weltweit auf Rang 3 (Dave Grace and Associates, 2014). Des Weiteren positionieren sich Schweizer Genossenschaften im Social Progress Index (SPI) – welcher aus über 54 Variablen wie dem Beitrag zur Grundversorgung, Möglichkeiten in der Gesellschaft und Zugang zu Wissen inkludiert - im weltweiten Schnitt auf Platz 2.

Der «genossenschaftliche Vorteil» basiert auf der gezielten Kombination von organisatorischen und genossenschaftlichen Alleinstellungsmerkmalen

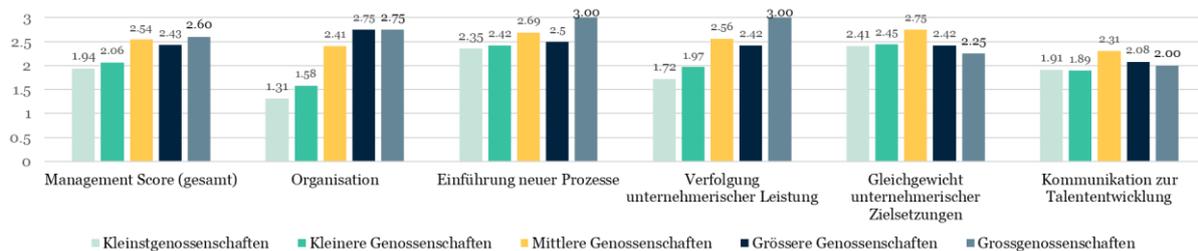
Eine wichtige Basis für solch wirtschaftliche Erfolge bilden vor allem auch die unternehmerische Organisation und Governance der Schweizer Genossenschaften (Birchall & Simmons, 2004; Ben-Ner, 2013). Dazu gehört auch der Führungsstil, welcher sich auf Mitgliederpartizipation, Kooperations- und Leistungsbereitschaft auswirken kann (Judge & Piccolo, 2004; Rivas & Sutter, 2009). Die erhobenen Daten zeigen, dass 41.8 % der Genossenschaften konservativ oder eher konservativ führen, während 58.2 % der Genossenschaften einen innovativen oder eher innovativer Führungsstil vorweisen. Innovative Führung zeichnet sich durch die stetige Generierung neuer Ideen und das Ersetzen bestehender Prozesse durch neue aus. Demgegenüber priorisiert konservative Führung die Weiterführung bestehender Produkte und Prozesse. Gerade jüngere Genossenschaften zeigen dabei ein tendenziell innovativeres Führungsverhalten. Konkret geben 74% der Genossenschaften, die vor weniger als 25 Jahren gegründet wurden, an, innovativ oder eher innovativ zu führen. Zum Vergleich

¹⁴ Der CEI misst den relativen Beitrag und Einfluss auf die nationale Wirtschaft der Genossenschaften aus einer Gewichtung der Anzahl der Mitgliedschaften, geschaffenen Arbeitsstellen und den Umsätzen der Genossenschaften

bewegt sich dieser Anteil bei älteren Genossenschaften zwischen 50% und 63%. Bei diesen Genossenschaften ist ein konservativer Führungsstil noch deutlich prävalenter. Da ein innovativer Führungsstil grosses Potenzial für die Zukunftsfähigkeit der Genossenschaften darstellt, stellt eine diesbezügliche Adaptation eine wichtige Herausforderung für solche Genossenschaften dar.

Basierend auf der Selbsteinschätzung erreichen Genossenschaften einen durchschnittlichen «Management Score» (vgl. Kapitel 2.3) von 2.06 (auf einer Skala von maximal 3), welche über alle oben aufgeführten Kategorien gewichtet wurde. Im Vergleich dazu liegt der nationale Median deutscher Unternehmen in der World Management Survey¹⁵ in einem relativen Vergleich einem äquivalenten Score von rund 1.8 bis 2.1 (Sadun, Bloom, & Van Reenen, 2017). Nur knapp unter 10% in Deutschland und global insgesamt sogar nur sechs Prozent der Firmen in der Stichprobe erreichten dabei einen vergleichbaren Score über 2.4. Solche Unternehmen verfügten dabei über eine systematische Leistungsüberwachung, Systeme zur Optimierung der Kommunikation zwischen und innerhalb von Funktionen und sahen die Talententwicklung als Priorität an (Sadun et al., 2017). Mit einem Durchschnitts-Score von 2.45 heben sich Genossenschaften in ihrem Managementpraktiken vor allem bei der strategischen Zielsetzung, sowie bei der Einführung neuer Prozesse (2.41) (siehe Abbildung 7) hervor.

Abbildung 7. Management Score der Genossenschaften



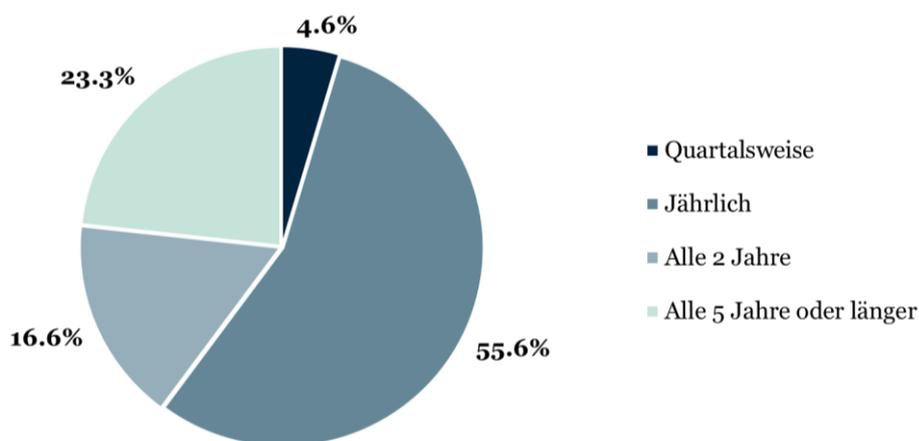
Die Ergebnisse der Umfrage zum Genossenschaftsmonitor zeigen eine tendenzielle Zunahme des Management Scores mit der Grösse der Genossenschaft auf. Dabei konnte aus der Umfrage festgestellt werden, dass die grössten Differenzen in der unternehmerischen Organisation zwischen kleinen und grösseren Genossenschaften vor allem auf Unterschiede in der hierarchischen Organisation, sowie der systematischen Verfolgung unternehmerischer Leistung zurückzuführen sind (siehe Abbildung 7). Während kleinere Genossenschaften meist durch flache oder keine Hierarchien geprägt sind und ihre unternehmerische Leistung in etwa der Hälfte aller Fälle in unregelmässigen Abständen prüfen, so sind grössere Genossenschaften überwiegend durch mehrere Hierarchielevel und eine formelle Organisationsstruktur charakterisiert und überprüfen unternehmerische Erfolge sowie Misserfolge in den meisten Fällen kontinuierlich und mit klaren Indikatoren. Eine wichtige Erkenntnis basierend auf den Ergebnissen zur Umfrage ist, dass sowohl bei grossen als auch kleinen Genossenschaften in den

¹⁵ World Management Survey umfasst dabei Industrielle Hersteller, Krankenhäuser, Bildungsinstitution oder Einzelhandelsgeschäfte über verschiedene Organisationen und Länder hinweg. Score wurde zur Vergleichbarkeit adaptiert.

meisten Fällen ein Gleichgewicht zwischen finanziellen sowie nicht-finanziellen Zielsetzungen im Unternehmen besteht (insgesamt 61.4%).

Wie aus den Ergebnissen ebenfalls hervorging, fokussieren sich Schweizer Genossenschaften auch auf langfristige unternehmerische Ziele: Über die Hälfte aller Genossenschaften (55.6%) setzen sich zumindest jährliche unternehmerische Ziele, fast jede vierte Genossenschaft (23.3%) sogar auf einen strategischen Zeithorizont von über fünf Jahren (siehe Abbildung 8).

Abbildung 8. Zeithorizont in der strategischen Zielsetzung bei Genossenschaften

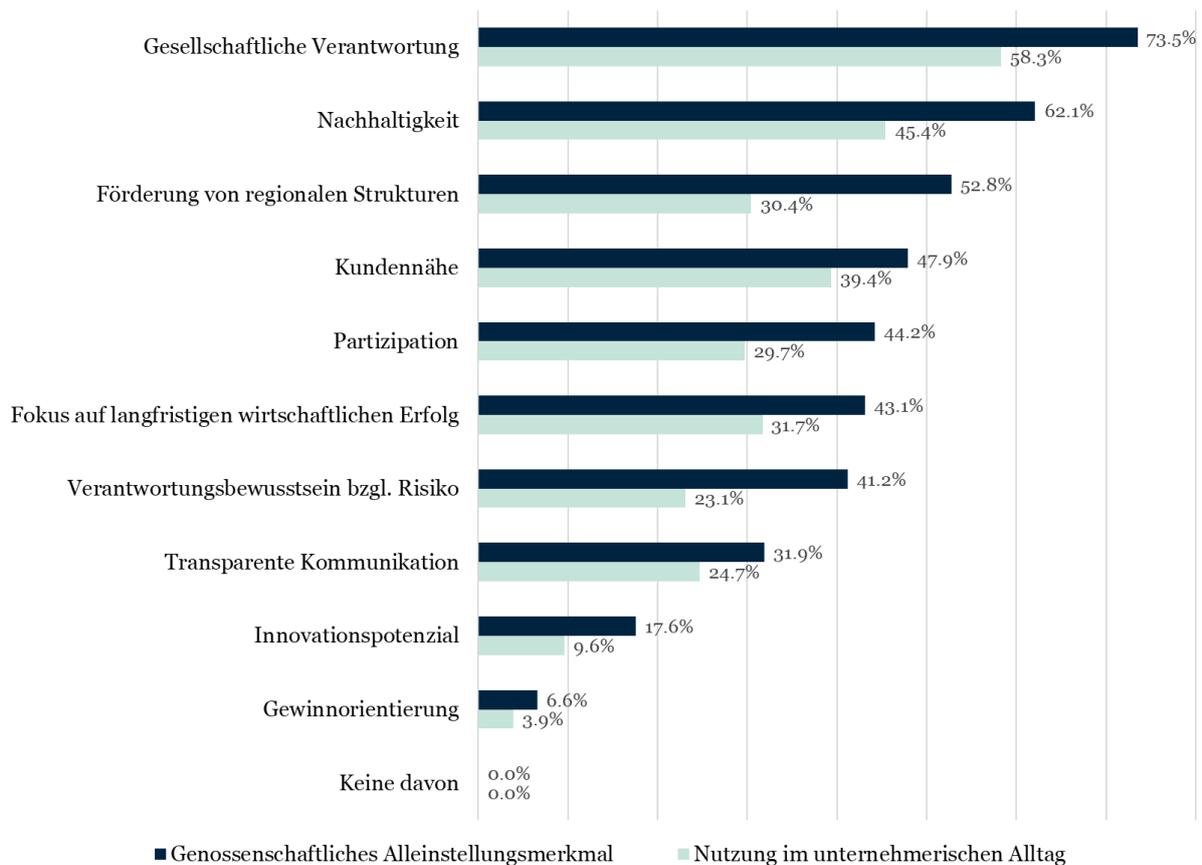


Neben dem Fokus auf langfristigen wirtschaftlichen Erfolg, werden vor allem auch die gesellschaftliche Verantwortung (73.5%), Nachhaltigkeit (62.1%), Kundennähe (47.9%), Partizipation (44.2%), das Verantwortungsbewusstsein bezüglich Risikos (41.2%) und die Förderung von regionalen Strukturen (52.8%) von Genossenschaften als einerseits zentrale Alleinstellungsmerkmale, aber auch als wichtige strategische Elemente für Schweizer Genossenschaften identifiziert (siehe Abbildung 9). Diese werden laut Angaben der teilnehmenden Genossenschaften – vor allem von grösseren Genossenschaften – aktiv im unternehmerischen Alltag genutzt, um sich am Markt gegenüber anderen Unternehmen zu differenzieren. Allen voran steht hierbei das Element der gesellschaftlichen Verantwortung (58.3%), gefolgt von Nachhaltigkeit (45.4%), Kundennähe (39.4%) und dem Fokus auf langfristigen wirtschaftlichen Erfolg (31.7%).

Wie aus dieser Innensicht zu Genossenschaften hervorgeht, bilden Genossenschaften durch die Nutzung von langfristigen strategischen Zielhorizonten, einem ausgewogenen Fokus zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Zielsetzungen, sowie deren Alleinstellungsmerkmale eine besonders stabile Unternehmensform welche auch signifikant zur Stabilität der Wirtschaft beiträgt (Blome-Drees, 2012; Birchall, 2013; Michi et al., 2017). Es sind auch diese Elemente der Stabilität und Nachhaltigkeit, welche von der Schweizer Bevölkerung meist das Kernelement für den Wunsch nach mehr genossenschaftlichen Wachstum darstellt (Jungmeister et al., 2016).

Neben den oben erwähnten organisatorischen und strategischen Elementen der Schweizer Genossenschaften spielen auch Governance Mittel eine zentrale Rolle, um den unternehmerischen Erfolg nachhaltig sicherzustellen. Ergebnisse aus der Umfrage zeigen, dass vor allem grössere Genossenschaften über ein breites Spektrum an Governance Mitteln verfügen. Neben einem Verwaltungsrat existiert ein Unternehmensleitbild, externe Regulatorien oder Compliance Beauftragte, welche in der gegebenen Organisationsstruktur hierarchisch und mit klaren Kommunikationswegen organisiert sind. Solche Governance Mittel sind auch bei Genossenschaften mittlerer Grösse stark verbreitet, während rund 60% der kleineren Genossenschaften hierbei hauptsächlich auf einen Verwaltungsrat setzen. Eine zentrale Herausforderung vieler Genossenschaften nimmt dabei vor allem auch die Sicherstellung der Kontinuität in der Governance durch bevorstehende Nachfolgewechsel im Verwaltungsrat, sowie auch auf Ebene der Geschäftsleitung, ein. Während bei knapp die Hälfte aller teilnehmenden Genossenschaften eine Nachfolgewechsel im Verwaltungsrat (47.1%) oder der Geschäftsleitung (42.4%) bevorstand, hatten nur rund zwei Drittel der betroffenen Genossenschaften eine bestehende Nachfolgeregelung für den Verwaltungsrat und oder sogar nur die Hälfte eine bestehende Nachfolgeregelung für die Geschäftsleitung.

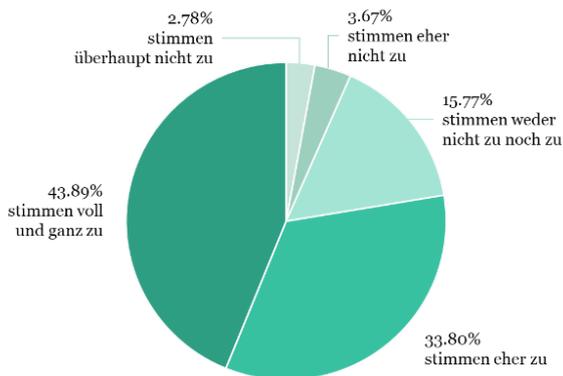
Abbildung 9. Die wichtigsten Alleinstellungsmerkmale der Genossenschaften und deren Nutzung im unternehmerischen Alltag



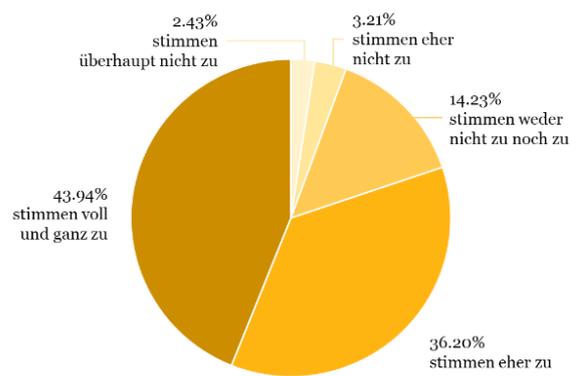
Aufgrund des «dualen Charakters» von Genossenschaften (Novkovic, 2012), spielt neben diesen klassischen Governance Mitteln für Genossenschaften auch das partizipative Element und die Beteiligung der Mitglieder (im besonderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) eine zentrale Rolle für eine erfolgreiche Governance (Nilsson, 2001; Shaw, 2006; Novkovic, 2012; Novkovic & Webb, 2014; Birchall, 2017). Aus den Ergebnissen zur genossenschaftlichen Innensicht kann entnommen werden, dass die Kooperationsbereitschaft von Mitarbeitenden in Schweizer Genossenschaften, stark ausgeprägt ist (siehe Abbildung 10). Aus dieser Innensicht heraus, agieren die Mitarbeitenden in Genossenschaften meist positiv reziprok: so würden in über 80% der befragten Fälle die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Genossenschaft einen Gefallen erwidern, und in über dreiviertel der Fälle der Genossenschaft als Arbeitgeber einen Gefallen ohne persönlichen Vorteil tun. Gleichzeitig ist die negative Reziprozität tendenziell schwach ausgeprägt: in nur knapp über 50% der Fälle würden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine unfaire Behandlung durch die Genossenschaft direkt negativ erwidern.

Abbildung 10. Kooperationsbereitschaft in Genossenschaften

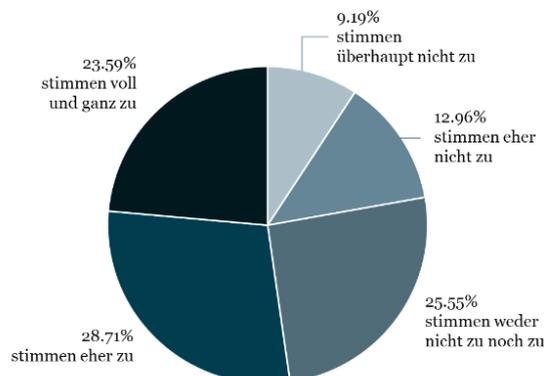
«Mitarbeitende würden der Genossenschaft einen Gefallen ohne persönlichen Vorteil tun»
(Positive Reziprozität)



«Mitarbeitende würden einen Gefallen der Genossenschaft erwidern»
(Positive Reziprozität)



«Mitarbeitende würden eine unfaire Behandlung der Genossenschaft direkt negativ erwidern»
(Negative Reziprozität)



Des Weiteren konnte identifiziert werden, dass die Rechtsform Genossenschaft und die damit einhergehende unternehmerische Vision als Genossenschaft in über 80% der Fälle die massgeblichen Treiber der Identifizierung von Führungskräften mit deren Genossenschaft ist. Im Vergleich dazu nimmt der Jahresgewinn im Durchschnitt eine klar hintergründige Rolle für die Identifizierung mit den Genossenschaften ein.

Wie in Kapitel 2 erörtert wurde, bestimmen eben diese Faktoren den Erfolg einer Governance bei Genossenschaften sowie den «Genossenschafts-Vorteil» (Birchall & Simmons, 2004; Ben-Ner, 2013). Aus der Innensicht geht hervor, dass eben solche Faktoren, standard- wie auch verhaltensökonomischer Natur, bei Schweizer Genossenschaften im Durchschnitt vorhanden sind. Daraus kann abgeleitet werden, dass funktionierende Governance Strukturen und daraus resultierendes Compliance Verhalten in Genossenschaften in der Schweiz systematisch ermöglicht werden können.¹⁶ Bisher gibt es noch kein «one-fits-all» Rezept für genossenschaftliche Governance und Genossenschaften stehen grundsätzlich vor der Herausforderung unter dem zunehmenden Marktwettbewerb, besteht die Herausforderung für Genossenschaften vor allem darin zukünftig die Balance zwischen der zunehmenden Forderung nach unternehmerischer Agilität und Management Expertise und Professionalisierung oft ehrenamtlicher Verwaltungsratsmitglieder mit der Repräsentativität und dem Engagement der Mitglieder zu balancieren um diese Kooperation und eine damit einhergehende gesunde genossenschaftliche Governance zu gewährleisten (Jungmeister & Taisch, 2014; Birchall, 2017).

3.1.2 Beitrag der Genossenschaften zum Schweizer Arbeitsmarkt

Schweizer Genossenschaften sehen sich als besonders attraktive Arbeitgeber

Aus der Umfrage zum Genossenschaftsmonitor geht hervor, dass Genossenschaften sich am Schweizer Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber sehen. Dabei spielen aus der Innensicht der Genossenschaften folgende zentrale genossenschaftliche Attribute eine massgebliche Rolle:

- ein grosser Gestaltungsfreiraum im Arbeitsalltag,
- eine sinnstiftende Arbeit,
- eine ausgewogene Balance zwischen «top-down» und «bottom-up» Strukturen im Unternehmen,
- der genossenschaftliche Solidaritätsgedanke,
- Zusammenhalt & Kooperation im Unternehmen (aber auch unter Genossenschaften),
- Vertrauen in Mitarbeitende (als Vorleistung), und
- das Verfolgen eines gesunden wirtschaftlichen Wettbewerbs.

Diese Attribute als Arbeitgeber, sind vor allem bei jüngeren Generationen im Aufwind, wie auch Erkenntnisse aus den Interviews mit teilnehmenden Genossenschaften zeigen, aber auch durch Genossenschafts-Experten wie Prof. Dietmar Rössl hervorgehoben wird. So werden laut Umfragen

¹⁶ Vgl. Medienmittelungen (Aiolfi, S., & Schmutz, C. G. (2018). «Keine Machtkämpfe in der Migros». Abgerufen von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/keine-machtkampfe-in-der-migros-ld.1395102>; Grundlehner, W. (2017). Eine Aktiengesellschaft ist eben keine Genossenschaft. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/finanzen/mitsprache-im-unternehmen-dem-kleinaktionar-bleibt-die-faust-im-sack-ld.1291199>)

unter der sogenannten «Generation Z» beispielsweise die Attribute regional, familiär, seriös, solide und zukunftssicher, persönlich und emotional als wichtigste Arbeitgeber-Merkmale bezeichnet (Scholz, 2014). Viele nennen dabei ebenfalls den Gestaltungsspielraum und die gleichzeitige Möglichkeit, aufgrund der stark verankerten Regionalität auch die Früchte ihrer Arbeit ernten zu können, als Motivation, im genossenschaftlichen Sektor arbeiten zu wollen (Koller, 2007).

Der Beitrag von Genossenschaften zum Schweizer Arbeitsmarkt ist signifikant und Genossenschaften sind ein wichtiger Akteur in der Partizipation von Frauen im Schweizer Arbeitsmarkt

Genossenschaften leisten auch für den wachsenden Schweizer Arbeitsmarkt einen wichtigen Beitrag. Wie erwähnt machen Genossenschaften in der Schweiz nur 1,34% aller eingetragenen Unternehmen aus, und stellen jedoch einen weit höheren prozentuellen Anteil aller Arbeitsplätze. In der Schweiz gab es 2018 rund 5.06 Millionen Erwerbstätige, von denen allein die grössten Genossenschaften in 2018 insgesamt über 224'000 (4.03%) beschäftigten; in kleinen und mittleren Schweizer Genossenschaften (KMUs mit 1 bis 249 Beschäftigten) sind es laut aktuellsten Daten rund 42'625.¹⁷ Darüber hinaus schaffen Genossenschaften pro Neugründung durchschnittlich am meisten neue Arbeitsplätze (2.01).¹⁷ Im Vergleich dazu stellten in den vergangenen Jahren über vier Fünftel (82.4 %) der neu gegründeten Unternehmen in der Schweiz lediglich einen Arbeitsplatz (vgl. GmbHs mit durchschnittlich 1.73 geschaffene Stellen pro Neugründung). In einem weltweiten Vergleich rangieren die Schweizer Genossenschaften dabei auf Platz 2 bezüglich der relativ geschaffenen Arbeitsplätze im Vergleich zur Anzahl der Bevölkerung (Hyung-sik, 2017).

Trotz der stetig steigenden Anzahl der Erwerbstätigen (BFS, 2018) herrscht, durch eine noch stärker wachsende Nachfrage an Arbeitskräften, ein zunehmender Fachkräftemangel im Schweizer Arbeitsmarkt. Während die Nachfrage nach Arbeitskräften weiterhin boomen wird, so wird laut Schätzungen das Angebot an verfügbaren Arbeitskräften bis 2030 um rund 200'000 Erwerbstätige wachsen und als Folge könnten in den kommenden zehn Jahre in der Schweiz mehr als 300'000– oder bei weiterhin starkem Wachstum sogar bis zu 500'000 – Fachkräfte fehlen (Loos, 2019). Dabei wird der Fachkräftemangel unter anderem in der Land- und Forstwirtschaft und sozialen Diensten, durch eine besonders hohe Anzahl an antizipierten Pensionierungen der Babyboomer Generation, sowie auch der Gesundheitsbranche als besonders kritisch angesehen (Credit Suisse, 2019). Neben verstärkter Einwanderung wird vor allem die Mobilisierung sogenannter «stillen Reserven» unter den Arbeitskräften, allen voran Frauen, als Lösungsansätze für den wachsenden Fachkräftemangel angesehen (Credit Suisse, 2018; Spring Professional; 2019).

Genossenschaften leisten zur Partizipation der Frauen am Schweizer Arbeitsmarkt einen massgeblichen Beitrag. Basierend auf den Umfrageergebnissen im Rahmen des Genossenschaftsmonitors, liegt der durchschnittliche Frauenanteil aller Mitarbeitenden in den teilnehmenden Genossenschaften liegt bei 36.6% und der in Führungspositionen im Schnitt bei 26.13%, wie aus der Umfrage mit teilnehmenden Genossenschaften hervorging. Im Vergleich erfüllen von den zwanzig grössten Firmen, welche aktuell im Swiss-Market-Index (SMI) zusammengefasst sind, zurzeit nur zwei Unternehmen die neuen Geschlechterrichtwerte von mindestens 30% Frauen im Verwaltungsrat und mindestens 20% Frauen in

¹⁷ STATENT Statistik zur Unternehmensstruktur des BFS (abgerufen am 04. November 2019)

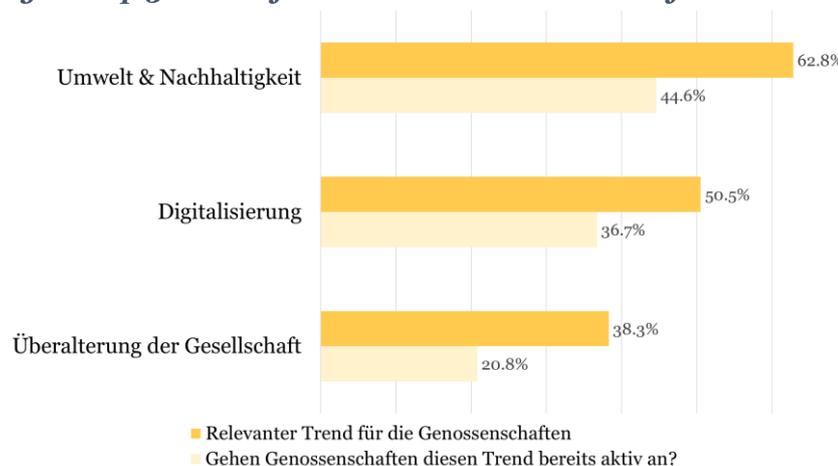
der Geschäftsleitung (Häberli, 2019); der Durchschnitt bei nicht-börsenkotierten Schweizer KMU liegt ebenfalls nur bei 19% (EY, 2018). Wie diese Innensicht aufzeigt, profitieren viele Genossenschaften in der Schweiz im Schnitt von einem mindestens gleich hohen oder sogar tendenziell höheren Frauenanteil in Führungspositionen als vergleichbare Unternehmen mit anderen Rechtsformen in der Schweiz. Laut der Statistik zum Fachkräftemangel, sind für über die Hälfte der aktuell nicht- oder nur geringfügig Erwerbstätigen in der Schweiz, darunter auch Frauen, familiäre Verpflichtungen ausschlaggebend dafür, dass nicht verstärkt am Arbeitsmarkt partizipieren (Credit Suisse, 2018). Eine mögliche Annahme warum Genossenschaften für allem für Frauen attraktive Arbeitgeber darstellen ist, dass sie durch ihre oft stark regional oder lokal verankerten Strukturen für Mitarbeitende geographisch flexiblere Arbeitsmöglichkeiten bieten und so die Zugänglichkeit zum Arbeitsmarkt in Einklang mit familiären Verpflichtungen und damit auch massgeblich die Möglichkeiten von Frauen erweitern (Schincariol McMurtry, & McMurtry, 2015).

3.2 Genossenschaften und aktuelle Trends

Wie aus der Umfrage zum Genossenschaftsmonitor hervorgeht, sind die relevantesten Trends für Genossenschaften folgende: Umwelt & Nachhaltigkeit (63%), Digitalisierung (51%), Überalterung der Gesellschaft (38%) (siehe Abbildung 11). Über 80% geben dabei an, in mindestens einem der Trends bereits als Unternehmen aktiv geworden zu sein. Demgegenüber stehen rund knapp 17% der Genossenschaften, welche zwar von aktuellen Trends betroffen sind, jedoch noch nicht aktiv wurden, beziehungsweise keine relevanten strategischen Massnahmen eingeleitet haben. Aktive Genossenschaften tragen dabei vor allem durch Investitionen in neue Technologien (knapp 50%) und durch die Weiterbildung von Mitarbeitenden (31%) bei. Auf der anderen Seite geben nur knapp 6% an in Forschung und Entwicklung zu investieren.

Die wichtigsten Trends aus dieser Innensicht werden im Folgenden vor dem Hintergrund aktueller Beispiele näher im Kontext der Genossenschaften und ihrer Relevanz evaluiert.

Abbildung 11. Top 3 Trends für Schweizer Genossenschaften



3.2.1 Umwelt & Nachhaltigkeit

Weit über die Hälfte der teilnehmenden Genossenschaften (63%) gaben Umwelt & Nachhaltigkeit als einen relevanten Trend für ihr Unternehmen an, in welchem knapp 45% auch bereits aktiv wurden. Generell kann gesagt werden, dass Genossenschaften durch ihre lokale Verankerung und dezentralen Strukturen die Wirtschaftskraft in den Regionen stärken und somit auch zu kürzeren Transport- und Arbeitswegen zur Umweltschonung beitragen. Mit dem 2018 erneuerten Energiegesetz, welches im Rahmen der Energiestrategie 2050 totalrevidiert wurde (BFE, 2018), spielen darüber hinaus besonders Energiegenossenschaften eine Pionierrolle für die Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit durch den Ausbau der Nutzung erneuerbarer Energien in der Schweiz. Die Energiewende birgt viele Chancen für Genossenschaften, da sie als lokal verankerte Organisationen besonders dafür geeignet sind den dezentralen Ausbau von erneuerbaren Energien, zum Beispiel durch eine direkte Beteiligung durch Privatpersonen, voranzutreiben (Rivas, Schmid, & Seidl, 2018). Rund die Hälfte aller Energiegenossenschaften in der Schweiz, welche in den 1990er Jahren und nach 2011 entstanden sind, nutzen fast ausschliesslich erneuerbare Energiequellen. So hat beispielsweise auch die Energie Genossenschaft Schweiz die Nachhaltigkeit im Kern ihrer Vision verankert. Ihr Ziel ist es, das dezentrale Solarkraftwerk von morgen und so die Nutzung nachhaltiger Energien in der Schweiz zu fördern. Neben der Ersetzung von fossilen und nuklearen Energieträgern durch erneuerbare Quellen, möchten sie zusätzlich auch den massvollen Energiekonsum fördern. Als Genossenschaft investieren sie in gemeinsamer Selbsthilfe so gezielt in neue Technologien, um die eine Vergrösserung des Anteils an erneuerbarer Energie in der Schweiz zu fördern, aber agieren gleichzeitig auch als Botschafter für umweltbewussteres Wirtschaften. Dafür erhielten sie im Jahre 2013 nicht nur den zweiten Platz beim Schweizer Nachhaltigkeitspreis *Prix Nature 2013* (Kategorie: Generation Zukunft), sondern sind auch Preisträger des Innovationswettbewerbs 2013 des WWF Schweiz.¹⁸

3.2.2 Digitalisierung & die Sharing Economy

Knapp über 50 % der teilnehmenden Genossenschaften – vor allem jedoch Grossgenossenschaften – sehen Digitalisierung als relevanten Trend für ihr Unternehmen, in welchem 36.7% auch bereits aktiv wurden. Peter und Jungmeister (2017) zeigen auf, dass die Digitalisierung für Schweizer Genossenschaften vor allem im Bereich der Sharing Economy in Form von Plattformgenossenschaften viele Chancen birgt (Peter & Jungmeister, 2017). Weiters zeigen sie auf, dass Plattformgenossenschaften vor allem dort erfolgreich sind, wo sie lokal verankert sind oder ein sehr spezielles Feld bedienen. Sie benennen dabei das genossenschaftliche Prinzip der mehrdimensionalen Werte- und Nutzenschaffung und die natürlich die lokale Verankerung als wichtige Schlüsselemente. Durch die Vernetzung der lokalen Akteure (online und offline) können genossenschaftlich organisierte Plattformen Handels-, Dienstleistungs- und Behördenangebote bündeln und damit die Wirtschaft vor Ort und insbesondere die Nahversorgung im ländlichen Raum stärken. Solche Online-Portale stellen einen Marktplatz für lokale Geschäfte und regionale Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung. Sie eröffnen gleichzeitig die Möglichkeit, Kundinnen und Kunden umfassend zu informieren und ihnen dieselben

¹⁸ www.energiegenossenschaft.ch

Annehmlichkeiten zu bieten wie grosse Plattform-Unternehmen, wobei aber gleichzeitig die Wertschöpfung vor Ort bleibt (Peter & Jungmeister, 2017; Scholz, 2017).

Vor allem wenn ein partizipatives Element im Vordergrund der Geschäftsidee steht, birgt die Rechtsform der Genossenschaft einen klaren Vorteil, wie das Erfolgsmodell Mobility¹⁹ zeigt (Purtschert & Purtschert, 2013). Bei diesem Carsharing-Unternehmen macht der Standort der Autos in unmittelbarer Kundennähe den Unterschied, da hier die Sachleistung und nicht die Gewinnerzielung im Vordergrund steht. Gefunden werden diese Standorte vor allem durch die Genossenschafterinnen und Genossenschafter selbst. Sie haben einerseits ein eigenes Interesse an günstig gelegenen Abstellplätzen, andererseits sind sie auch imstande, diese in ihrem Umfeld ausfindig zu machen. Dadurch verschaffen sie Mobility einen Vorteil, der für eine nicht genossenschaftlich organisierte Firma schwer zu realisieren wäre (Felber, 2018).

3.2.3 Überalterung der Gesellschaft & Urbanisierung

Insgesamt 49% aller teilnehmenden Genossenschaften sehen die Überalterung der Gesellschaft (38.3%) und die zunehmende Urbanisierung (10.7%) als wichtige Trends für sich und andere Genossenschaften an. Während insgesamt knapp 26% der teilnehmenden Genossenschaften diese Trends bereits aktiv angehen, gelten vor allem Wohnbaugenossenschaften hier als Vorreiter, da diese gesellschaftlichen Herausforderungen massgeblich auch den Immobilienmarkt und das Wohnen in der Schweiz generell betreffen. Wohnbaugenossenschaften leisten hierbei einen zentralen Beitrag weil sie, basierend auf ihrer genossenschaftlichen Identität, bedürfnis- anstelle von profitfokussierten Wohnraum bieten können (Michi et al., 2017), um so beispielsweise ein für ältere Menschen angemessenes Wohnumfeld zu schaffen sowie auch andere gesundheitsrelevante Aspekte wie Autonomieerhalt, Lebensqualität oder soziale Teilhabe in der Gemeinschaft fördern können. Aber auch weitere genossenschaftliche Initiativen im Gesundheitsbereich wie beispielsweise Ärzte- oder Pflegedienstleistungsgenossenschaften, nutzen das genossenschaftliche Unternehmens- und Wertemodell, um gesellschaftlich nachhaltige Lösungen für die Überalterung in der Schweiz – vor allem in ruralen Gebieten – zu bieten. Im Beispiel der Fondation KISS²⁰, kann durch die Förderung und Gründung regional verankerter Genossenschaften gezielt und effizient Alterspflege und -betreuung dort geboten werden, wo sie gebraucht wird. Gleichzeitig können Lücken geschlossen werden, welche nicht von einem zentralisierten nationalen System gefüllt werden können. Auch Arztgenossenschaften spielen eine tragende Rolle dabei, Lösungsansätze für den Landärztemangel, durch genossenschaftliche Kooperationsmodellen in Gemeinschaftspraxen mit weniger finanziellem Risiko, zu bieten (Enders, 2013; Hagenbucher, 2017; Schöchli, 2018).

Wohnbaugenossenschaften schaffen mit Hinsicht zum globalen Trend der Urbanisierung aber nicht nur altersgerechten, sondern vor allem auch leistbaren Lebensraum in Städten. Kooperation und Zusammenleben auf immer enger werdenden Raum und mit immer diverser werdenden Menschen werden zunehmend wichtiger. Das erhöht den Druck auf den Wohnungsmarkt nach einem ausreichenden, angemessenen und zukunftsfähigen Angebot. Genossenschaftliches Wohnen fördert das

¹⁹ www.mobility.ch

²⁰ www.fondation-kiss.ch

gemeinschaftsorientierte Zusammenleben und bezieht auch die Gedanken der Integration und Toleranz ein. Die Genossenschaft ABZ beispielsweise sanierte kürzlich die fast hundertjährige, denkmalgeschützte Siedlung Sihlfeld im Zürcher Kreis 4 und schaffte hier modernen und attraktiven Wohnraum zu trotzdem günstigen Mieten.²¹

Wie demonstriert wurde, leisten Genossenschaften durch die Möglichkeit innovative und politikübergreifende Lösungen anzubieten, einen nachhaltigen Beitrag für die Sicherung oder Entwicklung von Wohn- und Lebensbedingungen für eine älter und heterogener werdende Gesellschaft in der Schweiz.

4 Schlussfolgerungen & Ausblick

4.1 Der genossenschaftliche Beitrag zur Schweizer Wirtschaft & Gesellschaft

Welche Rolle spielen Genossenschaften für die Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft? Aus der erhobenen Innensicht im Rahmen der Umfrage zum Genossenschaftsmonitor geht hervor, dass Genossenschaften im Status Quo einen fundamentalen Beitrag zur Wirtschaft und Gesellschaft in der Schweiz leisten – zur Wirtschaftsleistung, zum Arbeitsmarkt aber auch zu wichtigen gesellschaftlichen Trends und Entwicklungen weltweit und in der Schweiz. Genossenschaften in der Schweiz sind heterogen und weit verbreitet. So finden sie sich in verschiedensten Industrien und sind sowohl in städtischen als auch ländlichen Gebieten der Schweiz angesiedelt. Diese breite Präsenz gekoppelt mit ihrem substanziellen Beitrag zur Wirtschaftsleistung, machen Genossenschaften zu einem zentralen Treiber einer nachhaltigen und ausgewogenen Wirtschaftsinfrastruktur in der Schweiz. Darüber hinaus spielen Genossenschaften – welche sich besonders bei jungen Generationen als attraktive Arbeitgeber positioniert sehen – eine wichtige Rolle für den Schweizer Arbeitsmarkt. So fördern sie weltweit wie auch in der Schweiz, vor allem im Vergleich zu Investoren-getriebenen Unternehmen, die Partizipation von Frauen im Arbeitsmarkt und können so auch unter dem zunehmenden Fachkräftemangel helfen «stille Reserven» unter den Arbeitskräften in der Schweiz zu mobilisieren (Credit Suisse, 2018).

Um diesen «genossenschaftlichen Vorteil» angemessen evaluieren zu können ist es wichtig über standardökonomische Elemente der Wirtschaftswissenschaften hinauszusehen. Insgesamt konnten aus der Innensicht so die zentralen organisatorischen Merkmale und genossenschaftlichen Alleinstellungsmerkmale erhoben werden, durch welche sich Genossenschaften auch in ihrer nachhaltigen und stabilisierenden Wirkung auf die Schweizer Wirtschaft auszeichnen. Der «duale Charakter» von Genossenschaften, welcher Genossenschaften als Unternehmen mit einer geteilten Zielsetzung aus wirtschaftlichen sowie gesellschaftlichen Faktoren beschreibt (Novkovic & Webb, 2014), spielt dabei eine zentrale Rolle. Wie gezeigt werden konnte, manifestiert sich diese duale Zielsetzung, welche wirtschaftliche Anreize und den gesellschaftlichen Zweck in Genossenschaften vereint, beispielsweise in einem klaren Fokus auf langfristige und ausgewogene strategische Zielsetzungen zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Faktoren. Darüber hinaus bildet die Kooperation von

²¹ www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/statistik/themen/bauen-wohnen/gebaeude-wohnungen/wohnungsbestand.html

Genossenschaften als Unternehmen mit den Genossenschaffern, ihren Mitarbeitenden und ihren Kunden die Grundlage für den unternehmerischen Erfolg und nachhaltig funktionierendes Wirtschaften (Fehr & Schmidt, 1999, Fehr & Fischbacher, 2002). Eine aktive Partizipation und Nutzung der Kooperationsbereitschaft und positiven Reziprozität der Mitglieder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie auch der Kundinnen und Kunden spielt daher eine zentrale Rolle für die Realisierung des genossenschaftlichen Vorteils und einer funktionierenden genossenschaftlichen Governance. Wie aus der Innensicht, sowie auch Umfragen in der Schweizer Bevölkerung hervorgeht, sind Genossenschaften sehr erfolgreich darin, eine Beziehung und starke Kooperation mit Mitarbeitenden sowie Kundinnen und Kunden herzustellen. Die Umfrage zur Innensicht zeigt auf, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Schweizer Genossenschaften sich durch eine starke Identifizierung und Kooperationsbereitschaft mit der Genossenschaft auszeichnen. Im selben Jahr, konnte Ernst Fehr zeigen, dass sich Schweizer Kunden auch besonders stark mit Genossenschaften identifizieren.²² Diese Elemente bilden eine nachhaltige Basis für Genossenschaften, um das genossenschaftliche Differenzierungspotenzial auszuschöpfen.

Schweizer Genossenschaften haben im Angesicht verschiedenster aktueller Trends grosses Potenzial, Lücken zu füllen und Innovationen zu schaffen, die für das Funktionieren der Wirtschaft erforderlich sind, und können viel zu einem neuen wirtschaftlichen Denken beitragen. So sind beispielsweise Energiegenossenschaften wichtige Akteure in der Entwicklung der regional-verankerten Energie-Infrastruktur, durch welche die Nutzung erneuerbarer Energien für Gemeinden wie auch Privatpersonen zugänglicher gemacht und somit ausgebaut werden kann. Plattformgenossenschaften fördern mithilfe digitaler Kanäle die gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen unmittelbar dort, wo sie gebraucht werden, da nicht der Profit, sondern die Sachleistung im Fokus steht. Das partizipative Element der Genossenschafts-Mitglieder birgt dabei einen klaren Vorteil in der Effizienz, mit welcher die Ressourcen bereitgestellt werden können, wie das Erfolgsmodell von Mobility aufzeigt. Nicht zuletzt stehen Genossenschaften im Kern der Bewältigung der globalen Trends der Überalterung und Urbanisierung. Einerseits helfen sie dabei gezielt und lokal Lücken im benötigten Dienstleistungsangebot zur Alterspflege zu füllen, wie viele ländliche Ärztegenossenschaften oder im Beispiel der Fondation KISS. Andererseits spielen Wohnbaugenossenschaften eine Schlüsselrolle in der Lösungsfindung für die immer komplexer werdenden Anforderungen an den Schweizer Wohnungsmarkt durch eben diese Trends.

4.2 Genossenschaften als die Unternehmensform der Zukunft?

Sind Genossenschaften die Unternehmensform der Zukunft? Mehr als die Hälfte der befragten Genossenschaften glaubt daran, dass die Genossenschaft als Unternehmensform zukünftig eine immer wichtigere Rolle spielen wird. Es sind sich nahezu alle einig, dass das Genossenschaftsmodell weiterhin eine Bereicherung für die Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft ist, und damit auch ein fundamentaler Bestandteil muss.

²² FehrAdvice & Partners AG (2019). Wie stark sich Menschen mit Unternehmen und Brands identifizieren: Identitätsindex Schweiz 2019. Abrufbar unter https://fehradvice.com/wp-content/uploads/2019/12/Identitaetsindex_CH_2019.pdf

Genossenschaften konnten in der Vergangenheit stets dann prosperieren, wenn der Wirtschaftskontext als volatil und unsicher galt. Dies ist auch heute der Fall (Baker, Bloom, & Davis, 2016). In solchen Zeiten vermögen sie es, gleichzeitig für wirtschaftliche Stabilität als auch für einen Zugang zum Markt zu sorgen (Michi et al., 2017). Auch heute zeichnet sich die wirtschaftliche Nachhaltigkeit von Genossenschaften im deutschsprachigen Raum durch eine besonders niedrige Insolvenzquote gegenüber anderen Rechtsformen aus (Creditreform, 2018). Auf der anderen Seite stehen Genossenschaften vor einem «Start-up Problem»: obwohl die Anzahl der Genossenschaften im vergangenen Jahr leicht anstieg, so ist die Zahl genossenschaftlicher Neugründungen im Vergleich zu anderen Rechtsformen gering (Jungmeister & Taisch, 2014, Müller et al., 2018).²³

Genossenschaften stehen hier vor spezifischen Herausforderungen, um ihre Konkurrenzfähigkeit gegenüber GmbHs und AGs sicherzustellen. Beispielsweise können bei zunehmenden Marktdruck Skaleneffekte und die Effizienzsteigerung oft durch Zentralisierung erreicht werden. Demgegenüber zeichnen sich Genossenschaften jedoch vor allem durch ihre dezentralen und regional verankerten Strukturen und ihre breite Präsenz in städtischen sowie ländlichen Gebieten aus, wie im Rahmen der Umfrage zum Genossenschaftsmonitor auch aufgezeigt werden konnte. Mit dem zunehmenden Marktdruck gehen oft auch Globalisierungstendenzen einher. Unter solche Voraussetzungen haben AGs durch ihre Investoren-getriebene Struktur Vorteile, um den Bedarf an finanziellen Mitteln für Wachstum, Investitionen und Innovation abzudecken. Genossenschaften sind jedoch darauf angewiesen die Eigenkapitalbasis entsprechend zu erweitern, um bei zunehmenden Marktdruck genügend Gewinn zu erzielen, um Wachstum und Innovationen zu fördern. Wenn Genossenschaften dabei auf gängige Strategien wie Kostensenkungen und Fusionen zur Erreichung oben erwähnter Effizienzsteigerungen zur Wettbewerbsfähigkeit zurückgreifen, besteht jedoch die akute Gefahr genossenschaftliche Vorteile durch ihre Alleinstellungsmerkmale, wie beispielweise die lokale Kundennähe, zu verlieren (Jungmeister & Taisch, 2014).

Wie können Genossenschaften unter dem steigenden Marktdruck auch in Zukunft gegenüber Aktiengesellschaften und GmbHs bestehen (siehe Abbildung 12)? Im Genossenschaftsmonitor zeigten sich verschiedene Faktoren, die dazu beitragen können. Allen voran können Schweizer Genossenschaften durch eine hohe Kooperationsbereitschaft profitieren. Die verhaltensökonomische Forschung um Ernst Fehr zeigt, dass Kooperationsbereitschaft den wirtschaftlichen Erfolg und die Stabilität von Organisationen erhöhen kann (Fehr & Schmidt, 1999). Darüber hinaus verfolgen Genossenschaften langfristige und nachhaltigere Zielsetzungen als andere Rechtsformen, wodurch sie von kurzfristigen Schwankungen schwächer stark betroffen sind.

Auch das Risikoverhalten von Genossenschaften macht sie gegenüber wirtschaftlichen Schwankungen stabil. Dies ist ein markanter Differenzierungsfaktor zu AGs und GmbHs. Der Unterschied kommt vor allem durch die verschiedenen Sicherheitsvorkehrungen der Rechtsformen zustande. In AGs und GmbHs sorgt die limitierte Haftbarkeit der Mitglieder für eine Abschirmung von negativen Konsequenzen bei wirtschaftlichen Fehlentscheidungen, die zu Lasten des Unternehmens gehen. Dies kann in risikoreicherem Verhalten resultieren (Shiller, 2012). In Genossenschaften auf der anderen Seite wurde eine Risikodiversifizierung realisiert, indem die Haftung auf die einzelnen Genossenschafter

²³ Statistik der Unternehmensdemografie des BFS (abgerufen am 04. November 2019)

verteilt wurde, anstatt sie gesetzlich zu regulieren. Dadurch konnte eine verantwortungsvollere Kultur der Risikobereitschaft entstehen, durch welche Genossenschaften in ihrem Streben nach Wachstum gegenüber anderen Rechtsformen auch grösseren Zuspruch durch die Schweizer Bevölkerung erfahren (Jungmeister et al., 2016).

Massgeblich ist dabei auch, dass Genossenschaften zwar vom Markt getrieben werden, jedoch durch ihre rechtliche Struktur dem Druck einer Rendite nicht so sehr unterliegen wie Aktiengesellschaften und GmbHs. Dies erlaubt Genossenschaften, sich in ihrer unternehmerischen Tätigkeit stärker an den Bedürfnissen der Menschen zu orientieren als daran, wie profitabel der existierende Markt ist. Weil ihr primärer Fokus die Gewinnmaximierung ist, verlieren andere Rechtsformen wie AGs oder GmbHs ihre Daseinsberechtigung und Existenzgrundlage, wenn ein Markt seine Profitabilität einbüsst oder gar vollständig verschwindet. Obwohl Genossenschaften auch profitabel sein müssen, legen sie ebenfalls einen starken Fokus auf die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Ihre Existenz ist also an zwei statt nur eine Gegebenheit gebunden, ihr Charakter ist dual. Sie existieren also in Abhängigkeit davon, ob ein Bedürfnis seitens der Bevölkerung besteht. Ohnehin verfügen Genossenschaften über das Potenzial, sich stark auf die Bedürfnisse der Bevölkerung zu konzentrieren, da sie keine Interessen von Investoren wahren müssen. Sie sind nicht als Anlagemöglichkeit vorgesehen, sondern definieren sich vor allem über ihr Produkt (Parliament, Lerman, & Fulton, 1990). AGs und GmbHs mit einer ausgeprägten Finanzierung durch Investoren verfügen über diese Freiheit nicht. Stattdessen sind es in Genossenschaften die Konsumentinnen und Konsumenten des Produkts selbst, also Kundinnen und Kunden in Verkaufsgenossenschaften oder Mieterinnen und Mieter in Wohnbaugenossenschaften, die finanziell zur Genossenschaft beitragen und deren Interessen es dementsprechend auch zu vertreten gilt (Birchall, 2013).

Abbildung 12. Die Bedeutung von Genossenschaften - damals, heute und in Zukunft



Auch Experten sind sich einig, dass angesichts der immer unbeständigeren wirtschaftlichen Entwicklungen, einem steigenden Spannungsverhältnis zwischen Regionalität und Globalisierung und zunehmenden Druck hin zu ökonomischer und ökologischer Nachhaltigkeit, das Genossenschaftswesen als partizipative Unternehmensform zunehmenden Aufwind erfahren sollte (Novkovic & Webb, 2014). Im Vordergrund steht dabei nicht, rein gewinnmaximierende Unternehmen zu eliminieren, sondern vielmehr sicherzustellen, dass Genossenschaften vor allem in jenen Bereichen der Wirtschaftstätigkeit eine zentrale Rolle übernehmen, in denen die Qualität der persönlichen Beziehungen sowie die Rolle des menschlichen Faktors und der menschlichen Bedürfnissen im Zentrum stehen (Negri Zamagni, 2014; Restakis, 2010; Borzaga et al., 2009; siehe Abbildung 12).

Was macht Genossenschaften zukunftsträchtig? Die genossenschaftliche Innensicht, wie auch Experten (u.a. Birchall, 2013) deuten hierbei auf positive Anzeichen für einen Aufwind des Genossenschaftswesens hin:

- Genossenschaften können sowohl ihren Mitgliedern als auch der Wirtschaft selbst Stabilität verschaffen.
- Es gibt ein generell wachsendes Engagement für wertorientierte Führung und Management, welches bereits heute in den Genossenschaften gelebt wird und sich durch eine hohe Kooperationsbereitschaft und Identifizierung mit den Genossenschaften auszeichnet, welche über Mitglieder und direkte Stakeholder auch in der Bevölkerung vorherrscht.
- Bereits heute nehmen sich Genossenschaften wichtiger wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Trends erfolgreich an; allen voran der Nachhaltigkeit, Digitalisierung sowie auch der Überalterung der Gesellschaft.
- Die Digitalisierung bietet neue Wege und Möglichkeiten für Genossenschaften, um eine grosse Anzahl von potenziellen Mitgliedern, potenzielle Mitarbeitende sowie Kundinnen und Kunden über digitale Kanäle zu erreichen und zu gewinnen. Dabei werden Genossenschaften vor allem bei jüngeren Generationen als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen.
- Die Herausforderung der Globalisierung und des internationalen Handels für Genossenschaften, kann durch die Aufnahme von Mitgliedern in anderen Ländern gelöst werden – ein Lösungsansatz der sich in vielen Fällen bereits bewährt hat, wie Arla Foods in Finnland und Grossbritannien oder Eroski Co-op in Spanien und Frankreich aufzeigen.

Wenn das volle Potenzial des genossenschaftlichen Vorteils realisiert werden kann, kann ein stabileres, vertrauenswürdigeres und gerechteres Wirtschaften im Markt erreicht werden, welches nicht nur vom Profit, sondern von Bedürfnissen der Menschen getrieben wird. Genossenschaften als partizipative, solidarische Organisationsformen bauen auf einer erfolgreichen Kooperation mit ihren Mitgliedern, sowie auch Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden, Lieferanten und auch der generellen Bevölkerung auf und müssen durch eben diese Kooperation gemeinsam weiterhin aufgebaut und erweitert werden. So werden Schweizer Genossenschaften durch ihre Differenzierungsmerkmale und mithilfe eines einzigartigen partizipativen Netzwerks auch in Zukunft ihren Beitrag zur Schweiz leisten können.

5 Quellenverzeichnis

- Baker, S., Bloom, N., & Davis, S. (2016). Measuring Economic Policy Uncertainty. *The Quarterly Journal of Economics*, 131(4), 1593–1636.
- Benos, T. (2019). Essays on Co-operatives' Idiosyncrasies: Structure, Performance and Membership. Dissertation: Wageningen University.
- Birchall, J. (2013). *Resilience in a downturn: The power of financial cooperatives*. International Labour Office: Genf.
- Birchall, J. (2013). The potential of co-operatives during the current recession; theorizing comparative advantage. *Journal of entrepreneurial and organizational diversity*, 2(1), 1–22.
- Birchall, J., & Simmons, R. (2004). What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses: A theoretical model and some findings. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(3), 465–495.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351–1408.
- Boone, C & Özcan, S (2014). Why do cooperatives emerge in a world dominated by corporations? The diffusion of cooperatives in the US bio-ethanol industry, 1978-2013. *Academy of Management Journal* 57 (4), 990-1012.
- Borzaga, C., Depedri, S., & Tortia, E. (2009) The Role of Co-operative and Social Enterprises: A multifaceted approach for an economic pluralism. *Euricse Working Paper 000/09*. Trento: European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (Euricse).
- Borzaga, C., Depedri, S., & Tortia, E. (2011). Organisational Variety in Market Economies and the Role of Co-operative and Social Enterprises: A Plea for Economic Pluralism. *Journal of Co-operative Studies*, 44, 19–30.
- Brassel-Moser, R. (2008). Genossenschaftsbewegung. *Historisches Lexikon der Schweiz*. Abgerufen von: <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/016412/2008-05-23/>.
- Bundesamt für Energie (BFE) (2018). Dossier zur Energiestrategie 2050. Abgerufen von <https://www.bfe.admin.ch/bfe/de/home/politik/energiestrategie-2050.html>.
- Bundesamt für Statistik (BFS), EHRA Fenchel Statistiken. Abgerufen am 04. November 2019, von <https://ehra.fenchel.ch/de/statistiken/>.
- Bundesamt für Statistik (BFS), Erwerbstätigenstatistik (ETS). Abgerufen am 04. November 2019, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbstaetige/entwicklung-erwerbstaetigenzahlen.assetdetail.10567987.html>.
- Bundesamt für Statistik (BFS), STATENT Statistik zur Unternehmensstruktur. Abgerufen am 04. November 2019, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen.html>.
- Bundesamt für Statistik (BFS), Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung. Abgerufen am 04. November 2019, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/volkswirtschaft/volkswirtschaftliche-gesamtrechnung.html>.

- Credit Suisse (2018). Stille Reserve des Arbeitsmarkts wird wohl still bleiben. Abgerufen von <https://www.credit-suisse.com/ch/de/unternehmen/unternehmen-unternehmer/aktuell/stille-reserve-potenzial-gegen-den-fachkraeftemangel.html>.
- Creditreform (2018). Insolvenzstatistik Österreich. Abgerufen von https://www.creditreform.at/fileadmin/user_upload/Oesterreich/Downloads/Presse/Insolvenzstatistik_Oesterreich/2018/Insolvenzstatistik_2018.pdf.
- Creditreform (2018). Insolvenzstatistik Österreich. Abgerufen von https://www.creditreform.de/fileadmin/user_upload/central_files/News/News_Wirtschaftsforschung/2019/Creditreform_Analyse_Insolvenzen_in_Deutschland_2018.pdf.
- Dave Grace and Associates (2014). Measuring the Size and Scope of the Cooperative Economy: Results of the 2014 Global Census on Co-operatives. *Report for the United Nations Department of Economic and Social Affairs*. New York.
- Enders, G. (2013). Ärzte mit Genossenschaft locken. *Tagblatt*. Abgerufen von <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/frauenfeld-munchwilen/aerzte-mit-genossenschaft-locken-ld.961745>.
- EY (2018). Frauen im Top-Management in der Schweizer Wirtschaft (Befragungsergebnisse). Abgerufen von [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-frauen-im-top-management-in-der-schweizer-wirtschaft-befragungsergebnisse/\\$FILE/ey-frauen-im-top-management-in-der-schweizer-wirtschaft-befragungsergebnisse.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-frauen-im-top-management-in-der-schweizer-wirtschaft-befragungsergebnisse/$FILE/ey-frauen-im-top-management-in-der-schweizer-wirtschaft-befragungsergebnisse.pdf).
- Fehr, E., & Fischbacher, U. (2002). Why Social Preferences Matter – The Impact of Non-Selfish Motives on Competition, Cooperation and Incentives. *The Economic Journal*, 112, 1–33.
- Fehr, E., & Schmidt, K. (1999). A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation. *Quarterly Journal of Economics*, 114(3), 817–868.
- Fehr, E., & Schmidt, K. (1999). A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation. *Quarterly Journal of Economics*, 114(3), 817–868.
- FehrAdvice & Partners AG (2019). Wie stark sich Menschen mit Unternehmen und Brands identifizieren: Identitätsindex Schweiz 2019. Abgerufen von https://fehradvice.com/wp-content/uploads/2019/12/Identitaetsindex_CH_2019.pdf.
- Felber, P. (2018). Mobility und die Ursuppe der Schweizer Wirtschaft. Abgerufen von <https://www.aargauerzeitung.ch/wirtschaft/mobility-und-die-ursuppe-der-schweizer-wirtschaft-132866365>.
- Feller, R. (1962). Die historische Entwicklung der Genossenschaft in der Schweiz. *Berner Zeitschrift für Geschichte und Heimatkunde*, 24, 1–13.
- Fischler, F. (2012). Die Welt braucht mehr Genossenschaften. In: J. Brazda, M. Dellinger, & D. Rössl. *Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik*. Wien: LIT Verlag.
- Gnür, M. (2012). Die Krise als Chance – Genossenschaften aus der Perspektive des Freiburger Management-Modells für NPO. In: J. Brazda, M. Dellinger, & D. Rössl. *Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik*. Wien: LIT Verlag.
- Häberli, S. (2019). Nur zwei der SMI-Unternehmen erfüllen die Frauenquote bereits jetzt. *Neue Zürcher Zeitung* (online via: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/nur-zwei-schweizer-grossunternehmen-erfuellen-die-frauenquote-bereits-jetzt-ld.1490276>)

- Hagenbucher, T. (2017). Genossenschaftliche Modelle können den Ärztemangel bekämpfen. Abgerufen von <https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/Genossenschaftliche-Modelle-konnen-den-Arztmangel-bekampfen-3196.html>
- Hyung-sik, E. (2017). Cooperatives and employment: second global report, Brussels, CICOPA.
- IFU Universität Luzern (2017). Jahresbericht 2017. *IFU | BLI Institut für Unternehmensrecht*. Abgerufen von https://www.unilu.ch/fileadmin/fakultaeten/rf/institute/ifu/Dok/Jahresbericht_2017_DE.pdf.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Jungmeister, A., Gernet, H., Amstutz, C., & Golder, L. (2016). Genossenschaftliche Identität und Wachstum mit sozial-ökologischem Imperativ – eine empirische Befragung der Schweizer Bevölkerung mit Daten von 2011 und 2016. In: F. Taisch, A. Jugmeister, H. Gernet (Hrsg.) *Genossenschaftliche Identität und Wachstum*. St. Gallen: Verlag Raiffeisen Schweiz.
- Kimball, M. S. (1988). Farmers' Cooperatives as Behavior toward Risk. *The American Economic Review*, 78(1), 224–232.
- Klemisch, H., & Boddenberg, M. (2012). Zur Lage der Genossenschaften – tatsächliche Renaissance oder Wunschdenken?. *WSI-Mitteilung*, 570–580.
- Klemisch, H., & Flieger, B. (2007). Genossenschaften und ihre Potenziale für Innovation, Partizipation und Beschäftigung: Der Beitrag von Genossenschaften zur sozialen Verantwortung von Unternehmen. *KNi Bericht 01/07*. Abgerufen von http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Genossenschaften_beschaeftigung_arbeitsmarkt_2007.pdf.
- Koch, R. (2012). *Crowdfunding und Peer-to-Peer Lending : Genossenschaftsbanking 2.0 als neue Strategie der Unternehmensfinanzierung*. Berlin: Ikosom.
- Koller, C. (2007). Karriere in Genossenschaften. *Die Presse*. Abgerufen von <https://www.diepresse.com/330120/karriere-in-genossenschaften>.
- Loos, M. (2019). Warum der Schweiz künftig die Arbeitskräfte ausgehen. *Handelszeitung*. Abgerufen von <https://www.handelszeitung.ch/konjunktur/warum-der-schweiz-kunftig-die-arbeitskrafte-ausgehen>.
- Loos, M. (2019). Wenn die Babyboomer in Pension gehen, wird es ernst. *Handelszeitung*. Abgerufen von <https://www.handelszeitung.ch/konjunktur/wenn-die-babyboomer-pension-gehen-wird-es-ernst>.
- Lund, M. (2013). *Cooperative Equity and Ownership: An Introduction*. Madison: University of Wisconsin Center for Cooperatives.
- Marwa, N. (2014). Revisiting a Standard Theory of Cooperatives: A Behavioral Economics Perspectives. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(6), 117–121.
- Michi, J., Blasi, J., & Borzaga, C. (2017). *The Oxford Handbook of Mutual, Co-operatives and Co-owned Business*. Oxford: The Oxford University Press.
- Müller, Thumshirn, & Duden (2018). Ist die Genossenschaft ein Auslaufmodell?. *Neue Züricher Zeitung*. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/kampf-der-systeme-warum-genossenschaften-auch-heute-noch-funktionieren-koennen-ld.1400952>.

- Münkner, H.-H., Tonnellier, H.-J., & Siebert J. (2004). Ist die Genossenschaft als Wirtschaftsform noch wettbewerbsfähig? In: V. Beuthien (Hrsg.) *Marburger Beiträge zum Genossenschaftswesen*, Nr. 43
- Negri Zamagni, V. (2014). The co-operative enterprise: A valid alternative for a balanced society. In S. Novkovic & T. Webb, *Co-operatives in a post-growth era* (pp. 194-209). London: ZED Books.
- Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17, 329–356.
- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 2168–2177.
- 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.
- Parliament, C., Lerman, Z., & Fulton, J. (1990). Performance of Cooperatives and Investor-Owned Firms in the Dairy Industry. *Journal of Agricultural Cooperation*, 05(16), 1–16.
- Peter, M., & Jungmeister, A. (2017). Digitalisierung bei Genossenschaften. *Zeitschrift Für Das Gesamte Genossenschaftswesen*, 67(3).
- Purtscher, R., & Purtscher, T. (2013). Genossenschaft – eine unverwüstliche Unternehmensform. *Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/genossenschaft--eine-unverwuestliche-unternehmensform-1.18084320>.
- Restakis, J. (2010). *Humanizing the Economy*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Rivas, J., Schmid, B., & Seidl, I. (2018). Energiegenossenschaften in der Schweiz: Ergebnisse einer Umfrage. *WSL Berichte*.
- Rivas, M. F., & Sutter, M. (2009). Leadership in public good experiments – On the role of reward, punishment and endogenous leadership. Unveröffentlichtes Manuskript. Abrufbar von: http://campus.usal.es/~ehe/Papers/Leadership_FernandaRivas.pdf
- Rössl, D., Jungmeister, A., & Taisch, F. (2015). Genossenschaftliche Werte in der öffentlichen Wahrnehmung. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 65(4), 279–299.
- Sadun, R., Bloom, N., & Van Reenen, J. (2017). Why Do We Undervalue Competent Management?. *Harvard Business Review*, 95(5), 120-127.
- Schincariol McMurtry, L., & McMurtry, J. (2015). *Advancing gender equality*. Geneva: ILO.
- Schöchli, H. (2018). Ärztemangel oder Ärzteüberfluss?. *Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/schweiz/aerztemangel-oder-aerzteueberfluss-ld.1439857>.
- Scholz, C. (2014). *Generation Z*. Weinheim, Bergstr: Wiley-VCH.
- Scholz, T. (2017). Platform Cooperativism vs. the Sharing Economy. In N. Douay & A. Wan, *Big data & civic engagement* (1st ed., 47-54). Milan: Planum publisher.
- Schweizer Eidgenossenschaft (2019). Handelsregister. Abgerufen von https://hra.zh.ch/internet/justiz_inneres/hra/de/ueber_uns/zahlen_fakten/_jcr_content/contentPar/downloadlist_1/downloaditems/_firmenbestand_2018.spooler.download.1546876340913.pdf/statistik-ch-18.pdf.

- Shaw, L. (2007). Overview of corporate governance issues for co-operatives. In *Meeting on Corporate governance and co-operatives* (pp.38). London.
- Shiller, R. J. (2012). *Finance and the Good Society*. Princeton University Press: Princeton.
- Somerville, P. (2007). Co-operative Identity. *Journal of Co-operative Studies*, 40(1), 5–17.
- Spring Professional (2019). Fachkräftemangel Index Schweiz 2019 (part of Adecco Group). Abgerufen von <https://ssi.springprofessional.ch/wp-content/uploads/2019/11/Fachkr%C3%A4ftemangel-Index-Schweiz-2019.pdf>.
- Taisch, F., Jungmeister, A., Troxler, T., & D'Incá-Keller, I. (2012). *Differenzierungsmerkmale der Unternehmensplattform Genossenschaft und ihr strategisches Potenzial: Zwischenbericht 2012*. Luzern.
- Tremblay, E., Hupper, A., & Waring, T. (2019). Co-operatives exhibit greater behavioral cooperation than comparable businesses: Experimental evidence. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 7, 4–7.
- United Nations (2012). 2012 – International Year of Cooperatives. Abgerufen von <https://www.un.org/en/events/coopsyear/>.
- Zamagni, S. (2014). Choices, incentives and co-operative organization. In S. Novkovic & T. Webb, *Co-operatives in a post-growth era* (pp. 194-209). London: ZED Books.

6 Appendix

Übersicht zu den Genossenschaften

	Gesamt	Kleinst- genossen- schaften	Kleine Genossen- schaften	Mittlere Genossen- schaften	Grössere Genossen- schaften	Gross- genossen- schaften
Unternehmensbezeichnung						
Genossenschaft	79.2%	92.0%	74.2%	58.8%	66.7%	50.0%
Genossenschafts-Unternehmen	14.6%	6.7%	17.7%	23.5%	33.3%	50.0%
Unternehmen	5.2%	1.3%	6.5%	17.7%	0.0%	0.0%
Genossenschaftsverbund	1.0%	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%
Andere	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Lage des Hauptsitzes						
Stadt	23.9%	12.0%	29.0%	35.3%	16.7%	75.0%
Land	44.5%	65.3%	33.9%	35.3%	58.3%	25.0%
Agglomeration	31.7%	22.7%	37.1%	29.4%	25.0%	0.0%
Alter der Genossenschaft						
Weniger als 2 Jahre	0.4%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2-5 Jahre	1.4%	1.3%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%
6-10 Jahre	7.0%	17.3%	1.6%	5.9%	0.0%	0.0%
11-25 Jahre	16.3%	26.7%	11.3%	11.8%	8.3%	0.0%
26-50 Jahre	26.3%	29.3%	25.8%	11.8%	8.3%	25.0%
51-100 Jahre	26.0%	13.3%	32.3%	35.3%	25.0%	25.0%
100 Jahre oder länger	22.5%	10.7%	27.4%	35.3%	58.3%	50.0%
Branchenübersicht						
Administration / Verwaltung / Bürowesen	0.8%	1.3%	0.0%	7.1%	11.1%	0.0%
Banken, Versicherungen & weitere Finanzdienstleistungen	3.3%	1.3%	1.6%	42.9%	33.3%	50.0%
Wohnbaugenossenschaften, Baugewerbe & Immobilien	41.8%	32.0%	49.2%	14.3%	11.1%	0.0%
Beratung / Consulting	0.5%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Chemie / Rohstoffe	0.3%	0.0%	0.0%	7.1%	0.0%	0.0%
Detailhandel / Konsum	3.2%	5.3%	1.6%	7.1%	11.1%	0.0%
Dienstleistung	6.0%	2.7%	8.2%	0.0%	0.0%	0.0%
IT / Multimedia	1.5%	1.3%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%

	Gesamt	Kleinst- genossen- schaften	Kleine Genossen- schaften	Mittlere Genossen- schaften	Grössere Genossen- schaften	Gross- genossen- schaften
Elektro / Elektronik	1.0%	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%
Energiewirtschaft	9.1%	12.0%	8.2%	0.0%	0.0%	0.0%
Gesundheitswesen / Soziales / Pflege	1.3%	0.0%	1.6%	7.1%	0.0%	0.0%
Industrie	1.5%	1.3%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%
Kunst / Kultur	1.4%	4.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Landwirtschaft / Forstwirtschaft	7.1%	13.3%	3.3%	7.1%	33.3%	50.0%
Marketing / Werbung / PR	1.0%	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%
Medien / Unterhaltung	0.5%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Öffentliche Verwaltung	0.5%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Sport / Fitness / Beauty	3.4%	4.0%	3.3%	0.0%	0.0%	0.0%
Telekommunikation	0.5%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Tourismus / Hotel / Gastronomie	4.6%	6.7%	3.3%	7.1%	0.0%	0.0%
Verkehr / Transport / Logistik	2.5%	1.3%	3.3%	0.0%	0.0%	0.0%
Sonstige Branchen	8.8%	8.0%	9.8%	0.0%	0.0%	0.0%
Beschäftigungsverhältnisse						
Vollzeit	36.0%	10.7%	45.2%	82.4%	100.0%	100.0%
Teilzeit	67.7%	52.0%	74.2%	88.2%	91.7%	100.0%
Home Office	33.5%	32.0%	33.9%	41.2%	33.3%	25.0%
Temporärarbeit	29.7%	38.7%	24.2%	35.3%	33.3%	50.0%
Anteil Vollbeschäftigte (%)						
Anteil der Vollbeschäftigten unter 25%	67.9%	92.1%	60.4%	18.8%	0.0%	0.0%
Anteil der Vollbeschäftigten zwischen 26-50%	13.2%	1.6%	18.9%	18.8%	36.4%	0.0%
Anteil der Vollbeschäftigten zwischen 51-75%	8.3%	3.2%	7.6%	43.8%	27.3%	50.0%
Anteil der Vollbeschäftigten zwischen über 75%	10.6%	3.2%	13.2%	18.8%	36.4%	50.0%

	Gesamt	Kleinst- genossen- schaften	Kleine Genossen- schaften	Mittlere Genossen- schaften	Grössere Genossen- schaften	Gross- genossen- schaften
Frauenanteil						
Durschnitt (%)	36.31	27.85	38.89	62.44	50.33	47.25
Durschnitt in Führungspositionen (%)	26.13	22.20	27.18	40.25	35.67	30.25
in der Geschäftsleitung	36.9%	21.3%	43.6%	56.3%	41.7%	75.0%
Mittelmanagement	4.2%	1.3%	1.6%	50.0%	41.7%	75.0%
Kader	9.1%	2.7%	8.1%	62.5%	75.0%	50.0%
VR	41.9%	37.3%	41.9%	75.0%	58.3%	50.0%
Andere	11.4%	14.7%	9.7%	12.5%	0.0%	0.0%
Weiterbildungsmöglichkeiten						
Coachings	11.0%	4.0%	11.3%	43.8%	66.7%	100.0%
Seminare	30.9%	17.3%	33.9%	81.3%	75.0%	100.0%
Zusatzausbildungen	16.4%	5.3%	17.7%	62.5%	91.7%	100.0%
Studium	5.2%	1.3%	4.8%	31.3%	33.3%	50.0%
Kurse/Lehrgänge	46.5%	21.3%	56.5%	87.5%	91.7%	100.0%
Mentoring	2.6%	2.7%	1.6%	12.5%	16.7%	25.0%
Andere	10.6%	9.3%	11.3%	12.5%	0.0%	0.0%
Keine	39.9%	58.7%	32.3%	12.5%	0.0%	0.0%

Management & Governance Faktoren

	Gesamt	Kleinst- genossen- schaften	Kleine Genossen- schaften	Mittlere Genossen- schaften	Grössere Genossen- schaften	Gross- genossen- schaften
Zeithorizont der strategischen Zielsetzung						
Quartalsweise	4.6%	1.3%	6.5%	0.0%	0.0%	25.0%
Jährlich	55.6%	53.3%	58.1%	43.8%	58.3%	0.0%
Alle 2 Jahre	16.6%	17.3%	14.5%	37.5%	33.3%	25.0%
Alle 5 Jahre oder länger	23.3%	28.0%	21.0%	18.8%	8.3%	50.0%
Führungsstil						
konservativ	7.5%	10.7%	6.5%	0.0%	0.0%	0.0%
eher konservativ	34.3%	36.0%	33.9%	25.0%	41.7%	50.0%
eher innovativ	39.8%	33.3%	43.6%	31.3%	58.3%	50.0%
innovativ	18.4%	20.0%	16.1%	43.8%	0.0%	0.0%
Management Score (Skala 1-3; Gewichtung aus Subkategorien)	2.05	1.94	2.06	2.54	2.43	2.60
Organisation (Skala 1-3)	1.54	1.31	1.58	2.41	2.75	2.75
Flache oder keine Hierarchien (1)	55.2%	69.3%	51.6%	11.8%	0.0%	0.0%
Klare Hierarchien & funktionale Arbeitsaufteilung (2)	35.7%	30.7%	38.7%	35.3%	25.0%	25.0%
Mehrere Hierarchielevel & formelle Organisationsstruktur (3)	9.1%	0.0%	9.7%	52.9%	75.0%	75.0%
Einführung neuer Prozesse (Skala 1-3)	2.41	2.35	2.42	2.69	2.50	3.00
Wenn andere diese auch nutzen (1)	16.8%	16.0%	17.7%	12.5%	16.7%	0.0%
Um Kosten zu reduzieren (2)	25.3%	33.3%	22.6%	6.3%	16.7%	0.0%
Um unternehmerische Ziele einzuhalten (3)	57.8%	50.7%	59.7%	81.3%	66.7%	100.0%
Verfolgung unternehmer- ischer Leistung (Skala 1-3)	1.92	1.72	1.97	2.56	2.42	3.00
In unregelmässigen Abständen und nicht systematisch überprüft (1)	39.4%	52.0%	35.5%	6.3%	8.3%	0.0%
Regelmässig überprüft und Erfolge und Misserfolge identifiziert (2)	29.3%	24.0%	32.3%	31.3%	41.7%	0.0%
Kontinuierlich mit klaren Indikatoren überprüft (3)	31.3%	24.0%	32.3%	62.5%	50.0%	100.0%

	Gesamt	Kleinst- genossen- schaften	Kleine Genossen- schaften	Mittlere Genossen- schaften	Grössere Genossen- schaften	Gross- genossen- schaften
Unternehmerische Ziele (Skala 1-3)	2.45	2.41	2.45	2.75	2.42	2.25
Ausschliesslich finanziell oder operativ	16.4%	18.7%	16.1%	6.3%	8.3%	0.0%
Inklusive nicht-finanzieller Zielsetzungen	22.1%	21.3%	22.6%	12.5%	41.7%	75.0%
Finanzielle und nicht-finanzielle Zielsetzungen im Gleichgewicht	61.4%	60.0%	61.3%	81.3%	50.0%	25.0%
Kommunikation Management zu Talent (Skala 1-3)	1.91	1.91	1.89	2.31	2.08	2.00
GL kommuniziert den Gewinn entwickelter Talente nicht (1)	34.5%	37.3%	35.5%	6.3%	8.3%	0.0%
GL glaubt an/ kommuniziert die Wichtigkeit der Entwicklung von Top-Talenten (2)	39.6%	34.7%	40.3%	56.3%	75.0%	100.0%
Führungskräfte werden bewertet und aktiv zur Verantwortung gezogen (3)	25.8%	28.0%	24.2%	37.5%	16.7%	0.0%
Governance Mittel						
Verwaltungsrat	60.3%	58.7%	59.7%	70.6%	100.0%	100.0%
Unternehmensleitbild («Code of Conduct»)	29.7%	16.0%	32.3%	82.4%	83.3%	100.0%
Compliance Beauftragte	7.2%	2.7%	6.5%	41.2%	50.0%	50.0%
Compliance Weiterbildung aller Mitarbeitenden	6.9%	4.0%	4.8%	47.1%	50.0%	50.0%
Externe Regulatorien (z.B. FINMA)	11.1%	2.7%	12.9%	35.3%	50.0%	75.0%
Andere	11.0%	5.3%	12.9%	29.4%	8.3%	0.0%
Keine	19.2%	21.3%	19.4%	5.9%	0.0%	0.0%
Nachfolgewechsel Geschäftsleitung						
Nachfolgewechsel in den nächsten 5 Jahren	42.4%	42.7%	43.6%	23.5%	50.0%	50.0%
Es gibt bereits eine Nachfolgeregelung	19.6%	14.7%	22.6%	11.8%	25.0%	50.0%
Nachfolgewechsel Verwaltungsrat						
Nachfolgewechsel in den nächsten 5 Jahren	47.09%	38.7%	50.8%	47.06%	91.67%	75.0%
Es gibt keinen VR	30.04%	30.7%	31.2%	17.65%	0.00%	0.00%
Es gibt bereits eine Nachfolgeregelung	28.63%	13.5%	35.7%	35.71%	33.33%	75.0%

Kooperationsbereitschaft der Mitarbeitenden

Gesamt

Positive Reziprozität: «Mitarbeitende würden der Genossenschaft einen Gefallen ohne persönlichen Vorteil tun»

Stimmen überhaupt nicht zu	2.87%
Stimmen eher nicht zu	3.67%
Weder noch	15.77%
Stimmen eher zu	33.80%
Stimmen voll und ganz zu	43.89%

Positive Reziprozität: «Mitarbeitende würden einen Gefallen der Genossenschaft erwidern»

Stimmen überhaupt nicht zu	2.43%
Stimmen eher nicht zu	3.21%
Weder noch	14.23%
Stimmen eher zu	36.20%
Stimmen voll und ganz zu	43.94%

Negative Reziprozität: «Mitarbeitende würden eine unfaire Behandlung der Genossenschaft direkt negativ erwidern»

Stimmen überhaupt nicht zu	9.19%
Stimmen eher nicht zu	12.96%
Weder noch	25.55%
Stimmen eher zu	28.71%
Stimmen voll und ganz zu	23.59%

Identitätsscore

(skaliert 1-100)

91.1

Die Rechtsform Genossenschaft, spielt dabei

... eine geringe Rolle.	10.3%
... eine eher geringe Rolle.	9.9%
... eine massgebliche Rolle.	10.2%
... eine wichtige Rolle.	20.0%
... eine zentrale Rolle.	49.6%

Geschätzter Anteil der genossenschaftlichen Umsätze am Schweizer Bruttoninlandsprodukt (BIP)

<i>Gesamt</i>	
Geschätzter Anteil am BIP (%)	
Schätzen den Anteil der genossenschaftlich erwirtschafteten Umsätze am Schweizer BIP auf unter 5%	3.8%
Schätzen den Anteil der genossenschaftlich erwirtschafteten Umsätze am Schweizer BIP zwischen 5–15%	43.5%
Schätzen den Anteil der genossenschaftlich erwirtschafteten Umsätze am Schweizer BIP zwischen 15–25%	38.9%
Schätzen den Anteil der genossenschaftlich erwirtschafteten Umsätze am Schweizer BIP auf über 25%	13.8%

Finanzielle Kennzahlen

Kleingenossenschaften

<i>Gesamt</i>		<i>Gesamt</i>		<i>Gesamt</i>	
Umsatzkategorie (in CHF)		Umsatzentwicklung über die letzten 2 Jahre		Gewinnausschüttung an Genossenschafter	
< 0.2 Mio	33.0%	Stark gesunken	1.5%	Ja	26.7%
0.2–0.5 Mio	8.8%	Leicht gesunken	6.6%	Nein	70.5%
0.5–1 Mi	22.6%	Gleich geblieben	56.6%	Keine Angabe	2.9%
1–2.5 Mi	15.1%	Leicht gestiegen	27.0%		
2.5–5 Mio	7.5%	Stark gestiegen	8.3%		
> 5 Mio	1.2%				
Keine Angabe	11.8%				

Mittlere Genossenschaften

<i>Gesamt</i>		<i>Gesamt</i>		<i>Gesamt</i>	
Umsatzkategorie (in CHF)		Umsatzentwicklung über die letzten 2 Jahre		Gewinnausschüttung an Genossenschafter	
< 0.5 Mio	6.8%	Stark gesunken	0.0%	Ja	27.8%
0.5–1 Mio	18.2%	Leicht gesunken	6.0%	Nein	65.2%
1–5 Mio	63.5%	Gleich geblieben	36.8%	Keine Angabe	7.0%
6–10 Mio	1.6%	Leicht gestiegen	51.2%		
11–20 Mio	4.8%	Stark gestiegen	6.1%		
20 Mio	1.4%				
Keine Angabe	3.8%				

Grosse Genossenschaften

<i>Gesamt</i>		<i>Gesamt</i>		<i>Gesamt</i>	
Umsatzkategorie (in CHF)		Umsatzentwicklung über die letzten 2 Jahre		Gewinnausschüttung an Genossenschafter	
< 20 Mio	36.5%	Stark gesunken	0.0%	Ja	57.2%
20–50 Mio	6.5%	Leicht gesunken	0.0%	Nein	42.8%
50–250 Mio	19.4%	Gleich geblieben	15.8%	Keine Angabe	0.0%
250–500 Mio	9.7%	Leicht gestiegen	80.2%		
0.5–1 Mrd	0.0%	Stark gestiegen	4.0%		
1 Mrd	9.7%				
Keine Angabe	18.3%				

Alleinstellungsmerkmale der Genossenschaften

	<i>Genossenschaftliches Alleinstellungsmerkmal?</i>	<i>Nutzung im unternehmerischen Alltag?</i>
Genossenschaftliche Alleinstellungsmerkmale		
Gesellschaftliche Verantwortung	73.5%	58.3%
Nachhaltigkeit	62.1%	45.4%
Förderung von regionalen Strukturen	52.8%	30.4%
Kundennähe	47.9%	39.4%
Partizipation	44.2%	29.7%
Fokus auf langfristigen wirtschaftlichen Erfolg	43.1%	31.7%
Verantwortungsbewusstsein bzgl. Risiko	41.2%	23.1%
Transparente Kommunikation	31.9%	24.7%
Innovationspotenzial	17.6%	9.6%
Gewinnorientierung	6.6%	3.9%
Keine davon	0%	0%

Relevante Trends für Genossenschaften

	<i>Relevanter Trend für die Genossenschaften?</i>	<i>Gehen Genossenschaften diesen Trend bereits aktiv an?</i>
Aktuelle Trends		
Umwelt & Nachhaltigkeit	62.8%	44.6%
Digitalisierung	50.5%	36.7%
Überalterung der Gesellschaft	38.3%	20.8%
Politische Entwicklungen	33.1%	15.1%
Mobilitätstrends (z.B. Car Sharing, Self-Driving Cars)	17.8%	7.6%
Technologische Innovationen (z.B. Künstliche Intelligenz)	17.1%	5.5%
Kauf & Akquisition	15.1%	8.8%
Gesundheit- & Ernährungstrends	11.5%	6.2%
Globalisierung & zunehmende Vernetzung	11.4%	3.3%
Urbanisierung	10.7%	5.1%
«New work» (z.B. neue Arbeitsverhältnisse, work from home)	8.1%	5.0%
Diversität & Gender	5.2%	2.5%
Fintech (z.B. Blockchain, Kryptowährungen)	2.8%	0.5%

Gesamt

Strategische Massnahmen im Lichte aktueller Trends

Investition in neue Ressourcen (z.B. neue Technologien)	48.7%
Weiterbildung der Mitarbeitenden	31.3%
Andere strategische Massnahmen	15.9%
Investition in Forschung & Entwicklung	5.8%
Es gibt noch keine Massnahmen	16.7%

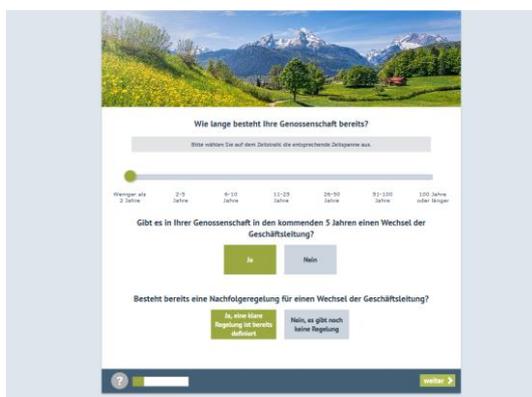
Genossenschaft als Unternehmensform der Zukunft

Gesamt

«Die Genossenschaft ist die Unternehmensform der Zukunft.»

Stimme überhaupt nicht zu	1.0%
Stimme eher nicht zu	4.4%
Stimme weder noch zu	40.1%
Stimme eher zu	34.0%
Stimme voll und ganz zu	20.6%

Illustrative Auszüge aus der Umfrage (deutsch)





In welchen Führungspositionen gibt es Frauen in Ihrer Genossenschaft?

Geschäftsleitung Mittelmanagement Kader Verwaltungsrat

Andere

? [weiter](#)



Bitte beantworten Sie folgende Fragen:

Die Mehrheit der Mitarbeitenden ist bereit, der Genossenschaft einen Gefallen zu tun, auch wenn sie keinen persönlichen Vorteil daraus zieht.

Stimme überhaupt nicht zu Stimme voll und ganz zu

← →

? [weiter](#)



In welchem Zeithorizont werden unternehmerische Ziele in Ihrer Genossenschaft normalerweise gesetzt?

Bitte wählen Sie die Antwort aus, die dem Regelfall in Ihrem Unternehmen am besten entspricht.

Quartalweise Jährlich **Alle 2 Jahre** Alle 5 Jahre oder länger

? [weiter](#)



Wie wird in Ihrer Genossenschaft die unternehmerische Leistung verfolgt?

Bitte wählen Sie die Antwort aus, die dem Regelfall in Ihrer Genossenschaft am besten entspricht.

Die Leistung wird in unregelmäßigen Abständen und nicht systematisch überprüft, z.B. nur Erfolg oder Misserfolg werden festgesetzt.

Die Leistung wird regelmäßig überprüft und Erfolge und Misserfolge identifiziert. Die Ergebnisse werden an die Geschäftsleitung kommuniziert. Kein klarer Folgeplan vorab definiert.

Die Leistung wird kontinuierlich mit klaren Indikatoren überprüft. Alle Aspekte werden anschlussend verfolgt, um die kontinuierliche Verbesserung zu gewährleisten. Die Ergebnisse werden allen Mitarbeitenden mitgeteilt.

← →

? [weiter](#)



Welche aktuellen Themen & Trends beschäftigen Ihre Genossenschaft unternehmerisch aktuell?

Bitte wählen Sie alle relevanten Trends aus.

Digitalisierung Fintech (z.B. Blockchain, Kryptowährungen) Umwelt & Nachhaltigkeit
 Globalisierung & zunehmende Vernetzung Politische Entwicklungen Diversität & Gender
 Technologische Innovationen (z.B. Künstliche Intelligenz) Gesundheit- & Ernährungstrends Urbanisierung
 Mobilitätstrends (z.B. Car Sharing, Self-Driving Cars) «New works» (z.B. neue Arbeitsverhältnisse, work from home) Überalterung der Gesellschaft
 Kauf & Akquisition Andere

? [weiter](#)



Was glauben Sie: Wie viel Prozent der Umsatz in der Schweiz wird von Genossenschaften erwirtschaftet?

Bitte wählen Sie die Antwort aus, die Ihrer Schätzung am besten entspricht.

5% oder weniger Zwischen 5% und 15% **Zwischen 15% und 25%** Mehr als 25%

Bitte geben Sie den Umsatz Ihrer Genossenschaft im vergangenen Jahr an.

< CHF 0.5 Mio. CHF 0.5-1 Mio. CHF 1-5 Mio.
 CHF 6-10 Mio. CHF 11-20 Mio. > CHF 20 Mio.

Keine Angabe

? [weiter](#)



Wie würden Sie sagen hat sich der Umsatz Ihrer Genossenschaft über die letzten zwei Jahre entwickelt?

Stark gesunken Leicht gesunken Gleich geblieben Leicht gestiegen Stark gestiegen

← →

? [weiter](#)



Wie würden Sie folgende Aussage beurteilen:

Die Genossenschaft ist die Unternehmensform der Zukunft

Stimme überhaupt nicht zu Weder noch Stimme voll und ganz zu

← →

? [weiter](#)



die Genossenschaft
für Genossenschaften

**idée
coopérative**