

idée coopérative Impulse 2 | 2023

# **Genossenschaft als Rechtsform für Neugründungen -**

# **Ein Leitfaden für Gründer & Berater**

**Marco Gehrig / Franziska Pertek / Marion Pester**

## Vorwort Idée Coopérative

Mit Freude präsentieren wir Ihnen die vorliegende Arbeit im Rahmen der Impulsreihe der Idée Coopérative. Ziel ist die Förderung von Neugründungen durch Wissensverbreitung. Wir laden Sie ein, die Relevanz und Potenziale der Genossenschaftsform für Schweizer Neugründungen zu erkunden.

In der aktuellen Gründungslandschaft der Schweiz ist die Wahl der Genossenschaftsrechtsform selten und die Anzahl eingetragener Genossenschaften nimmt ab. Im Kontrast dazu erlebten einige europäische Länder nach der Jahrtausendwende einen Genossenschaftsboom. Diese Arbeit untersucht diese Diskrepanz und ihre vielfältigen Gründe.

Die kommenden Seiten beleuchten Herausforderungen, vor denen die Genossenschaftsform in der Schweiz steht. Das traditionelle Image, die vermeintlich schwere Struktur und das Missverständnis, dass Genossenschaften ausschließlich gemeinnützige Ziele verfolgen, sind Hürden, die es zu überwinden gilt. Ein Fokus liegt auf der Wahrnehmung der Gründungsberater und den starren gesetzlichen Anforderungen. Die präsentierten Erkenntnisse basieren auf Praktikerinterviews mit Gründungsberatern und Genossenschaftsvertretern. Ein entwickelter Leitfaden bietet Orientierung für Gründungsberater und potenzielle Neugründer. Dieser behandelt ideelle, rechtliche und steuerliche Genossenschaftsaspekte sowie Unterschiede zu anderen Rechtsformen. Die Arbeit enthält nicht nur eine kritische Analyse, sondern auch praktische Handlungsempfehlungen.

Wir wünschen anregende Lektüre und hoffen auf eine breitere Auseinandersetzung mit der attraktiven Option der Genossenschaftsform für Schweizer Neugründungen.

Bern, im September 2023  
Idée Coopérative Genossenschaft

## Zusammenfassung

Die Rechtsform Genossenschaft wird bei Neugründungen in der Schweiz aktuell nur selten gewählt, und die absolute Anzahl eingetragener Genossenschaften ist seit Jahrzehnten rückläufig. Ein Gründungsboom von Genossenschaften, wie sie ihn einige europäische Länder nach der Jahrtausendwende erfahren haben, blieb in der Schweiz bislang aus.

Die Gründe sind vielfältig. So scheint dem Unternehmenstyp Genossenschaft einerseits ein traditionelles und schwerfälliges Image anzuhängen und viele assoziieren ausschliesslich gemeinnützige Ziele mit dieser Rechtsform. Aufschlussreich ist zudem, dass Gründungsberater ein ausgeprägtes Desinteresse an genossenschaftlichen Themen zeigen und keine vertieften Kenntnisse aufweisen. Formal wird insbesondere die Mindestzahl von sieben Gründern als prohibitiv für die Attraktivität der genossenschaftlichen Rechtsform angesehen. Die gesetzlichen Anforderungen werden grundsätzlich als unflexibel und anspruchsvoll gekennzeichnet. Insgesamt sehen Gründungsberater die genossenschaftliche Rechtsform als Nischenthema, das in ihrem Arbeitsalltag praktisch nicht vorkommt. Zugleich besteht aus Sicht von Genossenschaftern ein Beratungsdefizit.

Diese und weitere Aussagen wurden mittels qualitativer Praktikerinterviews bei Gründungsberatern und Vertretern von Genossenschaften, die entweder Gründer sind oder bereits einmal über eine Rechtsformänderung ihrer Genossenschaft nachgedacht haben, erhoben.

Aus den Erkenntnissen ist ein kurzer Leitfaden mit Orientierungsfragen entstanden, der Gründungsberater und Neugründer von Genossenschaften unterstützen soll. Die Basis für den Leitfaden bildet die Darstellung der wesentlichen ideellen, rechtlichen und steuerlichen Besonderheiten von Genossenschaften. Da, wo es relevante Unterschiede zu Kapitalgesellschaften gibt, wird auf diese hingewiesen.

Der Mix an Gründen, der die genossenschaftliche Rechtsform bei den beratenden Berufen unattraktiv erscheinen lässt, hat zur Formulierung einiger praktischer Handlungsempfehlungen geführt. Da erkennbar wurde, dass das Wissen über die Genossenschaft als Rechtsform gering ist, dürfte hier das grösste Entwicklungspotenzial liegen. Kenntnisse über die Genossenschaft sollten entsprechend stärker gefördert werden. Wissensoffensiven werden auf allen Schulstufen als sinnvoll erachtet. Besonderes Gewicht sollte auf den berufsspezifischen Ausbildungen für Treuhänder und auf tertiären Ausbildungen liegen. Ergänzend könnte ein Angebot von Weiter- und Fortbildungen sowie konkrete Hilfestellungen für genossenschaftliche Gründer geschaffen werden.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort Idee Coopérative .....	2
Zusammenfassung .....	3
1. Einleitung .....	6
2. Grundlagen .....	7
2.1 Das Geschäftsmodell einer Genossenschaft .....	7
2.2 Daten und Fakten .....	8
2.3 Start-Up-Förderungen von Genossenschaften .....	9
2.4 Gesellschaftliche Trends .....	10
3. Genossenschaft als Rechtsform .....	11
3.1 Einleitung .....	11
3.2 Gründung der Genossenschaft .....	11
4. Genossenschaft und Steuern .....	15
4.1 Steuern im Gründungsprozess für Genossenschaften .....	15
4.2 Mehrwertsteuer .....	16
4.3 Gewinn- und Kapitalsteuer .....	16
4.4 Emissionsabgabe .....	17
5. Pro und Contra für die Genossenschaft als Rechtsform .....	18
5.1 Pro Genossenschaft .....	18
5.2 Contra Genossenschaft .....	19
6. Die Genossenschaft in der Beratungspraxis .....	20
6.1 Praktikerinterviews und Umfrage .....	20
6.2 Image der Genossenschaft .....	20
6.3 Geringe Anzahl Neugründungen .....	21
6.4 Vorteile und Nachteile der Rechtsform Genossenschaft .....	22
6.5 Typische Branchen für Genossenschaften .....	23
6.6 Steigerung der Attraktivität der Genossenschaft .....	24
6.7 Handlungsempfehlungen .....	25

<b>7. Leitfaden für Neugründungen.....</b>	<b>28</b>
<b>8. Schlussbemerkung .....</b>	<b>32</b>
<b>Autoren .....</b>	<b>33</b>
<b>Anhang: Rechtliche Eckdaten einer Genossenschaft.....</b>	<b>36</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>39</b>
<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>40</b>

## 1. Einleitung

Unternehmensgründungen leisten einen wichtigen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung und Innovationskraft von Volkswirtschaften. Der Anteil von Genossenschaften an Neugründungen in der Schweiz ist allerdings sehr gering und die absolute Anzahl der Rechtsform Genossenschaft ist im Verhältnis zu allen anderen Gesellschaftsformen rückläufig. Der Beitrag sucht nach Gründen für diese Entwicklung und erörtert Ansatzpunkte für geeignete Handlungsempfehlungen.

Im Wirtschaftsleben spielen Berater, wie Treuhänder, Rechtsanwälte, kantonale und regionale Organisationen zur Wirtschaftsförderung und Start-Up-Berater, eine wichtige Rolle bei der Frage, welche Rechtsform ihre Klienten bei der Gründung eines Unternehmens wählen und daraus abgeleitet, welches Image die Rechtsform der Genossenschaft genießt. Um das praktische Gründungsgeschehen und die Einstellungen zu der Rechtsform Genossenschaft besser zu verstehen, werden Praktikerinterviews mit genossenschaftlichen Neugründern, Vertretern von bestehenden Genossenschaften und solche mit Gründungsberatern durchgeführt und ausgewertet. Dabei wird ausschliesslich auf die Rechtsform der Genossenschaft abgestellt, Gruppenstrukturen von Genossenschaftsverbänden bleiben ausser Betracht.

Als Ausgangspunkt dient das genossenschaftliche Geschäftsmodell und die Ist-Situation des Unternehmenstyps. Ferner wird die Genossenschaft als Rechtsform und als Steuerobjekt dargestellt. Daraus können erste Argumente abgeleitet werden, die für oder gegen den Einsatz der Genossenschaft sprechen.

Unter Berücksichtigung der empirischen Daten wird dann ein Leitfaden für Neugründer zur Verfügung gestellt, welcher zum einen Entscheidungshilfen bei der Rechtsformwahl Genossenschaft anbietet und zum anderen die wichtigsten Schritte für die Gründung einer Genossenschaft enthält.

## 2. Grundlagen

### 2.1 Das Geschäftsmodell einer Genossenschaft

Die Genossenschaft ist die einzige privatwirtschaftliche Gesellschaftsform in der Schweiz, für die eine *Zweckbindung* besteht. Sie fördert ihre Eigentümer wirtschaftlich und/oder ist gemeinnützig ausgerichtet. Die wesentlichen, differenzierenden Merkmale<sup>1</sup> des Unternehmenstyps Genossenschaft werden nachfolgend unter Nutzung der Systematik des Business Models Canvas<sup>2</sup>, einem in der Geschäftsmodellentwicklung eingesetzten Instrument, skizziert.

Im Mittelpunkt jedes Geschäftsmodells steht das Leistungsversprechen (Value Proposition), das ein Unternehmen seinen Kunden gibt. In der Genossenschaft sind die Kunden oftmals zugleich die genossenschaftlichen Mitglieder (*Identitätsprinzip*), so dass der wirtschaftliche Förderauftrag oder die gemeinnützige Ausrichtung die Basis für das Leistungsversprechen der Genossenschaft sind. Welchen *Nutzen* die Mitglieder oder die Allgemeinheit durch die Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Leistungen erzielen, kann in *Förderbilanzen* konkretisiert werden.

Anteilseigner einer Kapitalgesellschaft erwarten in der Regel eine Kapitalrendite. Den Nutzen, den Genossenschafter aus Ihrem Investment ziehen wollen, unterscheidet sich davon signifikant. So steht zum einen die Höhe des investierten Kapitals eines Genossenschafters - im Gegensatz zum Aktionär oder Gesellschafter - nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit seinem Einfluss auf die Geschehnisse in der Gesellschaft (*one man one vote*). Zum anderen hängt auch die Nutzensteigerung für den Genossenschafter nicht von der Höhe der investierten Mittel ab (nachrangige oder *fehlende Bedeutung einer Kapitaldividende*). Zusätzlich entstehen für den Genossenschafter Transaktionskosten, die aus der *personalistischen Struktur* der Genossenschaft resultieren. Denn Genossenschaften leben vom (ehrenamtlichen) Engagement ihrer Mitglieder und der von Ihnen eingesetzten Zeit und Energie.

Auf der Ertragsseite ist bei gewinnorientierten Unternehmen die langfristige Gewinnmaximierung die Regel. Aktionäre etwa erwarten eine attraktive Rendite und eine Wertsteigerung ihrer Beteiligung. Bei Genossenschaften ist dagegen der unmittelbare *Mitgliedernutzen durch die Leistungsinanspruchnahme* des Genossenschaftsbetriebs zentral. Hinzu kommen *Transaktionsgewinne*, die aus dem Engagement für die Genossenschaft entstehen können. Im Falle der Gemeinnützigkeit ist eine *effektive Mittelverwendung* im genossenschaftlichen Betrieb zwecks Nutzenoptimierung für die Allgemeinheit wichtig. Die Überschüsse einer Genossenschaft werden immer im Sinne des *so viel wie nötig und so wenig wie möglich* optimiert. Im Mittelpunkt steht das Wertangebot aus nutzenstiftenden Produkten und Dienstleistungen und die Gestaltung der Beziehungen mit und zwischen den Genossenschaftern. Mit wachsender Grösse einer Genossenschaft wird dies in der Regel zu einer besonderen Herausforderung

---

<sup>1</sup> Pester, 2022, §1, Rz. 1.03-1.12

<sup>2</sup> Osterwalder/Pigneur, 2010

## 2.2 Daten und Fakten

Die absolute Anzahl Schweizer Genossenschaften entwickelte sich in den letzten Jahren rückläufig. Seit 2007 hat sich ihre Zahl um rund 30% reduziert. Hingegen haben im gleichen Zeitraum die Anzahl der Aktiengesellschaften um etwa 33%, jene von Gesellschaften mit beschränkter Haftung gar um 150% zugelegt (siehe Abbildung 1). Auch ist die Anzahl der Einzelunternehmen seit 2007 um mehr als 12% gestiegen.

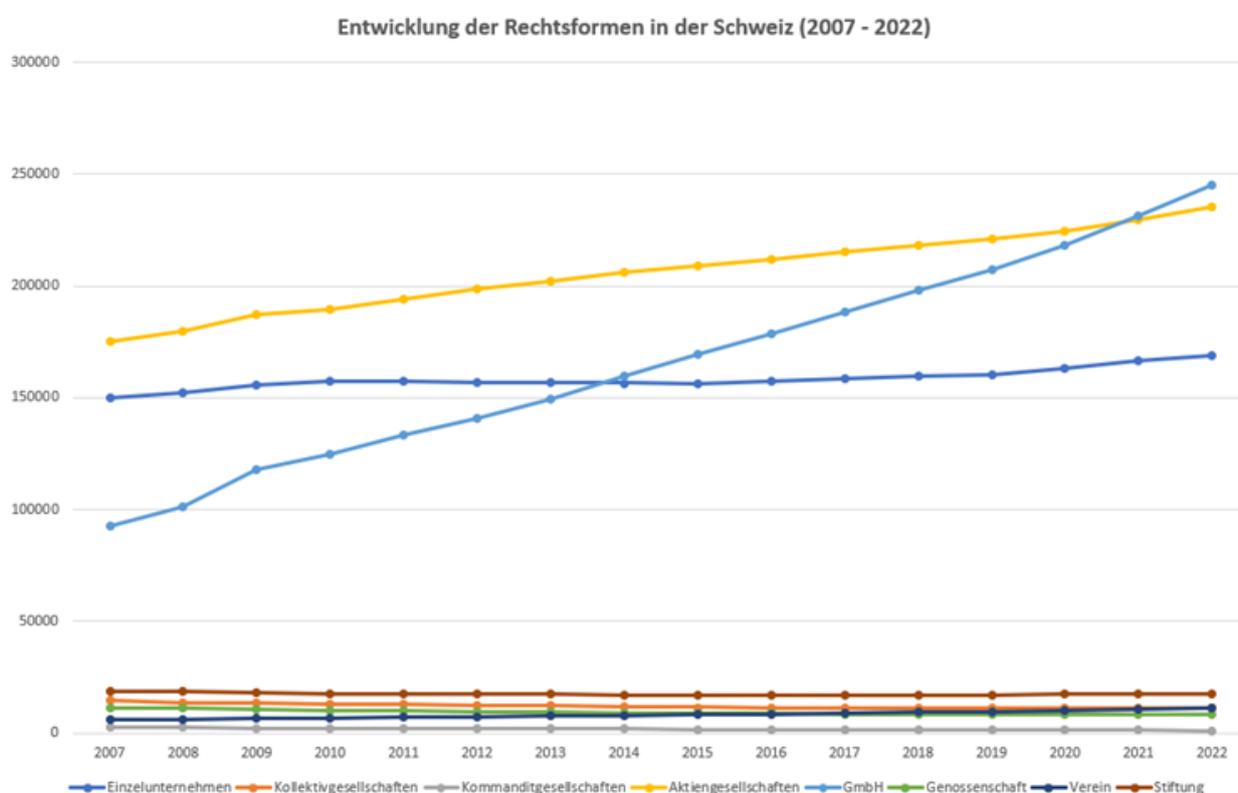


Abbildung 1: Entwicklung der absoluten Anzahl der Rechtsformen in der Schweiz

Quelle: Schweizerische Eidgenossenschaft, 2023a

Diese Zahlen stellen dar, was seit Jahren zu beobachten ist: Genossenschaften nehmen zwar in mehreren Branchen eine dominierende Stellung ein. Ferner spielen sie hinsichtlich Umsatzstärke und Beschäftigtenzahl eine im Vergleich zu ihrer absoluten Anzahl überdurchschnittliche Rolle in der Schweizer Wirtschaft. Zugleich aber verharrt ihr Anteil bei Neugründungen von Unternehmen auf einem sehr tiefen Niveau. Die absolute Anzahl der Genossenschaften nimmt so infolge von Strukturwandel und Konzentrationsprozessen ab. Während die Kapitalgesellschaften (AG, GmbH) deutlich an Bedeutung und Beliebtheit zugelegt haben, bewegen sich die Personengesellschaften und Genossenschaften insgesamt eher rückläufig.

Im Durchschnitt sind in den letzten Jahren (2013-2020) in der Schweiz knapp 90 Genossenschaften p.a. gegründet worden. Die Bandbreite reicht dabei von 66 bis 108 Gründungen.<sup>3</sup> Die Unternehmenszwecke dieser Genossenschaften sind vielfältig. Sie können im einzelnen den kantonalen Handelsregistereinträgen entnommen werden.<sup>4</sup> Insgesamt ist die Datenlage, wie bereits vielfach festgestellt, allerdings unbefriedigend.<sup>5</sup> Eine systematische, regelmässige Erhebung und Auswertung von detaillierten Daten genossenschaftlicher Unternehmen wird in der Schweiz – im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern - bislang nicht erstellt.

Ein inhaltlicher Schwerpunkt der Gründungen lag in den vergangenen Jahren im Bereich der Energie. Hier sind Genossenschaften ein wichtiger Player. Stand 2016 waren in der Schweiz knapp 300 Energiegenossenschaften im Handelsregister eingetragen. Eine 2018 von der ETH durchgeführte Studie<sup>6</sup> hat detaillierte Daten zu knapp der Hälfte der Energiegenossenschaften ermittelt. Von diesen hatten sich wiederum ca. 50% erst seit der Jahrtausendwende gegründet.

## 2.3 Start-Up-Förderungen von Genossenschaften

Schweizer Genossenschaften werden von einigen Verbänden und Stiftungen gefördert. Häufig allerdings nicht spezifisch aufgrund ihrer Rechtsform, sondern so wie andere neu gegründete Unternehmen auch.

Bei der Gründung der Genossenschaft gibt es verschiedene Angebote für ein kostenloses Erstberatungsgespräch. Wurde die Genossenschaft dann gegründet, stehen auch kostenlose Coaching-Beratungen während der Aufbauphase der Genossenschaft zur Verfügung (z.B.: idée coopérative, Wohnbaugenossenschaften Schweiz, InnoSuisse, Start-Up-Zentrum, AKS-Stiftung, innovage usw.).

Die Leistungen einer genossenschaftlichen Gründungsberatung lassen sich in folgende Bausteine unterteilen:<sup>7</sup>

- Informatonsmaterialien, wie z.B. Musterstatuten
- Evaluation des angedachten Geschäftsmodells
- Begleitung bei individueller Statutengestaltung
- Sparringspartner für die Erstellung von Geschäftsplänen
- Unterstützung bei der Gründungsversammlung

Einzelne Branchen und die dort tätigen Genossenschaften werden zudem mit finanziellen Beiträgen gefördert (z.B. ein Teil der Erstellungskosten durch die Energiegenossenschaft der AKS-Stiftung). Insbesondere im Rahmen von Wohnbaugenossenschaften sind die finanziellen Förderungsbeiträge vielfältig. Seit 1973 gehört es laut Bundesverfassung (Art. 108 Abs. 1 BV) zu den Aufgaben des

---

<sup>3</sup> Bundesamt für Statistik, Statistik der Unternehmensdemographie UDEMO 2013-2020

<sup>4</sup> Schweizerische Eidgenossenschaft, 2023b

<sup>5</sup> Aktuelle Darstellungen finden sich bei Kilgus, 2021, BK §2 und Pester, 2022, §1 Rz. 1.13ff

<sup>6</sup> Rivas/Schmid/Seidl, 2018

<sup>7</sup> Degens/Blome-Drees, 2012

Bundes, den gemeinnützigen Wohnungsbau zu fördern. Davon profitieren auch die Wohnbaugenossenschaften. Zudem bieten sich spezielle Finanzierungsformen an, zu welchen unter anderem die Senkung der Zinslast, Verbürgung der nachrangigen Hypotheken oder der vorübergehende Ersatz von fehlenden Eigenmitteln zählen.

Ferner bestehen generelle finanzielle Förderungsmöglichkeiten, sofern eine Genossenschaft Innovationsideen verfolgt (z.B. Pionierfonds der Migros).<sup>8</sup>

## 2.4 Gesellschaftliche Trends

Gesellschaftliche Entwicklungen hinsichtlich der Bedeutung von Selbstverantwortung, Solidarität oder auch regionaler Verbundenheit können einen Einfluss auf die Wahl der Rechtsform haben. So werden etwa eine steigende Individualisierung oder eine abnehmende Bedeutung von Selbstverantwortung in schwierigen Lagen die genossenschaftliche Rechtsform weniger attraktiv erscheinen lassen, während umgekehrt die Wichtigkeit von Nachhaltigkeitsaspekten oder Sinnorientierung die Genossenschaft eher in den Vordergrund treten lässt. Inwieweit die Gewöhnung an soziale Netzwerke und Online-Communities die Bereitschaft für persönliches Engagement in Genossenschaften verändert, bleibt abzuwarten.

Das Konzept der «sharing economy» etwa belebt die Idee der traditionellen Maschinenringe neu: Güter des täglichen Bedarfs oder Investitionsgüter können in einer Gemeinschaft effizienter und nachhaltiger genutzt werden. Auch aktuelle Themen wie eine nachhaltigere Gesellschaft, neue Arbeitsformen und Gemeinschaft können für die Wahl einer Genossenschaft als Rechtsform sprechen. So kann die Genossenschaft beispielsweise in der Regionalentwicklung und in der lokalen Daseinsvorsorge mit ihrem innewohnenden persönlichen Engagement die ideale Rechtsform darstellen. Dorfläden oder Schwimmbäder werden so am Leben erhalten, wenn die persönliche Leistungserbringung der Genossenschafter über die fehlende Rendite hinweghilft. Ebenso bilden Energiegenossenschaften, um zum Beispiel Photovoltaik- oder Windkraftanlagen zu erstellen, einen Baustein in der dezentralen Energiewende. Investitionsrisiko und Betreiber-Wissen werden durch solche Genossenschaften in der Daseinsvorsorge gebündelt. Ferner kann der Bedarf nach bezahlbarem Wohnen die Rechtsform der Genossenschaft weiter beflügeln. Durch die Schaffung neuen Wohnraums sowie die Übernahme und Sanierung existierender Bestände kann der Wohnungsmangel mit Hilfe von Wohnbaugenossenschaften, insbesondere in urbanen Räumen, gemindert werden. Zudem bieten Wohnbaugenossenschaften neben der Zuverfügungstellung von Wohnraum ihren Genossenschafte(r)n und Mietern seit langem auch Zusatzleistungen an (Hilfe beim Haushalt, Nachbarschaftstreff, Betreuungs- und Pflegeangebote).

---

<sup>8</sup> Grundsätzlich zur Finanzierung von Genossenschaften Lengwihler/Lütolf, 2023

## 3. Genossenschaft als Rechtsform

### 3.1 Einleitung

Die Genossenschaft ist eine personenbezogene Körperschaft entweder zur Förderung bzw. Sicherung der wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe oder ein Kooperationsbetrieb, der gemeinnützig ausgerichtet ist (Art. 828 Abs. 1 OR).

Die Genossenschaft als Rechtsform ist im Obligationenrecht ab Art. 828 OR bis Art. 926 OR geregelt. Das Gesetz verweist im Rahmen der Rechtsform der Genossenschaft an einigen Stellen auf das Aktienrecht<sup>9</sup>. Die Verweise auf das Aktienrecht sind dynamisch zu verstehen und beziehen sich auf die jeweilig geltende Fassung des Aktienrechts.<sup>10</sup> Dies bedeutet, dass auch das neue Aktienrecht, welches seit dem 1.1.2023 gilt, Auswirkungen auf das Genossenschaftsrecht hat.

Bei der Neugründung finden auf die Genossenschaft neben dem Obligationenrecht die Regelungen zum Handelsregister (Art. 927 ff. OR) inkl. Handelsregisterverordnung (HRegV), die Vorschriften zur Geschäftsfirma (Art. 944ff. OR) sowie die Bestimmungen in Bezug auf die kaufmännische Buchführung und Rechnungslegung (Art. 957 ff. OR) Anwendung.

Bei der Genossenschaft stehen die Genossenschafter, die im Sinn des Genossenschaftszwecks wirken, im Mittelpunkt. Der Erfolg oder Misserfolg einer Genossenschaft hängt von den persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften der Genossenschafter ab.<sup>11</sup>

### 3.2 Gründung der Genossenschaft

Eine Genossenschaft entsteht erst mit Eintragung in das Handelsregister (Art. 838 Abs. 1 OR). Für Verbindlichkeiten vor der Eintragung in das Handelsregister haften die zukünftigen Genossenschafter persönlich und solidarisch (Art. 838 Abs. 2 OR). Diese Haftung entfällt, wenn die Genossenschaft innert drei Monaten nach Eintragung die vor der Gründung angelaufenen Verbindlichkeiten übernimmt (Art. 838 Abs. 3 OR). Für die Eintragung in das Handelsregister bedarf es einer konstituierenden Gründungsversammlung, welche in einer öffentlichen Urkunde vom Notar festzuhalten ist sowie schriftlich abgefasste Statuten.

#### 3.2.1 Gründungsversammlung

---

<sup>9</sup> Beispielsweise Art. 906 Abs. 1 OR i.V.m. Art. 727ff. OR in Bezug auf die Revisionsstelle; Art. 831 Abs. 2 OR i.V.m. Art. 731b OR bei Mängeln der Organisation.

<sup>10</sup> Janser, § 3, N 3.02.

<sup>11</sup> Bärtschi, Ziffer 1, S.1.

Die sieben Gründer fassen in der konstituierenden Gründungsversammlung unter Anwesenheit des Notars den Beschluss, eine Genossenschaft zu gründen, die abgefassten Statuten zu genehmigen sowie die Mitglieder der Verwaltung (mindestens drei) und die Revisionsstelle zu wählen bzw. den Verzicht auf die Revisionsstelle zu beschliessen (Art. 834 OR i.V.m. Art 85 HRegV). Der Notar beurkundet im Anschluss an diese Sitzung den Beschluss. Ferner muss in der Urkunde die Stampa-Erklärung enthalten sein (Art. 85 lit. h HRegV), die besagt dass keine anderen Sacheinlagen, Verrechnungstatbestände oder besondere Vorteile der Gründer oder anderer Personen bestehen als die in den Belegen genannten.

### 3.3.2 Statuten

Die Statuten sind das Grundgesetz der Genossenschaft.<sup>12</sup> Die Genossenschafter konkretisieren und ergänzen in den Statuten das Gesetzesrecht.<sup>13</sup>

Die Statuten müssen folgenden gesetzlichen Mindestinhalt (Art. 832 OR) enthalten, der sich durch die Aktiengesetzrevision vom 19. Juni 2020 deutlich reduziert hat:

- Firma (Art. 832 Ziffer 1 OR)  
Der Name der Genossenschaft muss nach den gesetzlichen Bestimmungen (siehe Anhang 1) gewählt werden.
- Sitz (Art. 832 Ziffer 1 OR)  
Der Sitz der Genossenschaft kann innerhalb der Schweiz ohne Beschränkung gewählt werden.<sup>14</sup> Grundsätzlich wird die politische Gemeinde von im Handelsregister gewählten Sitz eingetragen. Ein bestehendes Unternehmen kann der Genossenschaft das Domizil gewähren (c/o Adresse). Dies muss das Unternehmen offiziell bestätigen (Domizilhaltererklärung).
- Zweck (Art. 832 Ziffer 2 OR)  
Der Zweck muss die konkrete Ausrichtung enthalten, den die Genossenschaft anstrebt.
- Form der Mitteilungen der Genossenschaft an ihre Genossenschafter (Art. 832 Ziffer 5 OR)  
Die Form dieser Mitteilungen ist in den Statuten festzuhalten. Dies kann etwa per Brief, Aushang im Genossenschaftslokal, per E-Mail oder auf der Homepage erfolgen.

Über den zwingenden Inhalt der Statuten hinaus sollten diese gemäss Art. 833 OR auch die folgenden notwendigen Angaben enthalten:

- Genossenschaftskapital  
Schafft eine Genossenschaft ein Genossenschaftskapital, muss dies in den Statuten geregelt sein. Gemäss Art. 867 Abs. 2 OR i.V.m. 853 Abs. 1 OR muss ein Genossenschafter mindestens einen Anteil übernehmen. Es sollten nicht nur die Pflicht zur Übernahme von Anteilsscheinen,

---

<sup>12</sup> ZK-Gutzwiller, Art. 833 N 1, BSK-Schenker, Art. 832 N 1.

<sup>13</sup> Hauser, § 12 N 12.01.

<sup>14</sup> BSK II-Schenker, Art. 832 N 3.

sondern auch die maximale Anzahl und Höhe vorgesehen werden, damit das Prinzip der relativen Gleichbehandlung der Genossenschafter beachtet wird.<sup>15</sup>

□ Bestimmungen zu allfälligen Sacheinlagen

Die Gründung einer Genossenschaft kann mit einer Sacheinlage erfolgen, wenn zum Beispiel Büromöbel oder ein Fahrzeug der Genossenschaft zur Verfügung gestellt werden. Eine solche Sacheinlage muss in den Statuten erwähnt werden (Art. 833 Ziffer 2 OR) und ein schriftlicher Gründerbericht (Art. 834 Abs. 2 OR) über die Sacheinlage ist zu verfassen.

□ Beschlussfassung an der Generalversammlung

Die Statuten können nur die gesetzliche Regelung erschwerende Anforderungen an Beschlussfassungen formulieren, aber nicht das gesetzlich festgelegte Quorum verringern. Zum Beispiel fasst die Genossenschaft ihre Beschlüsse mit der Mehrheit der vertretenen Stimmen (Art. 888 Abs. 1 OR). Wird die Genossenschaft aufgelöst oder werden die Statuten geändert, bedarf es gemäss Gesetz zwei Drittel der abgegebenen Stimmen (Art. 888 Abs. 2 OR). Ferner bedarf es gemäss Art. 889 Abs. 1 OR bei Einführung der persönlichen Haftung oder bei Einführung einer Nachschusspflicht die Zustimmung von drei Vierteln sämtlicher Genossenschafter.

□ Stimmrecht

In der Generalversammlung gilt zwingend das Kopfstimmrecht. Bei Genossenschaften ab 1000 Genossenschaf tern können die Statuten vorsehen, dass ein Genossenschafter maximal neun Genossenschaf ter an der Generalversammlung vertreten kann (Art. 886 Abs. 2 OR). Ebenso ist eine Vertretung durch einen Familienangehörigen möglich, wenn die Statuten dies vorsehen (Art. 886 Abs. 3 OR).

Bei einer Genossenschaft mit über 300 Mitgliedern oder bei denen die Mehrheit aus Genossenschaf tern besteht, können die Statuten die Befugnisse der Generalversammlung auf eine Delegiertenversammlung übertragen (Art. 892 Abs. 1 OR).

□ Bestimmung über Bilanzgewinn und Liquidationsüberschuss

Grundsätzlich bleibt ein festgestellter Bilanzgewinn zur Gänze im Genossenschaftsvermögen (Art. 859 Abs. 1 OR). Die Statuten können davon abweichen, wenn eine Verteilung unter den Genossenschaf tern erwünscht ist. Dies ist aber nur unter den gesetzlichen Schranken zum Beispiel in Bezug auf vorgeschriebene Rücklagen möglich. Ein Liquidationsüberschuss darf, solange die Statuten nichts anderes vorsehen, nicht an die Genossenschaf ter verteilt werden.

□ Organe (Verwaltung, Revisionsstelle) und Art der Ausübung der Vertretung

Gemäss Art. 897ff. OR bedürfen vom Gesetz abweichende Regelungen über die Zusammensetzung der Organe, Wählbarkeitsvoraussetzungen, deren Wahl bzw. Abwahl, Mandatsdauer, Delegation von Pflichten der Verwaltung an einen Ausschuss oder die Delegation der Geschäftsführung einer statutarischen Regelung.

---

<sup>15</sup> Hauser, § 12 N 12.47.

Für kleine Genossenschaften kann in der Gründungsurkunde auf die Revision verzichtet werden. Ansonsten muss in der Gründungsurkunde eine Revisionsstelle bestimmt werden, die dann im Handelsregister aufgeführt wird.

Die Statuten müssen ferner regeln, welches Organ (Generalversammlung oder Verwaltung) für die Vergabe der Zeichnungsberechtigung zuständig sein soll.<sup>16</sup>

#### □ Beitragspflichten der Genossenschafter

Hier genügt es, wenn die gesetzliche Treuepflicht gemäss Art. 866 OR in den Statuten aufgeführt ist.<sup>17</sup> Monetäre Verpflichtungen wie Eintrittsgebühr (Art. 839 Abs. 2 OR) oder Übernahmepflicht von Anteilscheinen (Art. 853 OR) müssen in den Statuten konkret geregelt sein und werden ins Handelsregister eingetragen.

Persönliche Haftung und die Nachschusspflicht können Verpflichtungen der Genossenschafter darstellen, wenn sie in den Statuten festgelegt sind. Die persönliche Haftung, welche subsidiär zum Genossenschaftsvermögen und persönlich ist, darf nicht auf eine bestimmte Zeit, bestimmte Verpflichtungen oder auf einzelne Gruppen von Mitgliedern beschränkt werden (Art. 872 OR). Die Haftung gilt für alle offenen Verbindlichkeiten unabhängig vom Eintrittszeitpunkt in die Genossenschaft (Art. 874 Abs. 4 OR). Eine in der Höhe beschränkte Haftung ist gemäss Art. 870 Abs. 1 OR möglich. Anstelle der persönlichen Haftung können die Statuten gemäss Art. 871 Abs. 1 OR die Genossenschafter zur Leistung von Nachschüssen zur Deckung eines Bilanzverlustes verpflichten. Die Nachschusspflicht kann auf einen bestimmten Betrag beschränkt sein.

#### □ Erwerb und Verlust der Mitgliedschaft

Vom Prinzip der offenen Tür gemäss Art. 839 OR können abweichende Regelungen in den Statuten aufgenommen werden. Statutarische Gründe können sachlicher oder persönlicher Art (z.B. regionaler Bezug, Beruf) sein.<sup>18</sup> In Bezug auf den Verlust der Mitgliedschaft aufgrund von Austritt, Ausschluss oder Tod enthält das Gesetz (Art. 842ff. OR) weitgehend dispositive Vorschriften, so dass diese in den Statuten auf die Bedürfnisse der Genossenschaft angepasst werden können. Die Übertragung der Mitgliedschaft ist grundsätzlich ausgeschlossen.

### 3.3.3 Eintragung in das Handelsregister

Für die Eintragung ins Handelsregister sind neben den Statuten und der Gründungsurkunde die Anmeldung (Eintragungsgesuch) einzureichen. Für die Anmeldung bestehen formal keine Anforderungen. Sie muss lediglich die Angabe der Firma, des Sitzes und des Rechtsdomizils (Postadresse) sowie der mitversandten Belege aufführen. Bei einer Neugründung sind der Zweck sowie die unterschriftsberechtigten Personen inkl. der Art der Unterschriftsberechtigung (z.B. Kollektivunterschrift zu zweien) aufzuführen. Von sämtlichen Zeichnungsberechtigten sind die Unterschriften zu beglaubigen. Entsprechende Ausweiskopien dieser Personen sind beizulegen. Bei der Neugründung müssen die neu gewählten Verwaltungsmitglieder ihre Wahl schriftlich annehmen. Diese Wahlannahmeerklärung (Art. 84 Abs. 1 lit. c HRegV) ist den Unterlagen an das

---

<sup>16</sup> ZK-Gutzwiller, Art. 833 OR N 67.

<sup>17</sup> Hauser, § 12 N 12.30.

<sup>18</sup> ZK-Gutzwiller, Art. 839 OR N 7ff.

Handelsregisteramt beizulegen. Möchte die Genossenschaft im Rahmen ihrer Tätigkeit Grundstücke erwerben, ist das Formular Lex-Friedrich Erklärung, welches vom jeweiligen Handelsregister bereitgestellt wird, einzureichen. Dies beinhaltet eine Erklärung, dass die Genossenschaft beim Erwerb von Grundstücken nicht gegen das Bundesgesetz über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland verstösst und/oder keine Bewilligung im Sinne dieses Gesetzes benötigt. Das Genossenschaftsverzeichnis ist dem Handelsregister bei Neugründung einzureichen, wenn eine persönliche Haftung oder eine Nachschusspflicht für die Genossenschafter vorgesehen ist. In diesem Fall steht das Genossenschaftsverzeichnis für Dritte beim Handelsregisteramt zur Einsicht offen (Art. 88 Abs. 2 HRegV).

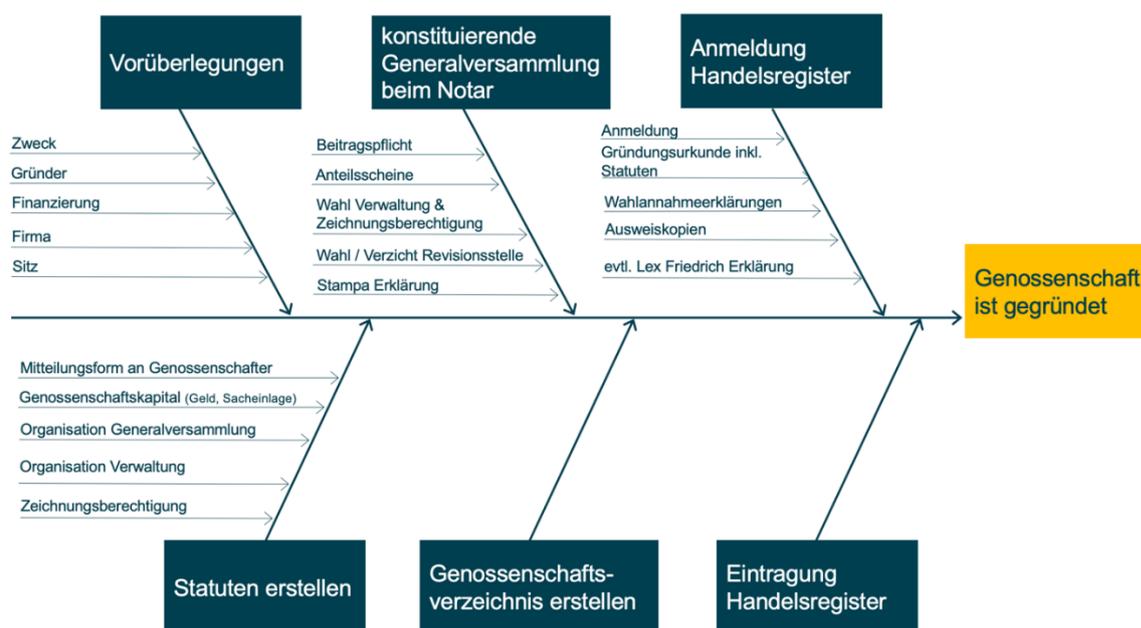


Abbildung 2: Die Gründung einer Genossenschaft (ohne Sacheinlage) auf einen Blick  
Quelle:eigene Darstellung

## 4. Genossenschaft und Steuern

### 4.1 Steuern im Gründungsprozess für Genossenschaften

Steuern spielen bei der Wahl der Rechtsform in der Beratungspraxis eine bedeutende Rolle. Die künftige Belastung durch Steuern bzw. die Belastung im Unternehmenslebenszyklus beeinflussen die Wahl der Rechtsform. Das schweizerische Steuerrecht kennt keine speziellen Gesetzesgrundlagen oder Verwaltungspraxen, die ausschliesslich für die Rechtsform der

Genossenschaft Geltung haben. Die Genossenschaft wird nach Art. 49 Abs. 1 DBG wie Kapitalgesellschaften besteuert und weist daher keine nennenswerten Unterschiede auf. Nachfolgend werden jene steuerrechtlichen Themen kurz dargestellt, die bei der Gründung einer Genossenschaft von Relevanz sein können.

## 4.2 Mehrwertsteuer

Wenn eine Genossenschaft ihre Geschäftstätigkeit aufnimmt, stellt sich die Frage der Mehrwertsteuerpflicht. Nach Art. 10 Abs. 1 MWSTG wird eine Genossenschaft grundsätzlich mehrwertsteuerpflichtig, wenn sie ein Unternehmen betreibt, Leistungen im Inland erbringt und den Sitz in der Schweiz hat.

Die Besteuerung setzt bei der Höhe der Umsätze an. Daher muss die Tätigkeit einer Genossenschaft von einer gewissen Dauer bzw. Planmässigkeit des Handelns angelegt sein.<sup>19</sup> Auf der anderen Seite ist das Betreiben eines Unternehmens wichtig, da daraus ein Anspruch auf die Vorsteuer ermittelt bzw. begründet werden kann. Das Vorsteuerrecht setzt eine unternehmerische Tätigkeit voraus.<sup>20</sup>

Art. 21 MWSTG bietet eine Reihe von ausgenommenen Umsätzen, die im Bereich der ideellen Zweckverfolgung zugeordnet werden können. Sofern dies zutrifft, sind die Umsätze nicht mit der Mehrwertsteuer zu erfassen. Auf den ersten Blick erscheint diese Option lukrativ, aber in Tat und Wahrheit überwiegt in der Regel der Nachteil. Auf Betriebsaufwendungen und grössere Investitionen kann die Vorsteuer in diesem Fall nicht zurückgefordert werden. Die Problematik kann mit der sogenannten Optierung in die ordentliche Besteuerung überführt werden. Gerade bei Wohnbaugenossenschaften ist diese Thematik sicherlich ein Nachteil, weil eine Optierung für privatverwendete Liegenschaften in der Regel ausgeschlossen ist.

## 4.3 Gewinn- und Kapitalsteuer

Genossenschaften sind nach Art. 49 Abs. 1 DBG steuerpflichtig. Sie werden in dem Kanton steuerpflichtig, in dem sie ihren statutarischen Sitz oder ihre tatsächliche Verwaltung haben.<sup>21</sup> Der Steuergegenstand ist dabei der steuerbare Gewinn.

Wenn Genossenschaften ideale Zwecke verfolgen, ist zu prüfen, ob sie von der Gewinnsteuer steuerbefreit werden können. Nach Art. 56 DBG kann eine Genossenschaft als juristische Person von der Steuer befreit werden, wenn sie einen öffentlichen oder gemeinnützigen Zweck verfolgt. Die Beurteilung wird aufgrund der Statuten vorgenommen. Von Gemeinnützigkeit im steuerrechtlichen Sinn wird gesprochen, wenn eine Genossenschaft im Interesse der Allgemeinheit agiert und uneigennützige Motive verfolgt.<sup>22</sup> Damit eine Steuerbefreiung erreicht wird, ist auf Ausschüttungen

---

<sup>19</sup> Fischer, in: Zweifel/Beusch/Glauser/Robinson, Art. 10, N 18.

<sup>20</sup> Fischer, in: Zweifel/Beusch/Glauser/Robinson, Art. 10, N 31.

<sup>21</sup> Meier-Mazzucato, S. 118.

<sup>22</sup> Greter/Greter, in: Zweifel/Beusch, Art. 56, N 23.

zu verzichten, der Zweck ist auf das Allgemeinwohl auszurichten und dies ist verbindlich in den Statuten niederzuschreiben. Diese Zweckverfolgung ist auch effektiv umzusetzen.<sup>23</sup>

Auf kantonaler Ebene finden sich sinngemässe Regelungen nach dem Schweizerischen Steuerharmonisierungsgesetz. Hinzu kommt eine Versteuerung des steuerbaren Kapitals (Eigenkapitals), welches nur auf kantonaler Ebene erfolgt. Das steuerbare Kapital ist die Differenz zwischen Aktiven und den Verbindlichkeiten bzw. aus den versteuerten Gewinnen gebildeten Reserven (inklusive Gewinnvorträge).<sup>24</sup> Die Steuerbefreiung für gemeinnützige Zwecke findet sich auch auf kantonaler Ebene für die Gewinn- und Kapitalsteuer.<sup>25</sup>

Die Steuerbelastung divergiert in der Schweiz zwischen 11.85% und 21.04% (Bund, Kanton, Gemeinde / Vorsteuersatz), womit die Wahl des Sitzes einer Genossenschaft eine bedeutende Rolle spielen kann.<sup>26</sup>

Da Genossenschaften grundsätzlich nicht gewinnstrebig sind, kommt es auch selten zu höheren Gewinnausschüttungen. Sofern allerdings solche erfolgen bzw. wenn geldwerte Leistungen (verdeckte Gewinnausschüttung) nach Art. 58 Abs. 1 let. b existieren, unterliegen sie nach Art. 4 Abs. 1 let. b VStG der Verrechnungssteuer in Höhe von 35%. Hiervon zu unterscheiden sind Rückvergütungen und Umsatzbonifikationen, die im Sinne von Art. 828 Abs. 1 für Genossenschaften in Form von "Förderleistungen" typisch sein können. Solche Zahlungen stellen Ertragsminderungen aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen dar und sind daher ein geschäftsmässig begründeter, steuermindernder Aufwand für die Genossenschaft.<sup>27</sup> Eine Qualifikation einer geldwerten Leistung bleibt allerdings vorbehalten.<sup>28</sup>

## 4.4 Emissionsabgabe

Wenn eine Genossenschaft Anteilsscheine ausgibt, so unterliegt das Kapital in der Gründung nach Art. 1 let. a Zif. 2 StG der Emissionsabgabe. Sie beträgt 1%. Nach Art. 6 Abs. 1 let. b StG besteht eine Freigrenze bis zu einer Million Schweizer Franken. Sichtlich wird daher bei Genossenschaften die Emissionsabgabe nur selten eine Thematik sein. Darüber hinaus bietet Art. 6 Abs. 1 let. a StG ebenfalls den Aspekt der Gemeinnützigkeit an, welcher zu einer Steuerbefreiung führen kann.

---

<sup>23</sup> Greter/Greter, in: Zweifel/Beusch, Art. 56, N 27.

<sup>24</sup> Reich, §20, N 56.

<sup>25</sup> Greter/Greter, in: Zweifel/Beusch, Art. 23, N 22.

<sup>26</sup> Statista, abgerufen und Stand am 15. Februar 2023.

<sup>27</sup> Brühlisauer/Guler, in: Zweifel/Beusch, Art. 59, N 60.

<sup>28</sup> Brühlisauer/Guler, in: Zweifel/Beusch, Art. 59, N 61.

## 5. Pro und Contra für die Genossenschaft als Rechtsform

### 5.1 Pro Genossenschaft

Die Selbsthilfe und starke Sinnorientierung ist die Grundlage für das genossenschaftliche Denken und Handeln. Gerade wenn ein wirtschaftlicher Mangel herrscht, kann durch Zusammenschluss mit anderen mittels der neu gegründeten Genossenschaft diese Mangelsituation behoben werden.<sup>29</sup> Es werden dann verschiedene Fähigkeiten, Eigenschaften und Erfahrungen zum Nutzen der Gemeinschaft gebündelt. Bei kaum einer anderen Rechtsform ist das persönliche Zutun wie bei der Genossenschaft ein bedeutendes Erkennungsmerkmal. Wenn nicht eine wirtschaftliche Förderung Zweck der Genossenschaft ist, erfolgt alternativ eine Ausrichtung auf gemeinnützige Ziele.

Genossenschaften zeichnen sich daher durch eine untergeordnete Gewinnerorientierung aus. Die Motivation für einen Genossenschaftsbeitritt ist es, durch die Inanspruchnahme der Leistungen der Genossenschaft wirtschaftlich zu profitieren oder den Zweck der Genossenschaft zu fördern. Bei den Kapitalgesellschaften AG und GmbH ist meist die Wertsteigerung der eigenen Anteile das Ziel der Eigentümer. Die Genossenschaft ist die einzige Rechtsform, die unternehmerisches Handeln mit einer Zweckbindung verknüpft.

Das genossenschaftliche Prinzip der offenen Tür erlaubt es, eine Mitgliedschaft einfach zu begründen. So kann die Genossenschaft schnell wachsen. Damit kann auch die Mitgliedschaft flexibel gestaltet werden. Dies ist gerade aufgrund des Erfordernisses des persönlichen Engagements notwendig.

Das Prinzip der genossenschaftlichen Demokratie ist aufgrund der Anzahl der Genossenschafter ein Vorteil. Jeder Genossenschafter hat eine Stimme unabhängig von seiner Kapitalbeteiligung (Art. 858 OR). Dies führt zu einer Gleichberechtigung der Genossenschafter unabhängig von ihrer Stellung in der Genossenschaft. Jeder Genossenschafter trägt somit Verantwortung für den Erfolg der Genossenschaft.

Für die Gründung einer Genossenschaft braucht es kein Grundkapital. Dennoch sollte damit nicht über das Bedürfnis der finanziellen Leistungsfähigkeit hinweggetäuscht werden, die notwendig ist, um den Zweck der Selbsthilfe auch auf längere Sicht finanzieren zu können.

Kurzum: Das unternehmerische Miteinander und Füreinander in einem demokratischen und strukturierten Umfeld ohne Dividendenstrebigkeit oder Gewinnmaximierungsabsicht, aber mit einem klaren Förderziel, sind Kernelemente einer Genossenschaft.

---

<sup>29</sup> Loosli, §7 N 7.11.

## 5.2 Contra Genossenschaft

Die Notwendigkeit von sieben Gründungsmitgliedern ist eines der meistgenannten Nachteile der Rechtsform Genossenschaft. Auch im Lebenszyklus des genossenschaftlichen Unternehmens darf diese eher willkürliche Zahl von Genossenschafte rn nicht unterschritten werden. Dies ist ein Kernnachteil, welcher gerade für ein KMU oder Start-Up wesentlich ist.

Weiter ist die Finanzierung einer Genossenschaft anspruchsvoller, da keine Vorschriften zum Eigenkapital (einbezahlte Anteilscheine) bestehen. Genossenschaften verfügen über kein Grundkapital oder es ist durch Ein- und Austritte der Mitglieder veränderbar.<sup>30</sup> Da die finanzielle Orientierung nicht auf eine Gewinnmaximierung ausgerichtet und die Genossenschaft auf Selbstfinanzierung angewiesen ist, besteht bei der Genossenschaft ein Risiko, in die Verlustzone zu rutschen. Dies wiederum kann den Bedarf nach einer Nachschusspflicht bzw. einer persönlichen Haftung erhöhen, die in den Statuten festgelegt werden kann. Aufgrund des fehlenden Grundkapitals und des Kopfstimmrechts stellt sich eine Fremdfinanzierung, gerade als Starthilfe, schwierig dar.

Die Genossenschaft ist aufgrund des Selbsthilfeszwecks stark vom persönlichen Engagement der Mitglieder abhängig. Gerade diese persönliche «Leistungspflicht» kann je nach Lebenssituation der Mitglieder schwanken, was die operativen Tätigkeiten der Genossenschaft beeinträchtigen kann.

Die demokratischen Strukturen können auch ein Nachteil sein. So kann die Handlungsfähigkeit der Genossenschaft durch langwierige und schwerfällige Entscheidungsprozesse gehemmt sein.<sup>31</sup> Ferner kann bei einer grossen Anzahl von Genossenschafte rn die Kontrolle über die Verwaltung (Geschäftsführungsorgan) zu gering sein. Dies kann dazu führen, dass die Verwaltung tendenziell unabhängig von der Generalversammlung agiert. Es fehlt die disziplinierende Wirkung des Kapitalmarkts.

Gemäss Gesetz sind die Genossenschaftsanteile nicht übertragbar. Dies verhindert schnelle, flexible Veränderungen in der Zusammensetzung der Genossenschafte rn, aber gewährt andererseits eine Stabilität in der Generalversammlung.

Kurzum: Es sind formale und administrative Aspekte und die anspruchsvollere Finanzierung, die gegen die Rechtsform einer Genossenschaft sprechen können.

---

<sup>30</sup> Loosli, §7 N 7.22.

<sup>31</sup> Loosli, §7 N 7.25.

## 6. Die Genossenschaft in der Beratungspraxis

### 6.1 Praktikerinterviews und Umfrage

Die nachfolgenden Einschätzungen zur Frage, ob und wann die genossenschaftliche Rechtsform bei Neugründungen passend ist, resultieren aus einer Befragung von Gründungsberatern und Genossenschaftsvertretern.

Insgesamt wurden 19 Telefoninterviews geführt. Die befragten 13 Gründungsberater vertreten Treuhänder/Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften bzw. eine Startup-Beratung unterschiedlicher Grösse aus der Deutschschweiz. Die interviewten sechs Genossenschafter aus fünf verschiedenen Branchen sind sowohl Neugründer als auch Vertreter solcher Genossenschaften, die bereits einen Rechtsformwechsel erwogen haben. Ihre Auswahl erfolgte durch eine begründete Entscheidung, indem ihre Qualifikation und ihre Erfahrung berücksichtigt wurde.

Die mit Unterstützung von Treuhandswiss, dem Schweizerischen Treuhänderverband, im Frühjahr 2023 parallel lancierte schriftliche Umfrage bei ihren rund 2000 Mitgliedern in der Deutschschweiz und der Romandie (franz. Übersetzung) führte zu keinem auswertbaren Rücklauf. Konkret erfolgte lediglich eine Rückmeldung.

Im Mittelpunkt der durchgeführten Praktikerinterviews standen folgenden Themenfelder:

1. Image der Genossenschaft
2. Anzahl Neugründungen
3. Vorteile und Nachteile der Rechtsform Genossenschaft
4. Typische Branchen für Genossenschaften
5. Steigerung der Attraktivität der Genossenschaft

### 6.2 Image der Genossenschaft

Wird gefragt, womit man die Genossenschaft spontan verbinde, nennen die interviewten Genossenschafter überwiegend folgende Konzepte: *Selbsthilfe, Demokratie und Gemeinschaft*. Die Beteiligung von vielen Personen an einem Projekt mit gemeinschaftlichen Entscheidungsprozessen wird als identitätsstiftend empfunden. Vereinzelt Erwähnung findet die *Zweckverfolgung*. In jeweils einem Fall werden *fehlende Modernität bzw. fehlende unternehmerische Möglichkeiten* moniert.

Dazu im Gegensatz nennen die Gründungsberater spontan mehrheitlich entweder konkrete *Genossenschaftsunternehmen*, wie etwa Migros, Coop oder Raiffeisen, bzw. *genossenschaftliche Unternehmenstypen*, wie Einkaufs-, Wohnbau- oder landwirtschaftliche Genossenschaften. Zudem betonen sie mehrheitlich eine *gemeinnützige Ausrichtung*. Als Einzelnennungen finden sich *begrenzte Haftung* und *fehlende wirtschaftliche Ausrichtung*. Auch die *genossenschaftlichen*

*Grundprinzipien* wie Selbsthilfe, demokratische Willensbildung und Gemeinschaft finden nur vereinzelt Erwähnung.

Es ist offensichtlich, dass die Gründungsberater mit der häufigen Nennung der Gemeinnützigkeit bei der Genossenschaft offenbar einen allgemeinen sozialen Unternehmenszweck vermuten, der in dieser alleinigen Form erst seit kurzem gesetzlich überhaupt zugelassen ist.

Interessant ist auch, dass zwar die meisten traditionellen Bereiche, in denen Genossenschaften tätig sind, bekannt und auch die grossen Genossenschaftsverbände sehr präsent sind. Die eine Genossenschaft prägenden Wesensmerkmale scheinen dagegen ebenso wenig bewusst zu sein wie neuere Wirkungsfelder von Genossenschaften, etwa in der Energiewirtschaft.

## 6.3 Geringe Anzahl Neugründungen

Der vergleichsweise sehr niedrige Zuspruch, den Genossenschaften bei der Rechtsformwahl geniessen, wird von Genossenschaftern und Gründungsberatern ähnlich beurteilt. Es werden insbesondere zwei Gründe genannt: *fehlende formale Flexibilität* sowie die *Erschwernis von Ertragsausschüttungen*.

Wie von den Gründungsberatern mehrfach betont wird, werde an der Erfolgsgeschichte der GmbH seit ihrer letzten Revision 2008 ersichtlich, welche Wirkungen die Flexibilisierung formaler Anforderungen<sup>32</sup> für eine Rechtsform haben kann. Zwei Vereinfachungen im Zuge der GmbH-Revision, nämlich die Lockerung der Formvorschriften bei der Übertragung von Stammanteilen sowie die Erlaubnis, die GmbH als Einpersonengesellschaft zu gründen und zu führen, sprechen Problemfelder an, die auch für die Attraktivität der genossenschaftlichen Rechtsform relevant sind. So werden die Mindestzahl von 7 Gründern und die Art der Übertragbarkeit von genossenschaftlichen Anteilsscheinen als erhebliches Hemmnis für die Rechtsformwahl gesehen.

Zusätzlich gehören demokratische Willensbildungsprozesse zu den besonderen Herausforderungen bei der Führung und Verwaltung einer Genossenschaft. Gerade das Miteinander bei der Gründung wird von Neugründern als sehr intensiv beschrieben. Der Verein wird daher oft als deutlich flexiblere und einfachere Alternative gesehen.

Schwer wiegen zudem die restriktiven Investitionsmöglichkeiten in eine Genossenschaft, die auch ein wesentlicher Grund sein dürften, warum die genossenschaftliche Rechtsform bei Start-Ups kaum eine Rolle spielt. Schliesslich ist die Zweckbindung der Genossenschaft für viele KMU hinderlich, da bei der Genossenschaft zwar wirtschaftliche Ziele, aber keine Gewinnorientierung im Mittelpunkt stehen.

Von Genossenschaftsvertretern wurde zudem bemängelt, dass das Wissen über Genossenschaften bei Beratern gering und Informationen zur Unterstützung von Gründungen nicht einfach zu finden

---

<sup>32</sup> viele Einzelunternehmen werden aktuell im Rahmen der Nachfolge in eine GmbH oder AG umgewandelt.

sein. Ferner kann der Begriff Genossenschaft auch eher negative Assoziationen auslösen, wenn er als parteipolitisch besetzt verstanden wird.

Beraten lassen sich Gründer häufig von interessierten Privatpersonen, die dabei quasi als Genossenschaftspioniere fungieren, oder von anderen Genossenschaften. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen der ETH-Studie zu Energiegenossenschaften in der Schweiz. Auch diese haben sich im Gründungsprozess primär von anderen Genossenschaften oder von kompetenten Privatpersonen begleiten lassen. Verbände, Gemeinden oder Banken spielten keine Rolle.<sup>33</sup>

## 6.4 Vorteile und Nachteile der Rechtsform Genossenschaft

### 6.4.1. Gründungsphase

Die Genossenschafter bezeichnen den Gründungsprozess insgesamt als *'einfach'*. Die grösste Herausforderung sei die Sicherstellung einer soliden Finanzierungsbasis. Für Wohnungsbaugenossenschaften wird die Unterstützung des Verbandes gelobt, grundsätzlich ist bei Gründungen mehr Beratung erwünscht.

Die befragten Gründungsberater können den Gründungsprozess einer Genossenschaft mehrheitlich infolge *fehlender Erfahrung* nicht einschätzen. Diejenigen, die sich äussern, halten die Gründung allerdings für *anspruchsvoller* als bei Einzelunternehmen oder Aktiengesellschaften, insbesondere durch die Gestaltungsmöglichkeiten bei der Erstellung der Statuten.

Das Wissen über *Fördermöglichkeiten* bei der Gründung von Genossenschaften ist sehr heterogen. Bei den Genossenschaftern sind einige Förderungen in Form von Beratung oder finanziellen Mitteln bekannt, bei den Beratern fehlt dieses Wissen vollständig. Die befragte Start-Up Beratung hält darüber hinaus die Förderung einer Rechtsform für nicht nachvollziehbar, allenfalls könnten Unternehmensziele förderungswürdig sein. Dieses Ergebnis ist erstaunlich und nützlich zugleich, weil das fehlende Wissen bei den Gründungsberatern mitunter erklären mag, weshalb die genossenschaftliche Rechtsform bei Gründungsberatungen nicht in die Überlegungen miteinbezogen wird.

### 6.4.2. Betriebsphase

**Vorteile** sehen die befragten Genossenschafter vor allem bei der ideellen Basis der Rechtsform, im *Selbsthilfezweck* und dem *demokratischen Prinzip*. Konkretisiert wird das mit dem angestrebten *wirtschaftlichen Nutzen*. So können nur durch das gemeinsame Engagement Kosten gesenkt, die erwünschten Leistungen erbracht und mit der Rechtsform die Stabilität und Unabhängigkeit des Unternehmens gesichert werden. Infolge *fehlender Gewinnorientierung* ist zugleich die Steuerlast reduziert.

---

<sup>33</sup> Rivas/Schmid/Seidl, 2018, S.31

Die Gründungsberater erwähnen zwar auch die Vorzüge von Selbsthilfe, wirtschaftliche Argumente bleiben aber aus. Lediglich das *fehlende Mindestkapital*, *reduzierte Bewertungspflichten* und die *offene Mitgliedschaft* werden als mögliche Vorzüge genannt. Interessanterweise wird die Rechtsform vor allem als Rahmen für *soziale Zwecke* oder für die Erschließung neuer gesellschaftlicher Herausforderungen gesehen. Konkret genannt werden in diesem Zusammenhang *Alterswohnen*, *Erbengemeinschaften* und *Nachhaltigkeit*.

Die von den Genossenschaftern genannten **Nachteile** der Rechtsform Genossenschaft beziehen sich überwiegend auf die Spezifika der Rechtsform im *Willensbildungsprozess*: die Entscheidungsfindung sei schwerfällig und die Erwartungen der Mitglieder häufig schwer zu managen. Zudem seien die Abhängigkeit von Ehrenamtlichen hoch und vielfältige Debatten um die angemessene Entschädigungshöhe der Verwaltung anspruchsvoll. Auch die Durchsetzung der Gewaltenteilung kann eine Herausforderung sein.

Die Genossenschafter, die die Rechtsform kritischer sehen, bemängeln zudem ihre fehlende Attraktivität für finanzkräftige Investoren und eine *mangelnde Kapitalmarktneigung*, d.h. die Fähigkeit sich am Kapitalmarkt zu refinanzieren bzw. sich an Kapitalmarkttransaktionen zu beteiligen. Auch die Erschwernis, die Höhe der Anteilsscheine nachträglich zu verändern wird als Einschränkung empfunden.

Bei den Gründungsberatern dominieren die Punkte, die bereits als Begründung für die geringe Anzahl genossenschaftlicher Neugründungen genannt wurden; eine mit *sieben Gründern* prohibitiv hohe Zahl, die Formalien des *Genossenschaftsregisters*, die komplizierte Ausgabe von *Anteilsscheinen* sowie die *fehlende Gewinnorientierung* und *Kapitalmarktfähigkeit*. Zudem seien die dem Demokratieprinzip geschuldeten schwerfälligen *Entscheidungsprozesse* für das Gewerbe bzw. für die KMU ein wesentlicher Nachteil, der die Attraktivität für diese Unternehmen schmälere. Genossenschaften seien *unmodern* und *aus der Zeit gefallen*.

## 6.5 Typische Branchen für Genossenschaften

Für welche Unternehmensziele oder in welchen Branchen sind Genossenschaften aktuell besonders geeignet? Diese Frage beantworteten Genossenschafter und Gründungsberater auffällig homogen.

Von den traditionellen Branchen mit stark genossenschaftlicher Prägung werden (ausschliesslich) die *Landwirtschaft* und der *Wohnungsbau* als weiterhin geeignet für Selbsthilfeprojekte genannt. Zudem scheinen *soziale und kulturelle Aufgaben* als besonders zukunftsgerichtete Unternehmensziele für Genossenschaften angesehen zu werden. Auch Nennungen im Zusammenhang mit der Gemeinde-Infrastruktur (Dorfladen, Sauna, Schwimmbad, Alterswohnen), Familienprojekten (Erbteilung Immobilien), Hilfsgruppen (Ukraine) oder Pflege können in diesem Zusammenhang gesehen werden. Die Zusammenarbeit von öffentlicher Hand und Privaten (public private partnership) wird grundsätzlich als mögliches Feld für den Einsatz von Genossenschaften gesehen, da diese nicht-gewinnorientiert ausgerichtet werden könne. Themen rund um *Nachhaltigkeit* und *Energie* wurden ergänzend von einigen Gründungsberatern genannt.

## 6.6 Steigerung der Attraktivität der Genossenschaft

Fragt man, ob es notwendig sei, die Attraktivität von Genossenschaften zu steigern, und wenn ja, wie, fallen die Antworten unterschiedlich aus.

Bereits innerhalb der Gruppe der befragten Genossenschafter sind die Einschätzungen differenziert. Einerseits wird gar *kein Reformbedarf* gesehen. Vielmehr sei der Erhalt wirtschaftlicher Selbsthilfe und/oder der gemeinnützigen Ausrichtung wesentlich und "Scheingenossenschaften" seien aufzulösen. Reformbedarf auf der organisatorischen Ebene und eine weitere Professionalisierung könnten neu gegründete Genossenschaften entweder selbst oder mittels Beratungsunterstützung bewerkstelligen. Auch eine echte Partizipation der Mitglieder wird hier genannt. Andererseits sieht ein Teil der Genossenschafter auch Bedarf für eine *höhere Flexibilität* bei der Gründung und Führung einer Genossenschaft. So wird insbesondere eine Reduzierung der Mindestzahl der Gründungsmitglieder als hilfreich angesehen.

Durchgängig bemängelt wird die Finanzierungssituation neu gegründeter Genossenschaften. Kreditinstitute würden ohne Fremdkapitalgeber kaum Kredite für Genossenschaften sprechen und die Gefahr für Verluste oder gar eine Überschuldung sei zu Beginn des Lebenszyklus einer Genossenschaft hoch. Bankkredite bedürfen eines Haftungssubstrats in Form von Sicherheiten oder Bürgschaften. Die persönliche Haftung von Mitgliedern oder deren Nachschusspflicht werden allerdings kritisch beurteilt. Alternativ kann eine Genossenschaft auch mit Darlehen ihrer Genossenschafter arbeiten. Mehr Kreativität und Innovation bei der Mitgliederakquisition und damit der Eigenkapitalgenerierung werden selbstkritisch gefordert, denn *viele Menschen seien bereit, in eine Genossenschaft zu investieren*.

Darüber hinaus fordern die befragten Genossenschafter, dass die *genossenschaftliche Fachkompetenz sowohl in der Gründungsberatung als auch in den Schulen aller Stufen gestärkt* werden müsse. Insbesondere das Geschäftsmodell der Genossenschaft solle besser oder überhaupt bekannt gemacht werden. Genossenschaftliche Planspiele im Start-Up-Bereich könnten z.B. ein geeignetes Mittel sein, um mit den Spezifika einer Genossenschaft vertraut zu werden und ihre Nützlichkeit zu prüfen. Über positive Beispiele sollte berichtet werden. Auch sei eine stärkere Partizipation des Gemeinwesens denkbar (z.B. der Einsatz der Rechtsform Genossenschaft im Bereich public private partnership oder die Landabgabe an Wohnbaugenossenschaften).

Die Gründungsberater argumentieren entweder, dass *kein Reformbedarf* bestehe, da alternative Rechtsformen die Bedürfnisse gewinnorientierter Unternehmen adäquat erfüllen, oder sie sehen einen deutlich *erhöhten Reformbedarf*. Einige votieren gar für eine komplette Überarbeitung der Rechtsform Genossenschaft à la GmbH-Reform in den 2000-er Jahren.

Als nachteilig wird insbesondere die fixe Anzahl der Gründungsmitglieder von sieben Personen angesehen bzw. von drei Personen in der Verwaltung. Auch der Handelsregistereintrag solle überdacht werden. Selbst Vereine böten hier eine höhere Flexibilität. Die finanzielle Führung einer neu gegründeten Genossenschaft wird einhellig als äusserst anspruchsvoll eingeschätzt. Der Hauptzweck der Genossenschaft muss finanziert werden können, so dass ein gewisser Jahresüberschuss erforderlich ist. Es sei zu prüfen, ob in Analogie zur Aktiengesellschaft nicht mit

einem Mindestkapital oder mit Kapitalbändern gearbeitet werden könne. Ferner wären auch Partizipationsscheine (Anspruch auf Gewinnanteil ohne Mitgliederrechte) eine Möglichkeit zur einfacheren Finanzierung. Auch bei steuerrechtlichen Fragen werden Optionen für Verbesserungen gesehen: Beispielsweise könnten Meldungen bei der Verrechnungssteuer und beim Stempelgesetz vereinfacht werden oder eine Genossenschaft könnte steuerneutral an ihre Mitglieder 'finanzielle Beiträge' leisten, sofern diese aus sozialer Sicht erforderlich seien (analog einer Sanierungs- oder Notlage wie während der COVID-Pandemie). Auch allgemeine Subventionen für Genossenschaften werden genannt ebenso wie eine stärkere Angleichung an Kapitalgesellschaften.

Die Gründungsberater bestätigten grossmehrheitlich, dass es einer umfassenden Information zur Gründungspraxis für Genossenschaften bedürfe. Das Wissen über die Genossenschaft sei schlicht zu gering. Auch sollten konkrete Praxisbeispiele und Best Practices dargestellt werden.

## 6.7 Handlungsempfehlungen

Aus den Praktikerinterviews lassen sich konkrete Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für die Steigerung der Attraktivität der Rechtsform Genossenschaft bei Neugründungen ableiten:

### **A Wissensoffensive für die Gründungspraxis**

Gründungen werden in der Regel von Beratern (Treuändern, Steuerexperten, Rechtsanwälten, Start-Up Beratungen usw.) begleitet. Dabei spielt deren Einstellung, Erfahrung und Wissen eine wesentliche Rolle. Die vorhandenen Kenntnisse über die genossenschaftliche Rechtsform scheinen eher gering zu sein. Eine Wissensoffensive und die Entwicklung von Informations- und Weiterbildungsangeboten speziell für beratende Berufe bieten sich daher an.

Eine Herausforderung könnte allerdings das weitverbreitete Desinteresse von Beratern an Genossenschaften sein, wie es sich auch im mangelnden Rücklauf der quantitativen Umfrage über den Zentralverband der Treuhänder manifestiert. Auch digitale Angebote in der Branche deuten darauf hin, dass die Genossenschaft allenfalls als Nischenthema wahrgenommen wird. So bietet etwa die Plattform [www.treuhandvergleich.ch](http://www.treuhandvergleich.ch) neben einem Treuhändervergleich einige Informationen über die Grundzüge der Rechtsformwahl. Alle Kapital- und Personengesellschaften werden beschrieben, die Genossenschaft wird nicht erwähnt.

### **B Spezifische Start-Up-Förderung**

Die Experteninterviews zeigen, dass Start-Up-Förderungen für Genossenschaften bei den Gründungsberatern kaum bekannt sind und insbesondere Start-Up-Berater der Rechtsform Genossenschaft eher skeptisch gegenüberstehen. Anders als in einigen anderen europäischen Ländern gibt es in der Schweiz nur vereinzelt Verbandsstrukturen, die beratend und prüfend unterstützen. Zu erwähnen sind hier sektorspezifisch insbesondere die Verbände der Wohnbaugenossenschaften und Einrichtungen der Landwirtschaft.

Die Finanzierung von Start-Ups ist risikoreich. Anstelle von klassischen Finanzierungsquellen sind daher vor allem Business Angels oder Venture Capital gefragt. Da Genossenschaften ihre Investoren nicht mit hohen finanziellen Renditeversprechen locken können und für Bankkredite häufig das Haftungssubstrat fehlt, sind sie in der Fremdfinanzierung vor allem auf Darlehen ihrer Mitglieder, philanthropische Business Angels oder Crowdfunding angewiesen. Zudem werden Bürgschaften als Finanzierungsinstrument der Bürgschaftsgenossenschaften noch wenig genutzt.

Für Gründer nicht primär gewinnorientierter Start-Ups fehlen bekannte Anlaufstellen für eine entsprechende Beratung. Neben finanziellen Herausforderungen sind auch die persönlichen Charakteristika der Gründer und das Zusammenwirken der Gründungsmitglieder einer der kritischen Erfolgsfaktoren genossenschaftlicher Gründungsprozesse.<sup>34</sup> Diese Phase ist ressourcenintensiv und könnte von spezifischen Coachingangeboten, die dem Gründungsprojekt aufgeschlossen gegenüberstehen,<sup>35</sup> profitieren.

Die Entwicklung eines Planspiels, wie eine Genossenschaft gegründet werden kann, könnte eine Massnahme sein, die sich öffentlichkeitswirksam vermarkten lässt. Ein digitales Planspiel, das z.B. auf gamifiziertes Lernen setzt, wäre für jugendliche Adressaten attraktiv. Zudem wurden von den Befragten immer wieder die Bedeutsamkeit von Best-Practice-Beispielen erwähnt.<sup>36</sup> Neben einem Planspiel sollten positive Beispiele mittels aktueller digitaler Formate aufbereitet werden. Der Ausbau branchenspezifischer Dienstleistungen und Beratungsstellen wäre ein zweiter Schritt.

### **C     *Ausbildungsoffensive***

In den Praktikerinterviews wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass Genossenschaften in den Lehrplänen Schweizer Schulen über alle Stufen hinweg keine Beachtung erfahren. Vor allem berufsspezifische Ausbildungen, die für Gründungsberater relevant sind, wie etwa der Fachausweis Rechnungswesen, behandeln in den Wegleitungen die klassischen Rechtsformen (AG, Kollektivgesellschaft, GmbH) und das Einzelunternehmen. Die Genossenschaft fehlt.

Auch auf Tertiärebene sind genossenschaftliche Themen marginalisiert. Lehrstühle oder Kompetenzzentren mit genossenschaftswissenschaftlicher Ausrichtung sind an Schweizer Hochschulen nicht mehr zu finden. Lediglich das Institut für Verbandsforschung an der Universität Fribourg befasst sich institutionalisiert als einzige universitäre Einrichtung noch am Rande mit Genossenschaften aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. Die Universität Luzern hat ihr Kompetenzzentrum für Genossenschaften an der rechtswissenschaftlichen Fakultät aufgegeben. Diese Entwicklungen folgen einem Trend in der gesamten europäischen DACH-Region. In der Konsequenz finden genossenschaftliche Inhalte kaum Eingang in die Curricula der Studiengänge und die Absolventen werden in der Regel mit einem recht einseitigen Bild zu den Rechtsformen der in der Wirtschaft tätigen Unternehmen in die Praxis entlassen. Die Autoren können aus eigener Erfahrung berichten, dass der Überraschungseffekt bei Studenten gross ist, werden betriebswirtschaftliche Beispielfälle einmal nicht anhand von erwerbswirtschaftlich tätigen

---

<sup>34</sup> Blome-Drees/Degens, 2013

<sup>35</sup> Vgl. auch Degens/Blome-Drees, 2012

<sup>36</sup> Vgl. auch Blome-Drees/Bøggild, 2015

Aktiengesellschaften, sondern am Beispiel von Genossenschaften oder Unternehmen mit öffentlichen Anteilseignern dargestellt und diskutiert.

Es wäre lohnenswert, eine Initiative zur Erweiterung der Curricula zu starten. Dazu könnte beispielsweise gehören, die Entwicklung genossenschaftsspezifischer Kompetenzmodule für Studiengänge zu unterstützen, entsprechende Weiterbildungsgefäße zu beauftragen oder eine Finanzierung für eine oder mehrere Stiftungsprofessuren seitens der Genossenschaftswirtschaft zu sprechen.

### ***D Reform der Rechtsform***

Ein für Gründungen von Genossenschaften in den Interviews durchgängig genannter Reformbedarf ist die Reduzierung der Mindestanzahl der Gründer, die mit sieben Personen als deutlich zu hohe Schwelle angesehen wird. Es wird empfohlen, die diesbezüglich bereits bestehenden Bemühungen in der aktuellen Diskussion um die Revision des Genossenschaftsrechts beizubehalten.

### ***E Neue Geschäftsmodelle***

In den Interviews wurden einige Beispiele für Genossenschaften in neuen Feldern genannt. Insbesondere bei der Infrastruktur von Gemeinden bieten sich verschiedene Ansatzpunkte, seien es Dorfläden, Wohnheime oder Schwimmbäder/Freizeiteinrichtungen. Seitens der traditionellen Sektoren wurde nur der Wohnbau und die Landwirtschaft genannt. Es ist bemerkenswert, dass die Befragten sich neue genossenschaftliche Initiativen in den weiteren Branchen, in denen Genossenschaften bisher eine wichtige Rolle spielen, offenbar kaum vorstellen können. Warum ist etwa ein genossenschaftliches FinTech abwegig oder warum sind spezialisierte Genossenschaften im Detailhandel unwahrscheinlich? Interessant ist auch, dass die Megatrends, die unsere Gesellschaften herausfordern, nicht im Mittelpunkt der Nennungen stehen: Gesundheit, Klima, Sicherheit.

Die Genossenschaft mit ihrer demokratischen Struktur kann die ideale Rechtsform für Geschäftsmodelle mit einem starken Bezug zur Nachhaltigkeit sein. Das Bewusstsein für Nachhaltigkeit und die Verbindung zur Genossenschaft kann auch Teil der Wissensoffensive sein (siehe Punkte A).

## 7. Leitfaden für Neugründungen

Im Gründungsprozess ist die Rechtsformwahl eine wichtige Stellgrösse. Sie definiert als Strukturentscheidung den Handlungsrahmen, der für das Unternehmen wesentliche Punkte definiert: den Gründungsaufwand, die Kapitalausstattung, die Rechts- und Handlungsfähigkeit der Gesellschaft, Rechte und Pflichten der Eigentümer, die Rechnungslegung und Besteuerung sowie Haftungsfragen. Auch der Bekanntheitsgrad und die Reputation einer Rechtsform können relevant sein.<sup>37</sup> Gründer sollten, zusammen mit ihren Beratern, folgende Erwägungen berücksichtigen:

### □ **Gründungserwägungen: der Unternehmenszweck**

Bevor ein Unternehmen gegründet wird, müssen sich Gründer klar über den Zweck und das Geschäftsmodell des Unternehmens werden. Die Rechtsform der Genossenschaft kann für das neue Unternehmen geeignet sein, wenn eine oder mehrere der nachfolgenden Fragen bejaht werden:

- *Wird ein Zweck verfolgt, der einer spezifischen Gruppe von Personen zugute kommt (wirtschaftliche Förderung) oder der Allgemeinheit (Gemeinnützigkeit)?*
- *Steht das Zusammenwirken von mehreren Personen im Zentrum des Handelns (gemeinschaftliche Selbsthilfe)?*
- *Soll das Unternehmen die Gründer bzw. Genossenschafter durch den Genossenschaftsbetrieb (Leistungserstellung) unterstützen?*
- *Soll ein gesellschaftliches Problem gelöst werden?*
- *Sollen sich die Eigentümer auch im Unternehmen engagieren bzw. dort arbeiten?*
- *Gibt es genügend Mitwirkende (sieben)?*
- *Sollen alle Mitarbeitenden auch Eigentümer sein?*
- *Können sich alle Genossenschafter mit ihren Erfahrungen, Fähigkeiten und Eigenschaften einbringen?*
- *Ist das wirtschaftliche Ziel nicht die Gewinnerzielung bzw. spielt diese eine sekundäre Rolle?*
- *Soll das Unternehmen gemeinsam geführt werden?*
- *Ist eine flexible Mitgliedschaft bzw. eine offene Rechtsform gewünscht?*
- *Ist eine demokratische Struktur (ein Mitglied = ein Stimme) unabhängig von der Höhe der Anteilsscheine gewollt?*

### □ **Entwicklung des Geschäftsmodells**

Wenn der Unternehmenszweck definiert ist, ist das genossenschaftliche Geschäftsmodell zu bestimmen. Dabei sollten folgende Leitfragen beantwortet werden:<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Blome-Drees/Bøggild, 2015, S.45

<sup>38</sup> Die Leitfragen orientieren sich teilweise an den Elementen des Business Model Canvas (BMC).

- Welches ist das zentrale Leistungsversprechen?
- Wodurch sollen die Genossenschafter oder die Allgemeinheit gefördert werden?
- Welches sind die primären Aktivitäten?
- *Welches sind die Genossenschafter des Unternehmens?*
- *Welche Ressourcen (vor allem Zeit) werden von welchen Genossenschäftlern benötigt und können diese realisiert werden?*
- *Welche Kundenbeziehungen bzw. geschäftlichen Beziehungen sind für den nachhaltigen Erfolg der Genossenschaft notwendig?*
- *Wie gestaltet sich die Finanzierung am Anfang und längerfristig?*
- *Gibt es Start-Up Förderungen?*
- *Was sind die wichtigsten Einnahmequellen, um den Genossenschaftszweck zu finanzieren?*
- *Wie sollen die Genossenschafter haften?*
- *Soll eine Nachschusspflicht bestehen?*
- *Welche Kosten werden anfallen?*

Ein zentraler Punkt ist, dass die Einnahmequellen geklärt sind, damit eine rasche Überschuldung oder eine Verlustsituation vermieden werden. Dies muss sich primär aus dem Nutzenversprechen der Genossenschaft für ihre Genossenschafter oder Dritte ableiten. Eine gesunde wirtschaftliche Grundlage mag regulatorisch nicht obligatorisch sein, für die genossenschaftliche Zielerreichung aber gleichwohl. Dies gilt auch für gemeinnützige Genossenschaften, bei denen es eine Option sein kann, eine untergeordnete wirtschaftliche Zielverfolgung, d.h. Ertragsgenerierung, zu definieren, damit der Hauptzweck einer gemeinnützigen Zielverfolgung erreicht werden kann.

Hilfreich ist, während dieser Überlegungen ein Leitbild zu entwickeln, das das Leistungsversprechen der Genossenschaft konkretisiert. Das Leitbild basiert auf gemeinsamen Grundwerten. Diese normative Ebene der Unternehmensstrategie soll die Zielerreichung der Genossenschaft unterstützen. Exemplarische Fragen hierbei sind etwa:

- *Wie soll über den Fördererfolg berichtet werden (Förderbilanz)?*
- *Welche Aktivitäten werden von den Mitgliedern der Genossenschaft erwartet (Kundenbeziehungen, Mitarbeit, Ehrenamt)?*
- *Über welche Kanäle soll kommuniziert werden?*

## □ Entwurf der Statuten

Nachdem der Zweck und das Geschäftsmodell einer Genossenschaft bestimmt sind, kann ein erster Entwurf der Statuten erarbeitet werden. Die Statuten müssen folgende Punkte klären:

- *Wie soll die Genossenschaft heißen?*
- *Wo lässt sich die Genossenschaft nieder?*
- *Wie sollen die Genossenschafter in Zukunft informiert werden?*
- *Gibt es ein Genossenschaftskapital (Geld, Sacheinlage)?*

- Sollen die Bestimmungen zur Beschlussfassung der Generalversammlung vom Gesetz abweichen?
- Wie wird zur Generalversammlung eingeladen?
- Soll eine Stimmrechtsvertretung möglich sein?
- Ist bei Übersteigen der Mitgliederanzahl von 300 eine Delegiertenversammlung geplant?
- Sollen Kapitaldividenden für die Anteilsscheine der Genossenschafter ausgerichtet werden oder soll der Bilanzgewinn ausschliesslich der Genossenschaft zugutekommen/thesauriert werden?
- Für welche Amtsdauer soll die Verwaltung gewählt werden (1, 2, 3 oder 4 Jahre)?
- Welche Verantwortlichkeiten und welche Entschädigung sollen die Mitglieder der Verwaltung erhalten?
- Gibt es eine separate Geschäftsführung?
- Kann auf eine Revisionsstelle verzichtet werden? Wenn nicht, wer wird Revisionsstelle?
- Wer bestimmt, wer welche Zeichnungsberechtigung bekommt (GV oder Verwaltung)?
- Gibt es Beitragspflichten (Eintrittsgebühr, Anteilsscheine, Nachschusspflicht, persönliche Haftung) für die Genossenschafter?
- Wer kann Genossenschaftsanteile erwerben und wie verliert man die Genossenschaftsstellung?

#### □ **Bestimmung der Organe (Generalversammlung, Verwaltung, Revisionsstelle)**

Die Gründer sind alle Genossenschafter und bilden zugleich die Generalversammlung. Hinsichtlich Verwaltung und Revisionstelle sind folgende Fragen zu klären:

- Wer kandidiert für die Verwaltung?
- Gibt es unter den Gründern drei Personen, die fachlich die Genossenschaft leiten können? Haben diese Personen auch die notwendige zeitliche Verfügbarkeit? Sind diese Personen zudem persönlich für das Amt geeignet?
- Sind diese Personen bereit, das Amt zu übernehmen?
- Falls nein, welche weiteren Personen könnten für die Verwaltung gewonnen werden?
- Muss bzw. soll eine Revisionsstelle eingerichtet werden?
- Ist eine eingeschränkte Revision möglich bzw. ausreichend?
- Wie soll die Auswahl für die Revisionsstelle erfolgen?
- Wer soll in der Ausschreibung berücksichtigt werden?

#### □ **Organisation der Genossenschaft**

Vor der Gründung einer Genossenschaft sind zentrale Aufgaben im Zusammenhang mit der Rechnungslegung zu klären. Denn die Genossenschaft muss jährlich eine Bilanz, eine Erfolgsrechnung sowie einen Anhang erstellen und auch eine Steuererklärung einreichen. Folgende Fragen sind in diesem Zusammenhang insbesondere relevant:

- *Ist die Buchführung organisatorisch geregelt?*
- *Sind dafür interne Kompetenzen vorhanden oder muss die Leistung eingekauft werden?*
- *Wer ist für die Steuererklärungen verantwortlich?*
- *Wie soll ein externer Treuhänder ausgewählt werden?*
- *Besteht für die Genossenschaft eine Mehrwertsteuerpflicht?*
- *Wird die Freigrenze für die Emissionabgabe überschritten?*
- *Ist ein Finanzplan erstellt?*
- *Ist die Aufbauorganisation dokumentiert?*
- *Existiert eine Kompetenzordnung?*
- *Was soll in Weisungen geregelt werden?*
- *Wer ist für Stellenbeschreibungen zuständig (Aufgaben und Kompetenzen)?*
- *Wer erstellt Musterverträge?*

#### □ **Genossenschaftsverzeichnis**

Wenn eine persönliche Haftung und/oder Nachschusspflicht der Genossenschafter besteht, müssen die Mitglieder (Vor- und Nachname; eindeutig identifizierbar) in einem Genossenschaftsverzeichnis erfasst werden.

Bei institutionellen Mitgliedern sind die Firma der Genossenschafter und deren Adressen im Genossenschaftsverzeichnis festzuhalten. Folgende Fragen sind dabei zu klären:

- *Wer übernimmt die Verantwortung für die Stammdatenerfassung?*
- *Gibt es einen Prozess, der die regelmässige Aktualisierung der Daten festlegt?*
- *Wer sorgt für die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen?*

#### □ **Gründung der Genossenschaft und Anmeldung am Handelsregister**

Nachdem diese Fragen beantwortet sind, folgt die konstituierende Gründungsversammlung, welche notariell beurkundet werden muss, und die Anmeldung beim Handelsregister mit allen notwendigen Unterlagen:

- *Anmeldung*
- *Öffentliche Urkunde über die konstituierende Gründerversammlung inkl. der Statuten*
- *Wahlannahmeerklärung der Mitglieder der Verwaltung sowie die Beglaubigung ihrer Unterschriften*
- *Ausweiskopien der Mitglieder der Verwaltung*
- *Domizilhaltererklärung (bei c/o Adresse)*
- *Verzichtserklärung auf Revision oder Wahlannahmeerklärung der Revisionsstelle*
- *Gründungsbericht inkl. Übernahmebilanz oder Inventarliste bei Sacheinlagen*
- *Lex-Friedrich Erklärung, wenn die Absicht besteht, Grundstücke zu kaufen*
- *Genossenschaftsverzeichnis, wenn eine persönliche Haftung oder Nachschusspflicht in den Statuten vorgesehen ist*

## 8. Schlussbemerkung

Viele wissen, dass z.B. Coop, Migros, Mobiliar oder Raiffeisen Genossenschaften sind. Aber was das im Detail bedeutet und welche Chancen die Rechtsform für aktuelle Themen bietet, wissen viele leider nicht.

Genossenschaften entstehen, wenn sich Menschen mit gemeinsamen Interessen zusammenschliessen, um etwas zu bewegen. Meist soll einem Mangel abgeholfen werden. Die aktuellen Herausforderungen, denen sich unsere Gesellschaft gegenüber sieht, sind vielfältig: steigende Krankenkassenprämien, Defizite in der Pflege und eine gute Absicherung im Alter – auch bei der Wohnsituation, zudem Sorgen um die Umwelt und Energieknappheit und nicht zuletzt sicherheitspolitische Fragen. Für welche Bereiche genossenschaftliche Initiativen Lösungsbeiträge bieten werden, muss der Eigeninitiative und dem individuellen Engagement von Gründerpersönlichkeiten überlassen bleiben. Denn Top down verordnet werden kann Selbsthilfe nicht.

Aber Hilfe zur Selbsthilfe kann und sollte geleistet werden. Dazu ist das Wissen über die Erfolgsgeschichte Genossenschaft im Bewusstsein der Bevölkerung zu stärken und Besonderheiten dieses Unternehmenstyps sind in alle Ausbildungen zu integrieren. An zentralen Stellen können darüber hinaus spezifische Informationen, Instrumente und Hilfen für Gründer zur Verfügung gestellt werden, um die genossenschaftliche Rechtsform für geeignete Initiativen einfacher nutzbar zu machen. Der entwickelte Leitfaden soll dazu einen kleinen Beitrag leisten.

## Autoren



### **Dr. Franziska Pertek**

Franziska Pertek lehrt an der Ostschweizer Fachschule in St. Gallen Compliance, Vertragsrecht und Datenschutz, unter anderem im Studiengang Management und Law. Sie arbeitet am Institut für Finance und Law. Zudem ist sie selbstständige Rechtsanwältin und Präsidentin der Wohnbaugenossenschaft Lerchenfeld in St. Gallen.

**[www.ost.ch/ifl](http://www.ost.ch/ifl)**

**[franziska.pertek@ost.ch](mailto:franziska.pertek@ost.ch)**



### **Prof. Dr. Marco Gehrig**

Marco Gehrig lehrt und forscht auf den Gebieten Rechnungslegung, finanzielles und betriebliches Rechnungswesen sowie Steuermanagement. Er arbeitet am Institut für Finance und Law an der Ostschweizer Fachhochschule in St. Gallen. In lokalen Unternehmen ist er in Verwaltungsräten (Aktiengesellschaften und Genossenschaften) tätig.

**[www.ost.ch/ifl](http://www.ost.ch/ifl)**

**[marco.gehrig@ost.ch](mailto:marco.gehrig@ost.ch)**

**Prof. Dr. Marion Pester**

Marion Pester leitet das Departement Wirtschaft und ist Mitglied der Hochschulleitung der Ostschweizer Fachhochschule. Sie lehrt und forscht in den Bereichen Corporate Governance, Kooperation, Strategie und Finance und ist Mitherausgeberin der ZfgG Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Zwei Jahrzehnte hat sie für eine genossenschaftliche Verbundgruppe gearbeitet und ist in mehreren Beiräten aktiv.

**[www.ost.ch](http://www.ost.ch)****[marion.pesther@ost.ch](mailto:marion.pesther@ost.ch)**

## Anhang: Rechtliche Eckdaten einer Genossenschaft

### 1. Firma

Die Firma (der Name der Genossenschaft) kann wie bei anderen juristischen Personen, wie AG, GmbH oder Verein, frei gewählt werden. Allerdings muss der Zusatz «Genossenschaft» (Art. 950 Abs. 1 OR) am Ende des Namens stehen. Ferner muss sich der Name der Genossenschaft ebenso wie bei einer AG oder GmbH von anderen bereits eingetragenen Firmen deutlich unterscheiden (Art. 951). Der Name ist in einer der Schweizer Landessprachen anzugeben (Art. 116a Abs. 1 HRegV).

### 2. Zweck und Ziel

Der Gesellschaftszweck muss die besondere Zielsetzung der zu gründenden Genossenschaft enthalten und darf nicht nur das Gesetz wiederholen.<sup>39</sup> Zu weit formulierte Zweckumschreibungen werden zurückgewiesen.<sup>40</sup> Die “Erbringung von Dienstleistungen aller Art” wurde zum Beispiel als zu weit beurteilt.<sup>41</sup> Der Zweck sollte vielmehr Werte und Ziele der Genossenschaft umfassen, die das Profil und das Leitbild der Genossenschaft widerspiegeln. Die Sicherung bzw. Förderung der wirtschaftlichen Interessen gemäss Art. 828 Abs. 1 OR soll primär nur der Finanzierung der Selbsthilfe dienen und nicht wie in den anderen Kapitalgesellschaften der Gewinnerzielung.

Die gemeinsame Selbsthilfe soll durch persönliches und gemeinsames Mitwirken verwirklicht werden.<sup>42</sup> Der Mindestumfang der Mitwirkungs- und Beitragspflicht der Genossenschafter ist im Detail allerdings unscharf. Im Gegensatz dazu ist die Gemeinnützigkeit mit ideeller Tätigkeit vor allem erst erfüllt, wenn die Leistungen der Genossenschaft jedermann zur Verfügung gestellt werden und die erzielten Gewinne in den Zweck der Genossenschaft fliessen.<sup>43</sup>

### 3. Rechts- und Handlungsfähigkeit

Die Rechtsfähigkeit, also als juristische Person gegründet, erlangt die Genossenschaft erst mit Eintragung ins Handelsregister (Art. 838 Abs. 1 OR). Handlungsfähig ist sie, sobald die notwendigen Organe (Generalversammlung und Verwaltung) bestellt wurden. Dies erfolgt bei der Gründerversammlung (Siehe Ziffer 3.3.1). Das Erlangen der Rechts- und Handlungsfähigkeit erfolgt somit analog zur AG und GmbH.

#### 3.2.4 Genossenschafter

Die Genossenschaft muss mindestens sieben Genossenschafter besitzen (Art. 831 Abs. 1 OR). Dies ist einer der grössten Unterschiede zu AG und GmbH, die jeweils mit einer Person gegründet werden können (Art. 620 Abs. 1 OR, Art. 772 Abs. 1 OR). Wird die Mindestanzahl von sieben Genossenschafte rn nicht erfüllt, hat die Genossenschaft materiell ihre Existenz verloren. In diesem

---

<sup>39</sup> Schenker, BKS OR II, Art. 832 N4.

<sup>40</sup> Hauser, § 12 N 12.25.

<sup>41</sup> Hauser, § 12 N 12.25.

<sup>42</sup> BGE 138 III 407 E. 2.5.1.

<sup>43</sup> Hauser, § 12 N 12.28.

Fall muss das zuständige Gericht eine Frist zur Wiederherstellung des rechtmässigen Zustandes ansetzen oder die Auflösung der Genossenschaft verfügen.<sup>44</sup>

Genossenschafter können natürliche Personen, Handelsgesellschaften wie Kollektiv- und Kommanditgesellschaften oder juristische Personen wie AG oder GmbH sein. Gemäss Art. 839 Abs. 1 OR ist der Beitritt jederzeit unter den Bedingungen der statutarischen Vorschriften, die allerdings den Beitritt nicht unnötig erschweren dürfen (Art. 839 Abs. 2 OR), möglich. Dies stellt das Prinzip der offenen Tür dar.

Die Genossenschafter unterstehen einer gesetzlichen Treuepflicht (Art. 866 OR). Weitere Beitrags- und Leistungspflichten der Genossenschafter können in den Statuten festgehalten werden (Art. 867 Abs. 1 OR). Im Gegensatz dazu bestehen für den Aktionär gemäss Art. 680 Abs. 1 OR keine persönlichen Pflichten.

### 3.2.5 Stimmrecht

Jedem Genossenschafter steht das Recht an der Teilnahme der Generalversammlung zu. Gemäss Art. 885 OR gilt das Kopfstimmprinzip. Jeder Genossenschafter hat eine Stimme. Diese Gleichbehandlung der Genossenschafter stellt einen weiteren wesentlichen Unterschied zur AG und GmbH dar, bei denen sich die Anzahl Stimmen der Gesellschafter nach Anzahl der Aktien bzw. Stammanteile bemisst.

Ab 300 Genossenschafter oder bei Genossenschaften, bei denen die Mehrheit der Mitglieder Genossenschafter sind, kann auch eine Delegiertenversammlung die Befugnisse der Generalversammlung übernehmen (Art. 892 Abs. 1 OR). In diesem Fall üben die Delegierten das Stimmrecht der Genossenschafter aus. Generell kann sich ein Genossenschafter gemäss Art. 886 Abs. 1 OR durch einen anderen Genossenschafter vertreten lassen.

### 3.2.6 Genossenschaftsverzeichnis

Die Genossenschaft ist verpflichtet, ein Genossenschaftsverzeichnis zu führen, in welchem der Vor- und Nachname sowie die Firma der Genossenschafter und deren Adressen eingetragen werden (Art. 837 Abs. 1 OR). Dieses Genossenschaftsverzeichnis muss die Ein- und Austragungsgeschichte der letzten 10 Jahre anhand von Belegen widerspiegeln (Art. 837 Abs. 2 OR). Verantwortlich für die Führung ist die Verwaltung (Art. 902 Abs. 3 Ziffer 3 OR).

Die Eintragung in ein solches Verzeichnis hat keine begründende Wirkung. Erst nach der schriftlichen Beitrittserklärung und dem Aufnahmebeschluss wirkt sich der Erwerb der Mitgliedschaftsrechte konstitutiv aus.<sup>45</sup>

### 3.2.7 Organe

Die Generalversammlung ist das oberste Organ der Genossenschaft (Art. 879 Abs. 1 OR). Operativ übernimmt die Verwaltung die Geschäftsführung (Art. 902 OR). Die Revisionsstelle ist dann ein Organ, wenn auf sie unter Einhaltung der gesetzlichen Voraussetzungen nicht verzichtet wurde.

---

<sup>44</sup> BGE 138 III 407 E. 2.5.2.

<sup>45</sup> Hauser, § 32 N 32.10.

Die Generalversammlung entscheidet über Fragen von grundsätzlicher Bedeutung (Art. 879 Abs. 2 OR) und wählt die Verwaltung sowie gegebenenfalls die Revision. Die Einberufung der Generalversammlung mit Bekanntgabe der Traktanden hat mindestens fünf Tage vor dem Versammlungstag zu erfolgen (Art. 882 Abs. 1 OR). Im Gegensatz zur AG, wo die Einberufungsfrist der Generalversammlung 20 Tage beträgt (Art. 700 Abs. 1 AG). Bei Genossenschaften mit mehr als 30 Genossenschaftern ist auch eine öffentliche Auskündigung (Art. 882 Abs. 1 OR) möglich. Die Verwaltung muss aus mindestens drei Personen und mehrheitlich Genossenschaftern bestehen (Art. 894 OR). Die Amtsdauer beträgt höchstens 4 Jahre. Eine Wiederwahl ist zulässig, sofern die Statuten nichts Gegenteiliges beinhalten (Art. 896 Abs. 1 OR). Die Aufgaben der Verwaltung werden teilweise im Gesetz erwähnt, sind aber nicht abschliessend (z.B. Vorbereitung Generalversammlung, Erstellung Geschäftsbericht, Ein – und Austritte der Genossenschafter). Mindestens eine vertretungsberechtigte Person, Geschäftsführer oder Direktor muss in der Schweiz Wohnsitz haben (Art. 898 Abs. 2 Satz 1 OR). Bei Kollektivunterschrift zu zweien, die in den Statuten vorgesehen werden kann, müssen beide Vertretungsberechtigte einen Schweizer Wohnsitz haben.<sup>46</sup> Obwohl gesetzlich nicht bestimmt, sollte ein Präsident/eine Präsidentin gewählt werden, welche(r) die Sitzungen der Verwaltungen einberuft und leitet.<sup>47</sup>

Gemäss Art. 906 OR wird in Bezug auf die Revisionsstelle auf das Aktienrecht verwiesen. Die Revisionspflicht ist übergreifend für alle Kapitalgesellschaften im Aktienrecht geregelt. Je nach Grösse der Genossenschaft sind unterschiedliche Revisionen (ordentliche, beschränkte oder gar keine) erforderlich.

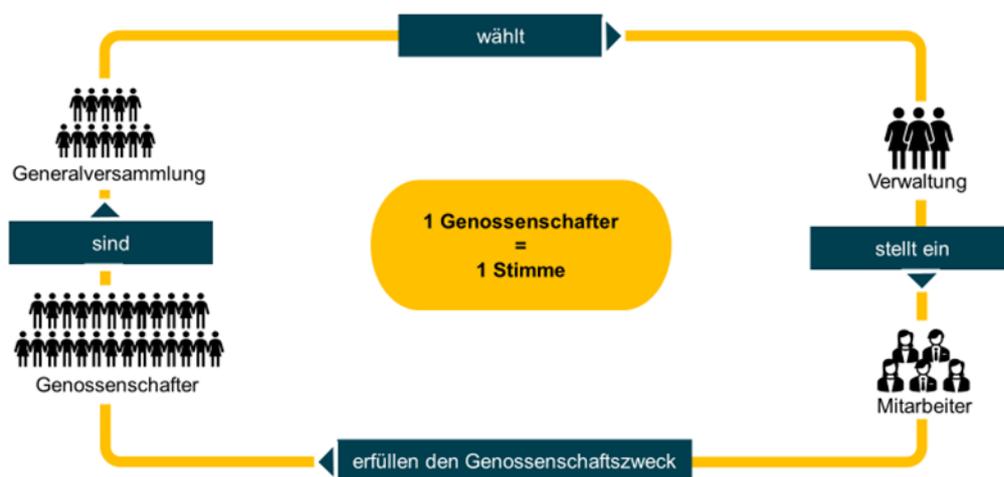


Abbildung 2: Funktionsweise einer Genossenschaft

Quelle: eigene Darstellung

<sup>46</sup> Bärtschi, Ziffer 5.2.4, S. 19.

<sup>47</sup> Bärtschi, Ziffer 5.2.5, S. 20.

### 3.2.8 Genossenschaftskapital

Das Genossenschaftskapital besteht aus Einlagen der Genossenschafter und ist freiwillig. Im Gegensatz zum Aktienkapital (mind. CHF 100'000) oder zum Gesellschaftskapital in der GmbH (mind. CHF 20'000) hat es eine geringe Bedeutung.<sup>48</sup>

Wenn die Genossenschaft ein Genossenschaftskapital besitzt, ist dessen Höhe und die Höhe des Nennwerts der Anteilsscheine frei wählbar. Kapitalerhöhungen erfolgen durch den Beitritt neuer Genossenschafter. Im Gegensatz dazu bedarf die Reduktion des Grundkapitals die Einhaltung der Vorschriften zur Kapitalherabsetzung nach dem Aktienrecht (Art. 874 Abs. 2 OR).

### 3.2.9 Haftung

Primär haftet wie bei einer AG oder GmbH nur die Genossenschaft mit ihrem Genossenschaftskapital gegenüber Dritten. Sekundär können die Genossenschafter haften, wenn eine persönliche, beschränkte oder unbeschränkte Haftung in den Statuten niedergeschrieben ist. Ferner sind alle mit der Verwaltung, Geschäftsführung, Revision oder Liquidation befassten Personen der Genossenschaft für den Schaden verantwortlich, den sie ihr durch absichtliche oder fahrlässige Verletzung der ihnen obliegenden Pflichten verursachen. Dies entspricht der Regelung im Aktienrecht.

\*\*\*

---

<sup>48</sup> Bärtschi, 2020, S. 6.

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AKS	Albert Koechlin Stiftung
BfS	Bundesamt für Statistik
BGE	Amtliche Sammlung der Entscheidungen des Schweizerischen Bundesgerichts
BK	Berner Kommentar
BSK	Basler Kommentar
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
DBG	Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer vom 14. Dezember 1990 (SR 642.11)
E.	Erwägung
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HRegV	Handelsregisterverordnung vom 17. Oktober 2007 (SR 221.411)
KMU	Kleine und mittleren Unternehmen
MWSTG	Bundesgesetz über die Mehrwertsteuer vom 12. Juni 2009 (SR 641.20)
N	Randnote
OR	Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches vom 30. März 1911 (Fünfter Teil: Obligationenrecht, SR 220)
ZK	Zürcher Kommentar

## Quellenverzeichnis

**Bärtschi, Harald:** Der Rechtsrahmen für Genossenschaften in der Schweiz, 2020, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

**Blome-Drees, Johannes/Bøggild, Nicolaj:** Endbericht, Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft, Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln/Kienbaum Management Consultants (Hrsg.), 2015.

**Blome-Drees, Johannes/Degens, Philipp:** Gründerpersonen und genossenschaftlicher Gründungserfolg, Gmür, M./ Schauer, R./ Theuvsen, L. (Hrsg.): Performance Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele, 2013, Bern, Haupt Verlag, S. 335–343.

**Brühlisauer, Peter / Guler, Silvan:** Zweifel Martin /Beusch Michael (Hrsg.): Kommentar zum Schweizerischen Steuerrecht, Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer (DBG), 2022, Basel, Helbling Lichtenhahn Verlag.

**Bundesamt für Statistik,** Statistik der Unternehmensdemographie UDEMO 2013-2020; 2023 angefragter Individualdatensatz.

**Degens, Philipp/Blome-Drees, Johannes:** Beratungsleistungen der Genossenschaftsverbände im Gründungsprozess von Genossenschaften: Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung zur Zufriedenheit der Gründer, Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik. Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT), 2012, S. 481-501.

**Fabrizio, Nadja:** Die Genossenschaft, Systematische Darstellung und Kommentar zu den Art. 828 - 838 OR, Berner Kommentar, 2021, Bern, Stämpfli Verlag.

**Fischer, Claudio:** Zweifel Martin /Beusch Michael/Glauser Pierre Marie/Robinson Philip (Hrsg.): Kommentar zum Schweizerischen Steuerrecht, Bundesgesetz der Mehrwertsteuer (MWSTG), 2015, Basel, Helbling Lichtenhahn Verlag.

**Greter, Marco / Greter, Alexander:** Zweifel Martin /Beusch Michael (Hrsg.): Kommentar zum Schweizerischen Steuerrecht, Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer (DBG), 2022, Basel, Helbling Lichtenhahn Verlag.

**Greter, Marco / Greter, Alexander:** Zweifel Martin/Beusch Michael (Hrsg.): Kommentar zum Schweizerischen Steuerrecht, Bundesgesetz über die Harmonisierung der direkten Steuern (StHG), 2022, Basel, Helbling Lichtenhahn Verlag.

**Gutzwiler, Max:** Zürcher Kommentar (ZK), Genossenschaft, Handelsregister und kaufmännische Buchführung, 1972, Zürich, Schulthess Juristische Medien Verlag.

**Hauser, Isabel:** §12, 14 und 18, Theus Simoni Fabiana/Hauser Isabel/Bärtschi Harald (Hrsg.), Handbuch Schweizer Genossenschaftsrecht, 2022, Basel, Helbling Lichtenhahn Verlag.

**Janser, Jaquiline:** §3, Theus Simoni Fabiana/Hauser Isabel/Bärtschi Harald (Hrsg.), Handbuch Schweizer Genossenschaftsrecht, 2022, Basel, Helbling Lichtenhahn Verlag.

**Kilgus, Sabine:** §2, Die wirtschaftliche Bedeutung der Genossenschaften, Systematische Darstellung und Kommentar zu den Art. 828 - 838 OR, Berner Kommentar, 2021, Bern, Stämpfli Verlag.

**Loosli, Mauro:** Vor- und Nachteile der Rechtsform Genossenschaft, §7, Theus Simoni/Hauser/Bärtschi (Hrsg.), Handbuch Schweizer Genossenschaftsrecht, 2022, Basel, Helbing Lichtenhahn Verlag.

**Lengwihler, Christoph/Lütolf, Philipp:** Leitfaden zur Finanzierung von Genossenschaften, idée coopérative Genossenschaft (Hrsg.), 2023, Basel, Helbing Lichtenhahn Verlag.

**Osterwalder, Alex/Pigneur, Yves:** Business Model Generation, 2010, Hoboken, Wiley & Sons.

**Meier-Mazzucato, Giorgio:** Steuern in der Schweiz, 2022, Bern, Stämpfli Verlag.

**Pester, Marion:** §1, Theus Simoni/Hauser/Bärtschi (Hrsg.), Handbuch Schweizer Genossenschaftsrecht, 2022, Basel, Helbing Lichtenhahn Verlag.

**Reich, Markus:** Steuerrecht, 2020, Zürich, Schulthess juristische Medien Verlag.

**Rivas, Juliana/Schmid, Benjamin/Seidl, Irmi:** Energiegenossenschaften in der Schweiz: Ergebnisse einer Befragung, 2018, WSL-Berichte, H.17  
<https://www.dora.lib4ri.ch/wsl/islandora/object/wsl%3A18943/datastream/PDF/view>

**Schenker Franz:** Hansell Heinrich/Vogt Nedim Peter/Watter Rolf (Hrsg.), Basler Kommentar, Obligationenrecht II (Art.530-964 inkl. Schlussbestimmungen), 5. Auflage, 2016, Basel, Helbling Lichtenhahn Verlag.

**Schweizerische Eidgenossenschaft,** 2023 a, Eidgenössisches Amt für das Handelsregister,  
<https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/wirtschaft/handelsregister/statistik.html>

**Schweizerische Eidgenossenschaft,** 2023b, Zentraler Firmenindex (SHAB-Suche),  
<https://www.zefix.admin.ch/de/search/shab/welcome>