

Genossenschafts-DNA entschlüsselt!

50 Jahre nach der Entschlüsselung der menschlichen DNA ist nun auch bei der Erforschung des „genetischen Materials“ von Genossenschaften ein Durchbruch geglückt. Für Genossenschaftsunternehmen bietet dies die Chance, die Vorteile Ihrer Unternehmensform in Ihrer strategischen Ausrichtung stärker zu nutzen.

Im Jahre 1963 revolutionierten die US-Amerikaner Francis Crick und James Watson mit der Entdeckung über die Struktur der menschlichen DNA die Biologie. Dies gilt bis heute als grosser Durchbruch, da die sogenannte Desoxyribonukleinsäure – wie der Begriff vollständig lautet – als Trägerin des Erbgutes und damit schlichtweg als Grundlage des Lebens gilt.

Die Frage, was eigentlich die DNA von Genossenschaftsunternehmen ausmacht, hat sich seit dieser Entdeckung noch weitere fünf Jahrzehnte lang niemand gestellt. Im Auftrag der IG Genossenschaftsunternehmen und dank dem Einsatz von Raiffeisen hat daher vor einigen Jahren ein interdisziplinäres Forscherteam unter der Leitung von Prof. Dr. Franco Taisch vom Institut für Unternehmensrecht der Universität Luzern begonnen, sich mit den „Differenzierungsmerkmalen der Unternehmensplattform Genossenschaft und deren strategischem Potential“ – so der Titel des Forschungsprojektes – zu beschäftigen. Der Schlussbericht wird soeben veröffentlicht und die Resultate, die er zutage gefördert hat, können für die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung von Genossenschaftsunternehmen in Zukunft von grossem Nutzen sein. Dies insbesondere deshalb, da dem Forscherteam auch bei der zugrundeliegenden Frage der DNA von Genossenschaftsunternehmen ein Durchbruch gelungen ist. Bei den sechs identifizierten sogenannten DNA-Elementen von Genossenschaften handelt es sich demnach um

- 1.) die Mitgliederförderung und die Förderung weiterer Anspruchsgruppen ohne Dividendenstrebigkeit,
- 2.) die gemeinsame Selbsthilfe,
- 3.) die demokratische Struktur,
- 4.) das Prinzip der offenen Türe,
- 5.) die genossenschaftsspezifische Kapitalbeschaffung und die fehlende rechtsgeschäftliche Übertragung der Mitgliedschaft sowie

L'ADN des coopératives décrypté

50 ans après le décryptage de l'ADN humain, un grand pas a été fait dans l'étude du «matériel génétique» des coopératives. Pour les entreprises coopératives, c'est l'occasion de mieux exploiter les avantages de leur forme d'entreprise dans leur orientation stratégique.

En 1963, les chercheurs américains Francis Crick et James Watson ont révolutionné la biologie en découvrant la structure de l'ADN humain. Ce fut une très grande avancée, car l'acide désoxyribonucléique – tel est son nom complet – est le support du patrimoine génétique et donc le fondement de la vie.

Pendant longtemps, personne ne s'est demandé de quoi est constitué l'ADN des entreprises coopératives. A la demande de la communauté d'intérêts des entreprises coopératives et grâce à l'engagement de Raiffeisen, une équipe interdisciplinaire de chercheurs, sous la direction du professeur Franco Taisch de l'Institut du droit des entreprises de l'Université de Lucerne, s'est intéressée il y a quelques années aux «éléments de différenciation de l'entreprise coopérative et son potentiel stratégique», comme s'intitule le projet de recherche. Le rapport final vient d'être publié, et ses résultats pourront à l'avenir être très utiles pour l'orientation et le développement stratégiques des entreprises coopératives, notamment parce que l'équipe de chercheurs a réalisé, elle aussi, une avancée déterminante en ce qui concerne la question fondamentale de l'ADN des entreprises coopératives. Les six éléments de l'ADN des coopératives identifiés sont les suivants:

- 1.) promotion des sociétaires et promotion d'autres parties prenantes sans objectif de dividendes;
- 2.) esprit communautaire et d'entraide;
- 3.) structure démocratique;
- 4.) principe des portes ouvertes;
- 5.) acquisition de capital d'une manière coopérative spécifique et absence de transmission juridique du sociétariat; et
- 6.) formation d'un groupe sous forme de réseau au sein d'une fédération coopérative.

Ces éléments constitutifs de l'ADN comportent des avantages (potentiels) stratégiques, structurels, relationnels et financiers: en matière de stratégie, il s'agit pour les entreprises de leur différenciation ou

6.) die netzwerkartige Gruppenbildung im Genossenschaftsverband.

Diese DNA-Elemente sind mit (potentiellen) strategischen, strukturellen, relationalen sowie finanziellen Vorteilen verbunden: Im strategischen Bereich geht es für Unternehmen um Fragen der rechtlichen Differenzierung bzw. Harmonisierung sowie der strategischen Positionierung und der Ausrichtung der Geschäftstätigkeit. Aufgrund ihrer DNA sind Genossenschaften auf eine mehrdimensionale Werte- und Nutzenschaffung ausgerichtet. In einer modernen Interpretation meint gemeinsame Selbsthilfe auch die Ausrichtung auf den langfristigen Nutzen. Das zentrale Element der Langfristigkeit bedeutet dabei, dass Genossenschaften eine nach-haltige wirtschaftliche Tätigkeit ausüben. Diese Faktoren tragen zur Glaubwürdigkeit in der Kommunikation bei und stärken die Reputation der Genossenschaften.

Im strukturellen Bereich geht es um Fragen der geografischen Ausrichtung der Geschäftstätigkeit sowie der „good governance“. Durch ihre lokale Verankerung können Genossenschaften auf die Bedürfnisse ihrer Mitglieder am besten eingehen. Die überregionale Vernetzung, insbesondere auch in Genossenschaftsgruppen, fördert den gegenseitigen Austausch und bringt Skaleneffekte mit sich. Die demokratischen Entscheidungs- und Kontrollprozesse auf Basis des Kopfstimmenprinzips treffen zudem den demokratischen Zeitgeist nach Mitbestimmung.

Auch Genossenschaften müssen Beziehungen zu ganz verschiedenen Anspruchsgruppen pflegen und deren Ansprüchen gerecht werden. Ihre Mitglieder stellen dabei auch eine Ressource dar, die stark zur Innovationsfähigkeit von Genossenschaften beitragen kann. Die Tatsache, dass Genossenschaften ihren Nutzen direkt aus der Wertschöpfungskette und nicht primär aus finanziellen Märkten gewinnen, trägt zusätzlich zum Vertrauen in die Unternehmensform bei.

Da Genossenschaften keine Gewinnmaximierung zwecks hoher Dividendenausschüttung anstreben, basiert auch ihre Finanzierung auf dem Grundsatz der Nachhaltigkeit. Der Eigenfinanzierungsgrad ist in der Regel hoch, die demokratische Kontrolle unterbindet ein spekulatives Finanzgebahren und die lokale Verankerung trägt zur guten Kenntnis der finanziellen Anlagen der Unternehmung bei.

harmonisation juridique ainsi que de leur positionnement stratégique et de l'orientation de leur activité commerciale. De par leur ADN, les coopératives sont orientées vers une création de valeur et de profit pluridimensionnelle. Dans une interprétation moderne, l'esprit communautaire et d'entraide signifie aussi l'orientation vers un profit à long terme. Le développement durable, qui est un élément central, veut dire que les coopératives exercent une activité économique qui perdure. Ces facteurs contribuent à la crédibilité de la communication et renforcent la réputation des coopératives.

Dans le domaine structurel, les questions concernent l'orientation géographique de l'activité économique et la bonne gouvernance. Grâce à leur ancrage local, les coopératives sont les mieux à même de répondre aux besoins de leurs sociétaires. Les réseaux nationaux, notamment par le biais de groupes coopératifs, favorisent les échanges et permettent des effets d'échelle. Les processus de décision et de contrôle démocratiques reposant sur le principe du «une personne, une voix» correspondent en outre à l'esprit démocratique de notre époque qui plébiscite la codécision.

Les coopératives doivent, elles aussi, entretenir des relations avec des parties prenantes extrêmement diverses et tenir compte de leurs exigences. Les sociétaires sont, eux aussi, pour les coopératives une ressource qui peut contribuer fortement à leur capacité d'innovation. Le fait que les coopératives tirent leur profit directement de la chaîne de création de valeur et non d'abord des marchés financiers contribue à la forte confiance dont jouit cette forme d'entreprise.

Comme les coopératives ne cherchent pas à maximiser leurs bénéfices pour distribuer des dividendes élevés, leur financement est, lui aussi, basé sur le principe de la durabilité. Leur degré d'autofinancement est généralement élevé, le contrôle démocratique empêche un comportement spéculatif, et l'ancrage local contribue à la bonne connaissance des affaires financières de l'entreprise.

Tous ces aspects positifs qui résultent de l'ADN de la coopérative permettent aux entreprises coopératives d'élaborer des stratégies de différenciation sur le

All diese positiven Aspekte, welche sich aus der DNA der Genossenschaft ergeben, ermöglichen Genossenschaftsunternehmen die Ausarbeitung von Differenzierungsstrategien am Markt. Die Potentiale, die für Genossenschaften hierbei vorhanden sind und noch genutzt werden können, sind beträchtlich.

Nichtsdestotrotz hat der Schlussbericht bestätigt, dass die aktuelle gesetzliche Grundlage von Genossenschaften in einigen Bereichen den Bedürfnissen moderner Genossenschaftsunternehmen nicht mehr in allen Punkten gerecht wird. Verschiedene Revisionszenarien wurden daher geprüft. Raiffeisen arbeitet in der IG Genossenschaftsunternehmen aktiv mit, um sicherzustellen, dass das genossenschaftliche Unternehmensmodell auch in Zukunft attraktiv bleibt.

(Simon Reber)

marché. Le potentiel disponible au sein des coopératives et qui demeure exploitable est en effet considérable.

Le rapport final conclut néanmoins que dans certains domaines, la base juridique actuelle sur laquelle reposent les coopératives ne répond plus en certains points aux besoins des entreprises coopératives modernes. Divers scénarios de révision ont donc été étudiés. Raiffeisen s'engage de ce fait activement au sein de la communauté d'intérêts des entreprises coopératives pour que le modèle d'entreprise coopératif conserve à l'avenir son attrait.

(Simon Reber)