

Wir Eidgenossenschaffer

aus: Das Magazin, 7.11.2009

Kann eine Marktwirtschaft fairer, demokratischer und stabiler gestaltet werden? Ja, sagt unser Autor und plädiert für ein System, welches praktisch zur DNA der Schweiz gehört.

Hans Kissling

Zwanzig Jahre nachdem das Planwirtschaftssystem des ehemaligen Ostblocks Schiffbruch erlitten hat, ist letztes Jahr nun auch die kapitalistische Marktwirtschaft des Westens in eine tiefe Krise geraten. Verschiedentlich ist deshalb die Forderung nach einer Systemänderung erhoben worden. Es stellt sich somit die Frage: Gibt es überhaupt eine Alternative zum System der kapitalistischen Marktwirtschaft?

Die heutige Marktwirtschaft ist kapitalistisch, weil in ihr private Kapitalgesellschaften vorherrschen. Im Rahmen einer marktwirtschaftlichen Ordnung muss das aber nicht zwingend so sein, denn es gibt eine Alternative. Sie heisst Marktwirtschaft in Kombination mit Gemeineigentum, wie zum Beispiel genossenschaftliches Eigentum. Genossenschaften sind im Besitz der durch die Unternehmenstätigkeit Betroffenen: Arbeitnehmer, Konsumenten und Lieferanten.

Entsprechend geht es genossenschaftlich organisierten Unternehmen nicht um einen möglichst hohen Gewinn, sondern um eine gemeinsame Selbsthilfe zur Förderung der Mitglieder. Genossenschaftskapital ist deshalb soziales Kapital. Hätten wir heute die Kombination von Markt und sozialem Kapital, so hätte es kein Marktversagen gegeben, da in einem solchen System die Anreize zur Entwicklung von «Gier» fehlen, die den privatwirtschaftlich organisierten Kapitalismus mit den bekannten Folgen kennzeichnen.

Das Grundprinzip der Genossenschaft ist nicht Kapitalrendite, sondern Kooperation. Der Einfluss der Genossenschaffer wird nicht durch die Höhe ihres Kapitals bestimmt. Jeder hat eine Stimme. Genossenschaften funktionieren entsprechend demokratisch, genossenschaftliches Kapital ist deshalb auch demokratisches Kapital. Damit ist genossenschaftliches Eigentum die Alternative sowohl zum privaten wie auch (und dies ist nicht unwichtig) zum Staatseigentum.

Die volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Vorteile von Genossenschaften sind nicht zu übersehen:

1. Genossenschaften erfahren keinen Druck vonseiten der Besitzer auf exorbitante Eigenkapitalrenditen.

2. Mit dem «Geschäftsmodell Genossenschaft» kann sich deshalb ein Unternehmen eine langfristige und verantwortungsvolle Strategie leisten.

3. Anders als in der Aktiengesellschaft muss der Gewinn nicht an Aktionäre ausgeschüttet werden. Das verdiente Geld bleibt zum grossen Teil im Unternehmen. Das Obligationenrecht schreibt vor, dass Genossenschaffer aus dem Gewinn nur einen Ertrag im Rahmen des landesüblichen Zinsfusses für langfristige Darlehen erhalten.

4. Genossenschaften sind kaum anfällig für überrissene Managerlöhne.

5. Sie sind sicher vor unfreundlichen Übernahmen durch Raider und Hedge-Funds.

6. Die Arbeitnehmer müssen deshalb kaum um ihren Job bangen.

7. Da für Genossenschaften nicht die Rendite, sondern die Kooperation im Vordergrund steht, haben die Beschäftigten meist Einsitz in den Verwaltungsräten. Sie leisten damit einen Beitrag zur Wirtschaftsdemokratie.

Lange Tradition

Bereits im Mittelalter haben sich in der Schweiz Bauern in Alp- und Sennereigenossenschaften organisiert. Genossenschaften sind etwas Urschweizerisches, eine Art demokratische Keimzellen bei der Gemeinde- und Staatsbildung. Das schlug sich auch in der Bezeichnung des seit 1848 bestehenden Bundesstaates als Eidgenossenschaft nieder. Heute existieren genossenschaftlich organisierte Unternehmen neben dem Agrarsektor in vielen Branchen wie im Detailhandel, dem Versicherungs- und Bankwesen sowie im Wohnungsmarkt. Ein Blick in die Statistik der International Cooperative Alliance 2008 zeigt, dass die Schweiz in Sachen Genossenschaften an der Weltspitze rangiert. So ist Migros das zweit- und Coop das drittgrösste Detailhandelsunternehmen der Welt mit der Unternehmensform Genossenschaft. Auch in den Bereichen Versicherung und Banken belegt die Schweiz mit der Mobiliar und der Raiffeisenbank Spitzenplätze. Heute gibt es in der Schweiz rund 13 000 genossenschaftliche Betriebe mit rund 130 000 Beschäftigten. Davon sind rund 5300 landwirtschaftliche Genossenschaften. 430 sind im industriellen Sektor und 1900 im Dienstleistungssektor tätig. 1700 sind Wohnbaugenossenschaften. Sie verwalten fünf Prozent des gesamten Bestandes der Schweiz. Rund zwei Drittel der Schweizer Haushalte sind Mitglied beziehungsweise Mitbesitzer von Coop und/oder Migros. Während die Zahl der Genossenschaften — vor allem wegen Fusionen — in den letzten Jahren abgenommen hat, haben einige Genossenschaften wie Coop 2,5 Millionen, Migros 2 Millionen und die Raiffeisenbank 1,5 Millionen Mitglieder, Tendenz steigend.

Nachdem in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts Hunderte von Konsumgenossenschaften und in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts eine Vielzahl von Wohnbaugenossenschaften gegründet wurden, ist es nach dem Zweiten Weltkrieg

wieder ruhiger um das Genossenschaftswesen geworden. Ein vorübergehendes Revival erlebte die Genossenschaftsidee in den Nach-68er-Jahren, als alternative Kreise landauf, landab genossenschaftliche Betriebe, vorab Gaststätten gründeten. In jüngster Zeit erhält die genossenschaftliche Idee wieder vermehrt Auftrieb. Vorab im Bereich Wohnungsbau wurden kleinere Genossenschaften gegründet. Ein anderes Beispiel einer jüngeren Genossenschaft ist Mobility, das sich in kurzer Zeit zum grössten Car-Sharing-Unternehmen Europas entwickelt hat und heute von mehr als 87 000 Kundinnen und Kunden genutzt wird.

Sozial

Am Beispiel von Migros und Coop kann man die gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Vorteile sehen, die genossenschaftlich organisierte Unternehmen bewirken. Beide Unternehmen zeichnen sich durch überdurchschnittliche Sozialleistungen für die Beschäftigten aus, und in beiden Unternehmen sind Arbeitnehmende im Verwaltungsrat vertreten. Zudem sind beide um umweltgerechtes Handeln und faire Einkaufsbedingungen für Drittweltprodukte bemüht. Bei internationalen Wettbewerben in Bezug auf den Umgang mit der Umwelt erhalten sie regelmässig höchste Auszeichnungen. Auch in Sachen gesunde Ernährung erbringen die beiden Grossverteiler Pionierleistungen. Kein anderes Detailhandelsunternehmen hat biologische Produkte mehr gefördert als Coop. Weltweit einmalig ist der Beitrag von Migros im kulturellen Bereich: Die Firma wendet ein Prozent des Umsatzes als «Kulturprozent» auf, aus dem kulturelle Projekte finanziert werden.

Vor der Initiative der Juso, die das Verhältnis des höchsten zum tiefsten Lohn auf 12:1 beschränken will, müssen die Manager von Coop und Migros keine Angst haben; sie bewegen sich seit Langem innerhalb dieses Rahmens. Die beiden Unternehmen bilden auch im grossen Stil Lehrlinge aus, je 3000. Die Discounter Aldi und Lidl, deren Besitzer zu den reichsten Personen in Europa zählen, bieten hier nichts Vergleichbares. Weil von Genossenschaften keine Dividenden an Vermögende ausgeschüttet werden und keine Lohnexzesse bei Managern vorkommen, wirkt ein höherer Anteil an Genossenschaften gegen die soziale Ungleichheit. Eine vergleichbare Bedeutung haben die rund 1700 Wohnbaugenossenschaften mit insgesamt rund 165 000 Wohnungen. Sie bieten — vor allem in den Städten — Tausenden von Menschen eine bezahlbare Wohnung und verhindern, dass die Städte bald nur noch für die Gutverdienenden erschwinglich sind.

Erfolgreich

Im Detailhandel, einer der meistumkämpften Branchen, sind es ausgerechnet die beiden Grossgenossenschaften Migros und Coop, die seit Jahren die beste

Performance an den Tag legen. Sie schaffen es, sich gegen die grössten und stärksten Detailhändler der Welt durchzusetzen. Trotz Eintritt von Aldi und Lidl haben bis jetzt weder Migros noch Coop an Marktanteilen verloren. Coop konnte in den letzten Jahren gar noch zulegen. Und Carrefour, eine der grössten Detailhandelsketten der Welt, hat sich vor der starken genossenschaftlichen Konkurrenz in der Schweiz zurückgezogen und seine Läden an Coop verkauft. Die Gründe für die hervorragende Entwicklung der beiden Konsumgenossenschaften liegen auf der Hand. Anders als Aktiengesellschaften müssen sie keine Gewinne an die Aktionäre ausschütten, sondern können diese in die Zukunft ihrer Unternehmen investieren. Das Potenzial an Investitionen und Innovationen macht sie zu Wachstumsmotoren in der Wirtschaft. Ihre Substanz stärkt deren Handlungsspielraum und macht sie auch unabhängiger gegenüber den Banken. Die Manager müssen sich nicht mit Aktienkurspflege herumschlagen oder gar Übernahmekämpfe führen. Sie können ihre Managementkapazitäten voll für die langfristige Entwicklung des Unternehmens einsetzen.

Die 1997 erfolgte Umwandlung der genossenschaftlichen Rentenanstalt in eine Aktiengesellschaft mit dem neuen Namen Swiss Life brachte einen Kulturwandel, und die Swiss Life geriet durch Missmanagement in existenzielle Nöte. Die Aktionäre mussten Wertverluste ihrer Aktien von 85 Prozent hinnehmen, während sich einige Manager massiv bereicherten und ihre Pflichten gegenüber dem Unternehmen vernachlässigten.

Die wahren «Helden» der Marktwirtschaft sind denn auch die CEOs der Grossgenossenschaften. Sie erreichen eine hervorragende Performance «ihrer» Unternehmen mit einem Lohn, der ungefähr zehnmal kleiner ist als in Aktiengesellschaften von vergleichbarer Grösse üblich. Dementsprechend hoch ist das Image dieser Genossenschaften in der Bevölkerung. Es scheint, dass die Konsumenten erkannt haben: Gäbe es in der Schweiz weder Migros noch Coop, so hätten wir in diesem Land keine Lebensmittelläden, die den Namen verdienen, sondern lediglich bessere Warenlager nach dem Muster der deutschen Anbieter in der Schweiz.

Nun kann man einwenden: Im Detailhandel und in der Landwirtschaft hat das Modell Genossenschaft vielleicht noch seine Berechtigung. Aber im kapitalintensiveren Industriesektor oder im Banken- und Finanzsektor taugt es nicht. Die Realität zeigt ein anderes Bild. Mit den Raiffeisenbanken und der Migros-Bank sind Genossenschaften wichtige Player im Schweizer Bankenwesen, auch im Versicherungswesen mit der Schweizerischen Mobiliar. Aber auch im Industriebereich gibt es Beispiele für erfolgreiche Genossenschaften. Die weltweit operierende Gruppe Mondragón im

Baskenland nimmt unter den Industrieunternehmen in Spanien den siebten Platz ein und besitzt Fertigungsstätten in vier Kontinenten. Sie betreibt auch Supermärkte und besitzt eine eigene Bank.

Stabil

Die Rechtsform der Genossenschaft bietet zwar keinen absoluten Schutz vor verfehlter Geschäftspolitik. Das zeigt das zuweilen monopolistische Verhalten der Genossenschaft Fenaco als Zulieferer für die Landwirtschaft oder die letztes Jahr bekannt gewordenen Exzesse mit Helikopter-Geschäftsreisen und übertrieben hohen Boni des CEO der Raiffeisenbank. Solche Übertreibungen sind jedoch selten, und die Genossenschaften entwickeln sich in der Regel organisch entlang ihrer selbst verdienten Mittel. Da der Druck fehlt, eine möglichst hohe Rendite zu erzielen, gehen sie weniger Risiken ein. Es ist denn auch augenfällig, dass genossenschaftlich organisierte Unternehmen von der aktuellen Krise viel weniger betroffen sind als Aktiengesellschaften. Dies gilt vor allem auch für die Finanzbranche. Weder die genossenschaftlich organisierten Raiffeisenbanken noch die Migros-Bank sind von der Krise in Mitleidenschaft gezogen worden. Im Gegenteil, sie werden geradezu überschwemmt von Geld, das aus den Grossbanken abfloss, und konnten letztes Jahr über 66 000 neue Kunden akquirieren. Dieses Phänomen ist auch in anderen Ländern zu beobachten. Mondragón hat sich in der Krise gut behauptet und Entlassungen vermeiden können. Der globale Abschwung hat die Gruppe sogar international gestärkt, was selbst der liberale «Economist» anerkennt. Gemäss dem britischen Wirtschaftsblatt haben Genossenschaften in Krisen einen Konkurrenzvorteil, da sie bei Entlassungen zurückhaltender sind.

Ein wichtiges Grundelement für Genossenschaften bildet die Kooperation untereinander. Anstatt individuell Marktmacht anzupeilen, wird häufig die Zusammenarbeit gesucht. Ein gutes Beispiel dafür ist die Einkaufskooperation Coopernic, die Coop Schweiz vor einigen Jahren mit anderen europäischen Genossenschaften eingegangen ist. Sie erreicht damit hohe Beschaffungsvolumen, die eine Voraussetzung für vorteilhafte Einkaufspreise bilden, ohne risikoreiche Expansionen im Ausland realisieren zu müssen.

In Europa bildet die Schweiz — vor allem bei den Nahrungsmitteln — eine Hochpreinsel. Da könnte die Vermutung aufkommen, dass die beiden «marktbeherrschenden» Grossgenossenschaften dafür verantwortlich sind. Ist da etwas Wahres dran? Zunächst ist festzuhalten: Die Konkurrenz zwischen den beiden Grossverteilern ist intakt. Seit Jahren wird ein harter Preiskampf geführt. Und mit dem Eintritt der beiden deutschen Discounter Aldi und Lidl ist der Preiskampf noch härter geworden. Da gibt es keinen Raum für künstlich hochgehaltene Preise.

Die im Vergleich mit dem europäischen Umland höheren Preise haben im Wesentlichen drei Ursachen: Sie liegen in der Agrarpolitik, in den übersteuerten Importen und den hohen Betriebskosten. Sobald die Schweizer Tomaten zu reifen beginnen, ist Schluss mit dem Import von günstigen ausländischen Tomaten. Bei den Markenartikeln geht es ähnlich zu und her. Viele Produkte können nur zu Preisen eingeführt werden, die wesentlich über jenen in den Ursprungsländern liegen. Den grössten Beitrag zu den höheren Detailhandelspreisen liefern aber die in der Schweiz höheren Löhne des Verkaufspersonals und die viel höheren Mieten für die Verkaufsflächen. Dies haben auch die deutschen Konkurrenten von Coop, Migros und Denner zu spüren bekommen und deshalb deren Preise nicht wesentlich unterbieten können.

Das Modell Genossenschaft eignet sich überall dort, wo der Grossteil der Stakeholder, das heisst der Arbeitnehmer, Kunden und Lieferanten in der Schweiz sind. Firmen, die vor allem für den Export wirtschaften, sind dafür weniger geeignet. Geradezu prädestiniert ist das Modell Genossenschaften hingegen bei Unternehmen, die Dienstleistungen erbringen, die von existenzieller Bedeutung sind wie Krankenversicherungen, Pensionskassen, Telekommunikation. Hier darf nicht das Prinzip der möglichst hohen Kapitalrendite gelten. Wichtig sind vielmehr ein transparentes Angebot und die langfristige Sicherung einer möglichst hohen Qualität.

Die Rolle der Politik

Was ist nötig, damit die Schweiz genossenschaftlicher wird? In erster Linie ist hier die Politik gefordert. Als Grundlage für die Förderung von Genossenschaften in der Schweiz wäre ein Förderartikel in der Bundesverfassung denkbar, wie es ihn in der italienischen Verfassung gibt. Weil die Verbreitung von Genossenschaften sowohl wirtschaftlich als auch gesellschaftlich erwünscht ist, könnten sie von der Unternehmensbesteuerung gänzlich befreit werden. Denkbar wäre auch die Schaffung eines staatlichen Fonds, der KMUs aufkaufen könnte, die keine Nachfolge finden und deshalb von den Erben verkauft werden. Der Fonds könnte solche Unternehmen dann in eine Genossenschaft umwandeln.

In erster Linie müsste sich die Sozialdemokratische Partei von solchen Gedanken angesprochen fühlen. Sie hat seit 1904 die Förderung der Genossenschaften in ihrem Programm. Ein Grossteil der im letzten Jahrhundert gegründeten Wohnbaugenossenschaften kam denn auch auf Initiative von SP-nahen Kreisen zustande. Aber auch für die frühere Bauern-, Gewerbe- und Bürgerpartei BGB und heutige SVP ist die Genossenschaft ein vertrautes Geschäftsmodell. Im 19. Jahrhundert schossen unzählige Handwerksgenossenschaften aus dem Boden, und in der Landwirtschaft ist die Genossenschaft seit Jahrhunderten eine vertraute

Einrichtung. Auch die landwirtschaftliche Grossgenossenschaft Fenaco mit den Detailhandelsketten Volg und Landi steht der SVP nahe. Diese Partei, die mit grossem Nachdruck das Schweizerische betont, sollte sich von ihrer politischen Gesinnung her für ein Unternehmensmodell begeistern können, das so sehr in der schweizerischen Tradition verankert ist und das darüber hinaus die Übernahme von Schweizer Unternehmen durch ausländische verhindert.

Schliesslich müsste auch für die CVP das Genossenschaftsmodell attraktiv sein, steht sie doch gemäss Parteiprogramm für eine solidarische und gerechte Schweiz. Anfang des letzten Jahrhunderts haben im Übrigen auch christlich-soziale Kreise Konsumgenossenschaften gegründet, und ein katholischer Pfarrer gründete im thurgauischen Bichelsee eine Raiffeisenkasse. Schliesslich müsste auch die Grüne Partei an den Genossenschaften Gefallen finden, wirtschaften diese doch weitaus nachhaltiger als Kapitalgesellschaften.

Obwohl es auch einige liberale Wohnbaugenossenschaften gibt, ist von der FDP keine Unterstützung für das Genossenschaftswesen in der Schweiz zu erwarten. In der «Neuen Zürcher Zeitung» wird denn auch periodisch die «überholte Rechtsform für Grossgenossenschaften» beklagt und kritisiert, dass Genossenschaften Unternehmenssteuern umgehen, weil sie nicht Gewinnmaximierung betreiben.

Cooperative Governance

Mit der zunehmenden Grösse entsteht für Genossenschaften die Gefahr von Kontrolldefiziten. Das lässt sich auch an den beiden Grossgenossenschaften Migros und Coop erkennen. Die Mitglieder werden statt durch die Genossenschafter selber durch Delegierte vertreten, deren hauptsächliche Aufgaben die jährliche Abnahme der Rechnungen und die Bestellung der Verwaltungsräte sind. Die Delegierten haben praktisch keinen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit. Immerhin stellte im März 2009 die Migros die Preisanschreibepflicht der Produkte den Delegierten zur Entscheidung. Das einzelne Mitglied hat in den beiden Grossgenossenschaften aber praktisch keinen Einfluss. Zwar gibt es bei der Migros noch die Institution der Urabstimmung, an der jedes Mitglied teilnehmen kann. Die Migros ist damit wohl das einzige Grossunternehmen der Welt, das seine Jahresrechnung über zwei Millionen Mitgliedern in einer Urabstimmung unterbreitet. Die Urabstimmung beschränkt sich jedoch auf die Abnahme der Rechnung. Dies dürfte der Grund sein, weshalb nur eine verschwindende Minderheit der Genossenschaftsmitglieder jeweils an der jährlichen Urabstimmung teilnimmt. Auch die Besetzung der Gremien können die Mitglieder der beiden Genossenschaften nicht beeinflussen, da die Gremien durch stille Wahlen besetzt werden. Nicht selten schlägt die Geschäftsführung ihre Wunschkandidaten den Wahlgremien vor.

Für Grossgenossenschaften wie Migros und Coop, die im harten Konkurrenzkampf stehen, ist ein grösserer Einfluss der Mitglieder natürlich mit Risiken verbunden. Entscheide von Mitgliedern, welche die Konkurrenzfähigkeit beeinträchtigen, könnten für die Unternehmen verheerend sein. Ein erleichterter Zugang der Mitglieder zu den Gremien der Genossenschaft und die Durchführung von Urabstimmungen zu Fragen wie zum Beispiel der Kulturförderung oder des Sponsorings wären aber sicher möglich, ohne die Unternehmen zu gefährden. Ein solches Vorgehen würde sicher auch die Bindung der Mitglieder und der Kundschaft an die Unternehmen stärken.

Wer macht den Anfang?

Eine Gesellschaft kann sich mit Recht erst demokratisch nennen, wenn Demokratie sowohl im Bereich der Politik als auch in jenem der Wirtschaft praktiziert wird. Eine Wirtschaft, die von Genossenschaften geprägt ist, wäre ein Schritt in diese Richtung. Ein Anfang könnte die Swisscom sein. Statt dieses Unternehmen vollständig zu privatisieren, wie es bürgerliche Politiker fordern, könnte es in eine Genossenschaft überführt werden, bei der — ähnlich wie bei Migros und Coop — die Mitglieder aus dem Grossteil der Schweizer Haushalte bestehen würden. So bliebe der Swisscom das Schicksal der Cablecom auf alle Zeiten erspart: Sie könnte nicht von einer ausländischen Firma übernommen werden, die auf eine maximale Rendite aus ist und bei der die Kundenzufriedenheit eine untergeordnete Rolle spielt.

Dies wäre eine grundlegende Systemreform, wie sie gegenwärtig von links bis rechts von vielen verlangt wird. Nicht mehr privatwirtschaftliches Renditekapital wäre die bestimmende Kraft in der Schweizer Marktwirtschaft, sondern das auf Solidarität und Kooperation beruhende soziale Kapital. Eine Schweiz der Genossenschaften würde ihrem Namen «Schweizerische Eidgenossenschaft» gerecht werden. Wie hat es doch der 92-jährige Kunstmaler und Plastiker Gottfried Honegger kürzlich am Schweizer Fernsehen formuliert: «Ich bin auch heute noch der Überzeugung, dass es eine genossenschaftliche Schweiz braucht und keine kapitalistische.»

DR. HANS KISSLING ist Nationalökonom. Er leitete lange Jahre das Statistische Amt des Kantons Zürich. Sein Buch «Reichtum ohne Leistung — die Feudalisierung der Schweiz» ist letztes Jahr erschienen.