idée coopérative

die Genossenschaft für Genossenschaften

Coopérative

2026

Das Jahresmagazin

idée coopérative
die Genossenschaft für Genossenschaften

Coopérative 2026
Jahresmagazin der Idée Coopérative
Ausgabe – 2025/2026

Impressum

Redaktionsteam
Frank Boller
Elias Maier
Giorgio Albisetti
Dr. Hilmar Gernet

Gestaltung
annakatharinadubi.com

Druck
Druckerei Appenzeller Volksfreund Genossenschaft

Erscheinungsdatum
September 2026

Idée Coopérative

Das Kompetenzzentrum für Genossenschaften

Werden Sie Mitglied der
Idée Coopérative

7
Vorwort
Idée Coopérative
Genossenschaft

8
Zeitstrahl
Idée Coopérative 2025

10
Idée Coopérative
Genossenschaft:
Hintergründe,
Rück- und Ausblicke

11
Bank Gantrisch feiert ihr 200-Jahre-Jubiläum

12
100-Jahre-Jubiläum Migros

14
Neumitglieder

16
Interview mit Dr. Beat Brechbühl,
Kellerhals Carrard

18
Internationales UNO-Jahr
der Genossenschaften

21
Drei Fragen an Bastien Sibille

22
51 Filmminuten
erfolgreiche und
zukunftsweisende
Dritte Wege



24
Gipfeltreffen der Genossenschaften in der Wiener Hofburg

34
Genossenschaften in Zahlen

26
Genossenschaftliche Demokratie – eine fragile Selbstverständlichkeit

28
Wohnbau: Wohnungsknappheit

30
Politisches zu den Wohngenossenschaften

31
10. Forum der Schweizer Wohnbaugenossenschaften

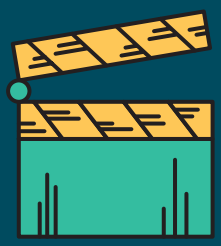
32
Impulse 2025

42
Studie Genossenschaften im Landwirtschaftsbereich

46
Mitglieder, Verwaltung und Geschäftsstelle



24



22



34

Liebe Freunde der Genossenschaft



Das Internationale Jahr der Genossenschaft 2025 liegt hinter uns. Wir hatten die öffentliche Aufmerksamkeit für das Genossenschaftswesen mit zahlreichen Veranstaltungen aktiv unterstützt und danken allen herzlich, die unsere Angebote genutzt haben. Verbände sind Orte, wo Gemeinsamkeiten gepflegt werden, und sie leben von der aktiven Teilnahme ihrer Mitglieder. Wir freuen uns über noch mehr Begegnungen in der Zukunft. Um die Attraktivität unseres Verbandes noch weiter zu stärken, planen wir aktuell den Mitgliedernutzen weiter auszubauen. Eine Mitgliedschaft bei Idée Coopérative soll sich lohnen. Verschiedene Mitglieder zeigen Interesse, ihre Dienste und Produkte unserer Community zu vorteilhaften Konditionen anzubieten. Ganz im Sinne des Genossenschaftsgedankens «gemeinsam sind wir stärker». Seien Sie also gespannt.

Hinter den Kulissen planen wir bereits den nächsten Genossenschaftskongress, der am 23. September 2027 in Bern stattfinden wird. Die Ambitionen der Verwaltung sind hoch. Wir werden alles tun, um den Congrès zu einem einzigartigen, inspirierenden Event werden zu lassen. Bis es aber soweit ist, wird Idée Coopérative noch viele spannende Veranstaltungen und Anlässe durchführen, an denen unsere Mitglieder sich austauschen und voneinander lernen können. Es wird wieder genügend Stoff geben, um unser Jahresmagazin auch im nächsten Jahr wieder aufzulegen.

Frank Boller
Präsident *Idée Coopérative*



Mit dieser Ausgabe von Coopérative halten Sie die zweite Ausgabe unseres Verbandsmagazins in den Händen. Sie hat zwei Schwerpunkte: Das Internationale Jahr der Genossenschaften sowie die Sparte der Wohnbaugenossenschaften.

Die Wohnbaugenossenschaften machen rund die Hälfte aller Schweizer Genossenschaften und rund einen Drittel unserer Mitglieder aus.

Gerade in Zeiten der Wohnungsknappheit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Versorgung mit bezahlbarem Wohnraum.

Zudem werfen wir erneut einen Blick auf aktuelle Zahlen zur Genossenschaftswelt – insbesondere im Zusammenhang mit dem Internationalen Jahr der Genossenschaften und unserer gemeinsam mit Sotomo durchgeführten Studie zu Genossenschaften in der Landwirtschaft.

Die Ergebnisse stimmen zuversichtlich: Über 90 Prozent der Landwirtinnen und Landwirte sowie mehr als 70 Prozent der Bevölkerung sehen im genossenschaftlichen Ansatz ein Modell mit Zukunft. Besonders positiv beurteilen ältere Landwirtinnen und Landwirte, Biobetriebe und kleinere Landwirtschaftsbetriebe die Genossenschaftsidee. Dass Genossenschaften Zukunft haben, davon sind auch wir überzeugt.

Ich danke Ihnen herzlich für Ihr Vertrauen in unseren Verband. Bei Anliegen oder Fragen melden Sie sich. Unsere Geschäftsstelle ist für Sie da.

Elias Maier
Geschäftsführer *Idée Coopérative*

Idée Coopérative Genossenschaft 2025



18.02.2025
Retraite Geschäftsstelle ICG, Burgdorf



23.03.2025
Stadtführung mit Rose Marley, Bern



02.04.2025
Tagesseminar Marketing, Bern



26.05.2025
5. ordentliche GV, Bern



19.08.2025
Point de Presse Umfrage, Bern



26.08.2025
Videodreh Primeo Energie, Münchenstein



02.09.2025
Videodreh Labac, Lausanne



26.02.2025
After Work Public Affairs, Zürich

24.03.2025
Spezialevent IYC2025, Bern



24.06.2025
Spezialevent IYC2025, Genève





11.09.2025
Parlamentarier-Treffen, Bern



22.–23.10.2025
Genossenschaftskongress, Wien



12.–15.09.2025
VRP-Treffen & Videodreh ICG, Bern



15.10.2025
Premiere Genossenschaftsfilm



29.10.2025
CEO-Treffen, Zürich

14.10.2025
Videodreh Mobility, Rotkreuz



04.12.2025
After Work Legal, Bern



11.11.2025
Videodreh Pax, Basel



07.10.2025
Videodreh Soliswiss, Bern



27.11.2025
Roundtable KI, Bern



Teil 1

Hintergründe, Rück- und Ausblicke

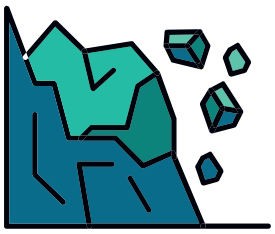
Eine Bank der besonderen Art: Bank Gantrisch feiert ihr 200-Jahre-Jubiläum

Bank Gantrisch feiert 2025 ihren 200. Geburtstag. Das führende Finanzinstitut im Perimeter des Naturparks Gantrisch wurde 1825 als «Ersparnis-Casse» gegründet – der damalige Pfarrer von Wahlern war Hauptinitiant. Heute bietet die genossenschaftlich organisierte Bank eine breite Palette an Finanzdienstleistungen für Privatkunden, KMU, Landwirtschaft und weitere Institutionen – stets nahe «bi de Lüt». Das Jubiläumsjahr feiert sie mit verschiedenen Anlässen und Aktionen.

Als die heutige Bank Gantrisch 1825 gegründet wird, prägen Armut und Hunger das Schwarzenburgerland. Der damalige Pfarrer von Wahlern, Philipp David Samuel Roschi, ist Hauptinitiant der «Ersparnis-Casse des Amts-Bezirks Schwarzenburg». Sie soll insbesondere den Sparsinn der Bevölkerung fördern. Bauern, Kleingewerbler und Dienstboten betrachten die neue Einrichtung aber zunächst misstrauisch, was anfänglich zu nur bescheidenen Einlagen führt. Mit ihrer vorsichtigen und seriösen Geschäftstätigkeit gewinnt die Kasse das Vertrauen der Bevölkerung. Die Tätigkeit der Bank geht von Anfang an über rein materielle Zwecke hinaus. Bereits die ersten Statuten halten nebst der Sparmöglichkeit und dem Geldausleihen die Gemeinnützigkeit als Aufgabe fest. Seit 1905 ist die heutige Bank Gantrisch als Genossenschaft organisiert. Aktuell zählt sie knapp 2 000 Genossenschafterinnen und Genossenschafter. Verwaltungsratspräsident René Holzer betont: «Das 200-jährige Vertrauen bestätigt uns in unseren Grundwerten wie Respekt, Wertschätzung, Transparenz und Ehrlichkeit. Es motiviert uns als persönliche und erfolgreiche Regionalbank, den Weg des nachhaltigen Wachstums konsequent weiterzugehen.» ●

– Sacha Jacqueroud –

Kurznews



170 Mio.

Der verheerende Felssturz vom 28. Mai 2025 in Blatten (VS) allein verursachte der Mobiliar Schadenaufwendungen in der Höhe von rund 170 Mio. Franken.

–

12 902 GWh

Total Absatz Primeo Energie 12 902 GWh
Dies entspricht dem Jahresstromverbrauch von über 3 Millionen Haushalten



Michael Feitknecht

Per 1. Juli 2025 wird Michael Feitknecht Vorsitzender der Geschäftsleitung der fenaco Genossenschaft. Er folgt auf Martin Keller, der die fenaco Genossenschaft 13 Jahre als Vorsitzender der Geschäftsleitung geführt hat. Michael Feitknecht wuchs auf einem Landwirtschaftsbetrieb im Tessin auf. An der ETH Zürich studierte er Agrarwissenschaften und schloss seine Ausbildung mit einem Master of Science ab und wohnt mit seiner Familie in Basel.

–



939 000 km

legten die 150 Velokuriere der Genossenschaft Veloblitz zurück und lieferten über 130 000 Bestellungen aus.

–

127 000 t

an Waren lieferte die Pistor Holding Genossenschaft als Schweizer Grosshandels-Partnerin für Bäckerei-, Gastro-, Spital- und Heimbedarf.



100 Jahre Jubiläum Migros

Am 29. Oktober trafen sich die CEO, Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer unserer Mitgliedsunternehmen beim Migros-Genossenschafts-Bund (MGB)

Im Zeichen des 100 Jahre-Jubiläums der Migros beleuchtete die Keynote von Mario Irminger, Präsident der Generaldirektion, den Wandel der Migros und die Rolle der Genossenschaft zwischen Tradition und Transformation. Dabei betonte er die Verantwortung von Genossenschaften, Versorgungssicherheit, faire Produzentenpreise und erschwingliche Konsumentenpreise in Einklang zu bringen.

Zum ersten Mal in dieser Runde begrüsst wurde Michael Feitknecht, neuer Vorsitzender der Geschäftsleitung der fenaco. Nebst seiner persönlichen Vorstellung brachte er spannende Inputs mit, etwa zum Thema partnerschaftliche Lieferketten. Gleichzeitig verwies Feitknecht auf die kürzlich publizierte Studie, welche die wichtige Stellung der Genossenschaften der Bäuerinnen und Bäuern unterstreicht. Im Rahmen des von Christian Dorer, Leiter Direktion Kommunikation des MGB, moderierten Podiums diskutierten Irminger, Feitknecht und Nationalrätin Katja Riem (SVP, BE) zum Thema der Lieferketten, auch mit einem politischen Blickwinkel.
Das Fazit: Transparente Preispolitik und starke Kooperation entlang der Wertschöpfungskette sind der Schlüssel, um das Spannungsfeld zwischen Produzenten und Konsumenten konstruktiv zu lösen. Genossenschaften spielen dabei eine wichtige und verantwortungsvolle Rolle. ●

– Elias Maier –

100 Jahre Migros

Der Migros-Gründer hat mehr als nur das Einkaufen neu erfunden. Er war ein Politiker wider Willen, ein mutiger Querdenker und ein charmanter Choleriker. Dafür wurde er geliebt und gehasst.

Gottlieb Duttweiler (geboren am 15. August 1888 in Zürich) wuchs mit vier Schwestern auf. Sein Vater, ein ehemaliger Wirt, arbeitete als Verwalter beim Lebensmittelverein Zürich. Der frauenlastige Haushalt prägte Dutti: Sein Leben lang hatte er ein offenes Ohr für Frauen und suchte oft auch ihren Rat. Er galt zudem als grosser Charmeur, der später als Migros-Chef bei Ladeneröffnungen die Kundinnen verzauberte. Zeitgenossen bezeichneten Dutti zudem als «Menschenfischer», der nicht nur Frauen von seinen Ideen überzeugen konnte. Schon während der Schule zeigte sich Duttis Talent für Handel: Er verdiente Geld mit dem Züchten von Kaninchen, Meerschweinchen und weissen Mäusen sowie mit Porträtfotos. Das Gymnasium brach er



Gottlieb Duttweiler um 1950

ab und machte stattdessen eine Lehre beim Lebensmittelgrosshändler Pfister & Sigg, wo er später auch Teilhaber wurde.

Dutti verliert sein Vermögen
1911 lernte Duttweiler im Zug Adele Bertschi kennen und verliebte sich auf der Stelle in die 18-Jährige. «Heute habe ich ein Mädchen gesehen, die will ich zur Frau», soll er zu seiner Mutter gesagt haben. Er umwarb sie, die zuerst zurückhaltend blieb, intensiv. 1913 heirateten die beiden. Ein Leben lang blieben sie zusammen, gingen gemeinsam durch dick und dünn. Nach Duttweilers Tod im Jahr 1962 war seine Gattin fast drei Jahrzehnte lang die Gralshüterin der gemeinsam verfassten 15 Thesen der Migros.

Achtung vor den Leistungen der schweizerischen Privatwirtschaft – Liebe zum genossenschaftlichen Gemeinschaftswerk
Als hochtalentierter und international bestens vernetzter Lebensmittelgrosshändler verdiente Dutti in wenigen Jahren viel Geld. Er lebte in Saus und Braus, füllte sein Haus in Rüschlikon am Zürichsee mit Kunstschätzen und antiken Möbeln. Nach dem Ersten Weltkrieg gingen die Lebensmittelpreise auf Talfahrt; Dutti verlor schlagartig sein ganzes Vermögen. Er versuchte sich als Manager einer Kaffeeplantage in Brasilien; doch dieser Neustart scheiterte.

1925 - Dutti gründet die Migros
Duttweilers grosser Wurf gelang ihm 1925: Er gründete die Migros mit der Idee, konkurrenzlos günstige Produkte zu verkaufen, indem er direkt beim Grosshandel einkaufte und den Zwischenhandel umging. Dafür liess er eine Flotte von Verkaufswagen in Zürich ausschwärmen. Dutti setzte damals alles auf eine Karte: die Gunst der Hausfrauen. Ein Flugblatt mit dem Fahrplan der rollenden Läden begann mit den Worten: «An die Hausfrau, die rechnen muss». Jahre später sagte Duttweiler an einem Kongress in Boston: «(...) **ich gebe gerne zu, dass ich den Lebensmittelhandel nur revolutionieren konnte, weil ich einen intelligenten Partner fand: die Schweizer Hausfrau.**

Lieferboykotte und Firmenkäufe
Duttweilers Migros expandierte rasant, sie verfügte in immer mehr Kantonen über Verkaufswagen und stationäre Läden. Der etablierte Detailhandel leistete erbitterten Widerstand gegen Preisbrecher Dutti und verschiedene Hersteller von Lebensmitteln boykottierten nun die Migros. Auf Blockaden reagierte Dutti stets mit cleveren Schachzügen, die sein Unternehmen noch grösser und stärker machten. So gründete er eine eigene Lebensmittelindustrie. Den Grundstein dafür legte er 1928 mit der Übernahme der Alkoholfreie Weine & Konservenfabrik AG in Meilen ZH.

1935 – Notwehr: Dutti wird Politiker
1933 erreichten die Migros-Konkurrenten, namentlich der mittelständische Detailhandel, dass der Bund das sogenannte Filialverbot erliess. Es blieb bis 1945 in Kraft und legte Duttis Firma Fesseln an: Sie durfte nun keine neuen Läden mehr eröffnen. Um das Verbot besser bekämpfen zu können, ging Duttweiler in die Politik – widerwillig und quasi aus Notwehr. Er gründete die Partei Landesring der Unabhängigen und wurde 1935 in den Nationalrat gewählt. Insgesamt 24 Jahre lang gehörte er zum Parlament.

Mit seiner rastlosen, ungeduldigen Art eckte Dutti im behäbigen Berner Politikbetrieb immer wieder an. Er kämpfte temperamentvoll für Gewerbefreiheit und gegen Kartelle, stiess aber auf heftige Ablehnung. Oft warf man ihm vor, nur aus Eigennutz und zu Gunsten der Migros zu politisieren.

1940 – Dutti schenkt Migros dem Volk
In den 1910er-Jahren war Duttweiler noch ein konventioneller Lebensmittelgrosshändler gewesen. Als Migros-Chef stellte er den herkömmlichen Kapitalismus immer mehr in Frage. Er propagierte wortgewaltig eine neue Marktwirtschaft, die den Menschen und nicht den Profit in den Mittelpunkt stellte. Den grossen Worten liess Dutti ebenso grosse Taten folgen: 1940 verkündete er die Umwandlung der Migros in eine Genossenschaft – damit verschenkte er sein Lebenswerk an die Bevölkerung. 1948 gründete er die Klubschule Migros, die Bildung auch für ärmere Schichten erschwinglich machte.

1957 – Dutti schafft Migros-Kulturprozent
1957 schuf Dutti das Migros-Kulturprozent, welches direkt an den Umsatz gekoppelt ist. Dank dieser Einrichtung gibt die Migros heute jährlich rund 121 Millionen Franken für das Wohl der Allgemeinheit aus – etwa für Kultur, Bildung und Freizeitangebote.

Dutti macht Luxus erschwinglich
Die Migros prägte die Konsumkultur der boomenden Wirtschaftswunder-Schweiz: Duttweiler eröffnete immer grössere und schönere Supermärkte mit immer breiteren Sortimenten. In den mageren Kriegsjahren war Einkaufen noch eine blosse Notwendigkeit gewesen, jetzt wurde es zum Erlebnis. Wenn eine neue Migros-Filiale ihre Türen öffnete, wurde daraus oft ein Massenevent mit Volksfest-Charakter.
Ob Eiscreme, Schallplatten, Staubsauger oder Kühlschränke – die Migros machte der breiten Bevölkerung vieles zugänglich, was damals topmodern und heiss begehrt war. In Duttweilers Supermärkten waren all diese Dinge stets günstiger als im Fachhandel.

1962 - Abschied von Dutti
Gegen Ende von Duttweilers Leben nahmen die Anfeindungen gegen ihn ab, auch die Bürgerliche Presse zollte ihm nun Respekt. Man war sich inzwischen einig, dass er viel für die Schweiz und besonders viel für die ärmeren Menschen im Land getan hatte.
Als er am 8. Juni 1962 starb, war die Anteilnahme riesig. Die Abdankung fand im Zürcher Fraumünster statt, doch das Meer der Trauernden fand darin keinen Platz. Die Messe wurde in drei weitere Kirchen übertragen. Die Zeitung «Blick» würdigte Dutti mit den Worten: «Es starb ein grosser Menschenfreund. Es starb ein Mann, der nie Bundesrat wurde, aber die Schweiz in vielen Belangen so umkrempelte, dass vielen Hören und Sehen verging. Ein grosses Herz hörte auf zu schlagen.»

– Text und Foto mit freundlicher Genehmigung des Migros-Genossenschafts-Bundes. Alle Rechte vorbehalten. –

Die sechs neuen Mitglieder der Idée Coopérative

Fairtrade Max Havelaar

Max Havelaar wurde 1992 gegründet und ist eine gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Zürich. In der Schweiz vergibt sie das Fairtrade-Label für Produkte aus Afrika, Asien und Lateinamerika, die nach umfassenden sozialen und ökologischen Kriterien produziert und fair gehandelt werden. Im Zentrum der Tätigkeit steht die enge Zusammenarbeit mit kleinbäuerlichen Genossenschaften. Diese sind über ihre kontinentalen Produzentennetzwerke direkt in die Governance eingebunden und halten 50 Prozent der Stimmen bei Fairtrade International, der Dachorganisation der Stiftung. Heute zeichnet das Fairtrade-Label über 3'700 Produkte in der Schweiz aus - das grösste Sortiment weltweit. Die Produkte werden nach umfassenden sozialen, ökonomischen und ökologischen Standards produziert. In gut über 20 Produktegruppen werden im Schweizer Markt fast eine Milliarde Franken Umsatz erzielt mit Produkten, die das Fairtrade-Label tragen.



VERD Purpose Genossenschaft

VERD wurde in Bern mit der Vision gegründet, Geldflüsse im Alltag so zu gestalten, dass sie nicht nur dem Handel dienen, sondern auch der Gemeinschaft zugutekommen. Herzstück dieses innovativen Ansatzes ist VERD.Cash – eine Bezahllösung, die lokalen Nutzen stiftet. Ein Teil der Transaktionsgebühren fliesst bei VERD direkt zurück in die Gemeinden: In sogenannte Gemeindetöpfe, über deren Verwendung die Menschen vor Ort gemeinsam entscheiden – ob Genossenschafter:in oder nicht. Die restlichen Mittel nutzt VERD, um gemeinnützige Projekte auf nationaler Ebene zu fördern und den laufenden Betrieb sicherzustellen. Bereits in mehreren Gemeinden ist VERD aktiv und zeigt, wie bezahltechnische Infrastruktur zu sozialer Teilhabe werden kann.

Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof

Die Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof wurde 1942 in Zürich gegründet und zählt heute mit knapp 1800 Wohnungen zu den grösseren Wohnbaugenossenschaften im Kanton Zürich. Sie bietet Menschen aller Alters-, Einkommens- und Bevölkerungsgruppen hochwertigen und preisgünstigen Wohnraum und fördert das gemeinschaftliche Zusammenleben. Aktuell leben rund 5000 Personen in den Siedlungen des Sunnige Hof, wobei über 2600 Genossenschafterinnen und Genossenschafter finanziell beteiligt sind. Neben der Vermietung von Wohnungen bietet die Genossenschaft zusätzliche Dienstleistungen an, um den Alltag ihrer Mitglieder zu bereichern und das Quartiersleben zu beleben. Ein Team von etwa 60 Mitarbeitenden betreut und verwaltet die Wohnungen sowie Bauprojekte.

Siedlungsgenossenschaft Freidorf

Die Siedlungsgenossenschaft Freidorf in Muttenz wurde 1919 gegründet und ist eine gemeinnützige Genossenschaft. Ihr Ziel ist es, ihren rund 300 Mitgliedern und Dritten preisgünstigen Wohn- und Gewerberaum zu vermitteln. Dabei stärkt sie genossenschaftliches Bewusstsein, Selbstbestimmung und Solidarität. Die Selbstverwaltung spielt eine zentrale Rolle im Freidorf, und die Mitglieder engagieren sich aktiv in verschiedenen Bereichen. Der Vorstand setzt sich aus gewählten Mitgliedern der Genossenschaft zusammen. Mitglied kann nur werden, wenn ein Arbeitsverhältnis von mindestens 50% in der Coop-Gruppe besteht.

Beatushöhlen-Genossenschaft

Die St. Beatus-Höhlen, eines der bekanntesten Naturwunder der Schweiz, feierten 2024 ihr 120-jähriges Jubiläum. Die Beatushöhlen-Genossenschaft betreibt und erhält die Tropfsteinhöhlen am Thunersee als bedeutende touristische Attraktion. Sie sorgt für eine nachhaltige Bewirtschaftung der Höhlen und des umliegenden Areals mit Museum, Restaurant und Wanderwegen. Zugleich setzt sich die Genossenschaft für den Schutz der natürlichen Umgebung und die Vermittlung geologischer, historischer und kultureller Inhalte ein. Mit rund 180'000 Besucherinnen und Besuchern pro Jahr fördert sie den regionalen Tourismus und trägt wesentlich zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region bei.

Genossenschaft für Gehörlosenhilfe Zürich

Die Genossenschaft für Gehörlosenhilfe Zürich (GGHZ) wurde 1934 gegründet und ist Trägerin des Gehörlosenzentrums Zürich und der SEK3 – der Oberstufe für Gehörlose und Schwerhörige. Sie fördert die Gemeinschaftsbildung und Inklusion von gehörlosen, schwerhörigen und hörsehbehinderten Menschen im Grossraum Zürich.

Die Genossenschaft bietet gehörlosen, schwerhörigen und hörsehbehinderten Menschen einen Ort, wo sie sich und ihre Identität weiterentwickeln können. Sie stellt eine hindernisfreie Infrastruktur sowie barrierefreie und bedürfnisgerechte Angebote und Dienstleistungen zur Verfügung. ●





GV mit Gebärdensprache: Die Generalversammlungen 2025 und 2026 standen im Zeichen der Inklusion und wurden durch Gebärdensprachdolmetscherinnen und -dolmetscher begleitet. Dieses Angebot wird bei Bedarf auch in Zukunft weitergeführt.

20 Jahre Kellerhals Carrard: Wie eine Schweizer Anwalts-kanzlei als Genossen-schaft erfolgreich ist

Im Interview mit Elias Maier erklärt Dr. Beat Brechbühl, Rechtsanwalt und Managing Partner bei KC (bis Juni 2026), welche Vorteile das Genossenschaftsmodell bietet. Er zeigt auf, wie die Kanzlei als Genossenschaft in den letzten 20 Jahren gewachsen ist.

Kellerhals Carrard ist die einzige Rechtskanzlei in der Schweiz, die als Genossenschaft organisiert ist. Was waren die ausschlaggebenden Gründe für diesen Entscheid?
Beat Brechbühl: Wir wollten eine Plattform, um Gemeinsames zu betonen und gleichzeitig die Individualität und Freiheiten unserer Anwälte und Standorte zu ermöglichen. Die Genossenschaft ist für uns wie ein Familienunternehmen mit vielen Verwandten: kein Exit, kein Druck von aussen, aber alle Partnerinnen und Partner mit Skin in the Game.

Nun feiert Kellerhals Carrard das 20-jährige Jubiläum: Welche Meilensteine waren prägend für die Entwicklung der Kanzlei?
In 2003 haben wir Berner uns entschieden, Zürcher Kooperationspartner zu suchen, um das Dienstleistungsangebot zu vergrössern und Teambildung für Grossmandate zu erleichtern. Zuerst putzten wir die Klinken, bis wir im 2006 die erste passende Partnerin fanden, im 2009 kamen die Basler dazu, 2015 setzten wir zum Sprung über den Röstigraben nach Lausanne/Sion an, 2017 folgten Lugano und 2019 Genf und so wurden wir aktuell vermutlich zur grössten Anwaltskanzlei der Schweiz mit über 360 Berufsträgern und über 630 Mitarbeitern an 9 Standorten. Das tönt retrospektiv alles sehr strategisch, doch eigentlich ist KC eher «passiert». Dank Freundschaften, Vertrauen und Glück und gemeinsamen Werten: Ich erinnere mich gut an den Moment, als wir im 2015 unser neues CI auswählten und der Grandseigneur aus Lausanne, François Carrard, nicht - wie von mir befürchtet - auf eine der gedeckten Farben, sondern auf die gelbe Variante mit den Worten zeigte «C'est l'optimisme et le soleil, cela me plaît.»

Warum folgen nicht mehr Kanzleien diesem Weg? Und würdest Du anderen Kanzleien empfehlen?
Das hängt mit dem Geschäftsmodell zusammen. Die Mehrheit der 13 000 Anwälte sind auch heute noch Einzelanwälte oder in Bürogemeinschaften ohne gemeinsame Haftung tätig. Etwa 15-20% sind in Körperschaften organisiert. Dabei steht für voll integrierte, an einem Standort konzentrierte Kanzleien die AG im Vordergrund, während für föderal aufgebaute, stark persönlich und individualistisch geprägte Strukturen die Genossenschaft passt.

Wie funktioniert die Genossenschaft im Alltag?
Föderal, pragmatisch und etwas träger als top down, dafür beständig. Jeder Standort ist eigenständig und hat ein eigenes P&L. Darüber gibt es das Genossenschaftsdach mit gleichen Werten, einer einheitlichen Strategie und zentralen Dienstleistungen inkl. Weiterbildungsgefässen. Irgendwo dazwischen ist der Managing Partner, der mehr Servant Leader als Boss ist – aber das hat weniger mit dem Modell als unserem Berufsstand zu tun, denn Anwälte sind generell schwer führbar...

Sind die genossenschaftlichen Werte mehr als schöne Worte?
Ja. Sonst gäbe es uns nicht oder nicht mehr. Die Werte sind unsere Klammer: Unternehmerisch und vertrauensbasiert, passioniert und positiv: Man arbeitet gern miteinander. Und man lacht zusammen. Humor kennt zum Glück keine Sprachgrenzen.

Gibt es auch Schattenseiten?
Natürlich. Entscheidungen dauern länger und die föderale Struktur kostet, dem Leadership-Team Zeit und Nerven, den Equity Partnern Gewinnmarge. Das ist der Preis für grössere Freiheiten, den wir aber gern zahlen, sonst würden wir nicht bei KC bleiben.

«Wir müssen die Technologie verstehen, nutzen und führen, nicht umgekehrt. Sie nimmt uns Routine ab und schenkt uns Zeit für das, was zählt: Zuhören, Empathie, Einschätzen, Empfehlen.»

Dr. Beat Brechbühl

Wo steht KC in zehn Jahren – mit KI?
KI wird unseren Beruf verändern – aber nicht ersetzen. Wir müssen die Technologie verstehen, nutzen und führen, nicht umgekehrt. Sie nimmt uns Routine ab und schenkt uns Zeit für das, was zählt: Zuhören, Empathie, Einschätzen, Empfehlen. Sie reduziert das Leverage- und Stundenmodell - was aus unternehmerischer Sicht nicht schlecht ist - und bringt uns wieder näher zum Ursprung des «Mandatum» – zu Treue, Vertrauen und Verantwortung gepaart mit unternehmerischer Entschädigung (und weniger «stündelen»). Ich sage jeweils: Je digitaler die Welt wird, desto persönlicher muss KC bleiben.

Was bringt euch die Mitgliedschaft bei der Idée Coopérative?
Als Geburtshelfer der idée coopérative wäre es ja eigenartig, wenn wir nicht dabei wären (lacht). Im Ernst, sie ist eine ausgezeichnete Plattform für den Austausch unter Genossenschaftern und greift praktisch relevante Themen auf; in dem Sinn: danke für Euer Engagement und weiter so! ●

Kellerhals Carrard auf einen Blick



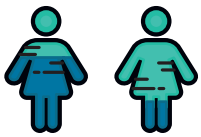
Gesamthaft **rund 630** Mitarbeitende



Rund 360 Berufsträgerinnen und Berufsträger



81 Partnerinnen und Partner sind für den Unternehmenserfolg verantwortlich



60% aller Mitarbeitenden und **20%** aller Partner sind weiblich



Unsere Wurzeln reichen **140 Jahre** zurück



Wir verfügen über Expertise in **30** verschiedenen Fachbereichen



Wir sprechen **35** verschiedene Sprachen



Wir sind an **neun** Standorten vertreten und verfügen über gute lokale Netzwerke



Innovativ mit unseren China-, Japan-, Start-Up- und Nachhaltigkeits-Desks



Ein gemeinsamer Auftrag: Mehrwert für unsere Klientinnen und Klienten schaffen

Internationales Jahr der Genossenschaften 2025

Die Zahlen zu den Genossenschaften sind eindrücklich: Weltweit existieren über 3 Millionen Genossenschaften mit über einer Milliarde Mitglieder. Zudem sind mehr als 10 Prozent der erwerbstätigen Bevölkerung der Welt in einer Genossenschaft angestellt. Die Vereinten Nationen (UNO) hatten deshalb 2025 zum Internationalen Jahr der Genossenschaften erklärt – unter dem Motto: «Cooperatives Build a Better World» (Genossenschaften schaffen eine bessere Welt).

Mit diesem Leitsatz wurde die Bedeutung des Genossenschaftsmodells hervorgehoben. Es bietet nachhaltige Lösungen für Herausforderungen auf der ganzen Welt und spielt eine zentrale Rolle bei der Beschleunigung der Umsetzung der Nachhaltigen Entwicklungsziele bis 2030. Ob in Grossstädten oder in ländlichen Regionen, in Industrie- oder Entwicklungsländern – Genossenschaften sind auf der ganzen Welt präsent. Sie sind eine treibende Kraft für den wirtschaftlichen Fortschritt. Eine Milliarde Menschen sind weltweit Mitglied einer Genossenschaft, in Europa sind es 141 Millionen. Genossenschaften schaffen zudem weltweit über 280 Millionen Arbeitsplätze. Mehr Zahlen zu den Genossenschaften finden sich ab Seite 34.

UN-Generalsekretär António Guterres betonte anlässlich der Ausrufung des Internationalen Jahres: «Genossenschaften sind die Lösung für viele globale Herausforderungen unserer Zeit. Sie fördern regionales Unternehmertum, ermöglichen den Zugang zu Märkten und bekämpfen weltweit Armut und soziale Ausgrenzung. Genossenschaften gestalten eine bessere Welt.»

Der offizielle Auftakt zum Internationalen Jahr der Genossenschaften fand im November 2024 in Neu-Delhi, Indien, statt. Unter dem Dach der International Cooperative Alliance stärkten 2025 Genossenschaften, Regierungen und internationale Organisationen durch verschiedene Initiativen das Bewusstsein für das Genossenschaftsmodell und betonten dessen Beitrag zur Erreichung der UN-Ziele.

Auch die Idée Coopérative hat dieses besondere Jahr in der Schweiz aktiv mitgestaltet.

Im Rahmen des IYC2025 durften wir zudem mehrere Mitglieder in Video-Porträts vorstellen – ganz nach dem Motto: Wer sind die Superheldinnen und Superhelden hinter den Genossenschaften?
Zum Abschluss des Internationalen Jahres der Genossenschaften wurde auch die Idée Coopérative porträtiert. Das Video finden Sie hier:

Als Keynote Speakerin gab Rose Marley, Vorstandsmitglied des internationalen Genossenschaftsverbandes (ICA) und CEO des britischen Genossenschaftsverbandes Co-operatives UK, Einblicke in die internationale Genossenschaftsbewegung. Sie betonte die Bedeutung genossenschaftlicher Werte, die einst von den Rochdale-Pionieren begründet wurden. Besonders im Tech-Sektor sieht sie grosses Potenzial für Neugründungen – ein Bereich, der sich ideal für kooperative Geschäftsmodelle eignet. Trotz der wirtschaftlichen Relevanz von Genossenschaften seien weltweit ähnliche





Elias Maier, Geschäftsführer Idée Coopérative



Roland Ludwig, CEO Schweizer Reisekasse (Reka) Genossenschaft



Frank Boller, Präsident Idée Coopérative

Die Vereinten Nationen (UNO) haben das Jahr 2025 zum Internationalen Jahr der Genossenschaften (IYC2025) erklärt. Die Idée Coopérative zeigte anlässlich eines Spezialevents in Bern die Bedeutung der Genossenschaften für die Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft auf.



Herausforderungen zu meistern. Ein kontinuierliches Storytelling und inspirierende «Superheroes» seien erforderlich, um den gesellschaftlichen Nutzen von Genossenschaften sichtbar zu machen.

Manuel Hanselmann, Leiter Stabstelle Kompetenzzentrum Genossenschaft des Österreichischen Raiffeisenverbandes (ÖRV), ergänzte mit Beispielen der Raiffeisenbewegung in Österreich, welche weit über die Banken-Genossenschaften hinausgehen. So seien die Werte, welche die Genossenschaften leben, die gleichen, wie sie beispielsweise von den Generationen Z und Alpha nachgefragt werden.

In zwei weiteren Podiumsgesprächen wurden Beispiele von traditionellen, aber auch neugegründeten Startup Genossenschaften aufgezeigt - darunter die REKA, VERD, OAPublishing Collective und das Zentrum für Care Kooperativen. Deren Geschäftsführerin Jael Bueno zeigte eindrücklich auf, wie die Genossenschaftsform die Arbeitsbedingungen der Frauen von Care-Genossenschaften verbesserten und diese Miteigentümerinnen wurden. Die Idée Coopérative durfte hierbei im Rahmen einer Statutenrevision mit einer Rechtsberatung erfolgreich unterstützen. ●

– Elias Maier –



Jael Bueno, Geschäftsführerin Zentrum für Care Kooperativen



Stefan Mäder, Verwaltungspräsident die Mobiliar



Rose Marley, Vorstandsmitglied des internationalen Genossenschaftsverbandes (ICA) und CEO des britischen Genossenschaftsverbandes Co-operatives UK



Manuel Hanselmann, Leiter Stabstelle Kompetenzzentrum Genossenschaft des Österreichischen Raiffeisenverbandes (ÖRV)

Alle 10 Jahre: Internationales Jahr der Genossenschaften



Die Idée Coopérative freut sich über den Entscheid der UNO, Genossenschaften im Zehnjahresrhythmus ins Rampenlicht zu rücken.
Nach dem Erfolg der Internationalen Jahre der Genossenschaften 2012 und 2025 verabschiedete die UN-Generalversammlung am 15. Dezember 2025 die Resolution A/RES/80/182. Damit soll das Internationale Jahr der Genossenschaften künftig alle zehn Jahre gefeiert werden.

Die Resolution anerkennt die wichtige Rolle der Genossenschaften für eine inklusive wirtschaftliche und soziale Entwicklung. Sie fordert Regierungen auf, Genossenschaften besser zu unterstützen – etwa durch passende Gesetze, besseren Zugang zu Kapital, Digitalisierung und die Förderung der Gleichstellung.

→ Link zur Resolution
https://docs.un.org/en/A/RES/78/175



3 Fragen an Bastien Sibille

Bastien Sibille ist Geschäftsführer von Coop FR, der französischen Dachorganisation, die den gesamten genossenschaftlichen Unternehmenssektor in Frankreich vertritt. Er gilt als eine der prägenden Stimmen der französischen Genossenschaftsbewegung und setzt sich seit vielen Jahren für deren Sichtbarkeit und Weiterentwicklung ein. Unter seiner Leitung hat Coop FR neue Impulse in Politik und Öffentlichkeit gesetzt und die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Branchen gestärkt. Im Rahmen des Internationalen Jahres der Genossenschaften 2025 war Bastien Sibille Gast an unserem Spezialanlass zum internationalen Jahr in Genf.

Bastien Sibille, was zeichnet das französische Genossenschaftsmodell besonders aus?

Bastien Sibille: «In Frankreich ist die Vielfalt an Genossenschaften bemerkenswert: von landwirtschaftlichen über handwerkliche bis hin zu schulischen Genossenschaften. Über 22 400 Unternehmen zeigen, dass das Modell in vielen Lebensbereichen relevant ist.»

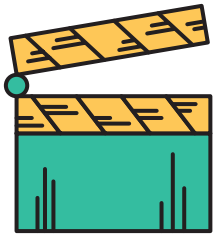
Welche Rolle spielt Coop FR im französischen Genossenschaftssektor?

Bastien Sibille: «Wir verstehen uns als Stimme der französischen Genossenschaftsunternehmen – auf nationaler wie internationaler Ebene. Gleichzeitig fördern wir den Austausch unter den Mitgliedsorganisationen und machen genossenschaftliche Werte sichtbarer.»

Wie habt ihr das Internationale Jahr der Genossenschaften 2025 genutzt?

Bastien Sibille: «Wir nutzten das Internationale Jahr um die gesellschaftliche Relevanz von Genossenschaften sichtbar zu machen – mit Stolz, Zusammenhalt und dem Mut, neue Wege zu gehen.» ●

51 Filmminuten: erfolgreiche und zukunftsweisende Dritte Wege



«Die Schweiz – ein Land der Genossenschaften», ein 3sat-Film von Beat Häner, zeigt die Relevanz der Genossenschaften beim Bewältigen gesellschaftlicher Herausforderungen. Er stellt auch heikle Fragen zu Grossgenossenschaften, die zeitgerecht zu beantworten sind. Anlass für den Film, unterstützt von Idée Coopérative, war das Internationale UNO-Genossenschaftsjahr 2025.

Das Jahr 2025 war das UNO-Jahr der Genossenschaften. Wird vom Bekenntnis der UNO zum gleichberechtigten, demokratischen, solidarischen Zusammenwirken bei der Lösung konkreter, lebensnaher Probleme etwas bleiben? Oder okkupieren die autoritäre-diktatorische Systeme, die weltweit versuchen mit Macht und Gewalt eine neue Weltordnung zu installieren den Kontrapunkt nicht nur in Erinnerung bleiben wird, sondern das Leben von Milliarden von Menschen umgestalten wird, ohne dass die UNO-Wertegemeinschaft wesentliche Kontrapunkte setzen könnte?

Film-Idee
Bei den 3sat-Partnern (ARD, ZDF, ORF, SRG) war man sicher, trotz internationalem UNO-Jahr, dass niemand einen Film zu Genossenschaft sehen wolle. Dokumentarfilmer Beat Häner gelang es dennoch, 51 Minuten und ein «sportliches Filmbudget» von 100'000 Franken zu bekommen. Er überzeugte mit der Idee, die Relevanz der Genossenschaft im schweizerischen Wirtschaftsleben darzustellen. Dabei sollte «Die Schweiz – Land der Genossenschaften» die Vielfalt der genossenschaftlichen Realitäten in der Eidgenossenschaft aufzeigen.

Film-Drehbuch
Rund zwei Drittel seiner Zeit setzte Beat Häner für seine genossenschaftlichen Recherchen zum Film ein. Ein Drittel blieb ihm für die eigentliche Film- und -produktionsarbeit. Ein fixes Skript gab es nicht. Beat Häner entwickelte den Film im Lauf der rund siebenmonatigen Entstehungszeit stetig weiter.

Die knappen Ressourcen Zeit und Geld, wie sie in jedem (Film-)Projekt zu bewältigen sind, hinderten Beat Häner nicht, einen relevanten Film zu realisieren, der die Vielfalt schweizerischer Genossenschaften zeigt. Kleinprojekten und Konzerne finden Platz. Dabei scheut er sich nicht, konfliktive Themen heutiger Genossenschaften in den Bereichen Wohnen, Landwirtschaft oder Detailhandel anzusprechen.
Die Grundorientierung gab ihm das Motiv der Genossenschaft als Dritter Weg (alternativ zu Kapitalismus und Sozialismus) in unserer direktdemokratischen Kultur zu zeigen. Und er wollte die «zweigesichtige», genossenschaftliche Schweiz zeigen. So stand für ihn der Anfang des Films früh fest: Der Mythos Eidgenossenschaft als «Land des Ausgleichs und des Mittelmasses im besten Sinne» sollte kontrastiert werden mit dem Land des «Rohstoffhandels, der Konzernhauptsitze, der Bankenskandale, der Gewinnmaximierung». So sagt es die Off-Stimme zu den ersten Bildern eines Alpaufzug, städtischen Fensterfronten hinter denen Dollar-Bündel aus einem Koffer genommen werden und dem Bundeshaus.

Film-Inhalte
Die allmendwirtschaftliche Boden- und Alppolitik der Korporation Uri («Boden ist unser grösstes volkswirtschaftliches Gut») wird konfrontiert mit Forderungen nach Kostenmiete und mehr zahlbarem, städtischem Wohnraum («Miete = Lohnpfändung») bei einer Demo in Zürich.
Die Generalversammlung des genossenschaftlichen Selbsthilfe-Dorfladens in Guttannen kann beispielhaft aber auch als Kritik an Coop gesehen werden. Der Detailhändler erhöhte das Quorum für Kandidierende in seine Regionalräte, rekrutiert von der Gruppe «Detailwandel», innert weniger Tage von 55'000 auf 165'000 Unterschriften. Es fehlt auch nicht ein historischer Exkurs. Referenziert wird auf den Sozialisten und führenden Kopf der demokratischen Bewegung, Karl Bürkli (1823-1901). Er war 1851 Mitgründer Konsumvereins Zürich, dem ersten in der Schweiz. Der spätere Verband der Schweizerischer Konsumvereine wurde 1969 in Coop Schweiz umbenannt.

2/3

Rund zwei Drittel seiner Zeit setzte Beat Häner für seine genossenschaftlichen Recherchen zum Film ein.

Fragen entlang der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette sind mit der Grossgenossenschaft Fenaco (im Eigentum der Bauernschaft) und der jungen Vertriebsgenossenschaft für Gemüse und Früchte «Koopernikus» illustriert. Die vorgegebene Filmlänge hat leider verhindert, dass weitere Branchen mit innovativen Genossenschaftsunternehmen – Versicherungen, Banken, Energie, Sozialwesen etc. – gezeigt werden konnten.

Film-Kritik

Den 3sat-Rahmenbedingungen dürfte es geschuldet sein, dass es auch ein «schöner Film» geworden ist. Er bedient erwartete Klischees des ARD-ZDF-ORF-SRG-Millionen-Publikums. Die Auseinandersetzungen, das Ringen um genossenschaftliche Leistungen zwischen Markt, Mitsprache und solidarischem Miteinander werden angetönt, können im vorgegebenen Format jedoch nicht vertieft werden. Das hätte man sich gewünscht vom Sender, der mit dem Slogan «Anders Fernsehen» wirbt. Spannungsfelder ansprechen, heikle Fragen stellen («Wem gehören die Grossgenossenschaften»). Gelungen ist jedoch, mit den ausgewählten Themen und Unternehmen genossenschaftliche Antworten und Anregungen zu geben für aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen. Damit hat Beat Häner dem zweiten Slogan – 3sat macht den Kopf an – mehr als Genüge getan.

Film-Abspann

«Die Schweiz – ein Land der Genossenschaften» wird eines der wenigen – möglicherweise das einzige filmische – Zeitzeugnisse der genossenschaftlichen Schweiz sein, die hierzulande vom UNO-Jahr bleiben werden. Für Idée Coopérative könnte, idealerweise in Zusammenarbeit mit Beat Häner, der Film zum UN-Genossenschaftsjahr ein Sprungbrett sein, die eigene genossenschaftliche Kommunikation im visuellen Zeitalter konsequent weiterzuführen. ●

– Hilmar Gernet –



Hilmar Gernet, promovierter Historiker, Mitglied im Publikationskomitee von Idée Coopérative. Der Inhaber des Beratungsunternehmens Ger.net – Politik.Geschichte. Kommunikation. – forscht, berät und publiziert seit Jahrzehnten zum Thema Genossenschaft.

Gipfeltreffen der Genossenschaften in der Wiener Hofburg

Der österreichische Genossenschaftsverband und und der österreichische Raiffeisenverband luden zum internationalem Kongress in Wien.

Anlässlich des internationalen Genossenschaftskongresses «Stronger Together» in Wien nahm eine Delegation des Schweizer Verbandes mit Vertretern aus Verwlatung und Geschäftsstelle teil. Der Anlass bot die Gelegenheit, den wertvollen Austausch mit den Schwesterverbänden aus der DACH-Region nach dem Kongress in Bern 2024 fortzusetzen und unterstrich die Bedeutung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit innerhalb der Genossenschaftsbewegung.

Rund 400 Gäste aus Wirtschaft, Politik und dem Genossenschaftswesen kamen in der Wiener Hofburg zusammen. Der Kongress, organisiert vom Österreichischen Genossenschaftsverband (ÖGV) und dem Österreichischen Raiffeisenverband (ÖRV), bildete den österreichischen Höhepunkt des von der UNO ausgerufenen Internationalen Jahres der Genossenschaften.

Im Zentrum stand die Erkenntnis, dass wirtschaftliche Kooperation in Genossenschaften eine überzeugende Antwort auf viele Herausforderungen unserer Zeit darstellt. «Genossenschaften sind wirtschaftlich, gesellschaftlich und sozial von enormer Bedeutung für die Regionen. Sie sind Problemlöser nicht nur in Österreich, sondern weltweit», betonte Raiffeisen-Generalanwalt Erwin Hameseder. ÖGV-Vorstandsvorsitzender und Zweiter Präsident des österreichischen Nationalrates, Peter Haubner, betonte die Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit der Genossenschaft als Wirtschaftsmodell.

ÖFB-Teamchef Ralf Rangnick hielt Keynote

Für besondere Impulse sorgte ein abwechslungsreiches Programm. Der österreichische Fussball-Nationaltrainer Ralf Rangnick zeigte in seiner Keynote auf, wie erfolgreiche Zusammenarbeit und Teamgeist zum Erfolg führen. Professor Trebor Scholz aus New York sprach über die Chancen digitaler Plattformgenossenschaften, während APA-Chef Clemens Pig die Bedeutung unabhängiger genossenschaftlicher Nachrichtenagenturen für freie Medien hervorhob. In einer hochkarätig besetzten Diskussionsrunde wurde zudem die Rolle von Genossenschaftsbanken als Zukunftsmodell beleuchtet.

Einen Einblick in innovative Ansätze gaben junge Genossenschaften aus dem In- und Ausland. Für besonderes Interesse sorgte der deutsche Traditionsverein Schalke 04, der neuerdings ebenfalls auf genossenschaftliche Strukturen setzt.

Für die Schweizer Delegation bot der Kongress nicht nur spannende fachliche Impulse, sondern auch die Möglichkeit, den Austausch mit den Partnerverbänden aus Deutschland und Österreich zu vertiefen. Einmal mehr zeigte sich: Gemeinsam sind Genossenschaften stärker – «Stronger Together». ●

– Elias Maier –











Bild: feelimage / Matern

Genossenschaftliche Demokratie – eine fragile Selbstverständlichkeit

Demokratie ist ein schillernder Begriff. Dass er vielerlei Interpretationen zulässt, spricht mehr für als gegen ihn. Ein unabdingbarer Wesenskern der Demokratie ist die Beteiligung, das Mitmachen. Wenn das Internationale Institut für Genossenschaftsforschung im Alpenraum seine 27. Jahrestagung im November in Bozen zum Thema «Demokratie braucht Beteiligung» durchführte, so stellt sich dennoch die Frage, ob dem Titel nicht das Ausrufe- oder Fragezeichen fehlte.

Der unaufgeregte Tagungstitel, ohne dramatisierendes Beiwerk, zeigt allerdings: Die Demokratiefrage ist auch in der Genossenschaft angekommen. Obwohl Demokratie und persönliche Beteiligung an gemeinsamen Entscheidungen das zentrale Element dieser Gesellschafts- und Unternehmensform sind, schien es notwendig, sich der genossenschaftlichen Demokratie zu vergewissern. Zumal ihre realen Spielarten äusserst vielfältig sind. Ja, es gehört zur demokratischen Selbstverständlichkeit in Genossenschaften, die eigene Vitalität, Innovationskraft, Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit immer wieder zu prüfen. Trotz ihres modischen Habitus weisen diese Begriffe in ihrem Kern auf die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Kontexte hin, in welchen selbst praktizierte genossenschaftliche Demokratie herausgefordert wird. Demokratische Entspanntheit in Genossenschaften ist also nicht angesagt.

Genossenschaften als Schulen der Demokratie

PD Dr. Florentine Maier, Dozentin an der Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für Nonprofit Management und Governance, meinte Demokratie sei zum «Schlagwort» geworden und diagnostizierte deren «Krise». Um sogleich zu fragen, was Genossenschaften beitragen könnten, um die Krise zu überwinden. Aus wissenschaftlicher Optik postulierte sie für einen vermehrten und verbesserten Austausch zwischen genossenschaftlicher Praxis und Wissenschaft. Um einander besser zu verstehen, regte sie an, in der Lehre das bisherige Top-down-Führungsverständnis, um das Bottom-up-Kooperationsmodell zu erweitern oder gar zu ersetzen. So könne Innovation entstehen.

Als Ursachen der Demokratie-Krise diagnostizierte sie zuvor die übersteigerte Individualisierung und Freiheit des Unternehmens, die uneingeschränkte Wahlfreiheit, ohne gemeinsame Verantwortung gekoppelt mit politischem Zynismus. Dieser Mix habe zu einer Vertrauenskrise geführt. «Wenn man weder der Wissenschaft, der Politik, den Beamten, noch der Presse vertraut, wird das Demokratiesystem zusammenbrechen.» In diesem Umfeld sieht sie die Genossenschaften «als Schulen der Demokratie», allerdings gefordert in doppelter Hinsicht. Zum einen könnten sie mit ihren praktizierten Beteiligungsformen die Selbstverantwortung, die Selbsthilfe und das Teamplay stärken. In der Genossenschaft werde so die Wirkung von zusammenarbeitendem Tun situativ sichtbar und schaffe Vertrauen. Aus der Erfahrung, gemeinsam eigene Probleme zu lösen, könne zudem die «Framing-Fähigkeit» wachsen. Maier versteht darunter die Kompetenz, die eigene Sache in einen grösseren Kontext zu stellen – zu kooperieren, Expertise einzubringen oder einzuholen, Initiative zu übernehmen, statt nur zu fordern oder Rechenschaft abzulegen. Dazu zählt sie auch die «Beziehungskompetenz», das Zuhören, das Argumentieren – das «konstruktive Gespräch.» In ihrem abschliessenden Appell für eine «zivilisierte Bürgerlichkeit» sieht sie ein Mittel mit genossenschaftlichen Werten und Methoden gegen die Verantwortungs- und Kooperationskrise zu wirken, die hinter der Demokratie-Krise stecke.

Genossenschaften mit weitem Zielraum

Prof. Dr. Richard Lang, Direktor Kompetenzzentrum für das Management von Genossenschaften, Freie Universität Bozen, erinnerte daran, dass Demokratie und Beteiligung nur eine Dimension von Genossenschaften darstellen. Seine Aufzählung weiterer Erwartungen zeigte, dass die Ge-

nossenschaften einen weiten «Zielraum» haben: «Nachhaltigkeit, Inklusion, Ausbildung, Integration, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung, Solidarität, Leistbarkeit.» Zwischen all diesen Zielen würde es verschiedenste Zusammenhänge geben, denen Rechnung zu tragen sei.

Dem Management von Genossenschaften verpflichtet und damit der Machbarkeit, erläuterte Lang neuere Unternehmensfelder, die für Genossenschaften interessant sind. So etwa wenn in Familienunternehmen ohne familiäre Nachfolge eine Überführung in eine Genossenschaft der Mitarbeitenden überführt werde, ein «workers buy out». Selbstverständlich mit fachlicher Begleitung in den Bereichen Management, Führung, Finanzierung, Organisationsentwicklung, Mitbestimmungsmodell. Aber immer mit dem Ziel, dass die neu – aber immer mit dem Ziel, dass die neuen Unternehmensgenossenschafter die nötigen Kompetenzen tatsächlich erwerben und nicht in der Abhängigkeit externer Moderation bleiben. Bei neu entstehenden Bürger- und Sozialgenossenschaften als Reaktion gesellschaftlichen Bedarfs wies Lang besonders auf das Spannungsfeld von partizipativer Innovation und institutionellen Grenzen – rechtlicher Rahmen, Finanzierung, demokratische Entscheide – hin. Er sprach dabei vor allem die innovativen Bereiche Energie, Pflege, Infrastrukturen im ländlichen Raum, betreute Arbeitsplätze (Inklusion) oder das genossenschaftliche Wohnen bzw. Bauen an. Sein Fazit für die Zukunft der persönlichen Beteiligung in Genossenschaften fasst er in beinahe klassische Merksätze:

- Die Beteiligung bleibt das Leitmotiv der Genossenschaft und muss kontextualisiert werden.
- Das Risiko für Genossenschaften ist die Entkopplung zwischen persönlichem Engagement-Wille und institutionellen Formen.
- Die Herausforderung für Genossenschaften ist es, Vielfalt von Ideen, Erwartungen und Ansprüchen als Kooperation zu gestalten.
- Das Ideal des genossenschaftlichen Tuns ist die praktikable Co-Creation.

Demokratie muss erlebbar sein

Michael Dandorfer, Diplomkaufmann und Co-Vorstand der Münchner Bank, älteste Genossenschaftsbank in Bayern (1862), präsentierte seine Unternehmensphilosophie kurz und klar: «Um ein Konto zu führen braucht niemand die Münchner Bank. Unser einziges Differenzierungsmerkmal ist die Genossenschaft.» Deshalb habe man die eigenen Bankaktivitäten ganz in den Dienst der Genossenschafter gestellt: «Genossenschaftliche Demokratie muss erlebbar sein und den Genossenschaftern Vorteile bringen.»

Dandorfer nannte einen ganzen Strauss von konkreten Vorteilen für die Mitglieder: Ein eigene «Immo-Plattform» macht Wohnungsangebote den Mitgliedern exklusiv 14 Tage vor der allgemeinen Publikation zugänglich. «Partnerkarten» vermitteln ausgewählte Handwerker (Genossenschaftmitglieder) schnell und zuverlässig an andere Mitglieder. Über ein «Crowdfunding» gesammelte Gelder für Projekte oder Produkte von Mitgliedern verdoppelt die Bank. Für junge Künstler wird kostenlos eine Galerie betrieben. Eine «Pop-Up Geno-Bar» stellt kostenlos Sitzungsräume zur Verfügung. Man lädt Schulklassen ein und zeigt, ihnen wie eine Bank funktioniert. Und und und…

Ganz besonders war vor einigen Jahren der Entscheid, keine Produktewerbung mehr zu machen. Unter dem Slogan «Dahoam gut vernetzt» wirbt man nur noch mit Unternehmen und Personen, die Genossenschafter sind. «Das gibt der Bank ein Gesicht. Und wir müssen einen guten Job machen, sonst stellt sich ein Unternehmer nicht für eine Plakat mit seinem Foto und seinem Namen zur Verfügung», zieht Dandorfer nach zehn Jahren mit dieser Strategie überzeugt und äusserst eine positive Genossenschaftsbankbilanz.

Vorteile der Langsamkeit im Apfel-Weltmarkt

Ing. Dr. Walter Pardatscher ist seit 2018 Direktor des Verbands Südtiroler Obstgenossenschaften VOG, nachdem er u.a. Geschäftsführer der Brenner Autobahn AG war. Der VOG nennt sich «Home of apples» und exportiert seine Äpfel in 70 Länder. Die VOG-Marke «Pink Lady» bezeichnet der Direktor als «wichtigste Apfelmarke in Europa». 4000 Obstbauern (Genossenschafter) und 1500 VOG-Mitarbeitende produzieren jährlich 550'000 Tonnen Äpfel oder 6 Prozent des EU-Marktes. Während der Südtiroler Weinbau nur 0,8 Prozent des italienischen Weinbaus ausmache.
Die VOG ist das elfgrösste Unternehmen in Südtirol und habe ich im Lauf seiner Geschichte gewandelt, führte der Genossenschaftsmanager Pardatscher aus: «In der Gründerzeit ab 1945 stand die lokale und regionale Zusammenarbeit im Zentrum. Später waren es immer mehr Marktfragen, so dass sich der VOG zum Unternehmen mit eigenen Produkten und Marken entwickelte.» Von der «Kraft der Vielen» und der «Demokratie in genossenschaftlichen Unternehmen» zeigt er sich weiterhin überzeugt.

Heute sehe er in der Landwirtschaft und beim VOG «die Langsamkeit als Vorteil». Langsamere Entscheide könnten «nachhaltiger, besser und stabiler» sein, wenn dabei die Konkurrenzfähigkeit als zentraler Punkt gewährleistet bleibe. Als Gründe für eine bessere Entscheidungsqualität nannte Pardatscher «weniger Riskio, Transparenz, den Einbezug vieler und damit verbunden die Überzeugungsarbeit mit guten Argumenten und noch besserer Vorbereitung, die geleistet werden muss». Er gab durchaus zu, dass dies gelegentlich auch «mühsam» sein könne. Eine Besonderheit der Transparenz eines Genossenschaftsunternehmens sei, dass die «ganze Welt weiss, was wir strategisch wollen.» Umso mehr sei es für den unternehmerischen Erfolg des VOG entscheidend, neben den sehr guten Produkten, «im Unternehmen den kulturellen Background der Region zu berücksichtigen, um dynamisch zu bleiben.»

Die vier Beispiele der IGA-Tagung 2025 zeigen, dass die genossenschaftlich demokratische Entspanntheit auch wettbewerbsfähig und zeitgerecht ist. Getragen von der Überzeugung, dass Demokratie in Genossenschaften eine Selbstverständlichkeit ist, auch wenn sie situativ verschieden interpretiert wird. Dass genossenschaftliche Modelle tragfähig und attraktiv bleiben bleibt untrennbar mit den genossenschaftlichen Grundwerten – liberal, demokratisch, solidarisch – verbunden. Im Wissen darum, dass genossenschaftliche Werte einen Wert nur als angewandte Werte haben. ●

– Hilmar Gernet –

Wohnungsknappheit: «Wir sind uns nicht einmal einig, welches unser Problem ist»

Prof. Dr. Donato Scognamiglio, der bekannteste Immobilien-Experte der Schweiz, analysiert und philosophiert im Gespräch mit Hilmar Gernet über Ursachen der hiesigen Wohnungsknappheit. Dabei beleuchtet er auch die Rolle der Wohnbaugenossenschaften. Für ihn hängt die Lösung der Wohnraumfrage eng zusammen mit der Antwort auf eine andere Frage: «Welches Land will die Schweiz eigentlich sein?».

Sind Wohnbaugenossenschaften (WBG) eine Alternative zu Miete oder Eigentum, ein dritter Weg oder sind sie eine Nischenlösung? Heute stellen sie rund vier Prozent der Wohnungen des Gesamtbestandes in der Schweiz zur Verfügung. Der Bundesrat spricht in seiner Botschaft zur Aufstockung des Fonds de Roulement zugunsten des gemeinnützigen Wohnungsbaus, die 2026 im Parlament diskutiert wird, von einer «marktergänzenden» Rolle des WBG-Angebots. Dieses soll in den nächsten zehn Jahren mit zusätzlichen 150 Mio. Franken gefördert werden.

Scognamiglio sieht in den WBG durchaus ein Erfolgsmodell, besonders in urbanen Regionen wie beispielsweise Zürich, Luzern, Bern, Basel, wo Genossenschaftswohnungen einen substanziellen Anteil am Wohnungsbestand ausmachen. «Die Idee der Genossenschaft ist sehr interessant: gemeinsamer Verzicht auf Eigenkapitalrendite bedeutet für die Genossenschafter günstigeren und nachhaltigeren Wohnraum. Das Prinzip ist einfach: Genossenschaften kaufen Land am Markt, verzichten aber auf die Verzinsung des Eigenkapitals. Dadurch sinken die Kosten. Die Hypothekenzinsen müssen zwar bezahlt werden, doch die Renditeerwartung privater Investoren entfällt. Hinzu kommen soziale Effekte. Räume, die gemeinschaftlich genutzt werden können, ersetzen das ominöse Zimmer für die Grossmutter, die nie zu Besuch kommt. Aufenthalts- oder Hobbyräume, die allen Bewohnern einer genossenschaftlichen Liegenschaft zur Verfügung stehen, senken den Flächenverbrauch pro Kopf.»
Trotz dieser positiven Effekte des genossenschaftlichen Wohnungsbaus relativiert Scognamiglio dessen Wirkung: «Genossenschaften lösen das Wohnraumproblem nicht. Sie leisten einen kleinen Beitrag für moderatere Mieten und eine bessere Flächennutzung.» Allerdings erachtet er ihren Beitrag gegen die Wohnungsnot in städtischen Regionen als wesentlich bedeutender als die vier Prozent im gesamtschweizerischen Blickfeld.

> «Wertsteigerungen als Folge des knappen Wohnraums sind für viele ein Businessmodell. Das ist ein Grundproblem des Wohnungsbaus in der Schweiz.»
>
> **Prof. Dr. Donate Scognamiglio**

WBG kämpfen gegen Kritik

Wo Licht ist, ist auch Schatten. Kritiker bemängeln Marktverzerrungen, insbesondere wenn Gemeinden vergünstigtes Bauland oder Land im Baurecht an WBG vergeben. Diese Kritik kann Scognamiglio verstehen: «Ein Genossenschaft hat den Jackpot geknackt – vor allem ihre Bewohner –, wenn sie zu solch vorteilhaften Bedingungen zu Bauland kommt.» So werde das Steuersubstrat indirekt zu WBG umverteilt.

Ein weiterer kritischer Punkt ist für ihn die Bewertung des Bodens. Die Wertsteigerung des Landpreises würde bei der Besteuerung oft nicht berücksichtig bzw. nachgeführt. «Wenn das Land heute fünfmal so viel wert ist wie beim Kauf, müsste man eigentlich auch entsprechend mehr Miete verlangen.» Zudem gebe es Diskussionen um die Auswahlverfahren für die Baulandvergabe und Missbräuche seien nicht gänzlich ausgeschlossen. Dennoch sieht Scognamiglio darin kein grundsätzliches Argument gegen das Modell. «Genossenschaften ermöglichen coole Projekte mit hoher baulicher und sozialer Qualität, mehr Identifikation und Partizipation.» Für Scognamiglio sind WBG – neben Miete und Eigentum – deshalb eine «dritte

Form, die in ihrer kollektiven Organisation sehr schweizerisch ist.»

Wohnungsknappheit – wo liegt das Problem?
Für Donato Scognamiglio liegt das Grundproblem der Wohnungsknappheit tiefer, als es heute diskutiert wird. «Wir sind uns nicht einmal einig, welches unser Problem ist. Es herrscht eine massive Unklarheit über die Ursachen.» Ist es schlicht eine steigende Nachfrage, getrieben durch rund 60 Prozent aufgrund der Zuwanderung (Wachstum der Haushalte, gemäss bundesrätlicher Botschaft zur Aufstockung des Fonds de Roulement) in den letzten Jahren, die höher ist als das Angebot? Ist es die Landknappheit (Zonenplanung, Landhortung? Sind es aufwändige und zu langsame Baubewilligungs- und Einspracheverfahren?)

Der sachlichen Analyse und Lösung ständen oft die politische Zerrissenheit im Weg, meint Scognamiglio. «Am runden Tisch, den der Bundesrat im Februar 2024 einberufen hatte, wären eigentlich ganz andere Probleme wichtig gewesen, die aber gar nicht besprochen wurden. So entstanden nur Konjunktiv-Lösungen.»

Welchen sind die wichtigeren Punkte, die Scognamiglio meint? Für seine Antwort schlägt er den grossen Fächer auf. «Während gewisse politische Kräfte argumentierten, es gebe bereits genug Menschen im Land, setzten andere auf staatlich gelenkten Wohnungsbau.» Hinzu komme ein «strukturelles Interesse» an steigenden Bodenpreisen. «Wertsteigerungen als Folge des knappen Wohnraums sind für viele ein Businessmodell. Das ist ein Grundproblem des Wohnungsbaus in der Schweiz.»
Wohnungsbau ist heute sowohl eine zentrale gesellschaftspolitische, eine wirtschaftlich und auch eine ideologische Frage. Es geht nicht nur um preisgünstigen, bezahlbaren Wohnraum. Mit dem Wohnraum sollen weitere Probleme gelöst werden – nachhaltige Energienutzung, neue Wohnformen und Mobilitätskonzepte, Integration von Menschen mit Behinderung, Migrations- oder Asylhintergrund, Zusammenleben der Generationen usf. So wichtig diese Anliegen sind, Bauträger – gemeinnützige und kommerzielle – stossen dabei an ihre Grenzen oder sind überfordert.

Wohlstandsproblem und Perspektivlosigkeit
Unser Gespräch entwickelt sich weiter und eröffnet unerwartete Gedanken-Dimensionen. Ist Wohnungsknappheit ein Problem, das entstanden ist aus der Kombination von Wohlstand und der politischen Uneinigkeit über die Perspektiven unsers Landes? Einerseits: Erbschaften und gute Einkommen ermöglichen mehr Wohnfläche pro Person. Andererseits: Das Verhältnis der Schweiz zur EU und zur Welt, die ökologische und die soziale Frage mit der ungelösten Finanzierung, die schweizerische Neutralität in einer Welt des Umbruchs.
Scognamiglio sieht eine gesellschaftliche Sinnkrise: «Es fehlt eine gemeinsame Vision für die Schweiz.» Er spricht von einer Verteidigungshaltung: «Wir ziehen nur noch am Leintuch und jeder hofft, dass er so warm genug hat. Dabei braucht es zuerst attraktive Jobs und Arbeit, damit man gute Wohnungen bezahlen kann.» Es brauche Begeisterung für die Schweiz. Wir hätten dafür die Institutionen, wie beispielsweise die ETH Zürich oder der EPFL, die enormes Potenzial haben, etwa im Bereich künstlicher Intelligenz, begeistert er sich selbst und wird zum Politiker, der er als Züricher Kantonsrat auch ist.

Drei Punkte
Wohnen sieht Scognamiglio, neben der Gesundheitsversorgung, als zentrale politische gesellschaftliche Themen, die sich einer «Schmerzgrenze» näherten. Sie müssten gelöst werden, um nicht gravierendere soziale Spannungen auszulösen. Dabei sieht er das Heil nicht beim Staat. «Geldverdienen im Wohnungsbau muss möglich bleiben. Sonst bleibt die Schweiz nicht attraktiv. Einfach den Bagger auffahren, das geht aber nicht.»
Da es in einer komplexen Welt keine einfachen Lösungen gibt – auch nicht für die Lösung der Wohnraumknappheit – sieht, skizziert Donato Scognamiglio drei Schritte:
1. Zuhören und vermitteln. Alle sind unzufrieden und ein runder Tisch reicht nicht.
2. Zentrale Probleme identifizieren.
3. Entscheiden, ob man sie wirklich lösen will.

Er setzt nicht auf weitere Studien, zumal ihre Interpretation stark vom Auftraggeber abhänge. Auch provoziert jede prononcierte Studie eine Gegenstudie. Statt ein Problem zu lösen, wird es allenfalls umzingelt. Die eigentliche Herausforderung liegt tiefer, wiederholt sich und analysiert Immobilienexperte Scognamiglio. Es gehe um das Anpacken der Zielkonflikte zwischen Wachstum und Begrenzung, Markt und Staat, Verdichtung und Lebensqualität, Rendite und Sozialpolitik. Oder, wie er zuspitzt: «Zuerst müssen wir uns einigen, welches Land wir sein wollen. Erst dann können wir das Wohnungsproblem lösen.» ●

Verdichtung – stresst und kostet

Das politische Mantra zur Lösung der Wohnraumknappheit lautet seit Jahren: verdichten. Scognamiglio sieht darin Ambivalenzen. Das Mantra habe Folgen: «Je mehr wir verdichten, desto teurer wird es.» Damit meinte er nicht nur finanzielle Kosten. «Höhere Dichte bedeute mehr Konflikte, mehr Einsprachen, Verlust von Privatsphäre, mehr Lärm und auch höhere Baukosten. Zusammenrücken macht es nicht gemütlicher. Es stresst und kostet.»
Die Genossenschaften sieht er nicht als Ursache dieser Entwicklung. «Die WBG macht nicht das lokale Wetter, sie ist wie ein Regenschirm. Die Grosswetterlage sind Zuwanderung, tiefe Zinsen und strukturelle Rahmenbedingungen.» Zugleich steht für ihn ausser Frage, dass die Schweiz, wolle sie weiter wachsen und mehr Wohnraum zur Verfügung stellen, «raumplanerisch konsequenter werden müsse, etwa durch höheres Bauen oder bessere Nutzung gut erschlossener Grundstücke.» phg



Prof. Dr. Donato Scognamiglio (56)...
... ist Verwaltungsratspräsident der IAZI AG, Präsident der Bank Avera sowie vom Schweizer Bundesrat gewählter Vertreter der Hypothekarschuldner im Verwaltungsrat der Pfandbriefbank. Er ist Titularprofessor an der Universität Bern.

Scognamiglio ist Gründungspartner der Neuen Gesellschaft für erschwingliches Wohnen und Inhaber der Consult AG Statistical Services, einer Statistikberatungsfirma. Politisch engagiert er sich als Kantonsrat der EVP im Kanton Zürich und ist Mitglied der Wirtschafts- und Abgabekommission. Zudem leitet er die Ausbildung Certified Expert in Real Estate Finance (CEREF-AZEK) und tritt regelmässig als Keynote-Speaker an Fachkonferenzen auf.

Scognamiglio ist verheiratet, Vater dreier erwachsener Söhne und lebt im Kanton Zürich.

Mehr Mittel für Wohnbau-genossenschaften

National- und Ständerat haben 2026 der Aufstockung und Weiterführung des Fonds de Roulement zugestimmt. Der Nationalrat hiess die Vorlage mit 129 zu 62 Stimmen gut, der Ständerat mit 33 zu 10 Stimmen. Damit folgten beide Kammern auch der Empfehlung der Idée Coopérative.



Bild: Christian Wasserfallen

Der Fonds de Roulement unterstützt gemeinnützige Wohnbauträger mit zinsgünstigen Darlehen für Neubauten, Erneuerungen sowie den Erwerb von Liegenschaften und Bauland. Davon profitieren insbesondere Wohnbaugenossenschaften. Für die Jahre 2030 bis 2034 stehen zusätzliche 150 Millionen Franken zur Verfügung.

Auch das bewährte Bürgschaftsinstrument des Bundes wird weitergeführt. Dadurch können gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften ihre Projekte zu attraktiven Finanzierungskonditionen realisieren. Die eidgenössischen Räte bewilligten dafür einen Verpflichtungskredit von 1,92 Milliarden Franken für die Jahre 2027 bis 2033. Bemerkenswert ist, dass seit der Einführung dieses Instruments kein einziger Zahlungsausfall verzeichnet werden musste.

Die Beschlüsse setzen ein wichtiges Zeichen zugunsten des gemeinnützigen Wohnungsbaus. Sie unterstreichen die zentrale Rolle der Wohnbaugenossenschaften bei der Schaffung und Sicherung von bezahlbarem Wohnraum in der Schweiz. Die beiden Massnahmen verursachen zur früheren direkten Mietförderung des Bundes keine Kosten für die Steuerzahlenden. Im Gegenteil: Die verzinsten Darlehen des Fonds de Roulement generieren für den Bund Einnahmen. ●

– Elias Maier –

Verdichtung und Wohnqualität: Gemeinnützige Wohnbauträger sind gefordert

Gemeinnützige Bauträger sind prädestiniert, zur qualitätsvollen Verdichtung beizutragen. Es braucht aber viel Know-how und sorgfältige Prozesse, um Risiken und rechtliche Stolperfallen zu vermeiden. Dies das Fazit des Forums der Schweizer Wohnbaugenossenschaften im KKL Luzern zum Thema «Verdichtung und Wohnqualität: Chancen, Herausforderungen, Lösungen». Am Forum hat unser Geschäftsführer Elias Maier teilgenommen.

Der grosse Ansturm auf die Tagung zeigte, dass sich die Wohnbaugenossenschaften Gedanken machen über die aktuellen Herausforderungen der Baubranche. Rund 500 Vertreterinnen und Vertreter von Wohnbaugenossenschaften aus der ganzen Schweiz, Behörden, Unternehmen sowie Fachleute trafen sich heute in Luzern zum Forum der Schweizer Wohnbaugenossenschaften. Unter dem Motto «Verdichtung und Wohnqualität: Chancen, Herausforderungen, Lösungen» beleuchtete die Tagung die Fragestellungen, mit denen auch gemeinnützige Wohnbauträger konfrontiert sind: Wie schaffen wir angesichts der wachsenden Bevölkerung und des steigenden Flächenverbrauchs mehr Wohnraum, ohne die Zersiedelung voranzutreiben? Wie gelingt Innenverdichtung zu bezahlbaren Mieten und mit hoher Wohnqualität? Was braucht es, damit Verdichtungs-rojekte auf Akzeptanz stossen und damit der Bau von preisgünstigen Wohnungen nicht durch Einsprachen blockiert wird?

Herausforderung und Chance für die gemeinnützigen Wohnbauträger

In ihren Begrüssungsworten betonte Eva Herzog, Ständerätin (BS) und Präsidentin von Wohnbaugenossenschaften Schweiz, dass es angesichts der aktuellen Wohnungsnot und steigenden Wohnkosten dringend mehr preisgünstige Wohnungen brauche. Sie rief die gemeinnützigen Wohnbauträger auf, ihren Beitrag zu verdichtetem Wohnraum zu leisten – auch wenn es anspruchsvoll sei. Dafür brauche es auch gute Rahmenbedingungen: «Die bestehenden Förderinstrumente für gemeinnützige Wohnbauträger – der Fonds de Roulement und die Bürgschaften für die Emissionszentrale EGW – müssen mit neuen Rahmenkrediten gestärkt werden. Und rechtlich dürfen gemeinnützigen Wohnbauprojekten keine Steine in den Weg gelegt werden. Dafür setzen wir uns auf politischer Ebene ein.» Daniel Burri, Präsident von WOHNEN SCHWEIZ, wies darauf hin, dass die aktuellen Herausforderungen auch eine grosse Chance für den gemeinnützigen Wohnungsbau bedeuten. «Gerade gemeinnützige Bauträger sehen sich seit jeher in der Verantwortung, mehr preisgünstigen Wohnraum zu erstellen und dabei haushälterisch mit dem Boden umzugehen. Wir können nun beweisen, dass wir auch beim anspruchsvollen Thema der qualitätsvollen Innenentwicklung zu den Vorreitern gehören.»

Gemeinnütziger Wohnraum als Schlüssel zur Verdichtung

Dass es für eine gelungene Verdichtung nichts weniger als einen Kulturwandel brauche, machte KeySpeakerin Regula Lüscher in ihrem Einstiegsreferat deutlich. Das heisse zum Beispiel: Gemischte Akteurskonstellationen, Zusammenarbeit statt Silodenken, Agilität und Beteiligung. Es wäre wünschenswert, dass gemeinnützige Bauträger in diesen Prozessen eine aktivere Rolle einnehmen, betonte ETH-Professor David Kaufmann. Seine Forschung hat ergeben, dass Verdichtung eher akzeptiert wird, wenn sie sozial und ökologisch umgesetzt wird, also wenn gemeinnützige Bauträgerschaften die Projekte realisieren, wenn ein hoher Anteil Wohnungen in Kostenmiete vorgesehen ist und wenn auch öffentliche Grünflächen und Klimamassnahmen dazugehören. Auch Raumentwicklungsforscherin Sibylle Wälti unterstrich, dass in dichten, nachhaltigen und lebendigen Quartieren mit kurzen Wegen, so genannten 10-Minuten-Nachbarschaften, mindestens doppelt so viele Einwohnende leben sollten wie Beschäftigte. Dafür brauche es genügend zahlbaren Wohnraum.

Forum der Schweizer Wohnbaugenossenschaften

Mit dem Forum der Schweizer Wohnbaugenossenschaften wollen die beiden Dachverbände des gemeinnützigen Wohnungsbaus, Wohnbaugenossenschaften Schweiz und WOHNEN SCHWEIZ, zur Vernetzung und Weiterentwicklung der gemeinnützigen Wohnbauträger beitragen und auf die Herausforderungen und Anliegen der Wohnbaugenossenschaften aufmerksam machen.

– Rebecca Omoregie (Wohnbaugenossenschaften Schweiz) / Reto Martinelli (Wohnen Schweiz) –

Impulse 2025

Mit ihren Impulsen 2025 greift die Idée Cooperative zentrale Zukunftsthemen für Genossenschaften auf: Nachhaltigkeit, Nachfolgeplanung in Verwaltungsräten und den verantwortungsvollen Umgang mit Künstlicher Intelligenz. Prägnant, praxisnah und wertebasiert zeigen die Beiträge, wie Genossenschaften aktuelle Herausforderungen nicht nur meistern, sondern aktiv gestalten können.

Nachhaltigkeit für Genossenschaften ein entscheidender Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor

Im Impuls 1/2025 für die Idée Cooperative zeigen Prof. Dr. Katrin Muff und Prof. em. Dr. Thomas Dyllick vom Institute for Business Sustainability (IBS) in Luzern, dass Nachhaltigkeit heute auch für Genossenschaften ein entscheidender Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor ist.
Doch was bedeutet Nachhaltigkeitsmanagement speziell für Genossenschaften? Welche Rolle spielen Genossenschaften im Kontext der nachhaltigen Entwicklung in der Schweiz? Und wie gelangt ein Unternehmen vom Risikofokus zum Impactfokus? Die Strategievorschläge des Autorenteams sollen als Inspirationsquelle dienen und lassen sich, je nach Ausgangslage der Genossenschaft, individuell anpassen.



Prof. Dr. Katrin Muff
Katrin Muff ist Direktorin des Institute for Business Sustainability (IBS) in Luzern und Professor of Practice an der LUISS Business School in Rom. Sie arbeitet als Beraterin für Führungskräfte und Verwaltungsräte im Bereich Nachhaltigkeit und Strategische Transformation.



Prof. em. Dr. Thomas Dyllick
Thomas Dyllick ist Professor emeritus für Nachhaltigkeitsmanagement an der Universität St. Gallen (HSG) und Direktor des Institute for Business Sustainability (IBS) in Luzern. Er war von 1996 bis 2019 Ordentlicher Professor für Nachhaltigkeitsmanagement an der Universität St.Gallen und geschäftsführender Direktor des Instituts für Wirtschaft und Ökologie (IWÖ-HSG)

Nachfolgeprozess in Genossenschaftsverwaltungen

Der Impuls 2/2025 von Lars Funk und Dr. Karin Stuhlmann verbindet strategische Grundsätze mit konkreter Umsetzung: Anhand praxisnaher Beispiele zeigen die Autoren, wie Nachfolgeprozesse in Genossenschaftsverwaltungen systematisch, vorausschauend und wirkungsvoll gestaltet werden können. Ergänzt wird der Beitrag durch Checklisten, eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Praxis sowie eine prägnante rechtliche Einordnung von Rechtsanwalt Martin Moser.
Die Nachfolgeregelung in den Verwaltungen von Genossenschaften ist weit mehr als eine organisatorische Notwendigkeit. Sie ist eine strategische Aufgabe mit langfristiger Wirkung. Eine gut geplante und frühzeitig angestossene Nachfolge ist ein entscheidender Faktor für Stabilität, Vertrauen und Weiterentwicklung.
Die Übergabe von Verantwortung und Erfahrung verlangt Feingefühl, Struktur und Weitblick. Eine gelungene Nachfolge verbindet Kontinuität mit Erneuerung. Der Impuls skizziert in verschiedenen Praxisbeispielen einen idealtypischen Ablauf einer Nachfolgeregelung: Von der frühzeitigen Bedarfserkennung über das Anforderungsprofil und die gezielte Suche bis hin zur sorgfältigen Einführung und Begleitung neuer Mitglieder. Die Verantwortung für eine gute Nachfolgeregelung liegt aber bei jeder Genossenschaft selbst und dies unabhängig von ihrer Grösse oder Branche. Sie ist Ausdruck der Good Governance und zeigt den Mitgliedern, dass vorausschauend und im Sinne des genossenschaftlichen Gedankens gehandelt wird.
Seien Sie zudem kreativ bei der Suche von neuen potentiellen Verwaltungsmitgliedern: Nutzen Sie Ihre eigenen Mitgliederanlässe, wie beispielsweise die Generalversammlung oder nutzen sie das Netzwerk an einem der zahlreichen Anlässe der Idée Coopérative mit ihrem grossen genossenschaftlichen Netzwerk. Eine Genossenschaft, die heute an morgen denkt, ist auch morgen noch richtig aufgestellt.

Künstliche Intelligenz genossenschaftlich gedacht – vom Hype zur verantwortungsvollen Nutzung

Im Impuls 3/2025 für die Idée Cooperative zeigt Stefan Papst, wie Künstliche Intelligenz jenseits des Hypes verantwortungsvoll genutzt werden kann – und weshalb gerade Genossenschaften mit ihren Werten eine Schlüsselrolle im vertrauenswürdigen Einsatz von KI einnehmen.

Künstliche Intelligenz (KI) verändert gerade die Welt im Zeitraffer. Plötzlich schreibt KI-Texte, gestaltet Bilder oder beantwortet Fragen aus dem Alltag und laufend kommen neue Anwendungen dazu. Und ja: Manchmal sind die Resultate so gut, dass man zweimal hinschauen muss, um sie von der Realität unterscheiden zu können.

Vieles wird effizienter, schneller, bequemer. Die Chancen sind unbestritten, und KI hat viele Vorteile. Gleichzeitig wachsen aber auch die Fragen und Ängste: Gibt es unsere Arbeitsplätze in Zukunft noch? Was geschieht eigentlich mit meinen Daten?

Und nach welchen Kriterien entscheidet eigentlich die «Blackbox», wenn sie bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden oder bei der Wohnungsvergabe in Wohnbaugenossenschaften eingesetzt wird? Wie sieht es mit der Haftung aus, wenn KI falsche Entscheidungen trifft oder «halluziniert» und uns schlicht Lügen auftischt? Am Ende reicht Technik allein nicht. Es braucht immer den Menschen dazu. Denn letztlich geht es nicht nur um Technologie, sondern um Verantwortung, Werte und Ethik.

Genau hier haben Genossenschaften eine gute Ausgangslage. Sie sind keine anonymen Datenstaubsauger, sondern sind ihren Mitgliedern verpflichtet. Ganz konkret heisst dies:

- KI soll menschliche Entscheidungen unterstützen, aber nicht ersetzen.
- Wer KI einsetzt, muss Resultate oder Entscheide zumindest im Grundsatz erklären können.
- Algorithmen dürfen Kundinnen oder Kunden oder auch Mitglieder nicht diskriminieren.
- Datenschutz ist zentral. Gerade genossenschaftliche Mitgliederdaten sind Vertrauensgut und nicht für den Verkauf an Dritte gedacht.

Wir sind überzeugt, dass Genossenschaften mit dem vertrauenswürdigen Einsatz von KI profitieren werden. KI wird bleiben und vieles wird sie bald besser können als wir. Die Frage ist deshalb nicht, ob wir KI nutzen, sondern wie.



Stefan Pabst, Think Tank W.I.R.E. & Leiter Community «Innovate Switzerland»

Als Philosoph und Physiker beschäftigt sich Stefan Pabst bei W.I.R.E. mit sozialen und kulturellen Transformationen durch technologischen Fortschritt sowie mit Innovationsmanagement im Kontext von gesellschaftlichen Werteänderungen. Als Senior Projektleiter identifiziert er relevante Entwicklungen über alle Branchen hinweg. Er ist Leiter der Community «Innovate Switzerland», die sich für wirkungsvolle und nachhaltige Innovationen im digitalen Zeitalter einsetzt

Unsere Impulse sind für Mitglieder im geschützten Bereich digital verfügbar und können dort bequem heruntergeladen werden.



Lars Funk, Dipl.-Ing.

Lars Funk, Dipl.-Ing. (FH), ist Partner und Berater bei der internationalen Beratungsgruppe für Verbandsmanagement (B'VM). Seine Beratungsmandate liegen überwiegend in den Bereichen Strategieentwicklung und Personalrekrutierung für Verbände und Genossenschaften. Weiterhin übernimmt er Interims-Führungsaufgaben in NPO. Neben seiner Beratungstätigkeit ist er als Dozent für das Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagements (VMI) tätig.



Martin Moser, Dr., iur., LL.M.

Martin Moser, Dr. iur., LL.M. ist Rechtsanwalt und Partner der Bratschi AG in Bern. Dank seiner langjährigen Erfahrung unterstützt er vor allem Unternehmen und Privatpersonen in allen Belangen des Wirtschaftsrechts, so insbesondere im Gesellschaftsrecht (etwa Fragen der Governance, Compliance sowie bei Umstrukturierungen), bei M&A-Transaktionen, im Vertragsrecht und im Kartellrecht. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt ferner bei Unternehmensnachfolgen. Martin Moser ist selbst in verschiedenen Verwaltungsräten und im Stiftungsrat tätig, unter anderem auch bei einer genossenschaftlichen Bank.



Karin Stuhlmann, Dr. phil.

Karin Stuhlmann, Dr. phil., ist Geschäftsführende Partnerin und Beraterin der internationalen Beratungsgruppe fürVerbandsmanagement (B'VM). Sie promovierte in pädagogischer Psychologie an der Uni Zürich und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagements (VMI), wo sie seit 2010 Dozentin ist. Sie führt nebst der NPO-Beratungstätigkeit Verbände im Mandat: So bspw. von 2010 bis 2021 den Schweizerischen Verband für Ernährungsberater/innen (SVDE) und aktuell den Verband der Berufsorganisationen im Gesundheitswesen (SVBG). Daneben wirkt sie seit 2001 ehrenamtlich in Verbänden und Genossenschaften im Vorstand mit und ist aktuell Co-Präsidentin der Fachstelle für Vereine vitamin B.

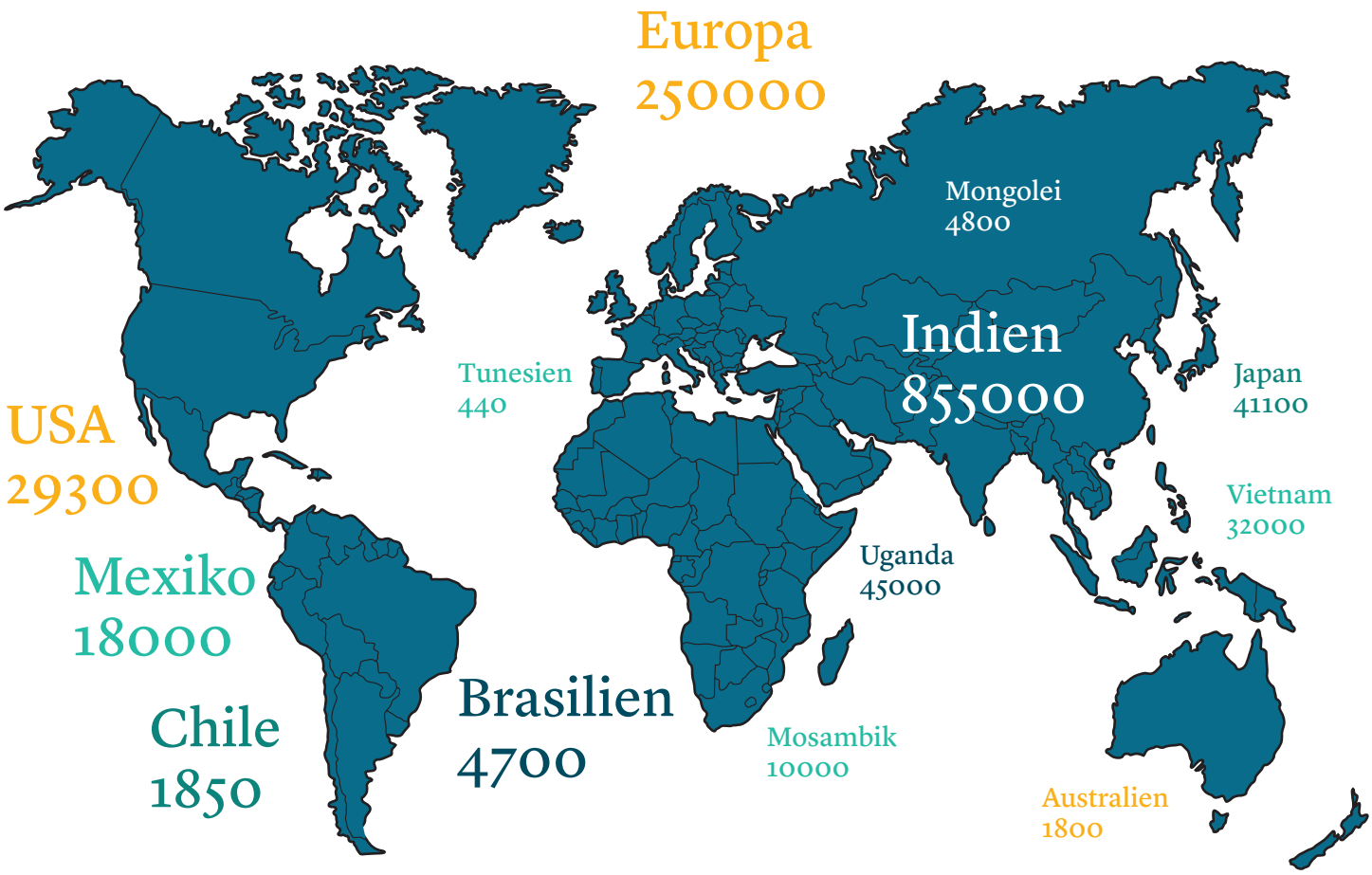
Teil 2

Genossenschaft in Zahlen

Die Genossenschaften bilden einen wesentlichen Teil im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben in der Schweiz. Wir treffen die Rechtsform in unserem Alltag in verschiedensten Situationen an (z.B. Detailhandel, Versicherung, Bank, Carsharing).

In diesem Kapitel sollen Zahlen rund um Genossenschaften weltweit und in der Schweiz verdeutlichen, welche Relevanz sie haben.

Genossenschaften weltweit – geografische Verteilung

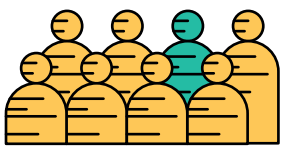


3 Mio.

Weltweit gibt es rund
3 Millionen Genossenschaften

280 Mio.

Genossenschaften beschäftigen weltweit
ca. 280 Millionen Menschen
(≈ 10 % der globalen Erwerbsbevölkerung)



Über 1 Milliarde Mitglieder
(≈ jeder 8. Mensch)

2800 Mrd.

Die 300 grössten Genossenschafen
erzielten 2025 einen Umsatz von
rund 2.8 Billionen USD.

Quelle: Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV)

Genossenschaften in Europa

141 Mio.

Menschen in Europa profitieren von der Mitgliedschaft in einer Genossenschaft.

Jede zweite Bank in Europa ist eine Genossenschaftsbank.

Jeder dritte Mensch in Polen wohnt in einer Genossenschaftswohnung.

1/3

der Apotheken in Belgien sind genossenschaftlich organisiert.



Die europäische Landwirtschaft ist stark genossenschaftlich geprägt. Landwirtschafts- und Forstgenossenschaften stärken regionale Betriebe, indem sie Ressourcen bündeln und verschiedene Dienstleistungen anbieten. Sie erzielen Grössenvorteile bei der Verarbeitung der Erzeugnisse sowie Transport, Verpackung und Vermarktung.

1 Mio.

Menschen in Frankreich arbeiten in einer Genossenschaft.

23'000 Landwirtschafts- und Forstgenossenschaften

40 %

des Umsatzes in der europäischen Landwirtschaft werden von landwirtschaftlichen Genossenschaften erwirtschaftet.



75% der finnischen Bevölkerung sind Mitglied in einer Genossenschaft.

607'000 Mitarbeitende

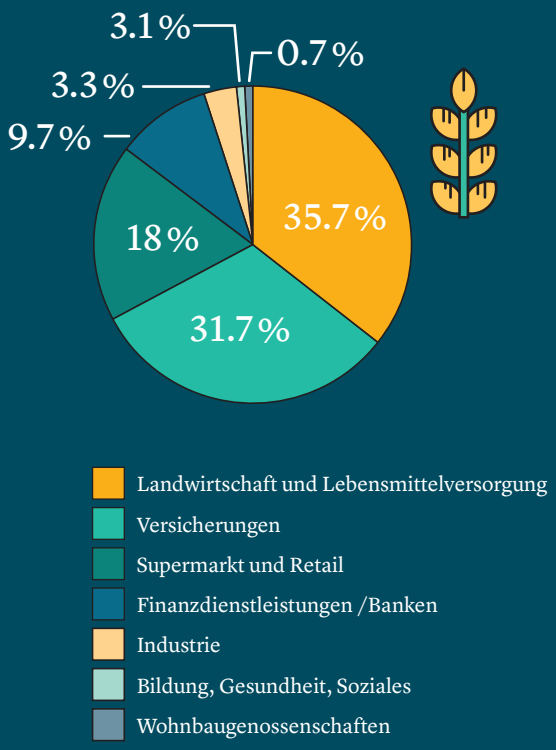
7 Mio.

Mitglieder

Quelle: DGRV

Weltgrösste 300 Genossenschaften – 7 davon in der Schweiz





Verteilung der 300 grössten Genossenschaften nach Umsatz

Afrika

Kenia	1
Total	1

Amerika

USA	48
Brasilien	21
Kanada	8
Kolumbien	5
Argentinien	3
Costa Rica	1
Total	**86**

Asien-Pazifik

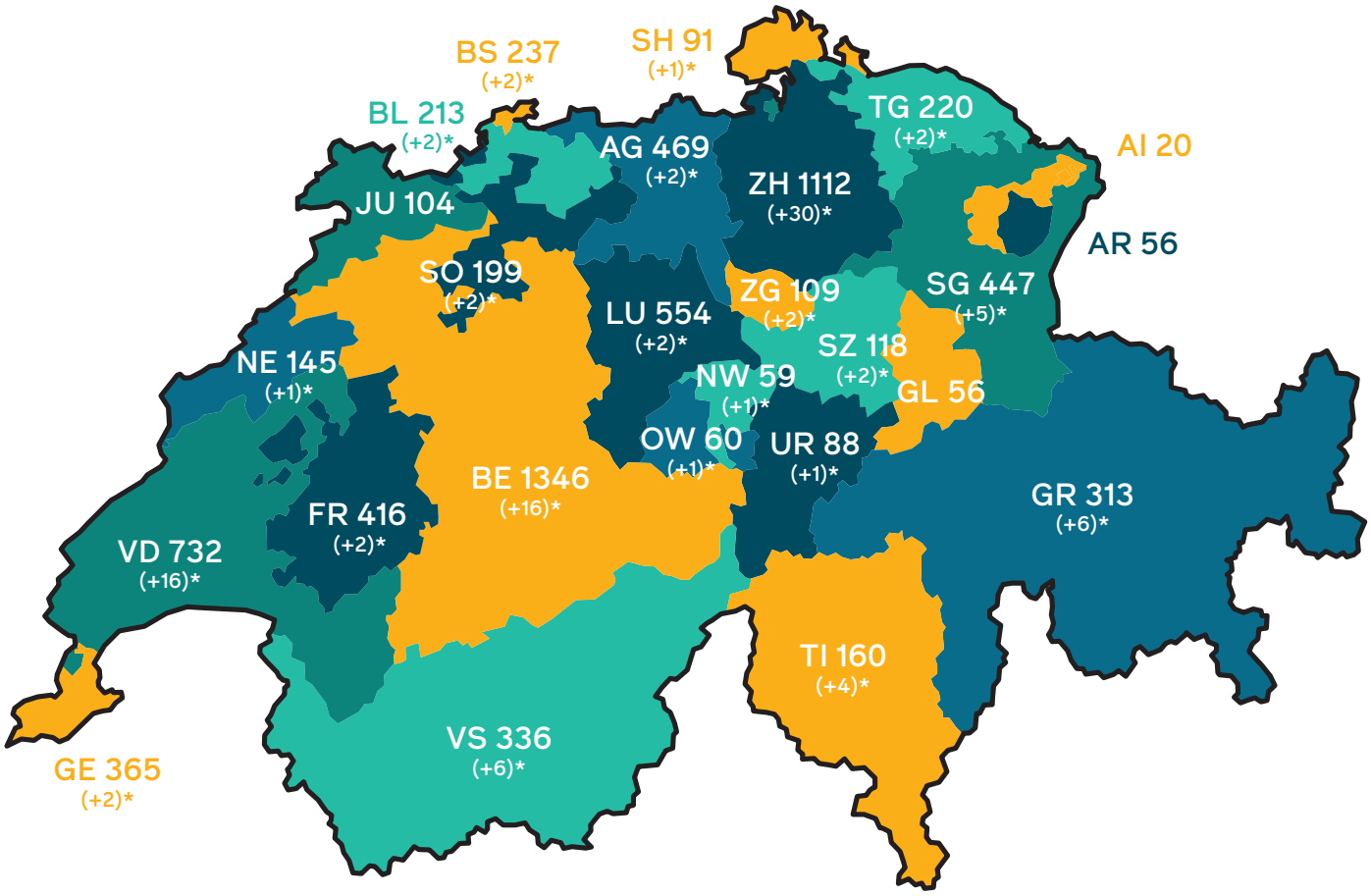
Japan	23
Indien	6
Neuseeland	5
Republik Korea	3
Australien	3
Singapur	2
Malaysia	1
Saudi-Arabien	1
Total	**44**

Europa

Frankreich	47
Deutschland	29
Niederlande	15
Italien	14
Spanien	14
Finnland	9
Dänemark	8
Schweden	7
Schweiz	7
UK	5
Norwegen	4
Österreich	4
Belgien	3
Polen	2
Portugal	1
Irland	1
Total	**159**

Quelle: Zahlen aus dem World Cooperative Monitor 2025

Total per Ende 2025: 8033 Genossenschaften



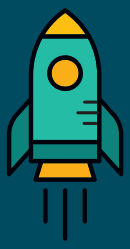
* = Neugründungen

Geografische Verteilung der Genossenschaften in der Schweiz

Ein Blick auf die geografische Verteilung zeigt, dass die meisten Genossenschaften ihren Sitz im Kanton Bern haben. Es folgen die Kantone Zürich und Waadt. Die geringsten Bestände weisen die beiden Appenzell sowie der Kanton Glarus auf. Dieses Bild ist jedoch vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Grösse und Bevölkerungszahl der Kantone zu betrachten: Bevölkerungsreiche und wirtschaftlich starke Kantone verfügen naturgemäss über eine höhere absolute Anzahl an Genossenschaften.

Aussagekräftiger ist deshalb die Betrachtung der Genossenschaftsdichte. Gemessen an der Anzahl Genossenschaften pro 10 000 Einwohner weisen die Kantone Uri, Obwalden und Graubünden die höchste Dichte auf. Am anderen Ende der Skala liegt das Tessin, wo sich im Verhältnis zur Bevölkerung am wenigsten Genossenschaften finden.

Im Jahr 2025 setzte sich in vielen Kantonen eine Konsolidierung des Genossenschaftsbestands fort. Verschiedene Zusammenschlüsse und Fusionen führten dazu, dass die Anzahl der Genossenschaften in zahlreichen Kantonen leicht zurückging oder stagnierte. Insgesamt wurden 93 neue Genossenschaften gegründet. Die Kantonen Zürich, Graubünden und St. Gallen konnten gar eine Zunahme der Genossenschaftszahlen verzeichnen. Der Juni war mit 15 Neugründungen der stärkste Monat, gefolgt vom April (11) und März (10). Die wenigsten Neugründungen wurden zu Jahresbeginn verzeichnet.



93 Neugründungen 2025 (+ 4,5% VJ)

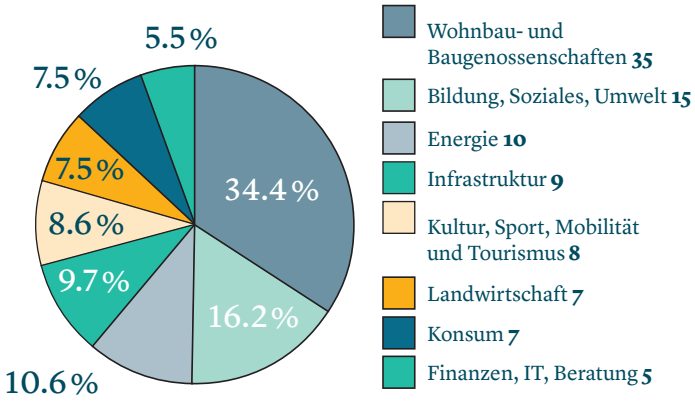


27 Fusionen (+3.9% VJ)



426 Statutenänderungen (+2.9% VJ)

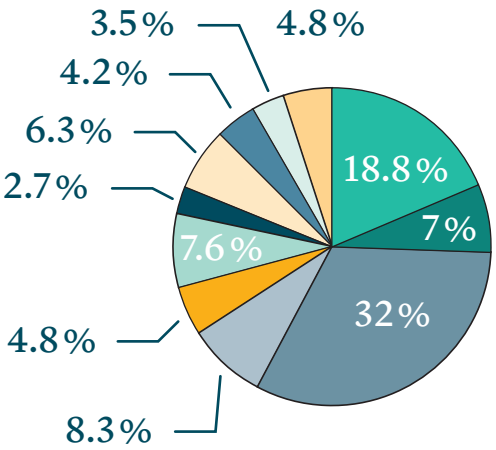
Neugründungen



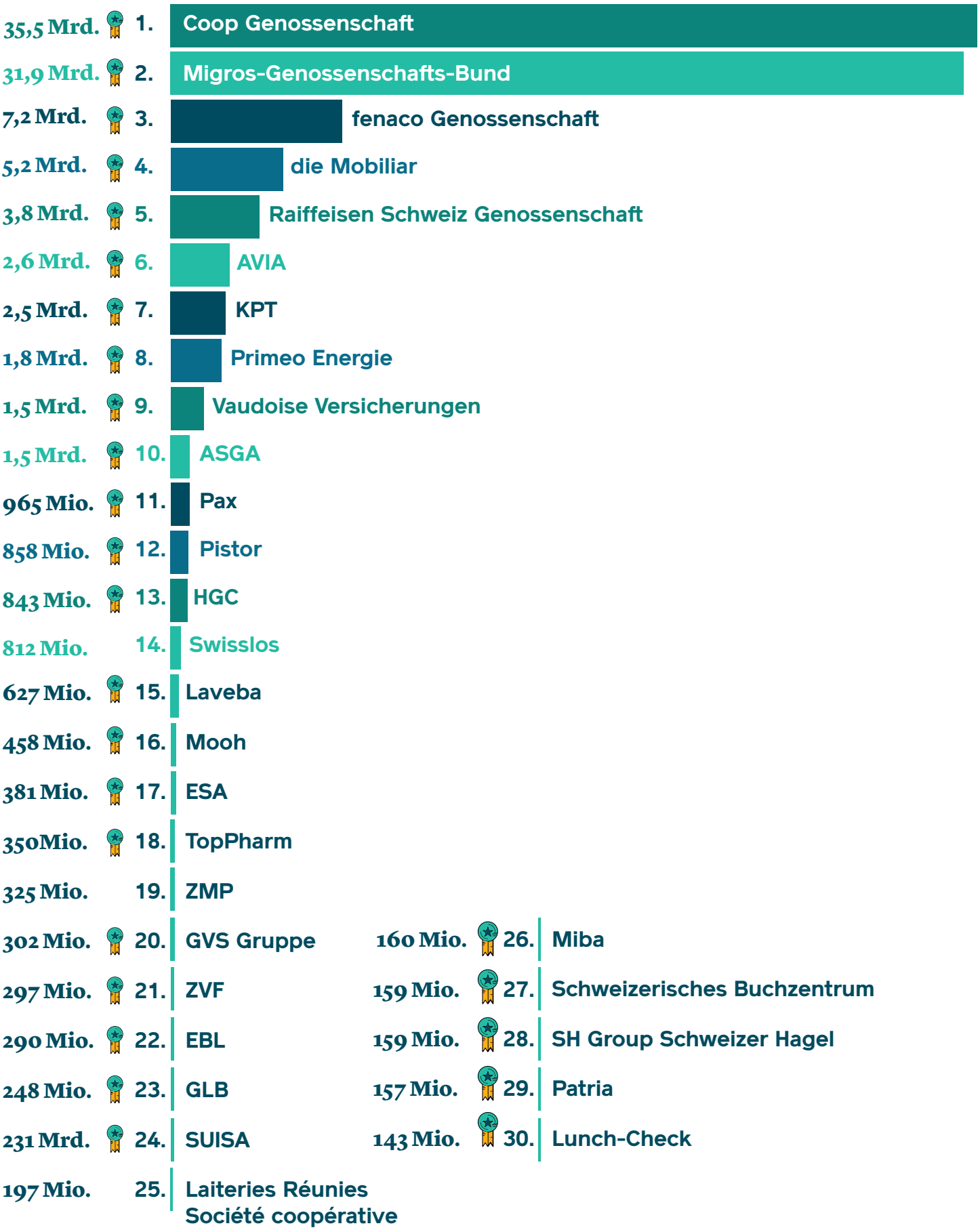
Genossenschaften bleiben auch 2025 eine gefragte Rechtsform in ganz unterschiedlichen Bereichen. Insgesamt wurden 93 neue Genossenschaften gegründet. Die Idée Coopérative durfte zahlreiche Initiantinnen und Initianten auf diesem Weg begleiten und wünscht allen Projekten viel Erfolg.

Mit rund einem Drittel stellen Wohnbau- und Baugenossenschaften die grösste Gruppe dar – mit Projekten nicht nur in Städten, sondern zunehmend auch in ländlichen und touristischen Regionen. Es folgen Genossenschaften aus den Bereichen Bildung, Soziales, Gesundheit und Umwelt mit 15 Neugründungen. Ebenfalls stark vertreten sind Energiegenossenschaften sowie Infrastrukturgenossenschaften mit häufig kommunalem Bezug. Ein kleines Revival erleben Konsumgenossenschaften und Dorfläden: Sieben Neugründungen zeigen, dass lokale, genossenschaftlich organisierte Versorgung wieder an Bedeutung gewinnt. Rückläufig bleibt dagegen die Landwirtschaft – einst Ursprung des Genossenschaftswesens in der Schweiz mit 7 Neugründungen.
Daneben entstehen weiterhin auch immer wieder neue und innovative Genossenschaftsmodelle, wie 2025 etwa im Personalverleih, im Verlagswesen, in der Strategieberatung oder sogar mit einem Büro für Feminismus. Die Bandbreite zeigt: Die Genossenschaft ist längst mehr als Tradition – sie bleibt ein flexibles Organisationsmodell für sehr unterschiedliche gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedürfnisse.

Mitglieder der Idée Coopérative nach Branchen



Grösste 30 Genossenschaften nach Umsatz in Milliarden CHF für das Jahr 2025



= Mitglied der Idée Coopérative

Zahl der Mitarbeitenden

	Mitarbeitende	Lernende
1. Migros	98776	3559
2. Coop	97000	2700
3. Raiffeisen	12000	250
4. Fenaco	11400	600
5. Mobiliar	6572	356
6. ZVF	2771	66
7. Vaudoise	2013	174
8. VEBO	1868	118
9. HGC	1820	100
10. Toppharm	1800	
11. SH Group Schweizer Hagel	1020	10
12. Reka	980	12
13. GLB	975	67
14. BAND	900	130
15. KPT	770	15
16. ESA	730	60
17. Primeo	727	32
18. Pistor	700	35
19. Kellerhals Carrard	630	4
20. GVS Agrar	508	59

Anzahl Genossenschafterinnen und Genossenschafter

Coop
2.67 Mio.



Migros
2.3 Mio.

Raiffeisen
Mobiliar
je ca. 2 Mio.

– Elias Maier –

Genossenschaften geniessen starken Rückhalt in der Schweiz

Eine Umfrage der Idée Coopérative zeigt: Genossenschaften sind für die grosse Mehrheit der Schweizer Bevölkerung und insbesondere für die Landwirtinnen und Landwirte wichtig und zukunftsweisend. Sie gelten als wirtschaftlich relevant, fördern das soziale Netzwerk und haben Potenzial für mehr Innovation und Nachhaltigkeit. Die Umfrage erfolgte in Zusammenhang mit dem UN-Jahr der Genossenschaften.

Genossenschaften sind mehr als eine besondere Form wirtschaftlicher Selbstorganisation – sie stehen für eine Wirtschaftsweise, die auf Solidarität, Selbsthilfe und demokratischer Mitbestimmung beruht. Auch in der Landwirtschaft spielten Genossenschaften früh eine wichtige Rolle. Ziel war es, die Beschaffung und Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte gemeinschaftlich zu organisieren. Daraus entstanden Ende des 19. Jahrhunderts regionale Genossenschaftsverbände, die zentrale Aufgaben für ihre Mitglieder übernahmen und sich früh untereinander abstimmten. Die Vereinten Nationen haben 2025 zum Internationalen Jahr der Genossenschaften erklärt. In diesem Zusammenhang haben die fenaco Genossenschaft und Schweizer Hagel gemeinsam mit weiteren landwirtschaftlichen Genossenschaften unter der Schirmherrschaft der Idée Coopérative eine umfassende Umfrage zur Rolle und Wahrnehmung genossenschaftlicher Organisationen beim Forschungsinstitut Sotomo in Auftrag gegeben.

Sotomo-Leiter Michael Herrmann, der die Studie leitete betonte «Für die Bäuerinnen und Bauern sind die Genossenschaften wichtig beim Einkauf. Gemeinsam können sie bessere Konditionen aushandeln. Besonders geschätzt werde auch die regionale Verankerung der Genossenschaften. »
Ein besonderer Fokus der Studie ist die Sichtweise der Landwirtinnen und Landwirte. Insgesamt nahmen 1251 Landwirtinnen und Landwirte sowie 3439 Personen aus der allgemeinen Bevölkerung der Deutsch- und Westschweiz an der Umfrage teil.

95 Prozent der Landwirtinnen und Landwirte sehen Genossenschaften als Zukunftsmodell
«Die Ergebnisse der Umfrage zeigen eindrücklich: Die grosse Mehrheit der Landwirtinnen und Landwirte erachtet den genossenschaftlichen Ansatz als zukunftsweisend», betont Elias Maier, Geschäftsführer der Idée Coopérative. «Auch die Schweizer Bevölkerung teilt diese Einschätzung. Das zeigt, wie stark Genossenschaften in der Gesellschaft verankert sind.»

Genossenschaften verbinden wirtschaftlichen Nutzen mit solidarischem Handeln.
Für 90 Prozent der befragten Landwirtinnen und Landwirte sind sie wichtig für den eigenen Betrieb unabhängig von Alter, Produktionsweise oder Betriebsgrösse. Sie werden als tragende Stütze der Schweizer Landwirtschaft und Gesellschaft wahrgenommen. 95 Prozent der befragten Landwirtinnen und Landwirte wünschen sich, dass Genossenschaften ihre starke Stellung behalten oder weiter ausbauen. Damit bestätigen sie: Genossenschaften sind ein Modell der Zukunft.

Klare Vorteile gegenüber gewinnorientierten Unternehmen
Die befragten Landwirtinnen und Landwirte verbinden landwirtschaftliche Genossenschaften vorrangig mit den Werten Regionalität, Kundennähe, Solidarität und Wirtschaftlichkeit. Begriffe wie Innovation oder Dynamik werden hingegen seltener mit Genossenschaften assoziiert. Genossenschaften bieten also eher stabile, verlässliche Strukturen und gelten weniger als Motor für Veränderung.

Im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen sehen die befragten Landwirtinnen und Landwirte Genossenschaften insbesondere bei Regionalität, Mitbestimmung, Kundennähe sowie bei sozialer Verantwortung und langfristigem Denken im Vorteil. Wirtschaftlichkeit und Innovationskraft werden hingegen eher privaten Unternehmen zugeschrieben. Diese Einschätzung teilt auch die Schweizer Gesamtbevölkerung. Trotz des positiven Gesamtbildes findet eine knappe Mehrheit aller Befragten, dass sich Genossenschaften oft kaum von gewinnorientierten Unternehmen unterscheiden.

Leistungen der Genossenschaften werden von Mitgliedern sehr geschätzt
Landwirtschaftliche Genossenschaften leisten aus Sicht der Mitglieder einen wichtigen Beitrag bei der Vermarktung von Produkten, bei Investitionen in die Infrastruktur oder

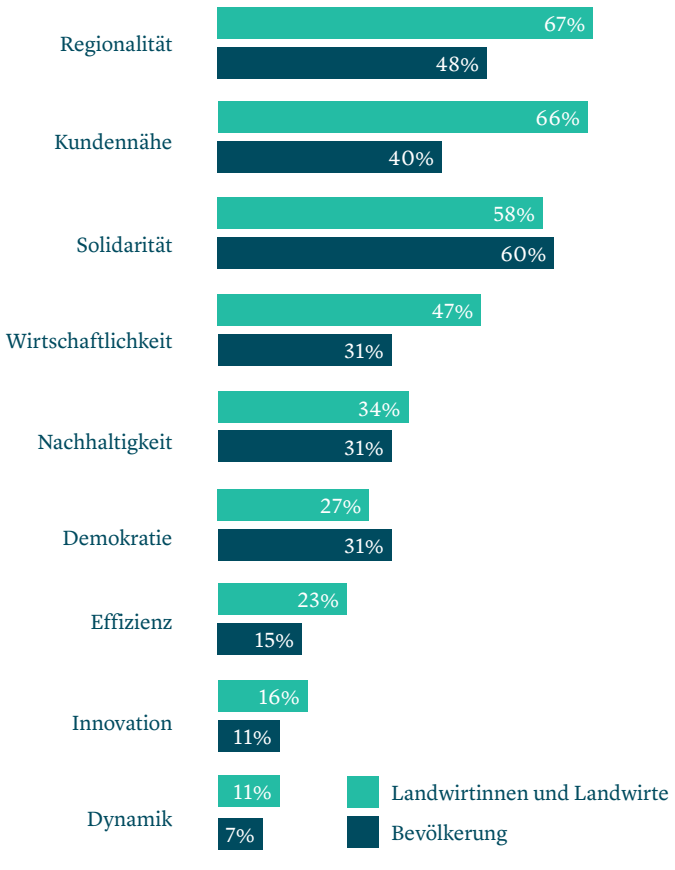
«Für 90 Prozent der befragten Landwirtinnen und Landwirte sind Genossenschaften wichtig für den eigenen Betrieb»

gemeinsamen Verhandlungspositionen. «Die Umfrage bestätigt: Unsere starken Marktpositionen kommen den Bäuerinnen und Bauern zugute und werden geschätzt», betont David Käser, Leiter der Division LANDI bei der fenaco. «Die Bündelung der Kräfte ist wichtig, damit wir mit anderen Marktakteuren auf Augenhöhe verhandeln und in die landwirtschaftliche Infrastruktur der Schweiz investieren können.» Gleichzeitig stärken Genossenschaften nach Ansicht einer deutlichen Mehrheit den sozialen Zusammenhalt in der Landwirtschaft.

Mitglied einer Genossenschaft werden Bäuerinnen und Bauern zumeist aufgrund von handfesten Vorteilen wie tieferen Preisen oder Rückvergütungen. Gleichzeitig spielen für die Befragten auch soziale Motive wie ein starkes Netzwerk und der Solidaritätsgedanke eine wichtige Rolle.
Für Genossenschaften bedeutet das: Sie müssen klar zeigen, welchen individuellen und welchen gemeinschaftlichen Nutzen sie ihren Mitgliedern bieten.

Genossenschaften sollen innovativer werden
Mit Blick auf ihre zukünftige Rolle wünschen sich 90 Prozent der befragten

Werte landwirtschaftlicher Genossenschaften – Bevölkerung und Landwirtschaft im Vergleich
«Welche der folgenden Werte oder Eigenschaften verbinden Sie mit landwirtschaftlichen Genossenschaften? Und welche mit Genossenschaften?»



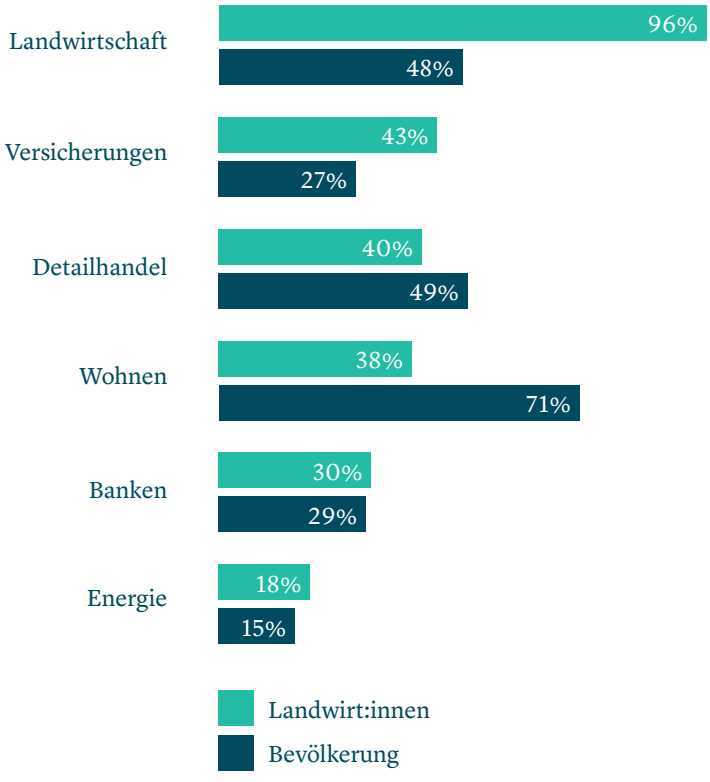
Landwirtinnen und Landwirte von landwirtschaftlichen Genossenschaften mehr Innovationskraft, wobei das Bedürfnis im Pflanzenbau besonders ausgeprägt ist. Zudem spricht sich eine knappe Mehrheit dafür aus, dass Genossenschaften verstärkt soziale und ökologische Projekte fördern. Für landwirtschaftliche Genossenschaften ergibt sich daraus ein klarer Handlungsauftrag: Sie müssen ihre bewährten Qualitäten – Stabilität und Verlässlichkeit – vermehrt mit Zukunft gerichteten Impulsen verknüpfen. «Schweizer Hagel nimmt diesen Auftrag ernst. Wir investieren gezielt in Präventionslösungen, um die Klimaresilienz unserer Versicherten zu stärken. Innovation ist für uns kein Selbstzweck, sondern ein Mittel zur Absicherung der Landwirtschaft in einem sich wandelnden Umfeld», so Adrian Aebi, CEO von Schweizer Hagel. ●

– Elias Maier, Samuel Eckstein, Esther Böhler –

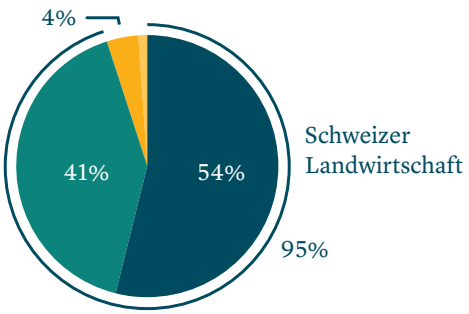
– Zahlen und Grafiken: Sotomo –

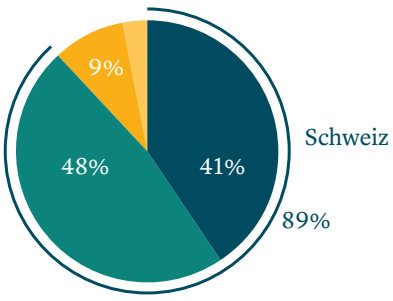
Assoziierte Bereiche von Genossenschaften – Bevölkerung und Landwirtschaft im Vergleich

«Wenn Sie an Genossenschaften denken, welche Bereiche verbinden Sie hauptsächlich damit?»



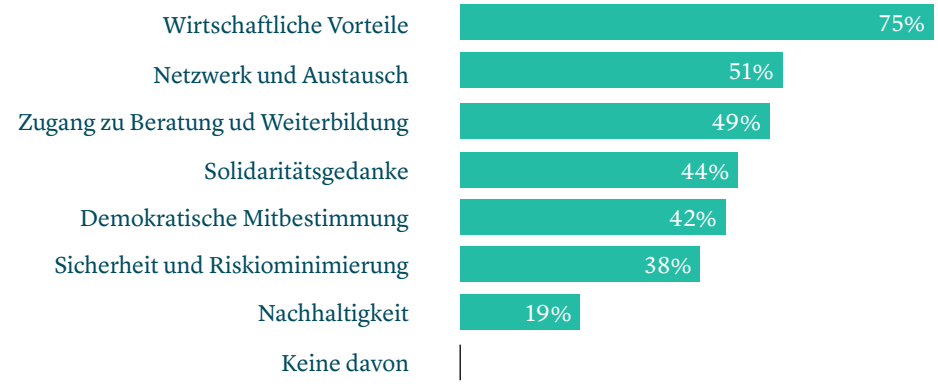
Bedeutung landwirtschaftlicher Genossenschaften für die Landwirtschaft und die Schweiz
«Wie schätzen Sie die Bedeutung von landwirtschaftlichen genossenschaften für die Schweiz / die schweizer Landwirtschaft ein?» – nur für Landwirt:innen



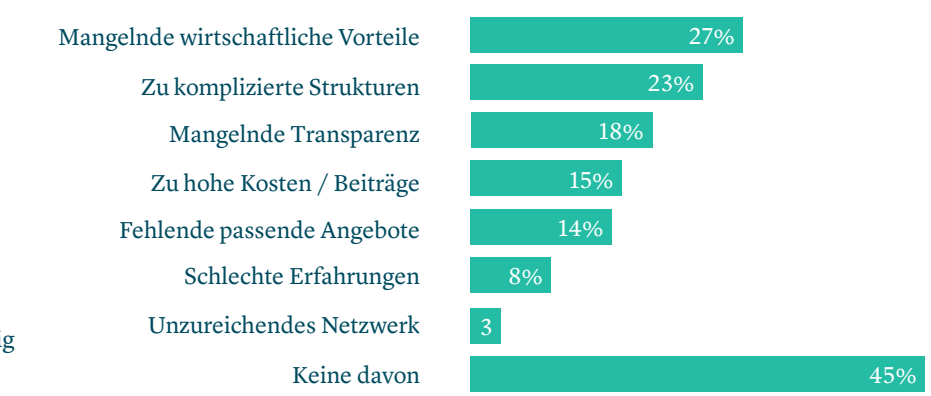




Vorteile Genossenschaftsmitgliedschaft «Was spricht für eine Mitgliedschaft bei einer landwirtschaftlichen Genossenschaft?» – nur für Landwirt:innen



Hindernisse Genossenschaftsmitgliedschaft «Was spricht gegen eine Mitgliedschaft bei einer landwirtschaftlichen Genossenschaft?» – nur für Landwirt:innen



Mitglieder, Verwaltung und Geschäftsstelle

Mitglieder (bis Ende 2025)

Finanz- und Versicherungswesen (27)
- AEK Bank 1826 Genossenschaft
- Appenzeller Versicherungen Genossenschaft
- Asga Pensionskasse Genossenschaft
- Bank Avera Genossenschaft
- Bank BSU Genossenschaft
- Bank Gantrisch Genossenschaft
- Bank Thalwil Genossenschaft
- Bezirks-Sparkasse Dielsdorf Genossenschaft
- BG Mitte – Bürgschaftsgenossenschaft für KMU
- BG Ost-Süd – Bürgschaftsgenossenschaft für KMU
- Caisse d'Epargne Riviera, société coopérative
- Coopérative Bâtir Groupé
- Genossenschaft EEK Beteiligungen
- Genossenschaft KPT
- IGAKIS Genossenschaft
- Kontos Treuhand-Genossenschaft
- MUTUELLE VAUDOISE, Société Coopérative
- Patria Genossenschaft
- Pax Holding (Genossenschaft)
- Raiffeisen Schweiz Genossenschaft
- Schweizerische Hagel-Versicherungs-Gesellschaft, Genossenschaft
- Schweizerische Mobiliar Genossenschaft
- Schweizerischer Verband Creditreform
- Sparhafen Genossenschaft
- USS Versicherungen Genossenschaft
- VVST Genossenschaft
- WIR Bank Genossenschaft

Detailhandel & Konsumgüter (9)
- Agricura Genossenschaft
- Coop-Gruppe Genossenschaft
- Einkaufsgenossenschaft Biel
- Intercoop House & Garden Cooperative
- Migros-Genossenschafts-Bund
- PEG Papeteristen-Einkaufsgenossenschaft
- Pistor Holding Genossenschaft
- réservesuisse Genossenschaft
- Weinbaugenossenschaft Döttingen

Wohnen & Immobilien (47)
- allgemeine baugenossenschaft luzern (abl)
- Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ)
- Allgemeine Wohnbaugenossenschaft Aarau und Umgebung
- Allgemeine Wohnbaugenossenschaft Zug (awzug)
- ASIG Wohngenossenschaft
- Baugeno Biel Genossenschaft
- Baugenossenschaft Aare Bern
- Baugenossenschaft Brünnen-Eichholz
- Baugenossenschaft Frohheim Zürich (BGF)
- Baugenossenschaft für schönes Wohnen St.Gallen
- Baugenossenschaft Halde Zürich
- Baugenossenschaft Linth Escher
- Baugenossenschaft Matt Luzern
- Baugenossenschaft mehr als wohnen
- Baugenossenschaft Pro Familia Kirchacker
- Baugenossenschaft Rotach Zürich
- Baugenossenschaft Süd Ost Zürich
- Baugenossenschaft Vrenelisgärtli
- Baugenossenschaft Zurlinden
- Bau- und Siedlungsgenossenschaft Höngg
- Bau- und Wohngenossenschaft Kraftwerk1
- BEP Baugenossenschaft des eidgenössischen Personals
- Eisenbahner-Baugenossenschaft Bern
- Fambau Genossenschaft
- Familienheim-Genossenschaft Zürich
- Gemeinnützige Bau- und Mietergenossenschaft Zürich
- Gemeinnützige Bau- und Siedlungsgenossenschaft Lägern
- Genossenschaft Dreieck
- Genossenschaft für gemeinnützigen Wohnungsbau GEWOBA
- Genossenschaft Gebäudehülle Schweiz
- Gewerkschaftliche Wohn- und Baugenossenschaft GEWOBAG
- Liberale Baugenossenschaft Höngg
- Musivo Genossenschaft
- SGK Siedlungsbau Kloten
- Siedlungsgenossenschaft Eigengrund Zürich
- Siedlungsgenossenschaft Freidorf Muttenz
- Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof Zürich
- Wohnbaugenossenschaften Schweiz
- Wohnbaugenossenschaften Schweiz, Regionalverband Winterthur
- Wohnbaugenossenschaften Schweiz, Regionalverband Bern-Solothurn
- Wohnbaugenossenschaft Etzberg Winterthur-Seen
- Wohnbaugenossenschaft Gewo Züri Ost
- Wohnbaugenossenschaft Via Felsenau
- Wohnbaugenossenschaft Wir sind Stadtgarten
- Wohnen Schweiz – Verband der Baugenossenschaften
- Wohngenossenschaft Hegenheimerstrasse
- Wohngenossenschaft St. Johann

Energie, Umwelt & Telekommunikation (12)
- AVIA Vereinigung unabhängiger Schweizer Importeure und Anbieter von Energieprodukten, Genossenschaft
- EBL (Elektra Baselland Genossenschaft)
- Primeo Energie Genossenschaft
- EGH Elektro-Genossenschaft Hünenberg
- Elektra Sissach Genossenschaft
- Elektra Steinebrunn
- Elektrizitäts-Genossenschaft Siggenthal
- Energie Genossenschaft Schweiz
- Genossenschaft Elektra, Jegenstorf
- Genossenschaft GGA Maur
- Renercon Genossenschaft für erneuerbare Energie
- Schweizerische Elektro-Einkaufs-Vereinigung eev Genossenschaft (eev | aae)

Landwirtschaft (7)
- fenaco Genossenschaft
- Genossenschaft Vereinigte Milchbauern Mitte-Ost
- Landwirtschaftlicher Genossenschaftsverband Schaffhausen (GVS)
- LAVEBA Genossenschaft
- MIBA Genossenschaft
- Mooh Genossenschaft
- Saatzucht Genossenschaft Düdingen

Gesundheit & Soziales (10)
- Ärztekasse Genossenschaft
- FMH Services Genossenschaft
- Fondation Kiss
- Genossenschaftsapotheke Bern
- Midata Genossenschaft
- Südland Genossenschaft
- TopPharm Apotheken und Drogerien Genossenschaft
- Verein Crescenda
- Zentrum für Care Kooperativen
- Helvecura Genossenschaft

Transport & Mobilität (4)
- ESA, Einkaufsorganisation des Schweizerischen Auto- und Motorfahrzeuggewerbes
- Genossenschaft Veloblitz
- Mobility Genossenschaft
- Verband öffentlicher Verkehr, Genossenschaft (VöV)

Medien, Kultur & Sport (9)
- Druckerei Appenzeller Volksfreund Genossenschaft
- Genossenschaft Gleis 70
- Genossenschaft Red Brick Chapel
- Genossenschaft Schweizer Buchzentrum
- Genossenschaft Stadion St. Jakob
- Genossenschaft Theater Bilitz
- Prok Kulturraum Genossenschaft
- SUISA, Genossenschaft der Urheber und Verleger von Musik
- Suissimage Genossenschaft

Dienstleistungen (7)
- Genossenschaft für Digitalisierung, Challenge- & Innovationsmanagement (GDCIM)
- Genossenschaft Gehörlosenhilfe Zürich GGHZ
- Genossenschaft waldner partner
- Kellerhals Carrard Genossenschaft
- Labac société coopérative
- Soliswiss – Genossenschaft der Auslandschweizer
- Weiss Traductions Genossenschaft

Tourismus, Gastronomie & Hotellerie (5)
- Beatushöhlen-Genossenschaft
- Genossenschaft Schweizer Lunch-Check
- Genossenschaft ZFV-Unternehmungen
- Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH
- Schweizer Reisekasse (Reka) Genossenschaft

Handwerk & Industrie (7)
- Genossenschaft Hammer
- Gipser- und Malergenossenschaft Zürich
- GLB Genossenschaft
- HG Commerciale
- Hobel, Genossenschafts für Möbel und Innenausbau
- IGORA – Genossenschaft für Aluminium-Recycling
- Schweizer Baumuster-Centrale Genossenschaft

Verwaltung



Frank Boller
Präsident der Verwaltung;
selbständiger Berater, Interims-Manager und Verwaltungsrat



Katrin Emmenegger
Vizepräsidentin der Verwaltung;
Leiterin Recht & Compliance
fenaco Genossenschaft



Giorgio Albisetti
Mitglied der Verwaltung;
Präsident Verwaltung Baugenossenschaft Aare



Cédric Christmann
Mitglied der Verwaltung;
CEO Primeo Energie Genossenschaft



Dr. Christian Hofer
Mitglied der Verwaltung; Leiter Nachhaltigkeit, Politik & Genossenschaft Raiffeisen Schweiz



Dr. Nicole Töpperwien
Mitglied der Verwaltung; Geschäftsführerin soliswiss Genossenschaft



Belinda Walther Weger
Mitglied der Verwaltung;
Head Public Affairs & Nachhaltigkeit die Mobiliar

Geschäftsstelle



Elias Maier
Geschäftsführer



Sophie Leuenberger
Stv. Geschäftsführerin,
Rechtsanwältin



Marlène Anderegg
Leiterin Kommunikation



Daniele Ceccarelli
Startup-Berater, Advokat

Save the date,
Idée Coopérative Congrès 2027,
23. September 2027, Bern