


# DIFFERENZIERUNGSMERKMALE DER UNTERNEHMENSPLATTFORM GENOSSENSCHAFT UND IHR STRATEGISCHES POTENZIAL

**ZWISCHENBERICHT 2012**  
Interdisziplinäres Forschungsprojekt



Sämtliche Begriffe und Bezeichnungen in diesem Dokument sind nicht geschlechtsspezifisch intendiert und beinhalten somit sowohl die männliche als auch die weibliche Form.

## EXECUTIVE SUMMARY

Die erste Phase des interdisziplinären Forschungsprojektes «Differenzierungsmerkmale der Unternehmensplattform Genossenschaft und deren strategisches Potenzial» wurde erfolgreich beendet. Die Ergebnisse werden in diesem Zwischenbericht zusammengefasst.

Genossenschaften treten heute vermehrt als ein Anbieter unter vielen anderen Unternehmen im gleichen Markt auf. In einem wettbewerbsintensiven Umfeld dürfte die Annäherung an die Geschäftsmodelle ihrer rein gewinnorientierten Mitbewerber zur Preisgabe ihrer genossenschaftlichen Identität führen, ohne dabei einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Um sich weiterhin am Markt zu behaupten, ist es zweckmässig, dass sich Genossenschaften wieder auf die eigenen Stärken besinnen und darauf aufbauend ihre strategischen Differenzierungspotenziale nutzen.

Vor diesem Hintergrund sind die folgenden zentralen Fragestellungen im Rahmen dieses Forschungsprojektes zu untersuchen und zu beantworten:

1. Besteht ein gemeinsamer Kern, der alle Genossenschaften in der Schweiz verbindet?
2. Enthält dieser gemeinsame Kern *generische* Differenzierungsmerkmale, die als Ausgangspunkt für die Identifikation *generischer* Differenzierungspotenziale verwendet werden können?
3. Wie lassen sich die identifizierten generischen Differenzierungspotenziale strategisch nutzen?
4. Welche der identifizierten generischen Differenzierungsmerkmale beinhalten für die einzelnen Unternehmen *konkrete* strategische Potenziale?

In der ersten Projektphase werden die Fragen 1 bis 3 beantwortet. Erarbeitet wird primär ein theoretisch-konzeptionelles Modell in Form eines universellen Instrumentariums, welches als Grundlage für die Ausarbeitung der 4. Frage dient. Die angewendete Methode basiert auf einem interdisziplinären Ansatz, der ausgehend von der Stammdisziplin Rechtswissenschaften auch wirtschaftswissenschaftliche Aspekte untersucht.

Als gemeinsamer Kern der Genossenschaften in der Schweiz eignet sich insbesondere die rechtliche Unternehmensplattform Genossenschaft, also die Rechtsform i.S. von Art. 828 ff. OR. Die rechtliche Unternehmensplattform lässt heute einen grossen Gestaltungsspielraum zu. Andererseits gibt es einige zwingende Beschränkungen, die bei anderen rechtlichen Unternehmensplattformen nicht bestehen. Die Genossenschaft ist von Gesetzes wegen nicht auf eine eindimensionale Förderung der finanziellen Interessen der Kapitalgeber – der Investorengesellschafter – ausgerichtet. Sie bildet vielmehr die Rechtsgrundlage für eine mehrdimensionale Förderung der unternehmensrelevanten Stakeholder als gemeinsames Differenzierungsmerkmal. Ein weiteres generisches Differenzierungsmerkmal ist in der demokratischen Struktur erkennbar, deren Ausdruck insbesondere das zwingende Kopfstimmprinzip darstellt. Die Kombination von Primärgenossenschaften und genossenschaftlichen Verbandsstrukturen erlaubt sodann, bei gleichzeitiger lokaler und nationaler Verankerung, grosse Unternehmen zu schaffen.

Um das generische und ökonomisch nutzbare Potenzial der Differenzierungsmerkmale von Genossenschaften herauszukristallisieren, ist die Zusammenfassung einzelner Differenzierungsmerkmale zu geeigneten funktionalen Einheiten (Clustern) erforderlich. Die entsprechende Auswahl und Gruppierung der generischen Differenzierungsmerkmale erfolgt nach deren Auswirkung auf die Erfolgsrechnung, Bilanz, Umsatz oder Reputation. Die sich daraus ergebenden Cluster sind: Mehrdimensionale Werte- und Nutzenschaffung, nachhaltige Finanzen, demokratische Entscheidungsprozesse, lokale Verankerung und überregionale Vernetzung, real-wirtschaftliches Primat und Innovationsfähigkeit korrespondieren mit den gegenwärtigen Herausforderungen und Bedürfnissen in Gesellschaft und Wirtschaft. Somit weisen sie ein nutzbares ökonomisches Differenzierungspotenzial auf. Vorteilhaft für Genossenschaftsunternehmen erweist sich schliesslich die Berücksichtigung der identifizierten Cluster im Rahmen der Entwicklung von Differenzierungsstrategien.

# Inhalt

---

<b>I. Einleitung</b>	08
A) Hintergrund und Forschungsauftrag	08
B) Ausgangslage	08
C) Begriffliches	09
D) Begrenzung des Untersuchungsgegenstandes	09
E) These	10
<b>II. Identifikation des gemeinsamen Nenners von Genossenschaftsunternehmen</b>	11
A) Gemeinsame Merkmale	11
B) Gemeinsame Merkmale mit generischem Differenzierungspotenzial	11
<b>III. Strategisches Potenzial von Recht – das neue St. Galler Managementmodell als systemische Orientierungshilfe</b>	12
A) Geeignetes Modell	12
B) Überblick zum Unternehmensmodell im neuen St. Galler Managementmodell	12
C) Aus dem St. Galler Managementmodell ableitbare Schlussfolgerungen zum strategischen Potenzial von Recht	13
<b>IV. Zwischenergebnis und weiteres Vorgehen</b>	14
<b>V. Herleiten der generischen Differenzierungsmerkmale der rechtlichen Unternehmensplattform</b>	15
A) Strategiekonzept: Differenzierung	15
B) «Alleinstellungsmerkmale» als Anknüpfungspunkt	16
C) Generische Differenzierungspotenziale der rechtlichen Unternehmensplattform	17
D) Generische Differenzierungsmerkmale und deren Klassifizierung	18
E) Übersicht zur Rechtsform der Genossenschaft	19
1. Vorbemerkungen	19
2. Personenbezogene Körperschaft	19
3. Nicht geschlossene Mitgliederzahl – Prinzip der offenen Türe	19
4. Wirtschaftliche Zwecksetzung als Regel	20
5. Ideale und gemeinnützige Zwecke als zulässige Ausnahmen	20
6. Mitgliederförderungspflicht aber fehlende Dividendenstrebigkeit	20
7. Gemeinsame Selbsthilfe	21
8. Kapitalstruktur	22
9. Mitglieder	22
10. Demokratische Struktur und Kopfstimmprinzip	23
11. Übersicht zu den Rechten und Pflichten der Mitglieder im Allgemeinen	23

12. Übersicht zu den vermögensmässigen Rechten und Pflichten der Mitglieder	24
13. Gewinn und Gewinnverteilung	24
14. Organe	25
15. Rechnungslegung / Revision	25
16. Verantwortlichkeit	25
17. Besonders geregelte Genossenschaften	26
18. Statutarische Gestaltungsmöglichkeiten	27
a) Grundsätzliches	27
b) Statuten im Allgemeinen	28
aa) Absolut zwingender Statuteninhalt	28
bb) Relativ zwingender Statuteninhalt	28
cc) Weitere statutarische Gestaltungsmöglichkeiten	29
c) Statuten bei Genossenschaftsverbänden	29
d) Statuten bei Kreditgenossenschaften und Versicherungsgenossenschaften	29
<b>F) Umschreibung und Zusammensetzung einzelner Gruppen</b>	29
1. Gruppe (a) Kopierbare Merkmale	29
2. Gruppe (b) Nicht kopierbare Merkmale	33
3. Gruppe (c) Nur mit Genossenschaft nicht realisierbare Merkmale	34
<b>G) Zusammenfassende Analyse</b>	37
<b>H) Clusterbildung</b>	38
1. Vorbemerkungen	38
2. Aktuelle Herausforderungen und Bedürfnisse	38
a) Aktuelles Zeitgeschehen als Orientierungsrahmen	38
aa) Vorbemerkungen und Ausgangslage	38
bb) Politische Aktivitäten	39
cc) Wissenschaftlicher Diskurs	39
aaa) Wirtschaftswissenschaften (Managementtheorien)	39
bbb) Rechtswissenschaften	40
dd) Repräsentative Befragung der Schweizer Bevölkerung	41
ee) Fazit	44
b) Die einzelnen Herausforderungen und Bedürfnisse	44
aa) Berücksichtigung verschiedener Anspruchsgruppen	44
bb) Performance mit ausgewogenem Risikoprofil	44
cc) Bedürfnis nach Demokratie	44

dd) Globalisierung und Lokalbezug	44
ee) Orientierung an realen Werten	45
ff) Volatiles Umfeld	45
<b>3. Cluster mit generischen Differenzierungspotenzialen</b>	<b>45</b>
a) Vorbemerkungen	45
b) Cluster: Mehrdimensionale Werte- und Nutzenschaffung	46
c) Cluster: Nachhaltige Finanzen	48
d) Cluster: Demokratische Entscheidungsprozesse	50
e) Cluster: Lokale Verankerung und überregionale Vernetzung	52
f) Cluster: Realwirtschaftliches Primat	56
g) Cluster: Besondere Innovationsfähigkeit	58
<b>VI. ZWISCHENERGEBNIS UND WEITERES VORGEHEN</b>	<b>60</b>
<b>VII. STRATEGISCH NUTZBARES POTENZIAL DER EINZELNEN CLUSTER</b>	<b>61</b>
<b>A) Vorbemerkungen</b>	61
<b>B) Strategisch nutzbares Potenzial</b>	61
1. Cluster: Mehrdimensionale Werte- und Nutzenschaffung	61
2. Cluster: Nachhaltige Finanzen	62
3. Cluster: Demokratische Entscheidungsprozesse	62
4. Cluster: Lokale Verankerung und internationale Vernetzung	63
5. Cluster: Realwirtschaftliches Primat	63
6. Cluster: Innovationsfähigkeit	64
<b>VIII. AUSBLICK: EMPIRIE ALS ZWEITE PROJEKTPHASE</b>	<b>65</b>
<b>A) Empirische Überprüfung der identifizierten Potenziale</b> (repräsentative schriftliche Befragung CEOs, Delegierte)	65
<b>B) Empirische Überprüfung der genossenschaftlichen Identität der</b> Unternehmen (repräsentative schriftliche Befragung CEOs, Delegierte)	65
<b>C) Einzelassessments in den Unternehmen zu den genossenschaftlichen</b> Alleinstellungsmerkmalen / Realisierung der Potenziale	65
<b>IX. ANHANG: VERZEICHNISSE</b>	<b>67</b>



# I. Einleitung

## A) Hintergrund und Forschungsauftrag

Die IG Genossenschaftsunternehmen (Verein) bezweckt die institutionalisierte Förderung der Forschung über Genossenschaften<sup>1</sup>.

Vor diesem Hintergrund beauftragte die IG Genossenschaftsunternehmen das Kompetenzzentrum für Genossenschaftsunternehmen des IFU | BLI Institut für Unternehmensrecht an der Universität Luzern eine *interdisziplinäre Forschung* zu folgenden Fragen durchzuführen:

1. Besteht ein gemeinsamer Kern, der alle Genossenschaften in der Schweiz verbindet?
2. Kommt diesem Kern ein strategisches Potenzial zu, und wenn ja, wie kann dieses nutzbar gemacht werden?

## B) Ausgangslage

Genossenschaften treten heute vermehrt als Anbieter unter vielen anderen Unternehmen im gleichen Markt auf<sup>2</sup>. Sie befinden sich gerade in Volumenmärkten in einem scharfen Konkurrenzkampf mit ihren rein gewinnstrebigem Wettbewerbern. Für Genossenschaften bestehen in diesem Umfeld grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Entweder sie replizieren und optimieren das Geschäftsmodell ihrer Mitbewerber oder sie versuchen, sich von diesen zu differenzieren.

Die bei verschiedenen Genossenschaftsunternehmen festgestellte Annäherung an die Geschäftsmodelle ihrer rein renditeorientierten Konkurrenten dürfte jedoch zur Preisgabe der genossenschaftlichen Identität führen, ohne dabei einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Um sich in einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld weiterhin zu behaupten, haben sich Genossenschaften wieder auf die eigenen Stärken zu besinnen und darauf aufbauend die strategische Differenzierung zu suchen. Unternehmerische Ziele sowie Strategien sollten überdacht werden.

Folgende zentrale Fragestellungen sind demnach im Rahmen des interdisziplinären Forschungsprojekts zu untersuchen und zu beantworten:

1. Besteht ein gemeinsamer Kern, der alle Genossenschaften in der Schweiz verbindet?
2. Enthält dieser *gemeinsame Kern generische Differenzierungsmerkmale*, die als Ausgangspunkt für die Identifikation *generischer Differenzierungspotenziale* verwendet werden können?
3. Wie lassen sich die identifizierten generischen *Differenzierungspotenziale* strategisch nutzen?
4. Welche der identifizierten generischen *Differenzierungsmerkmale* beinhalten für die einzelnen *Unternehmen konkrete* strategische Potenziale?

Mit dem Darlegen des gemeinsamen Kerns, der Identifikation der *generischen Differenzierungsmerkmale* und der *generischen Differenzierungspotenziale* sowie dem Aufzeigen der Nutzungsmöglichkeiten, soll ein theoretisch-konzeptionelles Modell in Form eines *universellen Instrumentariums* erarbeitet werden, das in der Strategieentwicklung verwendet werden kann. Im Fokus stehen dabei Differenzierungsstrategien, welche die identifizierten *Differenzierungsmerkmale* als strategisches Potenzial nutzen.

<sup>1</sup> Vgl. [www.iggenossenschaftsunternehmen.ch](http://www.iggenossenschaftsunternehmen.ch)

<sup>2</sup> RINGLE, S. 216.



---

Dieser Zwischenbericht wird sich vorwiegend mit den Fragen 1 bis 3 befassen. Erarbeitet wird primär ein *theoretisch-konzeptionelles* Modell, welches als Grundlage für die zur Beantwortung der 4. Frage erforderlichen empirischen Untersuchung dient. Das Aufzeigen der konkreten, für die einzelnen Unternehmen strategisch nutzbaren Potenziale ist hingegen Gegenstand der zweiten Projektphase.

### C) Begriffliches

Die Identifikation von *konkreten*, strategisch nutzbaren Potenzialen setzt einen Vergleich des Ist-Zustands eines bestimmten Unternehmens mit seinem (Markt-)Umfeld voraus. Konkrete strategische Potenziale können somit nur unter Berücksichtigung der tatsächlichen Unternehmensumwelt identifiziert werden.

Ohne Berücksichtigung dieser Realfaktoren lassen sich nur *generische* (abstrakte) Differenzierungsmerkmale und Differenzierungspotenziale identifizieren.

In dieser Untersuchung wird deswegen von

- generischen Differenzierungsmerkmalen gesprochen, wenn Genossenschaften Unterschiede im Vergleich zu anderen Unternehmen aufweisen, die relevant oder signifikant sind und somit differenzierend wirken können;
- generischen Differenzierungspotenzialen gesprochen, wenn grundsätzlich die Möglichkeit besteht, dass die differenzierend wirkenden Unterschiede auch ökonomisches Potenzial aufweisen können.

### D) Begrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Das vorliegende Forschungsprojekt beschränkt sich auf privatrechtliche Genossenschaften in der Schweiz.

Als Genossenschaftsunternehmen gelten in diesem Bericht Unternehmen in der Rechtsform der Genossenschaft (Art. 828 ff. OR), die in der Schweiz inkorporiert sind.

Vom Untersuchungsgegenstand ausgeschlossen sind insbesondere:

- öffentlich-rechtliche Genossenschaften nach kantonaler oder eidgenössischer Gesetzgebung;
- nicht unternehmerisch tätige Genossenschaften;
- ausländische privatrechtliche und/oder öffentlich-rechtliche Genossenschaften.

## E) These

Genossenschaften weisen im Vergleich zu Unternehmen mit anderen Plattformen generische Differenzierungsmerkmale auf. Letztere

- entsprechen aktuellen Bedürfnissen und somit konkreten und potentiellen Nachfragen auf unternehmensrelevanten Märkten;
- eignen sich zur Bewältigung vieler aktueller unternehmerischer Herausforderungen;
- weisen deswegen generische Differenzierungspotenziale auf, die genuin mit der Rechtsform der Genossenschaft verbunden sind und sich somit nicht oder nur schwer mit anderen Plattformen verwirklichen lassen;
- beinhalten für alle Genossenschaftsunternehmen generische, strategisch nutzbare Potenziale zur Differenzierung im Markt und zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile;
- können (und sollen) aufgrund der bestehenden generischen Potenziale bei der konkreten Strategieentwicklung (besonders) berücksichtigt werden.



## II. Identifikation des gemeinsamen Nenners von Genossenschaftsunternehmen

### A) Gemeinsame Merkmale

Das Auffinden *gemeinsamer* generischer Differenzierungsmerkmale setzt das Bestehen eines gemeinsamen Kerns voraus. Die Genossenschaftslandschaft in der Schweiz ist sehr heterogen. Sie erstreckt sich über sämtliche Branchen und Typen, also sowohl traditionelle und integrierte Genossenschaften als auch Marktgenossenschaften. Genossenschaften weisen daher *prima vista* lediglich in drei Themenbereichen Gemeinsamkeiten auf:

- **Entstehungsgrund:** Genossenschaften sind grundsätzlich als Selbsthilfe-Kooperationen entstanden, um nicht bestehende oder nicht funktionierende Märkte entgegen zu wirken sowie «[...] marktferne oder marktschwache Wirtschaftssubjekte (Individuen oder Unternehmungen) an den Markt heran zu führen, dass sie sich dort gut behaupten konnten [...]»<sup>3</sup> Durch den Zusammenschluss sollten folglich in gemeinsamer Selbsthilfe bestimmte wirtschaftliche Interessen der Mitglieder befriedigt werden. Mehr noch: Die wirtschaftliche Notlage der Mitglieder sollte dadurch bekämpft werden<sup>4</sup>;
- **Wertesystem:** Genossenschaften orientieren sich in aller Regel stark an bestimmten Wertesystemen wie etwa den Rochdale-Prinzipien, den Duttweiler-Prinzipien, den Raiffeisengrundsätzen oder den ICA-Prinzipien (ICA = internationaler Genossenschaftsbund);
- **Unternehmensplattform:** Das Rechtskleid oder die Unternehmensplattform aller Genossenschaften ist grundsätzlich identisch. Genossenschaftsunternehmen sind als Genossenschaften i.S.d. Art. 828 ff. OR im Schweizerischen Handelsregister eingetragen.

### B) Gemeinsame Merkmale mit generischem Differenzierungspotenzial

Für sämtliche der vorgenannten Themenbereiche stellt sich nun die Frage, ob ein generisches Differenzierungspotenzial identifizierbar ist. Es ist festzustellen, ob sich Genossenschaften in den Themenbereichen «Entstehungsgrund», «Wertesystem» sowie «Unternehmensplattform» deutlich von anders strukturierten Unternehmen unterscheiden. Ferner ist zu bestimmen, ob diese Verschiedenheit auch ein ökonomisch nutzbares Potenzial aufweisen kann.

Da auch andere Unternehmensformen einen ähnlichen Entstehungsgrund aufweisen und dieselben Werte verfolgen, sind die beiden erstgenannten Themen bei den Genossenschaften zwar signifikant, aber ein Differenzierungspotenzial lässt sich daraus nicht ableiten.

Bezüglich des Themas «Unternehmensplattform» ist die Frage des generischen Differenzierungspotenzials nicht ohne Weiteres zu klären, denn das schweizerische Gesellschaftsrecht ist trotz *numerus clausus* der zulässigen Rechtsformen sowie deren inhaltlichen Fixierung (Formfixierung) sehr flexibel<sup>5</sup>.

Zu beantworten ist vorab jedoch, *ob Recht überhaupt strategisch nutzbar ist*. Ein Herauskrallisieren der rechtlichen Differenzierungsmerkmale der Unternehmensplattform Genossenschaft oder allenfalls einzelner Aspekte davon und die Analyse, ob diesen ein generisches Differenzierungspotenzial zukommt, erscheint vor dem Hintergrund der hier zu beantwortenden Fragestellung nur sinnvoll, wenn dies zumindest im Grundsatz bejaht werden kann. Darauf wird nachfolgend zunächst eingegangen.

<sup>3</sup> MÜNKNER/TONNELLIER/SIEBERT, S. 5.

<sup>4</sup> FORSTMOSER/TAISCH/TROXLER/D'INCA-KELLER, S. 11 f.

<sup>5</sup> Dazu ausführlich unten S. 17

### III. Strategisches Potenzial von Recht – das neue St. Galler Managementmodell als systemische Orientierungshilfe

#### A) Geeignetes Modell

Um festzustellen, ob Recht zumindest im Grundsatz ein für Unternehmen strategisch nutzbares Potenzial vermitteln kann, ist ein Unternehmensmodell vorteilhaft, welches die Zusammenhänge zwischen Recht und Strategie – oder genereller: zwischen dem Recht und dem Unternehmen – darzustellen vermag.

Das neue St. Galler Managementmodell<sup>6</sup> verdeutlicht den Konnex zwischen Unternehmen und Recht und wird darum nachfolgend als systemische Orientierungshilfe verwendet.

#### B) Überblick zum Unternehmensmodell im neuen St. Galler Managementmodell

Beim neuen St. Galler Managementmodell handelt es sich um einen systemtheoretischen Ansatz, der Unternehmen als produktive, soziale, sich wandelnde und komplexe Systeme<sup>7</sup> begreift. Dabei wird das Unternehmen nicht isoliert dargestellt, sondern in eine Aussensphäre eingebettet. Diese wird in Umweltsphären, Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen unterteilt und beeinflusst die Innensphäre des Unternehmens<sup>8</sup>. Letztere besteht aus Ordnungsmomenten, Prozessen und Entwicklungsmodi. Zu den Ordnungsmomenten gehört neben der Struktur und Kultur auch die Strategie<sup>9</sup>.

Dem Modell zufolge besteht zwischen den Umweltsphären Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft und der Innensphäre des Unternehmens ein wechselseitiger Kontakt. Um erfolgreich zu sein, muss das Unternehmen die verschiedenen Umweltsphären berücksichtigen. Zur Umweltsphäre Gesellschaft gehören nicht nur soziologische und politische Aspekte, sondern auch rechtliche Fragestellungen<sup>10</sup>. Es ist die Gesellschaft, die letztendlich über das Recht entscheidet. So definiert die Gesellschaft bzw. der Gesetzgeber, welche gesetzlichen Normen und Rahmenbedingungen<sup>11</sup> für das unternehmerische Handeln gelten sollen. Aus der Regulierung und Deregulierung, welche in der Umweltsphäre Gesellschaft erfolgt, ergeben sich demnach strategische Chancen und Gefahren.

Zu berücksichtigen sind jedoch nicht nur gesetzliche Normen, sondern auch ethische Werte, die Integrität, das soziale und umweltverträgliche Handeln sowie das «Soft Law». Diese Kategorien stellen Interaktionsthemen dar, die von den Anspruchsgruppen an das Unternehmen herangetragen werden. Normen und Werte wirken unmittelbar auf die Ordnungsmomente –und damit auch auf die Strategie – des Unternehmens ein. Letztere geben den Prozessen einen Orientierungsrahmen. Gleichzeitig beeinflussen die Prozesse aber auch die Ordnungsmomente, indem durch die Managementprozesse erst festgelegt wird, inwiefern der vom Interaktionsthema Normen und Werte gesetzte Handlungsspielraum genutzt werden soll. Somit besteht eine zirkuläre Beziehung zwischen den Prozessen und den Ordnungsmomenten. Beides wird vom Interaktionsthema Normen und Werte rahmengebend beeinflusst.

Die Beziehungen des Unternehmens zu den verschiedenen Anspruchsgruppen werden schliesslich durch das Recht normiert und daher ebenfalls rahmengebend beeinflusst. Diese Beziehungen gilt es auf der strategischen Ebene in der Unternehmensführung zu beachten. Sie müssen, je nach Wichtigkeit und Bedeutung, im und rund um das Unternehmen in die Entscheidungen mit einbezogen werden.

<sup>6</sup>RÜEGG-STÜRM, S. 65 ff.

<sup>7</sup>Ein System wird von CAPAUL und STEINGRUBER als eine geordnete Ganzheit von Elementen, welche das System von der Umwelt abgrenzbar und unterscheidbar machen, verstanden. Dazu ausführlich CAPAUL/STEINGRUBER, S. 48 f.

<sup>8</sup>CAPAUL /STEINGRUBER, S. 48.

<sup>9</sup>RÜEGG-STÜRM, S. 80 ff.

<sup>10</sup>CAPAUL/STEINGRUBER, S. 58 f.; DILLERUP/STOI, S.65 ff.

<sup>11</sup>Darunter kommunale, kantonale, nationale, staatsübergreifende sowie global gültige Vorschriften. Vgl. RÜEGG-STÜRM, S. 72.

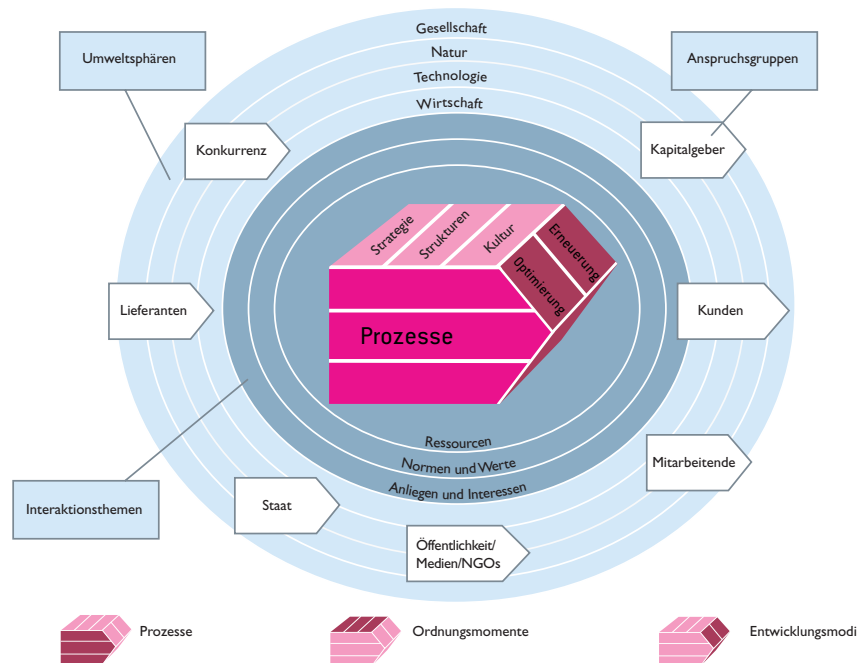


Abbildung 1: Das aktuelle St. Galler Management Modell<sup>12</sup>

### C) Aus dem St. Galler Managementmodell ableitbare Schlussfolgerungen zum strategischen Potenzial von Recht

Das Modell verdeutlicht demnach folgende Zusammenhänge:

- Recht wird von der Umweltsphäre Gesellschaft erfasst. So definiert die Gesellschaft bzw. der Gesetzgeber, welche gesetzlichen Normen und Rahmenbedingungen für das unternehmerische Handeln gelten sollen. Aus der Regulierung und Deregulierung, welche in der Umweltsphäre Gesellschaft erfolgt, ergeben sich demnach strategische Chancen und Gefahren.
- Rechtliche Aspekte wirken direkt auf die Ordnungsmomente des Unternehmens ein. Sie sind deswegen bei der Festsetzung der Strategie, der Strukturgebung und beim Entwickeln einer Kultur zu berücksichtigen.
- Recht regelt schliesslich die Beziehungen des Unternehmens zu den verschiedenen Anspruchsgruppen. Das Verhältnis zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen wird daher vom Recht rahmengebend beeinflusst. Diese Beziehungen gilt es auf der strategischen Ebene in der Unternehmensführung zu beachten.

Recht wirkt sich folglich auf Strategie und Strategie auf Recht aus. Entsprechend verfügt Recht über strategisch nutzbares Potenzial<sup>13</sup>.

<sup>12</sup>Vgl. RÜEGG-STÜRM, S. 72.

<sup>13</sup>TAISCH, Vom Störfaktor «Recht» zum Erfolgsfaktor «Recht», S. 274 ff.; TAISCH, Legal Management – thoughts on approach and function, S. 278 f. und STAUB, S. 30 ff.

## IV. Zwischenergebnis und weiteres Vorgehen

---

Als gemeinsamer Nenner eignet sich nur die rechtliche Unternehmensplattform Genossenschaft, also die Rechtsform i.S. von Art. 828 ff. OR. Recht ist ein Faktor, der im Rahmen der Strategieentwicklung zu berücksichtigen ist.

Mit der Klärung dieser Vorfragen ist auch das weitere Vorgehen bestimmt:

- Zunächst werden die generischen Differenzierungsmerkmale der rechtlichen Unternehmensplattform Genossenschaft herauszukristallisiert.
- Anschliessend wird dargelegt, worin das generische, strategische Potenzial dieser generischen, rechtlichen Differenzierungsmerkmale besteht und wie es aktiviert werden kann.



## V. Herleiten der generischen Differenzierungsmerkmale der rechtlichen Unternehmensplattform

### A) Strategiekonzept: Differenzierung

Unternehmen im Wettbewerb haben Entscheidungen über ihre künftige Strategie und Entwicklung zu treffen. Dabei stellt die Differenzierung einen Weg dar, um Vorteile am Markt zu erlangen.

Strategien leiten sich von den zukünftigen Kundenanforderungen sowie Wettbewerbstrends und den daraus folgenden Wertverschiebungen am Markt («Value Migration»)<sup>14</sup> ab. In der Ausgestaltung der Geschäftsmodelle werden Strategien konkretisiert und umgesetzt. Geschäftsmodelle beschreiben das Angebot, das Gewinn- und Wertemodell, die Ressourcenausgestaltung sowie die Organisation und Kultur eines Unternehmens. Diese Elemente des Geschäftsmodells können differenzierend zum Wettbewerb ausgestaltet werden.

Die Betriebswirtschaftslehre hat dafür verschiedene Paradigmen entwickelt. MINTZBERG<sup>15</sup> identifiziert sechs verschiedene Differenzierungsarten. PORTER<sup>16</sup> vertritt die Meinung, dass es bei der Differenzierung stets darum geht, einen dauerhaften, nachhaltig bestehenden Wettbewerbsvorteil zu erzielen. D'AVENI<sup>17</sup> entwickelte die sog. 7S Prinzipien<sup>18</sup> zur taktischen Positionierung des Unternehmens. Innovation, Geschwindigkeit, Flexibilität und Agilität sind höher zu werten als eine ständige «fixe» Positionierung. Schliesslich werden kombinierte Ansätze entwickelt<sup>19</sup>. Differenzierungsstrategien können ebenfalls mit diesen Ansätzen entwickelt werden, um damit eine gewollte Unterscheidung von Wettbewerbern durch klare Ausprägung spezifischer Merkmale und Stärken zu ermöglichen. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass alle Strategieparadigmen auf einer Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb aufbauen.

Nicht jede von der Betriebswirtschaftslehre entwickelte Strategie ist für Genossenschaften sinnvoll. Zu berücksichtigen sind daher nur diejenigen Strategien, die kompatibel mit der Unternehmensplattform Genossenschaft sind<sup>20</sup>. Dabei ist erschwerend, dass die Unternehmensform Genossenschaft in der Lehre unterschiedlich definiert wird. Genossenschaften werden zunächst von der traditionellen Genossenschaftslehre als *Selbsthilfe-Organisationen* qualifiziert. Merkmal der Genossenschaft ist also die Gemeinschaftlichkeit der Deckung von Bedürfnissen, die grundsätzlich dieselben wie bei den einzelnen Mitgliedern sind<sup>21</sup>. RINGLE<sup>22</sup> hingegen identifiziert die Genossenschaft in einem *Member Value* («Werte für Mitglieder») schaffenden Unternehmen. THEURL<sup>23</sup> geht einen Schritt weiter und erkennt in der *Maximierung des Member Values* die charakteristische strategische Ausrichtung einer Genossenschaft. Kennzeichnend für Genossenschaftsunternehmen ist nach BEUTHIENS<sup>24</sup> Ansicht das *Identitätsprinzip*, d.h. das personale Gleichsein von Trägern der demokratischen Entscheidungsfindung und Kontrolle, Nutzern (Abnehmern, Lieferanten) und Kapitalgebern der Genossenschaft. Insbesondere in der ökonomischen Literatur werden Genossenschaften als *Nonprofit-Organisationen* qualifiziert<sup>25</sup> und zwar im Sinne einer Organisation des dritten Sektors, welche dadurch gekennzeichnet ist, dass niemand einen Anspruch auf die erwirtschafteten Erträge des Unternehmens hat («non-distribution constraint»)<sup>26</sup>.

<sup>14</sup>SPLYWOTZKY, S. 3 ff.

<sup>15</sup>MINTZBERG, S. 105 ff.

<sup>16</sup>PORTER, S.10 ff.

<sup>17</sup>D'AVENI, S. 183 ff.

<sup>18</sup>Unter die von D'AVENI erarbeiteten 7S Prinzipien fallen die stakeholder satisfaction, strategic soothsaying, positioning for speed, positioning for surprise, shifting the rule of the game, signaling the strategic intent, simultaneous and sequential strategic thrust. Vgl. dazu D'AVENI, S. 185 f.

<sup>19</sup>Unter den vielen Ansätzen in der Strategieentwicklung stechen der Stakeholderansatz nach DYER/SINGH und der Ressourcenansatz ins Auge. Vgl. PRALAHAD/HAMEL, S. 79 ff. und BARNEY, S. 90 ff.

<sup>20</sup>MÜNKNER, S. 65.

<sup>21</sup>DRUEY, § 19, Rz 12.

<sup>22</sup>RINGLE, S. 215.

<sup>23</sup>THEURL, S. 19 f.; TSCHÖPEL, S. 20 f.

<sup>24</sup>BEUTHIEN, § 1, Rz 8.

<sup>25</sup>PURTSCHERT, S. 5.

<sup>26</sup>BRUNNER-DOBLER, S. 17; WEISBROD, S. 9 ff.

Der Definition zufolge dürfte eine Genossenschaft im Laufe ihrer Geschäftstätigkeit keine Gewinne ausschütten<sup>27</sup>. Nicht sachgerecht erscheint daher eine generelle Einordnung von Genossenschaften im Nonprofit-Bereich.<sup>28</sup> PURTSCHERT argumentiert jedoch, dass die Genossenschaft trotz Gewinnausschüttung im Sinne einer Ausnahme als eine Nonprofit-Organisation zu kategorisieren ist<sup>29</sup>. Dies aus zweierlei Gründen: Erstens wegen den Zinsen, welche Genossenschaftern auf Anteilscheinen ausbezahlt werden, die aufgrund der gesetzlichen Einschränkungen mit Renditen auf Obligationen gleichzusetzen sind.<sup>30</sup> Zweitens, weil mit den Rückvergütungen im Verhältnis der Benutzung der genossenschaftlichen Dienstleistungen nicht das einbezahlte Kapital, sondern die Nutzung der Mitglieder belohnt wird<sup>31</sup>. Die amerikanischen *Kirkpatrick-Genossenschaften*, also Genossenschaften, die nicht von den Mitgliedern, sondern von einer juristisch-selbstständigen Körperschaft kontrolliert werden, stellen schliesslich ein weiteres Modell der genossenschaftlichen Organisationsform dar<sup>32</sup>.

Als Genossenschaftsunternehmen verbleiben u.E. vor diesem vielfältigen Hintergrund einzig in der Rechtsform der Genossenschaft (Art. 828 ff. OR) mit der Schweiz als Unternehmenssitz organisierte Unternehmen. Dieser Bericht setzt sich deshalb mit den rechtsformspezifischen Merkmalen der in diesem Sinne verstandenen Genossenschaften auseinander. Die strategisch nutzbaren Merkmale, die aus der Rechtsform der Genossenschaft identifizierbar sind, verfügen über Potenziale, die zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen können.

Ansatz	Markt	Ressourcen	Stakeholder	Flexibilität	Business Modell	Legal Steering
<b>Schwerpunkt</b>	Externe Mitbewerber, Branche	Interne Effizienz	Interne und externe Stakeholder-Beziehungen	Externe Mitbewerber, Business-Intelligence	Wirtschaftlichkeit, Erträge	Einsatz von Recht
<b>Wertschöpfung und Vorteil durch</b>		Besserer Ressourceneinsatz; Aufbau von nachhaltigen Kernkompetenzen; Nutzen von (internem) Wissen	Schwer kopierbare Stakeholder-Beziehungen	Taktik, Geschwindigkeit und Timing; Optimierung der Einflusszonen	Optimale Abstimmung aller Elemente des Business Modells auf Markt	Optimale Nutzung aller Elemente in Bezug auf die Dimension Recht
<b>Prominente Vertreter</b>	PORTER, 1980	PRALAHAD/ HAMEL, 1996 und BARNEY, 1991	DYER/ SINGH, 1998, THEURL 2002	D'AVENI, 1997	SLOWOTZKY, 1996 und CHRISTENSEN, 1997	STAUB, 2006 und TAISCH, 2003 und 2006

Abbildung 2: Ansätze im strategischen Management<sup>33</sup>

## B) «Alleinstellungsmerkmale» als Anknüpfungspunkt

Wir verwenden die Theorie der Alleinstellungsmerkmale zur strategischen Positionierung am Markt. Unter «Alleinstellungsmerkmal» (englisch *unique selling proposition*, USP<sup>34</sup> oder auch deutsch «komparativer Konkurrenzvorteil», KKV) wird in der Betriebswirtschaft (Marketing, Markt- und Werbepsychologie) ein Produkt oder Leistungssystem bezeichnet, das sich gegenüber den Mitbewerbern in bestimmten Eigenschaften deutlich auszeichnet bzw. von ihnen abhebt.

<sup>27</sup>HANSMANN, Nonprofit, S. 853 ff.

<sup>28</sup>THEURL, Nonprofit, S. 243; BRUNNER-DOBLER, S. 18.

<sup>29</sup>PURTSCHERT, S. 15.

<sup>30</sup>BRUNNER-DOBLER, S. 18.

<sup>31</sup>PURTSCHERT, S. 15.

<sup>32</sup>OLSEN, S. 153 ff.

<sup>33</sup>In Ergänzung zu LOMBRISER/ABPLANALP. Vgl. LOMBRISER/ABPLANALP, S. 47.

<sup>34</sup>Der englische Begriff *unique selling proposition*, kurz USP, ist seit den vierziger Jahren von REEVES in der Marketingtheorie und –praxis etabliert worden. Dazu ausführlich REEVES, 1961.



Dies im Sinne des Porterschen Paradigmas eines marktorientierten Ansatzes, der die richtige Positionierung (mittels Alleinstellungsmerkmalen) als wettbewerbsentscheidend sieht<sup>35</sup>. Das Konzept des Alleinstellungsmerkmals ist zu Beginn des Produktlebenszyklus relevant, solange der Innovation ein noch nicht gesättigter bzw. aufnahmebereiter Markt gegenübersteht. Dabei erlaubt das Konzept des Alleinstellungsmerkmals das Marketing für das Produkt in der Regel sehr wirkungsvoll herauszustreichen, da es sich um eine Innovation handelt. Der Fokus auf ein besonderes Alleinstellungsmerkmal kann jedoch in der Reife- und Sättigungsphase des Produktlebenszyklus problematisch werden, da dann meistens Konkurrenten nachahmen bzw. gleichziehen und die Eigenschaften der Alleinstellung so verblassen.

### C) Generische Differenzierungspotenziale der rechtlichen Unternehmensplattform

Die rechtliche Unternehmensplattform ist allerdings kein Produkt und auch keine Dienstleistung. Sie stellt eine der abschliessend (enumerativ) vom Gesetzgeber zur Verfügung gestellten gesellschaftsrechtlichen Rechtsformen dar; also eine der Plattformen zur rechtlichen Konstituierung des Unternehmens. Die rechtliche Unternehmensplattform ist somit nicht wie ein Produkt oder eine Dienstleistung weitgehend frei gestaltbar, sondern primär nur innerhalb der vom Gesetzgeber zur Verfügung gestellten Rechtsformen *wählbar*. Letztere zeichnen sich aber durch eine grosse Flexibilität aus, so dass grundsätzlich alle unternehmerischen Ziele mit allen Rechtsformen des Obligationenrechts verwirklicht werden können, sofern sie nicht rechts- oder sittenwidrig sind.

Der *numerus clausus* der rechtlichen Unternehmensplattformen bedeutet aber auch, dass ein Kopieren und Nachahmen der sich aus der rechtlichen Unternehmensplattform ergebenden Besonderheiten mit anderen Unternehmensplattformen nur schwer und teilweise gar nicht möglich ist. Das oben beschriebene Problem, dass das Konzept des Alleinstellungsmerkmals in der Regel bei der Einführung von Produkten und Dienstleistungen (d.h. zu Beginn des Produktlebenszyklus) wertvoll, in einer Reife- und Sättigungsphase aber problematisch sein kann, *könnte sich deswegen durch ein Anknüpfen an den rechtlichen Besonderheiten abschwächen*. Je grösser der Aufwand für eine andere Unternehmensplattform ist, die wertschöpfenden Besonderheiten der rechtlichen Unternehmensplattform Genossenschaft zu kopieren, desto geringer dürfte auch die Abschwächung des positiven Effekts der Alleinstellungsstrategie ausfallen.

Vor dem Hintergrund, dass die rechtliche Unternehmensplattform sowohl den gemeinsamen Nenner als auch das differenzierende Merkmal aller Genossenschaften darstellt, ist darzulegen, welche Aspekte der rechtlichen Unternehmensplattform Genossenschaft im Vergleich zu allen anderen rechtlichen Unternehmensplattformen generisches Differenzierungspotenzial aufweisen (einen Alleinstellungswert haben). Die Bestimmung des *generischen Differenzierungspotenzials* erfordert daher die:

1. Identifizierung und Klassifizierung der generischen Differenzierungsmerkmale (nachfolgend D));
2. Gruppierung einzelner generischer Differenzierungsmerkmale (nachfolgend F));
3. Bildung geeigneter funktionaler Einheiten (nachfolgend H)).

Die übrigen rechtlichen Bedingungen sind demgegenüber für Genossenschaftsunternehmen im Wesentlichen gleich wie für Unternehmen mit anderen Plattformen. Dies betrifft einerseits die branchenspezifischen regulatorischen Rahmenbedingungen, aber auch das Steuerrecht.

<sup>35</sup>PORTER, 1985.

## D) Generische Differenzierungsmerkmale und deren Klassifizierung

Die vorstehenden Überlegungen verlangen eine Klassifizierung der generischen Differenzierungsmerkmale der rechtlichen Unternehmensplattform Genossenschaft entlang des oben definierten Kriteriums, ob und wenn ja, mit welchem Aufwand die Alleinstellungsmerkmale der Unternehmensplattform Genossenschaft von anderen Unternehmensplattformen kopiert werden können. Von Interesse ist also nicht nur, was die rechtliche Plattform oder die rechtlichen Besonderheiten als Gesamtes ausmachen, sondern auch

- welche Aspekte davon *von anderen rechtlichen Unternehmensplattformen nicht kopiert* werden können und
- welche Handlungsoptionen der Genossenschaft als rechtliche Unternehmensplattform im Vergleich zu anderen Rechtsformen *nicht offenstehen*.

Die herauszukristallisierenden rechtlichen Wesensmerkmale werden dementsprechend danach unterschieden, ob ihr Regelungsgehalt

- zwar rechtliche Besonderheiten der Genossenschaft repräsentiert, **aber auch mit anderen rechtlichen Unternehmensplattformen durch atypische Struktureingriffe verwirklicht** werden kann (bspw. das Kopfstimmprinzip [**Gruppe (a)**]);
- *nur* der rechtlichen Unternehmensplattform Genossenschaft *offensteht*, also **mit keiner anderen rechtlichen Unternehmensplattform verwirklicht** werden kann (bspw. das Prinzip der offenen Türe bei wirtschaftlicher Zielsetzung und einem nach kaufmännischer Art geführten Unternehmen [**Gruppe (b)**]);
- **nur** mit der Genossenschaft als rechtliche Unternehmensplattform **nicht nutzbar / zu verwirklichen ist** (bspw. die Einführung eines Mehrstimmprinzips [**Gruppe (c)**]).

**Gruppe (a)** stellt die für die Genossenschaftsunternehmen charakteristische rechtliche Ausprägung dar, die aber *nicht notwendigerweise* einen für die Genossenschaft *exklusiven* Bereich darstellt, sondern auch andere Plattformen (Rechtsformen) durch atypische Struktureingriffe mehr oder weniger schwierig erzielen können. In diese Gruppe *können* nur Eigenschaften aufgenommen werden, die sich *trotz der fehlenden Exklusivität potenziell für eine Alleinstellung eignen*. Die Zuweisung erfolgt somit nicht nach vollkommen trennscharfen Kriterien, was zwangsläufig zu einer Relativierung des möglichen Alleinstellungspotenzials führt.

Die **Gruppen (b) und (c)** repräsentieren demgegenüber die für die Genossenschaft als Rechtsform *exklusiven* rechtlichen Merkmale und zwar einerseits in einer positiven Richtung (Umsetzung des Regelungsgehaltes *geht nur* mit der Genossenschaft als Rechtsform) und andererseits in einer negativen Richtung (Umsetzung des Regelungsgehaltes *geht nur* mit der Genossenschaft als Rechtsform *nicht*).

Alle drei Gruppen dürften ein *generisches*, aber *strategisch nutzbares Potenzial* aufweisen. Der für die Rechtsform Genossenschaft *exklusive* rechtliche Bereich (Gruppen (b) und (c)) dürfte dabei tendenziell potenter sein, weil Unternehmen mit anderen rechtlichen Plattformen diesen Bereich *nicht* oder *nur schwer kopieren* können<sup>36</sup> und somit nur Genossenschaften die sich daraus ergebenden Potenziale effizient und effektiv nutzen können.

<sup>36</sup>Der Kopierbarkeit bzw. dem Schutz vor der Kopierbarkeit kommt in der Praxis grosse wirtschaftliche Bedeutung zu (vgl. Patentkrieg zwischen Samsung/ Apple, siehe Tagesanzeiger 26.08.2012, <http://www.tagesanzeiger.ch/digital/computer/Patentstreit-Apple-siegt-gegen-Samsung/story/27217619>). Vgl. auch dazu die Ausführungen von PRALAHAD/ HAMEL über die Kernkompetenzen und deren Kopierbarkeit, PRALAHAD/ HAMEL 1990.

## E) Übersicht zur Rechtsform der Genossenschaft

### 1. Vorbemerkungen

Die rechtliche Unternehmensplattform Genossenschaft wird in den Artikeln 828 ff. OR geregelt und in einigen Aspekten durch die Handelsregisterverordnung ergänzt bzw. präzisiert.

Die nachfolgenden Ausführungen stellen *eine grobe Übersicht* zu den gesellschaftsrechtlichen Grundlagen der rechtlichen Unternehmensplattform Genossenschaft dar. Sie ist die Basis für das Herauskrystallisieren und Kategorisieren der generischen Differenzierungsmerkmale, was in einem zweiten Schritt erfolgt.

### 2. Personenbezogene Körperschaft

Die Genossenschaft ist eine personenbezogene Körperschaft<sup>37</sup>. Dies bedeutet zunächst, dass die Genossenschaft eine von den Mitgliedern unabhängige eigene Rechtspersönlichkeit hat<sup>38</sup>, und andererseits, dass die Mitglieder – und nicht wie bei den kapitalbezogenen Gesellschaften die kapitalmässige Beteiligung an der Gesellschaft – im Zentrum stehen. Es kommt folglich – wie bei den Personengesellschaften – auf die Fähigkeiten des Mitglieds, seine Wertschätzung etc. und nicht (nur) auf seine Kapitalbeteiligung an. Die Personenbezogenheit zeigt sich besonders deutlich darin, dass

- Stimm- und andere Rechte nicht nach der Kapitalbeteiligung bemessen werden dürfen;
- die Genossenschaft kein Grundkapital benötigt<sup>39</sup>;
- jeder Genossenschafter zwingend nur eine Stimme hat (Kopfstimmprinzip)<sup>40</sup>;
- alle Genossenschafter grundsätzlich gleiche Rechte und Pflichten haben (Gleichbehandlungsgrundsatz, «Rechtsgleichheit»)<sup>41</sup>;
- die Genossenschafter gegenüber der Genossenschaft zur Treue verpflichtet sind<sup>42</sup>.

### 3. Nicht geschlossene Mitgliederzahl – Prinzip der offenen Türe

Die Mitgliederzahl darf bei der Genossenschaft nicht auf eine Maximalzahl begrenzt werden<sup>43</sup>. Dies bedeutet, dass eine Aufnahme in die Genossenschaft (zumindest theoretisch) nicht verweigert werden darf, weil die (statutarisch) vorgesehene Höchstmitgliederzahl bereits erreicht ist<sup>44</sup>. Es ist der Genossenschaft aber erlaubt, objektive Kriterien für eine Mitgliedschaft festzulegen, die ein Mitglied erfüllen muss, um in der Genossenschaft aufgenommen werden zu können<sup>45</sup>. Auch wurde das Prinzip der offenen Türe durch die bundesgerichtliche Rechtsprechung dergestalt relativiert, dass aus dem Gesellschaftsrecht kein klagbarer Anspruch auf Beitritt abgeleitet werden kann<sup>46</sup>. Eintrittsrechte können sich aber immerhin aus anderen gesetzlichen Bestimmungen wie dem Kartellgesetz oder dem Krankenversicherungsgesetz im Bereich der obligatorischen Krankenversicherung oder unter Umständen auch aus allgemeinen Prinzipien und Grundsätzen des schweizerischen Privatrechts ergeben.

<sup>37</sup>BAUDENBACHER, BSK, N 1 zu Art. 828 OR; VON WATTENWYL, OFK OR, N 1 zu Art. 828 OR.

<sup>38</sup>COURVOISIER, CHK, N 1 zu Art. 828 OR.

<sup>39</sup>FORSTMOSER, BK, N 108 zu Art. 828 OR; GUTZWILLER, ZHK, N 34, 39 zu Art. 828 OR.

<sup>40</sup>VON WATTENWYL, OFK OR, N 11 zu Art. 828 OR.

<sup>41</sup>Art. 854 OR; COURVOISIER, CHK, N 1 zu Art. 854 OR.

<sup>42</sup>Art. 866 OR; REYMOND/TRIGO TRINDADE, SPR, S. 149.

<sup>43</sup>VON WATTENWYL, OFK OR, N 3 zu Art. 828 OR.

<sup>44</sup>COURVOISIER, CHK, N 2 zu Art. 828 OR.

<sup>45</sup>SCHWARTZ, BSK, N 11 zu Art. 839 OR; VON WATTENWYL, OFK OR, N 3 zu Art. 828 OR., S. 20.

<sup>46</sup>BGE 118 II 435, E. 2; FORSTMOSER, BK, N 16 zu Art. 839 OR; SCHWARTZ, BSK, N 3 zu Art. 839 OR.

#### 4. Wirtschaftliche Zwecksetzung als Regel

Genossenschaften müssen historisch betrachtet in der Hauptsache *wirtschaftlichen* Zwecken dienen<sup>47</sup>. Solche liegen nur dann vor, wenn den Mitgliedern (und nicht Dritten) mit der Tätigkeit der Gesellschaft ein ökonomischer Vorteil verschafft wird<sup>48</sup>.

#### 5. Ideale und gemeinnützige Zwecke als zulässige Ausnahmen

Gestützt auf die Handelsregisterverordnung<sup>49</sup> und die Praxis sind auch nichtwirtschaftliche oder gemeinnützige Zwecke zulässig<sup>50</sup>. *Nichtwirtschaftliche Zwecke* verfolgt die Genossenschaft, wenn sie die Mitglieder nicht in ökonomischen, sondern in ideellen Interessen fördert<sup>51</sup>. *Gemeinnützigkeit* liegt demgegenüber dann vor, wenn Dritte (grundsätzlich) *gegenleistungslos* in den Genuss ideeller oder ökonomischer Vorteile durch die Tätigkeit der Genossenschaft gelangen sollen.

#### 6. Mitgliederförderungspflicht aber fehlende Dividendenstrebigkeit

In ihrer gesetzlichen Grundkonzeption als förderwirtschaftliche, dienende oder hilfswirtschaftliche Einrichtung ist die rechtliche Unternehmensplattform nicht auf die Interessen der Kapitalgeber (Investorengesellschaft) ausgerichtet, sondern auf die direkte Förderung der Mitglieder fokussiert<sup>52</sup>, und darf deswegen nach der herrschenden Lehre und Rechtsprechung *keine gewinnstrebigem Zwecke im rechtlichen Sinne verfolgen*<sup>53</sup>. Eine Gewinnstrebigkeit in diesem rechtlichen Sinne – und somit ein für die Genossenschaft ausgeschlossener Bereich<sup>54</sup> [Gruppe (c)] – liegt nur dann vor, wenn mit der Tätigkeit der Gesellschaft ein Ertrag oder «Gewinn» *angestrebt* wird, um diesen an die Mitglieder *als direkte Dividende* auszuschütten. Gewinnstrebigkeit liegt folglich nicht schon dann vor, wenn den Mitgliedern ein finanzieller Vorteil zukommt oder die Gesellschaft einen Reingewinn erwirtschaftet, sondern erst, wenn der Endzweck der Gesellschaft darin besteht, den Mitgliedern einen Vorteil in der neutralen Form des Geldes zu verschaffen. Bei der für die Genossenschaft nicht zulässigen Gewinnstrebigkeit im Rechtssinne handelt es sich somit um eine Verknüpfung zwischen dem Motiv (zum Zweck der Dividendenausschüttung) und dem angestrebten Ziel (Erzielen von Reingewinn). Nur wenn diese beiden Elemente kumulativ erfüllt sind, liegt eine für die Genossenschaft widerrechtliche Zwecksetzung vor. Um diese Bedeutung der Gewinnstrebigkeit im Rechtssinne besser zu verdeutlichen, wird nachfolgend von *Dividendenstrebigkeit* gesprochen.

Diese ergibt sich einerseits daraus, dass die Genossenschaft ihre Mitglieder *direkt* in bestimmten Interessen fördern muss<sup>55</sup>. Eine allgemeine oder indirekte ökonomische Besserstellung allein in der neutralen Form von Geld bspw. als Bardividende genügt deswegen nicht. Andererseits ist die Dividende auf Anteilscheine bei Nicht-Kreditgenossenschaften beschränkt<sup>56</sup>, womit eine Abkehr von der direkten Förderung zu Gunsten einer reinen Förderung mittels Dividenden gesetzlich ausgeschlossen ist.

<sup>47</sup>FORSTMOSER/TAISCH/TROXLER/D'INCA-KELLER, S. 5.

<sup>48</sup>BAUDENBACHER, BSK, N 14 zu Art. 828 OR.

<sup>49</sup>Art. 86 lit. b Ziff. 2 HRegV.

<sup>50</sup>BAUDENBACHER, BSK, N 15 zu Art. 828 OR; BGE 80 II 71, E. 1; COURVOISIER, CHK, N 5 zu Art. 828 OR.

<sup>51</sup>FORSTMOSER/TAISCH/TROXLER/D'INCA-KELLER, S. 5.

<sup>52</sup>BAUDENBACHER, BSK, N 18 zu Art. 828 OR.

<sup>53</sup>VON WATTENWYL, OFK OR, N 6 zu Art. 828 OR.

<sup>54</sup>FORSTMOSER/TAISCH/TROXLER/D'INCA-KELLER, S. 7.

<sup>55</sup>BAUDENBACHER, BSK, N 18 zu Art. 828 OR.

<sup>56</sup>BAUDENBACHER, BSK, N 18 zu Art. 828 OR. Ob bei einer Kreditgenossenschaft eine völlige Dividendenstrebigkeit zulässig wäre, erscheint u.E. zweifelhaft (vgl. FORSTMOSER/TAISCH/TROXLER/D'INCA-KELLER, S. 26).

Genossenschaften werden deswegen gelegentlich auch als *Nonprofit-Organisationen* oder *Not-For-Profit-Organisationen bezeichnet*<sup>57</sup>, wobei der Begriff fälschlicherweise oft so verstanden wird, dass Genossenschaften keine ökonomischen, sondern nur ideelle Vorteile schaffen würden. Dies trifft freilich nicht zu. Genossenschaften sind vom Grundtypus auf die *wirtschaftliche Förderung ihrer Mitglieder* ausgerichtet, *nicht aber auf die Gewinnerzielung allein zum Zweck der Dividendenausschüttung*<sup>58</sup>.

Eine Genossenschaft muss deswegen – zumindest theoretisch – ihre Mitglieder in bestimmten wirtschaftlichen oder ideellen Interessen *direkt fördern*<sup>59</sup>, eine indirekte Förderung mittels Geldzahlung allein genügt nicht. Allerdings sind auch gemeinnützige Genossenschaften zulässig, also solche, die nicht die Mitglieder, sondern Dritte fördern. In diesem Bereich ist es somit erlaubt, auf die Mitgliederförderung gänzlich zu verzichten, weswegen auch Genossenschaften rechtmässig sein dürften, die zwar nicht explizit gemeinnützig tätig sind, aber den Förderauftrag bspw. nur noch durch das Verschaffen von marginalen Mitgliedervorteilen erfüllen.

Bemerkt sei aber, dass, obwohl das Gesetz hier einen weitreichenden Gestaltungsspielraum zulässt, die hauptsächliche Mitgliederförderung eines der *zentralen Wesensmerkmale der Genossenschaft darstellt*. Genossenschaften, die sich von der Mitgliederförderung abwenden, sind atypisch und verlieren ihre *typeigene Charakteristik*, die ihnen ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Gesellschaften insbesondere gegenüber der Aktiengesellschaft verleiht.

## 7. Gemeinsame Selbsthilfe

Der Zweck der Genossenschaft soll grundsätzlich durch die persönliche Mitwirkung der Genossenschafter erreicht werden<sup>60</sup>. Auf dieses Wesensmerkmal wurde bei der Revision des Genossenschaftsrechts 1936 ein besonderes Gewicht gelegt. Das Bundesgericht hat diesen fundamentalen Grundsatz in seiner Rechtsprechung aber seines materiellen Gehalts völlig entleert. So ist die gänzlich beitragslose Mitgliedschaft in einer Genossenschaft und somit der Verzicht auf die Zweckerreichung durch das persönliche Mitwirken in der Genossenschaft zulässig<sup>61</sup>. Die Praxis des Bundesgerichtes widerspiegelt somit insbesondere den bei grossen Konsumgenossenschaften bestehenden Zustand.

Im Entscheid vom 25. Mai 2012 (4A\_729/2011, BGE 138 III 407) hat das Bundesgericht aber die Selbsthilfe in einem *obiter dictum* als ein zentrales Wesensmerkmal der Genossenschaft herausgestrichen. Ob damit eine Kehrtwende in der bis dahin sehr liberalen Rechtsprechung zum Genossenschaftszweck und der gemeinsamen Selbsthilfe eingeläutet werden soll, lässt sich nicht genau eruieren. Unseres Erachtens dürfte das Bundesgericht aber um eine Art «Besitzstandswahrung» nicht herumkommen und eine allfällige Betonung der Selbsthilfe gerade bei bestehenden Grossgenossenschaften nicht erzwingen. Darüber hinaus dürfte sich das Bundesgericht wertschöpfender Arbeitsteilung und Professionalisierung kaum verschliessen können<sup>62</sup>.

<sup>57</sup>VON WATTENWYL, OFK OR, N 6 zu Art. 828 OR. Dazu ausführlich oben S. 15 f.

<sup>58</sup>VON WATTENWYL, OFK OR, N 6 zu Art. 828 OR.

<sup>59</sup>REYMOND/TRIGO TRINDADE, SPR, S. 14.

<sup>60</sup>BAUDENBACHER, BSK, N 22 zu Art. 828 OR; FORSTMOSER, BK, N 93 zu Art. 828 OR; VON WATTENWYL, OFK OR, N 10 zu Art. 828 OR.

<sup>61</sup>BAUDENBACHER, BSK, N 24 zu Art. 828 OR.

<sup>62</sup>Vgl. TAISCH/TROXLER, S. 19 und FORSTMOSER/TAISCH/TROXLER/D'INCÀ-KELLER, S. 29.

## 8. Kapitalstruktur

Die Genossenschaft weist – gleich wie die übrigen Gesellschaften – Fremd- und Eigenkapital auf<sup>63</sup>.

Es ist der Genossenschaft ohne Weiteres erlaubt, Fremdkapital durch Kredite (Darlehen) oder Anleihen (Obligationen) zu beschaffen. Gegenteilige Lehrmeinungen, welche dies insbesondere wegen der gemeinsamen Selbsthilfe verneinen, sind abzulehnen<sup>64</sup>.

Das Eigenkapital setzt sich von Gesetzes wegen aus den freien Mitteln und den gesetzlichen oder statutarischen Reserven<sup>65</sup> zusammen und dort, wo fakultativ<sup>66</sup> Anteilscheine bestehen, aus dem Anteilscheinkapital (Grundkapital).

Nach der hier vertretenen Auffassung sind die Eigenkapitalbeschaffungsmöglichkeiten bei der Genossenschaft als *einzig juristische Person* des Obligationenrechts gesetzlich nicht abschliessend (enumerativ) geregelt. Es besteht in diesem Bereich vielmehr eine Gesetzeslücke, die mit auf die Besonderheiten des Genossenschaftsrechts abgestimmten Finanzierungsinstrumenten *sui generis* geschlossen werden kann. Zu denken ist an Konstrukte, die den aktienrechtlichen Genuss- oder Partizipationsscheinen nachgebildet sind..

Für die Genossenschaft besteht die Besonderheit, dass ein im Voraus in der Höhe festgesetztes Anteilkapital verboten ist<sup>67</sup>. Das Anteilkapital ist *zwingend* variabel. Der Ursprung dieser Regelung liegt darin begründet, dass ein nichtvariables Grundkapital dem Prinzip der offenen Türe entgegenstehen würde. Dies bedeutet, dass die Genossenschaft – gleich wie sie statutarisch eine höhere als die gesetzlich vorgesehene Mindestmitgliederzahl vorsehen darf – ein Mindestkapital festsetzen darf, sofern dadurch der freie Ein- und Austritt in die Gesellschaft nicht verunmöglicht wird<sup>68</sup>. Unter den gleichen Voraussetzungen wird in der Literatur auch das Festsetzen eines Höchstkapitals für zulässig erachtet<sup>69</sup>.

## 9. Mitglieder

Mitglieder in der Genossenschaft können alle natürlichen und juristischen Personen, sowie Handelsgesellschaften werden<sup>70</sup>. Eine einfache Gesellschaft kann somit nicht Mitglied in der Genossenschaft sein, wohl aber eine Kollektiv- oder eine Kommanditgesellschaft. Ob darüber hinaus auch andere Personenvereinigungen ohne Rechtspersönlichkeit Mitglied in der Genossenschaft werden können (etwa eine Stockwerkeigentümergeinschaft) ist umstritten<sup>71</sup>.

<sup>63</sup>VON WATTENWYL, OFK OR, N 16 zu Art. 828 OR.

<sup>64</sup>FLURI, S. 26 ff.

<sup>65</sup>Vgl. Art. 860 OR; Art. 861 OR; Art. 862 OR; REYMOND/TRIGO TRINDADE, SPR, S. 66, 69.

<sup>66</sup>Art. 833 Ziff. 1 OR; Art. 853 Abs. 1 OR.

<sup>67</sup>Art. 828 Abs. 2 OR; GUTZWILLER, ZHK, N 31 zu Art. 828 OR.

<sup>68</sup>VON WATTENWYL, OFK OR, N 15 zu Art. 828 OR.

<sup>69</sup>Dazu ausführlich TAISCH/TROXLER, S. 11 ff.

<sup>70</sup>BAUDENBACHER, BSK, N 9 zu Art. 828 OR.

<sup>71</sup>BAUDENBACHER, BSK, N 10 zu Art. 828 OR; COURVOISIER, CHK, N 3 zu Art. 828 OR; FORSTMOSER, BK, N 56 zu Art. 828 OR.

## 10. Demokratische Struktur und Kopfstimmprinzip

Eines der zentralen Merkmale der Genossenschaft ist die demokratische Struktur, die ihren Ausdruck insbesondere im zwingenden Kopfstimmprinzip findet<sup>72</sup>. Der Generalversammlung können sodann statutarisch weitergehende Kompetenzen zugesprochen werden als bei der Aktiengesellschaft, bei der die unentziehbaren und unverzichtbaren Kompetenzen des Verwaltungsrates genau geregelt sind (vgl. OR 716a1). Die demokratische Struktur wird auch dadurch betont, dass bei der Genossenschaft unter bestimmten Voraussetzungen ganz spezifische Instrumente vorgesehen sind, welche die Mitwirkung der Mitglieder bei der Entscheidungsfindung erleichtert. Diese sind

- die Urabstimmung, welche die Teilnahme an der Generalversammlung – sei es persönlich oder durch einen Vertreter – durch eine briefliche Stimmabgabe ersetzt<sup>73</sup> und
- die Delegiertenversammlung<sup>74</sup>.

## 11. Übersicht zu den Rechten und Pflichten der Mitglieder im Allgemeinen

### Mitwirkungsrechte

- Recht zur Teilnahme an der Generalversammlung (OR 879);
  - Recht auf Einladung und Bekanntgabe der Traktanden der GV (OR 882, 883 I);
  - Recht auf Beteiligung;
  - Meinungsäusserungsrecht;
  - Antragsrecht;
  - (Eingeschränktes) Recht, sich vertreten zu lassen (OR 886);
- Stimmrecht (OR 885).

### Schutzrechte

- Einsichts- und Auskunftsrechte (OR 856, 857);
- Recht, GV einberufen zu lassen (OR 881 II);
- Anfechtungsrecht (OR 891);
- Recht zur Verantwortlichkeitsklage (OR 916 ff.);
- Recht auf Austritt, insbesondere aus wichtigem Grund (OR 842, 843 II).

### Pflichten

- Treuepflicht (OR 866);
- weitere statutarisch vorsehbare Pflichten (OR 867).

<sup>72</sup>VON WATTENWYL, OFK OR, N 11 zu Art. 828 OR.

<sup>73</sup>MOLL, BSK, N 1 zu Art. 880 OR; REYMOND/TRIGO TRINDADE, SPR, S. 189.

<sup>74</sup>Art. 892 OR.

## 12. Übersicht zu den vermögensmässigen Rechten und Pflichten der Mitglieder

### Rechte

- Recht auf Benutzung der genossenschaftlichen Einrichtungen;
- Wenn statutarisch vorgesehen, Recht
  - auf Anteil am Reinertrag nach den Modalitäten von OR 859 II;
  - auf eine Dividende auf Anteilscheine nach den Modalitäten von OR 859 III;
  - auf Abfindung beim Ausscheiden (OR 864 f.);
  - auf Liquidationsüberschussquote (OR 913 II/III).

### Pflichten (nur bei statutarischer Grundlage)

- Übernahme eines Anteilscheines (OR 853);
- Bezahlung eines Eintrittsgeldes (OR 839 II);
- Bezahlung einer Auslösesumme (OR 842 II);
- Periodische Beiträge (OR 867);
- Persönliche Haftung (OR 869);
- Nachschusspflicht (OR 871).

## 13. Gewinn und Gewinnverteilung

Eine Genossenschaft ist vom gesetzlichen Grundtypus grundsätzlich auf die unmittelbare Förderung der Mitglieder ausgelegt. Dieses Ziel wird sie dadurch erreichen, dass sie im Mitgliedergeschäft auf eine Gewinnmarge verzichtet und die Produkte und Dienstleistungen gerade kostendeckend erbracht werden. Sorgfältiges und nachhaltiges Wirtschaften verlangt aber eine gewisse «Marge». Verbleibt so ein bilanzmässiger Reingewinn/Überschuss, ist dieser mangels einer anderen statutarischen Bestimmung zu thesaurieren. Statutarisch kann aber eine andere Gewinnverteilung respektive Verwendung vorgesehen werden. Vorab die Rückvergütung oder Nachzahlung nach Massgabe der Benutzung der genossenschaftlichen Einrichtungen. Denkbar sind jedoch auch andere Verteilungsvarianten, sofern diese mit dem zwingenden Genossenschaftsrecht, insbesondere mit der relativen Gleichbehandlungspflicht der Genossenschafter zu vereinbaren sind.

Bestehen Anteilscheine, darf die auf sie entfallende Quote des Reinertrags den landesüblichen Zinssatz für langfristige Darlehen ohne besondere Sicherheiten nicht übersteigen<sup>75</sup>. Dies setzt der freien Gewinnverteilung und -verwendung aber Grenzen. Diese Limitierung besteht allerdings nicht bei Kreditgenossenschaften.

<sup>75</sup> Art. 859 Abs. 3 OR.



## 14. Organe

Das Obligationenrecht schreibt bei der Genossenschaft zwingend drei Organe vor: Die Generalversammlung, die Verwaltung und die Revisionsstelle<sup>76</sup>. Besonderheiten bestehen in folgender Hinsicht:

- Für die Kompetenzverteilung, insbesondere zugunsten der Generalversammlung, besteht ein weitergehender Spielraum als bei der Aktiengesellschaft;
- Die Kompetenzen der Generalversammlung können bei mehr als 300 Mitgliedern auf eine Delegiertenversammlung übertragen werden<sup>77</sup>;
- Die Verwaltung muss aus mindestens drei Personen bestehen, wobei deren Mehrheit Mitglieder der Genossenschaft sein müssen<sup>78</sup>;
- Die Verwaltung hat sodann nicht nur die Geschäfte der Genossenschaft mit aller Sorgfalt zu leiten, sondern nach dem Gesetzeswortlaut auch die genossenschaftliche Aufgabe mit besten Kräften zu fördern<sup>79</sup>.

## 15. Rechnungslegung / Revision

Hinsichtlich des Revisionsrechts ist das Recht vereinheitlicht, weswegen sich für die Genossenschaften abgesehen von der Pflicht, bei Genossenschaften mit persönlicher Haftung der Mitglieder oder Nachschusspflichtigen das Mitgliederverzeichnis zu prüfen, keine Besonderheiten ergeben.

Bei der Rechnungslegung bestehen (marginale) Unterschiede im Vergleich zur Aktiengesellschaft und zur GmbH. Am 1. Januar 2013 trat aber das revidierte und rechtsformenunabhängig gestaltete Rechnungslegungsrecht in Kraft, das die unterschiedlichen Gesellschaftsrechtsformen in dieser Beziehung nun weitgehend gleichstellt.

## 16. Verantwortlichkeit

Bei der Genossenschaft haften die Mitglieder der Verwaltung, Geschäftsführung, Revision und mit der Liquidation betrauten Personen nur gegenüber der Genossenschaft für den Schaden, den sie dieser verursacht haben. Gläubiger und Genossenschafter sind nicht aktivlegitimiert<sup>80</sup>. Gegenüber der Aktiengesellschaft stellt dies vorderhand eine (nicht gerechtfertigte) Erleichterung dar. Die praktischen Auswirkungen sind indessen gering: «[...] So werden Verantwortlichkeitsklagen bei der Aktiengesellschaft in aller Regel nur – dann aber fast ausnahmslos – im Konkurs bzw. einem Nachlassverfahren geltend gemacht. Aufgrund des Vorklagerechts der durch die Konkursverwaltung vertretenen Gläubigergesamtheit besteht bis zum Verzicht auf die Verfolgung der Ansprüche im Konkurs keine Aktivlegitimation der Aktionäre und Gläubiger [...]»<sup>81</sup>.

<sup>76</sup>BAADER, OFK OR, N 1 zu Art. 922 OR.

<sup>77</sup>Art. 892 Abs. 1 OR; REYMOND/TRIGO TRINDADE, SPR, S. 192.

<sup>78</sup>Art. 894 Abs. 1 OR.

<sup>79</sup>Art. 902 Abs. 1 OR.

<sup>80</sup>Eine Ausnahme gilt bei der Verletzung der Pflichten im Falle der Überschuldung. Vgl. FORSTMOSER/TAISCH/TROXLER/D'INCÀ-KELLER, S. 19.

<sup>81</sup>FORSTMOSER/TAISCH/TROXLER/D'INCÀ-KELLER, S. 20.

## 17. Besonders geregelte Genossenschaften

Genossenschaftsverbände (OR 921 ff.)

- Genossenschaftsverbände sind Zusammenschlüsse von mindestens drei Genossenschaften, die sich als Genossenschaftsverband konstituiert haben<sup>82</sup>;
- Im Wesentlichen gelten für Genossenschaftsverbände dieselben Bestimmungen wie für Genossenschaften im Sinne von OR 828<sup>83</sup>;
- Besonderheiten ergeben sich im Bereich der Mitglieder. Nach dem Gesetzeswortlaut können nur Genossenschaften Verbandsgründer und -mitglieder sein. In der Praxis wird allerdings davon abgewichen und selbst natürliche Personen als Verbandsmitglieder als zulässig erachtet, solange mindestens drei Genossenschaften am Verband beteiligt sind und die Mehrheit der Verbandmitglieder Genossenschaften sind<sup>84</sup>. Sodann sind nur drei Genossenschaften für die Gründung eines Genossenschaftsverbands erforderlich, während für die Gründung einer Genossenschaft sieben Mitglieder benötigt werden<sup>85</sup>;
- Es ist sodann möglich, dem Genossenschaftsverband statutarisch das Recht einzuräumen, die geschäftliche Tätigkeit der angeschlossenen Genossenschaften zu überwachen. Mehr noch: Die Statuten des Genossenschaftsverbandes können der Verwaltung des Genossenschaftsverbands das Recht verleihen, Beschlüsse der Mitgliedergenossenschaften beim Richter durch Klage anzufechten. Dadurch wird die Steuerungs- und Leitungsfunktion, die ein Genossenschaftsverband wahrnehmen kann, bereits auf gesellschaftsrechtlicher Ebene verankert. Zusätzlich lassen sich freilich weitere Steuerungsinstrumente einbauen, wie etwa der Übernahmehzwang von Musterstatuten oder die Überlagerung mit vertraglichen Verpflichtungen der Mitglieder gegenüber dem Verband etc.;
- Eine Besonderheit besteht auch in der zirkulären Governancestruktur: Die vom Verband geleiteten und kontrollierten Genossenschaften, kontrollieren (und leiten) ihrerseits den Verband;
- Oberstes Organ des Genossenschaftsverbandes ist die Delegiertenversammlung<sup>86</sup>, wobei, gleich wie bei der Delegiertenversammlung von Primärgenossenschaften, vom Kopfstimmprinzip abgewichen werden kann;
- Genossenschaftsverbände bieten somit vielerlei Gestaltungsmöglichkeiten, die mit keiner anderen Rechtsform verwirklicht werden können;
- Genossenschaftsverbände sind sodann auch Plattformen für genossenschaftliche Unternehmensgruppen.

<sup>82</sup>MOLL, BSK, N 7 zu Art. 885 OR.

<sup>83</sup>SCHMID, BSK, N 2 zu Art. 922 OR.

<sup>84</sup>BAADER, OFK OR, N 4 ff. zu Art. 921; REYMOND/TRIGO TRINDADE, SPR, S. 232 m.w.N.w.

<sup>85</sup>Art. 831 OR; Art. 921 OR; BAADER, OFK OR, N 4 zu Art. 921.

<sup>86</sup>Art. 922 Abs. 1 OR.

## Kreditgenossenschaften

- Für Kreditgenossenschaften gelten Sonderbestimmungen im Bereich der Rechnungslegung, der Reservebildungspflichten, der Organverantwortlichkeit und hinsichtlich der Dividende auf Anteilscheine;
- Zu beachten sind sodann die spezialgesetzlichen Vorschriften<sup>87</sup> insbesondere im Bereich der Corporate Governance und der Eigenmittelvorschriften;
- Für Genossenschaften bestehen seit dem Wegfall von Art. 13 BankG keine Restriktionen mehr hinsichtlich des zulässigen Bankgeschäftes. Es ist insbesondere auch zulässig, Handelsbanken in der Rechtsform der Genossenschaft zu gründen und zu betreiben.

## Versicherungsgenossenschaften

- Für Versicherungsgenossenschaften gelten im Bereich des Mitgliedschaftserwerbs sowie im Bereich der Kompetenzverteilung zwischen der Generalversammlung und der Verwaltung Besonderheiten: Der Mitgliedschaftserwerb kann mit dem Versicherungsvertrag gekoppelt werden und der Verwaltung können – abgesehen von einigen wenigen Ausnahmen – sämtliche Kompetenzen der Generalversammlung übertragen werden;
- Zu beachten sind sodann die spezialgesetzlichen Vorschriften<sup>88</sup>.

## 18. Statutarische Gestaltungsmöglichkeiten

### a) Grundsätzliches

Statuten sind bei der Genossenschaft gesetzlich zwingend vorgeschrieben<sup>89</sup>. Sie werden im Handelsregister eingetragen und vom Handelsregisteramt einer rechtlichen Kontrolle unterzogen – wenn auch mit beschränkter Kognition. Eine minimalste Unternehmensverfassung wird bei der Genossenschaft durch *absolut zwingende* statutarische Bestimmungen gesichert. Daneben existieren Regelungsbereiche, die nur dann verbindlich sind, wenn sie in die Statuten aufgenommen werden. Es handelt sich um den *sogenannten relativ zwingenden* Statuteninhalt. Die Statuten können freilich im Rahmen des zwingenden Rechts und unter Wahrung des gesellschaftsrechtlichen *numerus clausus* weitere Bestimmungen enthalten. Im Unterschied zu anderen Bestandteilen der Unternehmensverfassung – wie etwa einem Organisationsreglement oder Richtlinien und Weisungen – können Statuten nur unter Mitwirkung der Generalversammlung geändert werden, wobei in der Regel die Mehrheit der abgegebenen Stimmen, teilweise eine Dreiviertelmehrheit von Gesetzes wegen erforderlich ist. Die Statuten können höhere – nicht aber tiefere – als die gesetzlich vorgeschriebenen Mindestquoten vorschreiben, bis hin zur Einstimmigkeit.

<sup>87</sup>Vgl. die Vorschriften des Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (Bankengesetz, BankG) vom 8. November 1934, SR 952.0 und der Verordnung über die Banken und Sparkassen (Bankenverordnung, BankV) vom 17. Mai 1972, SR 952.02 sowie der Verordnung über die Eigenmittel und Risikoverteilung für Banken und Effekthändler (Eigenmittelverordnung, ERV) vom 29. September 2006, SR 952.03

<sup>88</sup>Vgl. die Vorschriften des Bundesgesetzes betreffend die Aufsicht über Versicherungsunternehmen (Versicherungsaufsichtsgesetz, VAG) vom 17. Dezember 2004, SR 961.01 und des Bundesgesetzes über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG) vom 25. Juni 1982, SR 831.40.

<sup>89</sup>Art. 830 OR.

## b) Statuten im Allgemeinen

### aa) Absolut zwingender Statuteninhalt<sup>90</sup>

Die Statuten müssen zwingend Bestimmungen enthalten über

- den Namen (Firma) und den Sitz der Genossenschaft;
- den Zweck der Genossenschaft;
- eine allfällige Verpflichtung der Genossenschaft zu Geld- oder anderen Leistungen sowie deren Art und Höhe;
- die Organe für die Verwaltung und für die Revision und die Art der Vertretung;
- die Form der von der Genossenschaft ausgehenden Bekanntmachungen.

### bb) Relativ zwingender Statuteninhalt<sup>91</sup>

Zu ihrer Verbindlichkeit bedürfen der Aufnahme in die Statuten:

- Vorschriften über die Schaffung eines Genossenschaftskapitals durch Genossenschaftsanteile (Anteilscheine);
- Bestimmungen über nicht durch Einzahlung geleistete Einlagen auf das Genossenschaftskapital (Sacheinlagen), deren Gegenstand und deren Anrechnungsbetrag, sowie über die Person des einlegenden Genossenschafters;
- Bestimmungen über Vermögenswerte, die bei der Gründung übernommen werden, über die hierfür zu leistende Vergütung und über die Person des Eigentümers der zu übernehmenden Vermögenswerte;
- von den gesetzlichen Bestimmungen abweichende Vorschriften über den Eintritt in die Genossenschaft und über den Verlust der Mitgliedschaft;
- Bestimmungen über die persönliche Haftung und die Nachschusspflicht der Genossenschaftler;
- von den gesetzlichen Bestimmungen abweichende Vorschriften über die Organisation, die Vertretung, die Abänderung der Statuten und über die Beschlussfassung der Generalversammlung;
- Beschränkungen und Erweiterungen in der Ausübung des Stimmrechts;
- Bestimmungen über die Berechnung und die Verwendung des Reinertrages und des Liquidationsüberschusses.

<sup>90</sup>Vgl. Art. 832 OR; REYMOND/TRIGO TRINDADE, SPR, S. 34.

<sup>91</sup>Vgl. Art. 833 OR; REYMOND/TRIGO TRINDADE, SPR, S. 38.

cc) Weitere statutarische Gestaltungsmöglichkeiten<sup>92</sup>

In die Statuten können innerhalb der Schranken des zwingenden Rechts und unter Wahrung des gesellschaftsrechtlichen *numerus clausus*, prinzipiell beliebig andere Bestimmungen aufgenommen werden.

In diesem Zusammenhang erwähnenswert ist die Möglichkeit, Eigenkapitalinstrumente *sui generis* statutarisch zu verankern. Die anderen beiden Körperschaften des OR lassen hierfür keinen Raum: Die dortigen Bestimmungen zum Eigenkapital sind – im Gegensatz zur Genossenschaft – abschliessend, so dass kein Raum für eine privatautonome Gestaltung bleibt (qualifiziertes Schweigen des Gesetzgebers).

c) Statuten bei Genossenschaftsverbänden

Die Statuten von Genossenschaftsverbänden haben insbesondere folgende Punkte zu regeln:

- Die Zahl und das Stimmrecht der Delegierten;
- Das Kontrollrecht des Verbands gegenüber den angeschlossenen Genossenschaften;
- Das Recht des Verbands, die Beschlüsse der Mitgliedergenossenschaften anzufechten.

d) Statuten bei Kreditgenossenschaften und Versicherungsgenossenschaften

Bei Kreditgenossenschaften und Versicherungsgenossenschaften sind neben Art. 832 OR noch spezialgesetzliche Vorschriften zu beachten<sup>93</sup>. Für Bankgenossenschaften sind es die Bestimmungen des BankKG (z.B. Trennung zwischen GL und VR) und der dazugehörigen Verordnung. Für Versicherungsgenossenschaften sind die Vorschriften des VAG und der einschlägigen Gesetze wie etwa des KVG zu beachten.

## F) Umschreibung und Zusammensetzung einzelner Gruppen

### 1. Gruppe (a) Kopierbare Merkmale

*Typisch, aber nicht exklusiv*<sup>94</sup> Unternehmen mit der rechtlichen Plattform Genossenschaft vorbehalten, sind folgende, sich aus der rechtlichen Unternehmensplattform ergebenden Merkmale:

#### a1 Personenbezogene Körperschaft

Eines der charakteristischen Merkmale der Genossenschaft ist ihre Personenbezogenheit<sup>95</sup>. Nicht das Kapital oder die Kapitalbeteiligung der Mitglieder steht im Zentrum, sondern die Person des Genossenschafters selbst. Dieses Element findet sich freilich auch bei den Personengesellschaften (einfache Gesellschaft, Kollektiv- und Kommanditgesellschaft; diese sind nach der herrschenden Lehre aber keine juristischen Personen) und auch die GmbH kann stark personenbezogen ausgestaltet werden<sup>96</sup>. Dennoch ist die Personenbezogenheit ein Wesensmerkmal mit Alleinstellungwert; die ganze rechtliche Struktur der Genossenschaft, sowie die Entscheidungs- und Kontrollmechanismen fassen auf ihr.

<sup>92</sup>REYMOND/TRIGO TRINDADE, SPR, S. 39.

<sup>93</sup>FORSTMOSER, BK, Erste Lieferung, N 128 zu Art. 832 OR.

<sup>94</sup>Ein Kopieren ist also für andere Rechtsformen möglich, allerdings meist nur mit einem grösseren Aufwand.

<sup>95</sup>BAUDENBACHER, BSK, N 6 zu Art. 828 OR.

<sup>96</sup>BAUDENBACHER/GÖBEL/SPEITLER, BSK, N 9 f. zu Art. 772 OR.

## a2 Mitgliederförderung

Die hauptsächliche Förderung der Mitglieder in bestimmten wirtschaftlichen Interessen gehört zum Kern der Genossenschaft<sup>97</sup>. Allerdings ist dies nicht zwingend, weil Genossenschaften auch nur gemeinnützig tätig sein können, d.h. Dritte und nicht Mitglieder gefördert werden<sup>98</sup>. Im Übrigen lässt sich die genossenschaftliche Mitgliederförderung auch mit anderen rechtlichen Unternehmensplattformen verwirklichen. Insofern besteht in der Mitgliederförderung ein Alleinstellungsmerkmal, das allerdings auch von anderen rechtlichen Unternehmensplattformen imitiert werden kann.

## a3 Wirtschaftliche Zwecksetzung

Die wirtschaftliche Zwecksetzung steht allen Rechtsformen des OR offen. Für die Genossenschaft ist sie aber insofern ein Alleinstellungsmerkmal, als das Gesetz vorgibt, dass in der Hauptsache die Förderung der Mitglieder *in bestimmten* wirtschaftlichen Interessen anzustreben ist. Ausgeschlossen sind somit rein dividendenstrebige Zwecke. Darüber hinaus wurde die Beschränkung «in der Hauptsache» durch die Handelsregisterverordnung und die Behörden- und Gerichtspraxis sogar vollständig aufgehoben. Auch nur gemeinnützige oder ideelle Zwecke verfolgende Genossenschaften sind zulässig<sup>99</sup>. Die Genossenschaft kann somit alle Zwecke ausser der angesprochenen reinen Dividendenstrebigkeit verfolgen.

## a4 Demokratische Struktur und Kopfstimmprinzip (Mitbestimmung und Selbstverwaltung)

Die Personen- anstelle der Kapitalbezogenheit widerspiegelt sich auch in der demokratischen Struktur der Genossenschaft. Alle Genossenschafter haben zwingend nur je eine Stimme<sup>100</sup> (Ausnahmen bestehen für Delegierte in der Delegiertenversammlung<sup>101</sup>) und haben darüber hinaus Anspruch auf eine (relative) rechtsgleiche Behandlung. Diese Prinzipien lassen sich freilich mit allen anderen Gesellschaften des OR verwirklichen. Selbst bei einer Aktiengesellschaft kann statutarisch und ggf. mit anderen Vorkehrungen ein Kopfstimmprinzip eingeführt werden und auch dort gilt der Grundsatz der relativen Gleichbehandlung der Gesellschafter. Bei der Genossenschaft ist diese Struktur aber zwingend, ein Abweichen gesetzeswidrig. Die Alleinstellung erfolgt somit nicht alleine durch das Vorhandensein der demokratischen Struktur, sondern vielmehr dadurch, dass die Genossenschaft nicht davon abweichen kann und darf (vgl. auch nachfolgend c6)<sup>103</sup>.

## a5 Treuepflicht und Pflichten, die über die Liberierung des Grundkapitals hinausreichen

Die Treuepflicht<sup>104</sup> sowie die Möglichkeit, den Genossenschaf tern Pflichten aufzuerlegen, die über das Einbezahlen des gezeichneten Grundkapitals hinausreicht, können als Ausfluss der Personenbezogenheit betrachtet werden. Es steht die Person des Genossenschaf ters und nicht seine Kapitalbeteiligung an der Genossenschaft im Vordergrund. Die Treuepflicht und die Möglichkeit, zusätzliche Pflichten statutarisch einzuräumen, führen zu einer stärkeren Verbindung bzw. Verbundenheit unter den Genossenschaf tern. Dieser Effekt dürfte vor allem in kleineren und überschaubaren Verhältnissen feststellbar sein.

<sup>97</sup>Vgl. VON WATTENWYL, OFK OR, N 9 zu Art. 828 OR.

<sup>98</sup>REYMOND/TRIGO TRINDADE, SPR, S. 14 f.

<sup>99</sup>Vgl. VON WATTENWYL, OFK OR, N 9 zu Art. 828 OR.

<sup>100</sup>TRIGO/TRINDADE, SPR, S. 176.

<sup>101</sup>BAADER, OFK OR, N 4 zu Art. 922 OR; GUTZWILLER, ZHK, N 5 zu Art. 885 OR.

<sup>102</sup>REYMOND/TRIGO TRINDADE, SPR, S. 141.

<sup>103</sup>In diesem Zusammenhang sind auch die Urabstimmung und die Delegiertenversammlung zu berücksichtigen. Vgl. FORSTMOSER/TAISCH / TROXLER/D'INCA-KELLER, S.31 f.

<sup>104</sup>Art. 866 OR.

## a6 Selbsthilfe und Solidarität (gemeinsame Selbsthilfe)

Ein zentrales Element der Genossenschaft sollte die Solidarität unter den Mitgliedern sein<sup>105</sup>. Historisch betrachtet sind Genossenschaften aus besonderen Not- und Mangelsituationen entstanden, was zu einer Solidarisierung und zur Problembewältigung in gemeinsamer Selbsthilfe führte. Die gemeinsame Selbsthilfe stellt den Kern der traditionellen Genossenschaften dar. Sie bedeutet auch, dass man nicht bei Dritten oder dem Staat Unterstützung sucht, sondern sich eben gemeinsam selbst hilft. Darin kommt eine unternehmerische Komponente zum Ausdruck: «Wir nehmen es selbst in die Hand»; «wir machen es selbst». Aus rechtlicher Perspektive ist dies allerdings nicht (mehr) zwingend, obschon Art. 828 OR in dieser engen Richtung ausgelegt werden könnte. Solidarität bzw. gemeinsame Selbsthilfe kann auch mit anderen rechtlichen Unternehmensplattformen verwirklicht werden. Zudem können sich Genossenschaften heute den arbeitsteiligen Prozessen und der Professionalisierung unternehmerischer Aktivitäten nicht entziehen. Es muss deswegen die Frage gestellt werden, ob Selbsthilfe bzw. Solidarität sinnvollerweise heute noch als Alleinstellungsmerkmal der rechtlichen Unternehmensplattform Genossenschaft betrachtet werden kann.

## a7 Gewinnthesaurierung

Der Gesetzgeber sieht für Genossenschaften vor, dass der Reingewinn thesauriert wird. Dies im Einklang mit dem Verbot rein dividendenstrebiger Genossenschaften. Von der Gewinnthesaurierung kann die Genossenschaft statutarisch abweichen und unter Einhaltung der gesetzlichen Reservebildung eine andere Gewinnverwendung vorsehen. Für Nicht-Kreditgenossenschaften ist lediglich die Dividende auf Anteilsscheine auf das begrenzt, was für langfristige Darlehen ohne besondere Sicherheiten am Markt zu erzielen wäre<sup>106</sup>. Auch die übrigen Gesellschaften des Obligationenrechts können ihre Gewinne thesaurieren. Es verhält sich demnach mit der Gewinnthesaurierung ähnlich wie mit der gemeinsamen Selbsthilfe oder der Mitgliederförderung: Im Prinzip handelt es sich um einen typischen Kerngehalt der Genossenschaft. Er ist für die Genossenschaft aber keineswegs zwingend und kann auch mit anderen rechtlichen Unternehmensplattformen mehr oder weniger erzielt werden.

## a8 Gewinnrückvergütung nach Massgabe der Benützung der Einrichtungen der Gesellschaft / des Unternehmens

Im Anschluss an wie unter a7 bereits erwähnt, ist an dieser Stelle auf die Möglichkeit der Ausschüttung allfälliger Überschüsse an die Genossenschafter nach Massgabe der Benützung der genossenschaftlichen Einrichtungen einzugehen. Tätigt die Genossenschaft ihre Zweckgeschäfte nur mit Mitgliedern (=»Identitätsprinzip«, wie z.B. bei Wohnbaugenossenschaften), so ergibt sich ein allfälliger Reinertrag am Bilanzstichtag aus dem Vermögen der Mitglieder: In der Folge hat die Genossenschaft die Mitglieder nicht optimal für die erbrachten Leistungen entschädigt, oder die Mitglieder haben für die Leistungen der Genossenschaft mehr als zur Kostendeckung erforderlich bezahlt. Erträge können deshalb nicht nur thesauriert, sondern nach Massgabe der Benützung der genossenschaftlichen Einrichtungen an diese zurückvergütet werden.

<sup>105</sup>VON WATTENWYL, OFK OR, N 10 zu Art. 828 OR.

<sup>106</sup>Art. 859 Abs. 3 OR.

Grundsätzlich ist eine solche Nachjustierung der Preise im Leistungsverhältnis aber nicht erst nach dem Bilanzstichtag, sondern schon während dem Geschäftsjahr möglich. Daraus ergibt sich folgende Gewinnoptimierungskaskade:

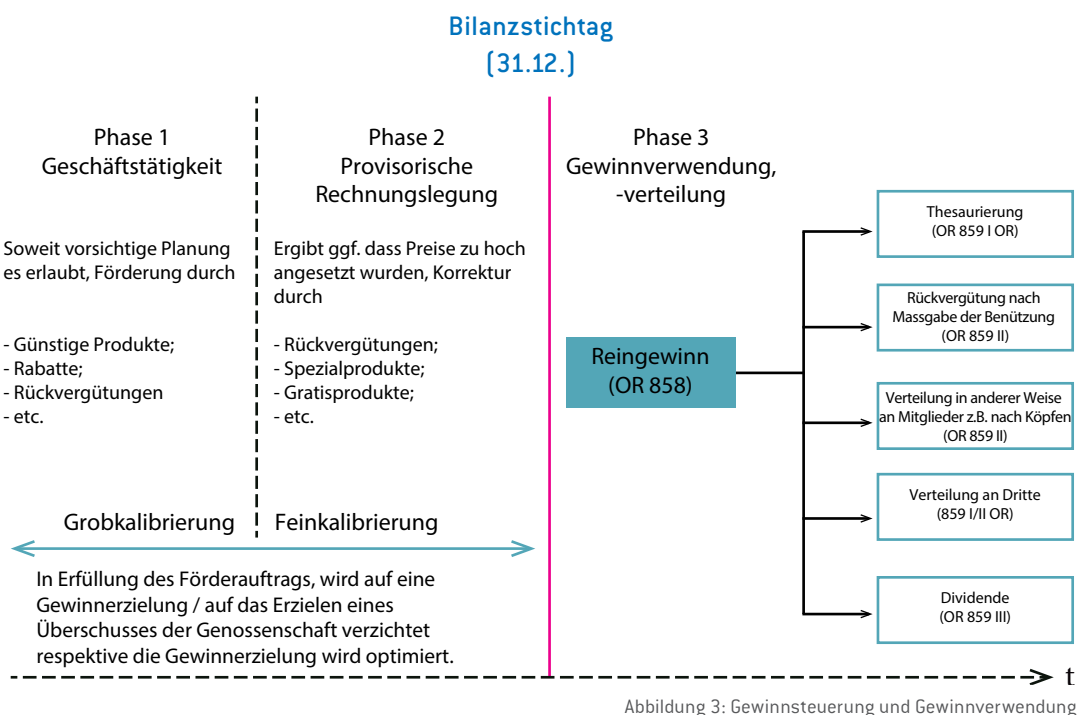


Abbildung 3: Gewinnsteuerung und Gewinnverwendung

Die Verwirklichung eines solchen Systems ist mit anderen Rechtsformen nicht ausgeschlossen, aber in der Regel durch Vorschriften zur Gewinnausschüttung sowie durch das teils wohlerworbene Dividendenrecht erschwert<sup>107</sup>.

### a9 Recht zur Benutzung der genossenschaftlichen Einrichtungen

Mit der Mitgliedschaft erwerben die Genossenschafter das unübertragbare Recht zur Benutzung der genossenschaftlichen Einrichtungen. Hierin verdeutlicht sich ursprünglich die Grundausrichtung der Genossenschaft, die Mitglieder durch spezifische Leistungen zu fördern. Auch hier gilt, dass dieses Konzept grundsätzlich auch mit anderen rechtlichen Unternehmensplattformen verwirklicht werden und die Ausgestaltung des Benutzungsrechts in Abhängigkeit zum Tätigkeitsbereich der Genossenschaft unterschiedlich ausfallen kann. Das Recht zur Benutzung der genossenschaftlichen Einrichtungen durch die Mitglieder stellt unmittelbar den Bezug zur Mitgliederförderung direkt aus der Wertschöpfungskette des Unternehmens her: Die Mitglieder benutzen die genossenschaftlichen Einrichtungen und werden somit – anders als der Investor (Aktionär) einer Aktiengesellschaft – Teil der Wertschöpfungskette.

### a10 Pflichten der Verwaltung

Eine Besonderheit besteht hinsichtlich des gesetzlichen Auftrags, den die Verwaltung einer Genossenschaft wahrzunehmen hat. Demnach hat die Verwaltung die Geschäfte der Genossenschaft mit aller Sorgfalt zu leiten und die genossenschaftliche Aufgabe nach besten Kräften zu fördern<sup>108</sup>.

<sup>107</sup>Vgl. für die AG Art. 660 ff. OR; für die GmbH Art. 804 ff. OR.

<sup>108</sup>Art. 902 Abs. 1 OR.



---

Hierin kann eine bewusste Abgrenzung der Genossenschaft gegenüber der Aktiengesellschaft gesehen werden, bei der die Verwaltung primär die Aufgabe zu kommt, zu Gunsten der Investorengesellschafter eine Dividende zu erwirtschaften und den Unternehmenswert zu steigern. Der Auftrag, die genossenschaftliche Aufgabe zu fördern, bringt zum Ausdruck, dass die Verwaltung nicht eindimensional nur die Dividendenstrebigkeit verfolgen soll, sondern unterschiedliche Stakeholder im Sinne der genossenschaftlichen Aufgabe zu berücksichtigen und zu fördern hat.

## 2. Gruppe (b) Nicht kopierbare Merkmale

Nur mit der Genossenschaft als rechtliche Unternehmensplattform umsetzbare Regelungsgehalte sind:

### b1 Prinzip der offenen Türe in Verbindung mit einem nach kaufmännischer Art geführten Unternehmen und einer wirtschaftlichen Zwecksetzung

Das Prinzip der offenen Türe kann zwar bis zu einem gewissen Grad auch mit anderen rechtlichen Unternehmensplattformen umgesetzt werden, zu denken ist etwa an den Verein. Beim Verein dürfen aber keine wirtschaftlichen Zwecke mit einem nach kaufmännischer Art geführten Unternehmen verfolgt werden. Aus den übrigen rechtlichen Unternehmensplattformen lässt sich das Prinzip der offenen Türe nicht in Reinform verwirklichen: Bei den Kapitalgesellschaften wird (theoretisch<sup>109</sup>) ab einem bestimmten Punkt eine Kapitalerhöhung erforderlich sein und bei den Personengesellschaften bedingt der Eintritt grundsätzlich eine Änderung des Gesellschaftsvertrags.

Sollen also wirtschaftliche Interessen der Mitglieder mit einem nach kaufmännischer Art geführten Unternehmen gefördert werden und soll das Unternehmen grundsätzlich allen Gleichgesinnten offenstehen, führt somit kein Weg an der Genossenschaft vorbei.

### b2 Variables Grundkapital

In enger Verbindung mit dem Prinzip der offenen Türe steht das variable Grundkapital<sup>110</sup>. Neben der SICAV – die allerdings ausschliesslich für kollektive Kapitalanlagen verwendet werden darf – verfügt nur die Genossenschaft über eine solche Grundkapitalstruktur. Dies ermöglicht in Verbindung mit der Übernahmepflicht eines Anteilscheines überhaupt erst einen freien Ein- und Austritt in die Gesellschaft<sup>111</sup>. Für Kapitalherabsetzungen, die unabhängig vom Austritt einzelner Mitglieder erfolgen, finden jedoch die aktienrechtlichen Vorschriften entsprechende Anwendung. Im Übrigen kann auf die Ausführungen zu b1 verwiesen werden.

### b3 Eigenkapital sui generis

Die zulässigen Eigenkapitalformen sind bei der Genossenschaft nach der hier vertretenen Auffassung als einzige rechtliche Unternehmensplattform des Obligationenrechts nicht abschliessend gesetzlich geregelt. Dies bedeutet, dass bei der Genossenschaft Raum für Eigenkapitalinstrumente *sui generis* besteht, sofern diese keinen zwingenden Gesetzesvorschriften widersprechen. Zu denken ist etwa an ein dem Partizipations- oder Genussschein nachgebildetes Konstrukt.

<sup>109</sup>Bei börsenkotierten Gesellschaften mit grossem free float wird es praktisch immer möglich sein, eine Beteiligung und dadurch die Mitgliedschaft zu erwerben.

<sup>110</sup>FORSTMOSER, BK, N 119 zu Art. 828 OR.

<sup>111</sup>BAUDENBACHER, BSK, N 25 zu Art. 828 OR.

#### b4 Körperschaftliche Gruppen bzw. Konzerne (Genossenschaftsverband)

Das schweizerische Gesellschaftsrecht kennt – abgesehen von einigen Ausnahmen wie die Konsolidierungspflicht – keine besonderen Regeln für Konzerne. Konzerne werden vom Gesellschaftsrecht selbst nicht als einheitliches, körperschaftliches Gebilde betrachtet. Vielmehr ist jede Konzerngesellschaft juristisch selbstständig. Genossenschaftsverbände sind demgegenüber eigene juristische Personen, denen nicht nur das Recht zur Überwachung der geschäftlichen Tätigkeit der angeschlossenen Genossenschaften eingeräumt werden kann, sondern auch die Kompetenz, von einzelnen angeschlossenen Genossenschaften gefasste Beschlüsse beim Richter durch Klage anzufechten<sup>112</sup>. Mit anderen Worten: Einem Dritten (der Verband ist in aller Regel nicht Mitglied in den angeschlossenen Genossenschaften) wird ein Kontrollrecht zuerkannt, das sonst nur den Mitgliedern der jeweiligen Genossenschaft offen stehen würde. Mit einer Kreuzbeteiligung innerhalb eines Konzerns kann freilich ein ähnliches Ergebnis erzielt werden. Der Genossenschaftsverband nähert sich damit einem körperschaftlichen Konzern an, was im schweizerischen Gesellschaftsrecht einmalig ist. Ob sich daraus jedoch eine Alleinstellung mit nutzbarem Potenzial ergibt, würde eine vertiefte Analyse erfordern.

#### b5 Delegiertenversammlung

Delegiertenversammlungen können bei Genossenschaftsverbänden und bei Genossenschaften, die mehr als 300 Mitgliedern zählen oder bei denen die Mehrheit der Mitglieder aus Genossenschaften besteht, statutarisch eingeführt werden<sup>113</sup>. Der Delegiertenversammlung können die Kompetenzen der Generalversammlung ganz oder teilweise übertragen werden. Delegiertenversammlungen vermögen die Nachteile des Kopfstimmprinzips (Collective Action Problem) zu minimieren, sodass die Vorteile der demokratischen Struktur auch in grossen Verbänden, in denen sich die Mitglieder nicht mehr persönlich kennen, genutzt werden können. Delegiertenversammlungen sind gesetzlich nur bei der Genossenschaft vorgesehen, die Praxis lässt jedoch auch beim Verein Delegiertenversammlungen zu<sup>114</sup>.

#### b6 Urabstimmung

Urabstimmung bedeutet, dass die Mitglieder weder selbst noch in Vertretung durch andere an einer General- oder Delegiertenversammlung teilnehmen müssen, sondern brieflich ihren Willen kundtun können<sup>115</sup>. Dadurch werden die Aktivitätskosten der Mitglieder reduziert, was die Partizipation an der Willensbildung auch in mitgliederreichen Genossenschaften, bei denen zwar alle Genossenschafter das gleiche, aber auch das gleich geringe Stimmrecht haben, attraktiv bleibt. Es handelt sich somit um ein Mittel, mit dem die Probleme des Kopfstimmprinzips gemildert werden können. Kurz: Genossenschaftliche Aktivität ist für ein Mitglied aufgrund der geringen Aktivitätskosten bei steigender Mitgliederzahl länger zweckmässig, als Passivität aufgrund politökonomischer Überlegungen (Aufwand bei wenig Einfluss).

### 3. Gruppe (c) Nur mit Genossenschaft nicht realisierbare Merkmale

Nur mit der Genossenschaft als Rechtsform nicht umsetzbare Regelungsgehalte sind:

#### c1 Prinzip der geschlossenen Türe

Eine völlig geschlossene Türe, also ein *per se* geschlossener Kreis der Mitglieder, lässt die Genossenschaft als einzige Rechtsform des Obligationenrechts nicht zu<sup>116</sup>. Das ist damit ein weiteres Merkmal mit Alleinstellungspotenzial.

<sup>112</sup>Vgl. BAADER, OFK OR, N 1 zu Art. 921 OR.

<sup>113</sup>Art. 892 Abs. 1 OR für die Genossenschaft; Art. 922 Abs. 1 OR für die Genossenschaftsverbände.

<sup>114</sup>Vgl. MAETZKE/REY, S. 88.

<sup>115</sup>MOLL, BSK, N 1 zu Art. 880 OR; MÜLLER/FORNITO, CHK, N 5 zu Art. 881 OR.

<sup>116</sup>Vgl. Art. 839 Abs. 1 OR; FORSTMOSER, BK, N7 zu Art. 839 OR.

## c2 Dividendenstrebigkeit

Eine rein dividendenstrebige Zielsetzung ist bei der Genossenschaft *ausgeschlossen*. Dies ist aus rechtlicher Perspektive dann gegeben, wenn mit der Tätigkeit der Genossenschaft Gewinne allein dazu erzielt werden sollen, um diese als Dividende auszuschütten<sup>117</sup>. Diese Beschränkung des Verwendungszwecks findet sich nur und ausschliesslich bei der rechtlichen Unternehmensplattform Genossenschaft. Alle anderen rechtlichen Unternehmensplattformen des Obligationenrechts dürfen i.d.S. dividenden- respektive gewinnstrebig sein. Der Ausschluss der Dividendenstrebigkeit stellt eine Besonderheit mit grossem Alleinstellungswert dar und steht im Einklang mit der traditionell hilfswirtschaftlichen Funktion der Genossenschaft<sup>118</sup>.

## c3 Festes Grundkapital

Von Gesetzes wegen sind Genossenschaften mit einem zum Voraus bestimmten Grundkapital *ausgeschlossen*<sup>119</sup>. Dieses Verbot findet sich nur im Genossenschaftsrecht. Bei den Kapitalgesellschaften verhält es sich gerade umgekehrt, dort ist ein fixes Grundkapital im Sinne einer Sperrquote auf der Passivseite der Bilanz zwingend erforderlich. Der Alleinstellungswert dieser Besonderheit dürfte sich indessen in Grenzen halten.

## c4 Einpersonengesellschaft

Eine GmbH und eine AG können von nur einer Person gegründet und betrieben werden. Für die Genossenschaft sind bei der Gründung mindestens sieben Personen erforderlich<sup>120</sup>. Nach einem neuen Bundesgerichtsentscheid handelt es sich bei eben dieser Mindestmitgliederzahl gar um ein begriffsbestimmendes Merkmal. Sinkt die Mitgliederzahl unter sieben, ist nach der Auffassung des Bundesgerichtes der Tatbestand der Genossenschaft als solcher nicht mehr gegeben<sup>121</sup>. Nach der hier vertretenen Auffassung handelt es sich um ein auf den konkreten Fall bezogen im Ergebnis zwar angemessenes, in der Begründung aber völlig verfehltes Urteil. Grund für die Auflösung war soweit ersichtlich die Pattsituation innerhalb der Genossenschaft. Dennoch muss diese Rechtsprechung zur Kenntnis genommen werden und einstweilen, bis das Bundesgericht Gelegenheit zur Korrektur erhält, als geltende Praxis anerkannt werden. Bei aller Kritik hat die Rechtsprechung aber einen positiven Nebeneffekt: Die Elemente Personenbezogenheit und -mehrheit werden sehr stark herausgestrichen. Diese Merkmale erhalten dadurch, obschon sie von allen anderen rechtlichen Unternehmensplattformen prinzipiell kopiert werden können, einen grossen Alleinstellungswert.

## c5 Mehrstimmprinzip

Das Kopfstimmprinzip ist für die Genossenschaft zwingend<sup>122</sup>. Dieses Prinzip können Unternehmen mit anderen rechtlichen Plattformen aber kopieren. Ein Alleinstellungswert ist somit nur beschränkt gegeben. Der Zwang zum Kopfstimmprinzip bei der Genossenschaft bedeutet im Umkehrschluss, dass die Genossenschaft als einzige Gesellschaft *kein Mehrstimmprinzip* einführen kann. Es ist bei der Genossenschaft somit aus rechtlicher Perspektive ausgeschlossen, dass einzelne Mitglieder die Richtung der Genossenschaft bestimmen können. In diesem Umkehrschluss besteht die Alleinstellung, die sich aus dem Kopfstimmprinzip ableiten lässt.

<sup>117</sup>FORSTMOSER/TAISCH/TROXLER/D'INCÀ-KELLER, S. 7; VON WATTENWYL, OFK OR, N 6 zu Art. 828 OR.

<sup>118</sup>Vgl. hierzu auch oben S. 20f.

<sup>119</sup>Art. 828 Abs. 2 OR.

<sup>120</sup>Art. 831 Abs. 1 OR.

<sup>121</sup>BGE 4A\_729/2011 vom 25. Mai 2012, E. 2.5.2. Ausführlich dazu TAISCH/TROXLER, S. 11ff.

<sup>122</sup>BGE 128 III 375, E. 3.1.; MOLL, BSK, N 1 zu Art. 885 OR; MÜLLER/FORNITO, CHK, N 2 zu Art. 885 OR; REYMOND/TRIGO TRINDADE, SPR, S. 176.

## c6 Unbegrenzte Dividende auf Anteilscheine bei Nicht-Kreditgenossenschaften

Alle Gesellschaften des OR können im Grundsatz völlig frei bestimmen, wie sie ihre Gewinne verwenden möchten. Freilich bestehen mit der Sperrquote des Grundkapitals und den Reservebildungspflichten bei AG und GmbH ebenfalls Beschränkungen. Bei Genossenschaften ist demgegenüber die Quote des Reinertrags, die auf Anteilsscheine ausgeschüttet werden darf, gesetzlich begrenzt (ausser bei Kreditgenossenschaften<sup>123</sup>). Darin ist das Prinzip verkörpert, dass das Kapital den Profit nicht aufzehren soll, sondern eine ausgleichende Verteilung anzustreben ist. Diese Beschränkung in der freien Gewinnverwendung widerspiegelt einerseits genossenschaftliche Grundsätze, wie sie etwa in den Rochdale- oder den ICA-Prinzipien festgehalten sind. Andererseits verschafft diese Bestimmung der Genossenschaft ein starkes Alleinstellungsmerkmal. Denn auch hier gilt, dass sich Unternehmen mit anderen rechtlichen Unternehmensplattformen diese Beschränkung zwar freiwillig auferlegen können, die Genossenschaft aber gesetzlich verpflichtet ist, eben diese einzuhalten. Diese gesetzliche Pflicht schafft eine Garantie, dass die Dividendenmaximierung nie zum Ziel der Genossenschaft wird und bewirkt somit Rahmenbedingungen, die eine nachhaltige Unternehmensführung erlauben und fördern. Als Nebeneffekt werden reine Investorengesellschafter, also Gesellschafter, denen die Tätigkeit der Gesellschaft grundsätzlich egal ist, solange der Unternehmenswert gesteigert und eine attraktive Dividende generiert wird, von der Genossenschaft ferngehalten. Damit bleibt auch der Druck aus, diesen Investoren eine möglichst hohe Rendite zu verschaffen, was wiederum Raum für eine nachhaltige Geschäftspolitik bietet.

## c7 Verbriefung der Mitgliedschaftsrechte / Übertagung der nicht vermögensmässigen Rechte mittels Zession

Das Genossenschaftsrecht verbietet es, Anteilscheine als Wertpapiere auszugeben. Das Verbriefungsverbot bringt zum Ausdruck, dass die Mitgliedschaft in der Genossenschaft nicht abgetreten und somit nicht derivativ durch Singularsukzession erworben werden kann. Die Mitgliedschaft kann – abgesehen von einigen wenigen Ausnahmen – nur durch Eintritt in die Genossenschaft begründet werden. Auch darin kommt die Personenbezogenheit deutlich zum Ausdruck: Die Person des Mitglieds und nicht seine Kapitalbeteiligung steht im Zentrum. Es handelt sich um eine Beschränkung die – spätestens seit der GmbH-Revision im Jahr 2008 – bei den Körperschaften des OR einmalig ist.

Zu beachten ist allerdings, dass die mit der Kapitalbeteiligung verbundenen vermögensmässigen Rechte von der Mitgliedschaft abtrennbar und an Dritte übertragbar sind (vgl. Art. 849 Abs. 1 OR). Es erscheint u.E. denkbar, diese vermögensmässigen Rechte als Namenpapiere auszugeben<sup>124</sup>.

Die im Gesetz bereits vorgesehene Trennung der Vermögens- und der Mitgliedschaftsrechte erlaubt es u.E. aber auch, Eigenkapital *sui generis* zu schaffen und die entsprechenden Rechte an Dritte auszugeben. Gedacht sei an den alt-aktienrechtlichen Finanzierungsgenussschein als nachgebildetes Konstrukt<sup>125</sup>. Die Möglichkeit zur Schaffung von Eigenkapital *sui generis* ist bei den Körperschaften des OR nur bei der Genossenschaft möglich.

## c8 Verwaltung, die zur Mehrheit nicht aus Gesellschaftern / Mitgliedern besteht

Die Verwaltung einer Genossenschaft muss mindestens aus drei Personen bestehen, die zur Mehrheit Mitglieder in der entsprechenden Genossenschaft sind<sup>126</sup>. Für die übrigen Körperschaften des OR bestehen keine solchen Vorschriften. Bei der AG genügt ein Verwaltungsrat, der nicht zugleich Aktionär zu sein braucht, dies aber sein kann und bei der GmbH kann auf ein formelles Geschäftsleitungsorgan aufgrund der Selbstorganschaft verzichtet werden. Bei der Genossenschaft ist somit eine Überlagerung der Funktionen *Mitglied* und *Verwaltung* als Geschäftsleitung explizit vorgesehen.

<sup>123</sup> Art. 861 Abs. 1 OR; FORSTMOSER/TAISCH/TROXLER/D'INCÀ-KELLER, S. 10 f.

<sup>124</sup> JÄGGI/ DRUEY/VON GREYERZ, S. 123.

<sup>125</sup> Vgl. hierzu etwa TAISCH/SCHWYTER, S. 515 ff.

<sup>126</sup> Art. 894 Abs. 1 OR.

Gerade bei kleinen Genossenschaften führt dies im Ergebnis zu einer Struktur, die nahe bei der Selbstorganschaft liegt. Allerdings ist zu bemerken, dass im Aktienrecht bis 2008 alle Mitglieder des Verwaltungsrates Aktionäre sein mussten (Pflichtaktie). Die Besonderheit bestand bei der Genossenschaft somit historisch betrachtet darin, dass nicht alle Mitglieder der Verwaltung zugleich Genossenschafter sein mussten. Bei kleinen Genossenschaften dürfte der Alleinstellungswert dieses Merkmals vorhanden sein; nicht aber bei mitgliederreichen Genossenschaften, bei denen das Stimmgewicht der einzelnen Mitglieder gering ist.

### G) Zusammenfassende Analyse

Die vorstehenden in die Gruppen (a) bis (c) eingeteilten generischen Differenzierungsmerkmale der rechtlichen Unternehmensplattform lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die rechtliche Unternehmensplattform lässt einen grossen Gestaltungsspielraum zu. Dies teils entgegen den ursprünglichen Intentionen des Gesetzgebers;
- Es gibt einige zwingende Beschränkungen, die bei anderen rechtlichen Unternehmensplattformen nicht bestehen;
- Verboten sind rein dividendenstrebige Zwecke und eine rein kapitalbezogene Ausgestaltung der Gesellschaftsstruktur, insbesondere in Verletzung des Kopfstimmprinzips;
- Die Genossenschaft ist von Gesetzes wegen nicht auf die eindimensionale Förderung der Kapitalgeber – der Investorengeschafter – ausgerichtet. Sie bildet vielmehr die Rechtsgrundlage für eine mehrdimensionale Förderung der unternehmensrelevanten Stakeholder d.h., von neben den im Zentrum stehenden Mitgliedern, über Kunden, Arbeitnehmenden, Lieferanten bis zu sozialen, ideellen, ökologischen und gemeinnützigen Anspruchsgruppen;
- Die tendenziell mehrdimensionale Ausrichtung kommt auch dadurch zum Ausdruck, dass die Verwaltung nicht wie bei einer Aktiengesellschaft lediglich die Dividende und den Unternehmenswert steigern soll, sondern die genossenschaftliche Aufgabe nach besten Kräften zu fördern hat;
- Letzteres kann die Genossenschaft respektive die Verwaltung auch deswegen verwirklichen, weil sie nicht dem Druck der Investorengeschafter und den Interessen des Kapitalmarktes ausgesetzt ist und deswegen ihre Geschäftspolitik nicht auf die Dividendenmaximierung und die Unternehmenswertsteigerung am Kapitalmarkt fokussieren muss;
- Eine Besonderheit ist zudem in der demokratischen Struktur erkennbar, deren Ausdruck insbesondere im zwingenden Kopfstimmprinzip besteht;
- Die Kombination von Primärgenossenschaften und Verbandsstrukturen erlaubt es, bei gleichzeitig lokaler und regionaler Verankerung grosse, Unternehmen zu schaffen;
- Das Genossenschaftsrecht hält mit dem Verbandsrecht ein genuines Instrument zur Gruppenbildung bereit.

## H) Clusterbildung

### 1. Vorbemerkungen

Die Identifikation der (generischen) Differenzierungspotenziale und der (generischen) Differenzierungsmerkmale kann sinnvollerweise nur unter Einbezug des *aktuellen* Zeitgeschehens erfolgen. Generische Potenziale ergeben sich dort, wo die genossenschaftsrechtlichen Differenzierungsmerkmale zur Bewältigung aktueller Herausforderungen oder zur Befriedigung bestehender Marktbedürfnisse respektive Nachfragen grundsätzlich geeignet erscheinen.

Nachfolgend wird auf das aktuelle Zeitgeschehen auf Grundlage von (nicht zwingend empirisch belegten) Quellen *thesenartig* eingegangen. Die Ermittlung konkreter Potenziale in Unternehmen der rechtlichen Differenzierungsmerkmale erfordert eine empirische Über- respektive Nachprüfung.

Aus theoretischer Sicht dürften die generischen Differenzierungsmerkmale nur dann ein ökonomisch nutzbares Potenzial vermitteln, wenn die (abstrakte) Möglichkeit besteht, dass die jeweiligen Differenzierungsmerkmale eine positive Auswirkung auf mindestens eine der Messgrössen

- Erfolgsrechnung;
- Bilanz;
- Umsatz bzw.
- Reputation

haben. Dies trifft *prima vista* jedoch nicht für alle der herauskristallisierten Differenzierungsmerkmale zu.

Es ist deshalb zu klären, worin die aktuellen Herausforderungen und Marktbedürfnisse bestehen, und anschliessend zu analysieren, ob (i) die rechtlichen Differenzierungsmerkmale sich zur Bewältigung eignen und (ii) ob ein positiver Effekt auf die Erfolgsrechnung, die Bilanz, den Umsatz oder die Reputation zu erwarten ist.

### 2. Aktuelle Herausforderungen und Bedürfnisse

a) Aktuelles Zeitgeschehen als Orientierungsrahmen

aa) Vorbemerkungen und Ausgangslage

Die für Unternehmen generell relevanten Merkmale des aktuellen Zeitgeschehens sind die Finanz-, Wirtschafts- und nunmehr auch die Währungskrise und – als Folge davon – der Wandel des «*common sense*» der Werte und Paradigmen, an denen sich unternehmerisches Handeln orientieren soll. Die Akzeptanz für eindimensionale, rein gewinnorientierte Unternehmensmodelle, die auf einen möglichst hohen Shareholder Value ausgerichtet sind<sup>127</sup>, schwindet zunehmend. Gleiches gilt für die mit der eindimensionalen Gewinnmaximierung einhergehenden teilweise überhöhten Managerlöhne, Boni, Abgangsentschädigungen etc. Die zunehmende Ablehnung und die Suche nach einer Neuorientierung sind nicht nur durch die vermehrt kritische Berichterstattung in den Medien wahrnehmbar, sondern auch im (bb)) politische Aktivitäten, (cc)) dem wissenschaftlichen Diskurs und (dd)) in der Stimmung und Wahrnehmung der Bevölkerung, wie eine repräsentative Befragung in der Schweiz zeigt<sup>128</sup>.

Bemerkt sei, dass die Werte- und Paradigmen Diskussion freilich nicht erst durch die neuerlichen Krisen aufgebrochen ist. Letztere haben aber die Notwendigkeit der Diskussion erforderlich gemacht und wirken wie Katalysatoren noch verstärkend.

<sup>127</sup>Vgl. RAPPAPORT 1986 und FRIEDMAN 1953.

<sup>128</sup>Vgl. IGG/IFU/GFS Bevölkerungsumfrage zur Wahrnehmung der Genossenschaften in der Schweiz, 2011, siehe [www.iggenossenschaftsunternehmen.ch](http://www.iggenossenschaftsunternehmen.ch).

## bb) Politische Aktivitäten

Für die aktuellen politischen Aktivitäten können folgende Vorstösse und Gesetzgebungsprojekte stellvertretend aber nicht abschliessend genannt werden:

- «**Abzockerinitiative**»: Ziel dieser Initiative ist es, den teils überhöhten Löhnen und Boni einen Riegel zu schieben. Dies soll durch die Stärkung von Aktionärsrechten ermöglicht werden. Der direkte Gegenvorschlag sieht als Alternative eine Bekämpfung auf Gesetzesesebene im Aktienrecht vor. Damit wird den Unternehmen verwehrt, Vergütungen, die drei Millionen Franken übersteigen, als geschäftsmässig begründeten Aufwand von den Steuern abzuziehen<sup>129</sup> (Volksabstimmung am 3.3.2013);
- «**1:12-Initiative**»: Hier wird verlangt, dass der höchste Lohn in einem Unternehmen das Zwölfwache des tiefsten Lohnes nicht überschreiten darf<sup>130</sup> (steht in der parlamentarischen Debatte, der Nationalrat lehnte die Initiative 2012 ab);
- «**Too big to fail-Gesetzgebung**»: Das Konkursrisiko von Grossbanken soll im Interesse der gesamten schweizerischen Volkswirtschaft durch entsprechende rechtliche Rahmenbedingungen verringert werden<sup>131</sup> (seit 1.3. 2012 in Kraft);
- «**Basel III**»: Definiert insbesondere internationale Minimalvorschriften für Eigenmittel und Liquidität, von Banken<sup>132</sup> (Internationales Regelwerk des Basler Ausschusses der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) - eine schrittweise Umsetzung des neuen Regelwerks ist ab 2013 bis Ende 2018 vorgesehen).

Die weltweit zahlreichen «Occupy-Bewegungen» sind weiterer Ausdruck der politische Ausdrucksformen und der Stimmung in der Bevölkerung], die im Sinne einer allgemeinen gesellschaftlichen Wertediskussion bzw. -wandel gedeutet werden können bzw. politisch instrumentalisiert werden.

## cc) Wissenschaftlicher Diskurs

### aaa) Wirtschaftswissenschaften (Managementtheorien)

In der Betriebswirtschaftslehre wird seit spätestens den 1930er-Jahren nach Alternativen zum US-amerikanisch geprägten Shareholder Value-Ansatz geforscht (vgl. BESCHÖRNER et al.<sup>133</sup>, GÄRTNER<sup>134</sup>, SACHS<sup>135</sup>). Die alleinige Orientierung an der Unternehmenswertsteigerung zu Gunsten der Risikokapitalgeber wird zunehmend kritisch hinterfragt. Insbesondere wird der Shareholder Value-Ansatz kritisiert,

- eine auf die kurzfristige Gewinnmaximierung ausgerichtete Strategie zu bewirken;
- dass andere als in monetären Grössen messbare Unternehmensziele in der Strategie keine Berücksichtigung finden können;
- keine nachhaltigen Werte zu schaffen;
- andere Anspruchsgruppen nur insofern zu berücksichtigen, als es die Gewinnmaximierung zu Gunsten des Aktionärs erfordert;
- das Eigenkapital (den Risikopuffer) bzw. den Substanzwert zu reduzieren, um dadurch auf Kosten der Krisenresistenz die Eigenkapitalrendite zu erhöhen.

<sup>129</sup>FORSTMOSER, «Say-on-Pay», Die Volksinitiative «gegen die Abzockerei» und der Gegenvorschlag des Parlaments, SJZ 108/2012, S. 337 ff.

<sup>130</sup>Vgl. NZZ vom 20. Juni 2012.

<sup>131</sup>Botschaft des Bundesrates zur Änderung des Bankengesetzes (Stärkung der Stabilität im Finanzsektor; too big to fail) vom 20. April 2011, S. 4717 ff.

<sup>132</sup>Vgl. FINMA, Rundschreiben zur Umsetzung von Basel III, unter: <http://www.finma.ch/d/aktuell/Seiten/mm-rs-umsetzung-b2tbtf-20120718.aspx>, besucht am 12.12. 2012.

<sup>133</sup>BESCHÖRNER et al., 2004.

<sup>134</sup>GÄRTNER bietet eine umfassende Darstellung des Stakeholderansatzes.

<sup>135</sup>Vgl. SACHS et al., 2011. Der Stakeholderansatz wird in Bezug auf die Strategie ausführlich behandelt.

Modernere, insbesondere auch europäisch geprägte Konzepte, orientieren sich demgegenüber an alternativen Paradigmen. Zu nennen sind etwa

- die Orientierung am Kundennutzen (Customer-Value oder Customer Relationship Management CRM)<sup>136</sup>;
- der Triple Bottom Line-Ansatz<sup>137</sup>;
- der Stakeholder Value-Absatz<sup>138</sup>;
- Konzepte wie Corporate Social Responsibility<sup>139</sup> oder Corporate Citizenship<sup>140</sup>;
- und spezifisch für Genossenschaften: Der Member Value-Ansatz<sup>141</sup>.

Die Tendenz der wissenschaftlichen Diskussion kann mit den Stichworten *Nachhaltigkeit* und *Ressourcenschonung* statt eindimensionaler, kurzfristiger Gewinnmaximierung zusammengefasst werden. Die genannten Konzepte und Ansätze neueren Datums gehen somit dahin, (insbesondere) Aktiengesellschaften nicht nur zur Erfüllung der Aktionärsinteressen, die – typischerweise zumindest bei börsenkotierten Gesellschaften – im Unternehmenswertzuwachs und der Eigenkapitalrendite bestehen, sondern auch zur Berücksichtigung anderer Anspruchsgruppen zu motivieren, seien dies die Mitarbeitenden, die Kunden, die Lieferanten oder die Unternehmens-Umwelt als solche.

Als ein Zeichen dieses Wandels kann auch die Vergabe des Wirtschaftsnobelpreises an Elinor Ostrom und Oliver Williamson im Jahre 2009 angesehen werden. Elinor Ostrom befasste sich mit der zur Privatisierung und Verstaatlichung alternativen Möglichkeiten zur Verwaltung von Gemeingütern und somit der Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung<sup>142</sup>. Diese Nobelpreisvergabe kann damit als Ausdruck des gesellschaftlichen bzw. wissenschaftlichen Werte- und Paradigmenwandels verstanden werden.

#### bbb) Rechtswissenschaften

Die Rechtswissenschaft befasst sich – bezogen auf Unternehmen – demgegenüber nicht direkt mit den Managementmodellen oder -paradigmen, sondern mit den rechtlichen Rahmenbedingungen des unternehmerischen Handelns. Dabei werden insbesondere qua *Arbeitsrecht*, *Rechnungslegungsvorschriften*, *Eigenkapitalvorschriften im Finanzbereich*, *Revisionsvorschriften* und *Bestimmungen zur Corporate Governance*, *Umweltschutzvorschriften* sowie dem *Abgaben-* und *Steuerrecht* die Interessen der entsprechenden Stakeholder (Arbeitnehmende, Gläubiger, Umwelt, Gesellschaft, Staat) und nicht nur der Risikokapitalgeber berücksichtigt. Die Verhaltenssteuerung erfolgt hier primär durch Sanktionsandrohung und nicht wie in der Ökonomie durch Setzen positiver Anreize respektive durch Anreizstrukturen.

Das Recht erzwingt somit von aussen und primär via Sanktionsandrohung die Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen und begrenzt dadurch die eindimensionale Fokussierung auf den Shareholder Value.

<sup>136</sup>Siehe z.B. BRUHN.

<sup>137</sup>Siehe z.B. KLEINE.

<sup>138</sup>U.a. BESCHÖRNER et al.

<sup>139</sup>Vgl. GRUENBUCH der EU 2001 und MÜLLER.

<sup>140</sup>Vgl. NZZ Nr. 124 vom 30. Mai 2005, S. 2., BRACKHAUS-MAUL et al.

<sup>141</sup>NÖSBERGER, ST 2/12, S.20.

<sup>142</sup>OSTROM, S. 2 ff.



---

Dies gilt im Grundsatz unabhängig von der rechtlichen Plattform<sup>143</sup> des Unternehmens. Der Schutz der übrigen Stakeholder eines Unternehmens durch Rechtsvorschriften wird aber auch als Rechtfertigung dafür genommen, dass sich das Management nur noch auf die Interessen der Risikokapitalgeber beschränken könne, denn diese seien die einzigen Stakeholder, deren Forderungen (rechtlich) nicht garantiert, sondern ungewiss seien (unternehmerisches Risiko).

Die rechtlichen Rahmenbedingungen zum Schutz der berechtigten Interessen der verschiedenen Stakeholdergruppen haben sich indessen in vielen Bereichen als zu wenig wirksam erwiesen, um eine übermässige Bevorzugung der Shareholder-Interessen zulasten der übrigen Stakeholder zu verhindern. Zu denken ist hier bspw. an die Bilanzskandale, übermässige Boni und Abgangsentschädigungen oder auch an übermässige Reduktionen der Eigenkapitalbasis durch Aktienrückkaufprogramme etc. Dies hat – parallel zum politischen Prozess – zu einer Intensivierung der Regulierung der Corporate Governance, der Rechnungslegung, des Revisionsrechtes oder auch der Vergütungsmodelle geführt.

Im Ergebnis sind dies alles erkennbare Resultate der aktuellen Wertediskussion und des sich im Gang befindenden gesellschaftlichen Wertewandels. Die Tendenz geht somit auch in den Rechtswissenschaften klar hin zu einer mehrdimensionalen und ausgleichenden Berücksichtigung der unterschiedlichen Stakeholder-Interessen.

#### dd) Repräsentative Befragung der Schweizer Bevölkerung

Der Wertewandel, respektive die Abkehr von der eindimensionalen Gewinnmaximierung als aktuelles Zeitgeschehen zeigt sich auch in den Auswertungsergebnissen zum Thema Genossenschaften einer repräsentativen Befragung der schweizerischen Bevölkerung<sup>144</sup>.

Demnach geniessen Familiengesellschaften und Genossenschaften ein besonders hohes Vertrauen während börsennotierte Gesellschaften hinsichtlich dieser Dimension auffallend schlecht abschneiden. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass das Vertrauen in eine renditeorientierte Strategie, wie sie die meisten börsennotierten Gesellschaften aufgrund des Drucks der Investorengesellschafter fahren müssen (und hohe Risiken beinhalten), von der Mehrheit der Bevölkerung kritisch bewertet und mit weniger Vertrauen honoriert wird. Interessant dabei ist, dass dieses Vertrauen stabil und unabhängig von der politischen Präferenz ist.

<sup>143</sup>Als Rechtsformen des Obligationenrechts gelten neben der Genossenschaft die Kollektivgesellschaft (Art. 552 ff. OR, KollG); die Kommanditgesellschaft (Art. 594 ff. OR, KomG); die Aktiengesellschaft (Art. 630 ff. OR, AG), die Kommanditaktiengesellschaft (Art. 764 ff. OR, KomAG) und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Art. 772 ff. OR, GmbH).

<sup>144</sup>Vgl. Repräsentative Telefonumfrage durchgeführt durch GfS Bern in allen Landesteilen (D-CH, F-CH, I-CH) im November 2011 im Auftrag der IGG/ IFU.

## Mittelwert Vertrauen in Unternehmensformen

“Sagen Sie mir für die folgenden Unternehmensformen, wie stark Sie ihnen vertrauen. Sie können mir Ihre Antwort anhand einer Skala von 0 bis 10 geben. 0 bedeutet dabei, dass Sie diesen Unternehmensformen überhaupt nicht vertrauen, 10 bedeutet, dass Sie ihnen vollständig vertrauen. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Ansicht abstufen.”

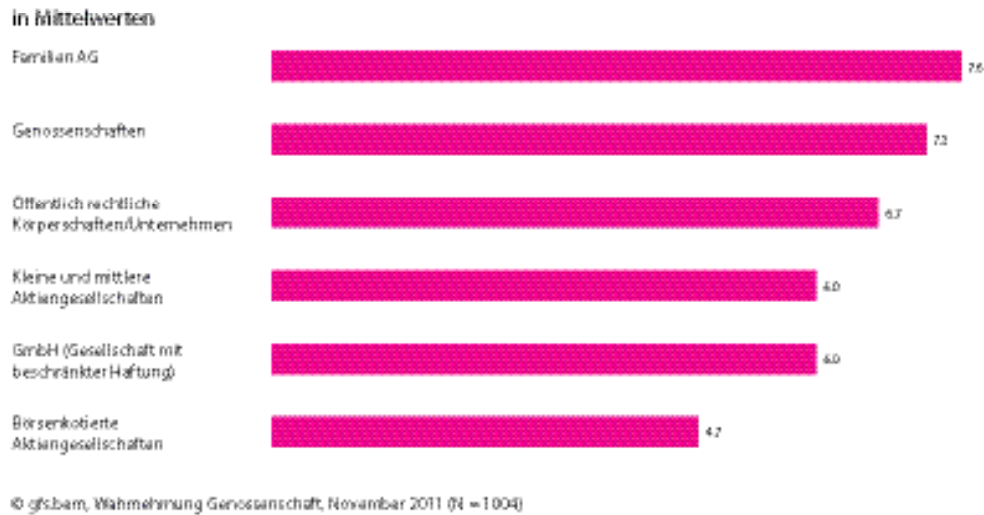


Abbildung 4: Vertrauen in Unternehmensformen

## Mittelwert Vertrauen in Unternehmensformen nach politischer Ausrichtung

“Sagen Sie mir für die folgenden Unternehmensformen, wie stark Sie ihnen vertrauen. Sie können mir Ihre Antwort anhand einer Skala von 0 bis 10 geben. 0 bedeutet dabei, dass Sie diesen Unternehmensformen überhaupt nicht vertrauen, 10 bedeutet, dass Sie ihnen vollständig vertrauen. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Ansicht abstufen.”

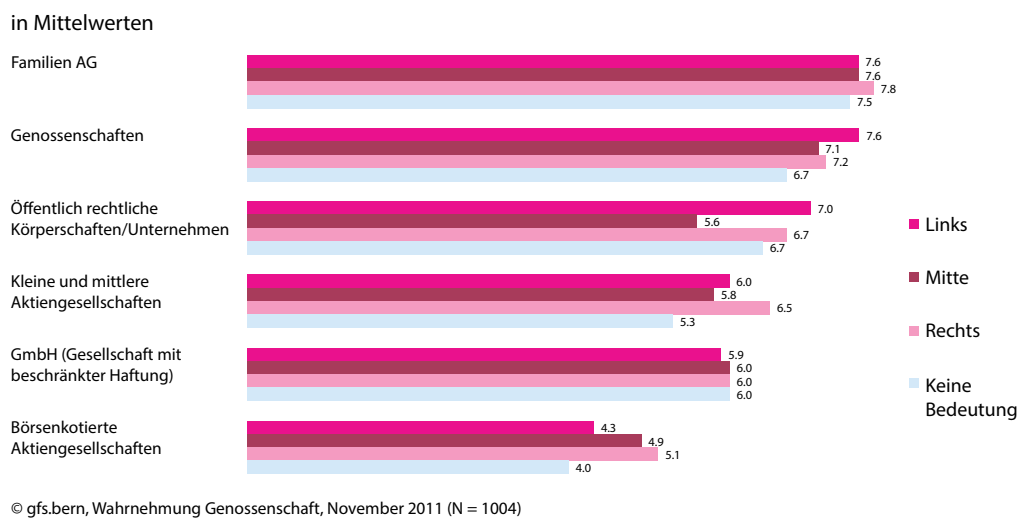


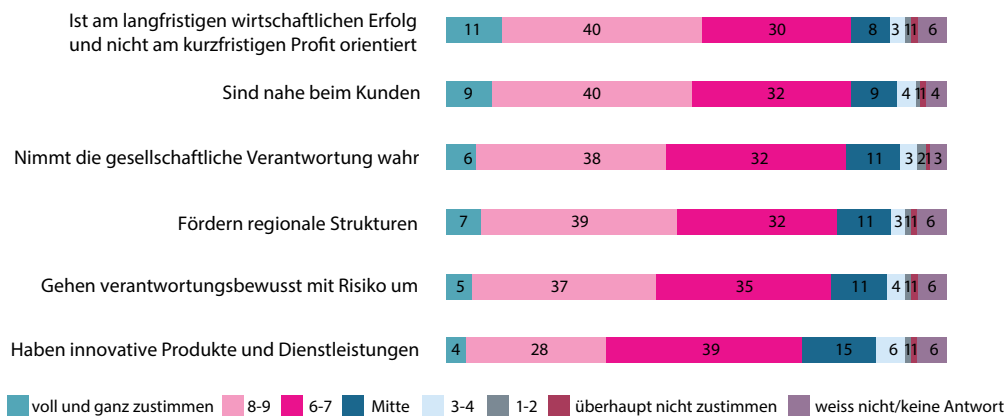
Abbildung 5: Vertrauen in Unternehmensformen nach politischer Ausrichtung

Dabei wird den Genossenschaften insbesondere zugestanden, dass sie sich kunden- und regionalorientiert geben, nachhaltig investieren sowie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Lediglich bei den Innovationen besteht in den Augen der Schweizer Bevölkerung Nachholbedarf.

### Aussagen zu Genossenschaften (1)

“Ich lese Ihnen nun einige Aussagen vor. Bitte beurteilen Sie diese jeweils auf einer Skala von 0 bis 10, einmal für Schweizer Genossenschaften (und einmal für Schweizer Aktiengesellschaften). 0 bedeutet, dass Sie überhaupt nicht zustimmen, 10 dass Sie voll und ganz zustimmen. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Meinung abstufen.”

in % Einwohnerinnen ab 18 Jahren



© gfs.bern, Wahrnehmung Genossenschaft, November 2011 (N = 1004)

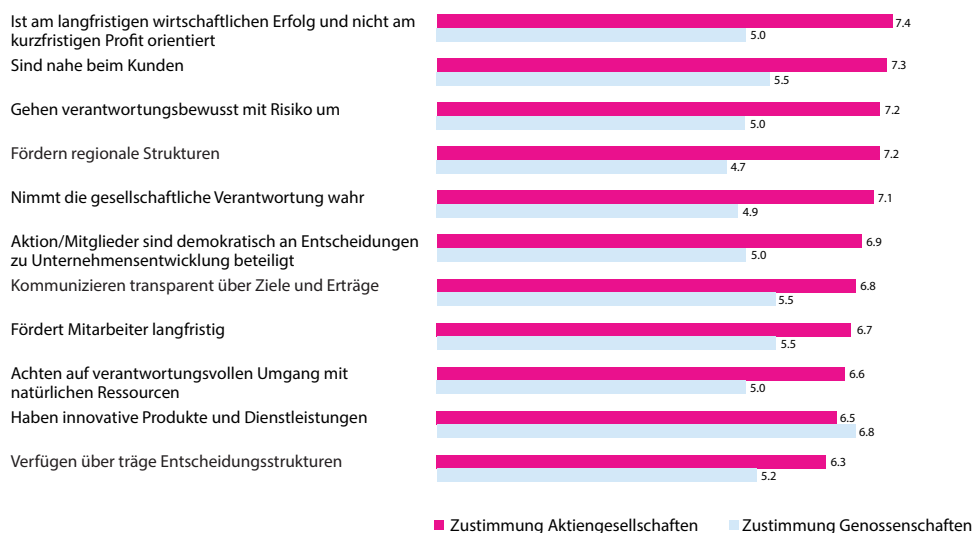
\* Frage nur an gut informierte, die von mindestens vier der sechs abgefragten Firmen die korrekte Rechtsform nennen können

Abbildung 6: Aussagen zu Genossenschaften

### Vergleich Mittelwerte Zustimmung gut Informierter zu Aussagen Genossenschaften / Aktiengesellschaften

“Ich lese Ihnen nun einige Aussagen vor. Bitte beurteilen Sie diese jeweils auf einer Skala von 0 bis 10, einmal für Schweizer Genossenschaften und einmal für Schweizer Aktiengesellschaften. 0 bedeutet, dass Sie überhaupt nicht zustimmen, 10 dass Sie voll und ganz zustimmen. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Meinung abstufen.”

In Mittelwerten, Personen die von mindestens vier der sechs abgefragten Firmen die korrekte Rechtsform angeben



© gfs.bern, Wahrnehmung Genossenschaft, November 2011 (n = 298)

Abbildung 7: Aussagen zu Genossenschaften im Vergleich zwischen AG und Genossenschaft

---

#### ee) Fazit

Der Wertewandel, im Sinne der Abkehr einer eindimensionalen Berücksichtigung der (typischen) Interessen der Risikokapitalgeber (Investorengesellschafter) zu Gunsten der nachhaltigen Berücksichtigung unterschiedlicher Anspruchsgruppen, ist sowohl politisch, gesellschaftlich als auch in der Rechtswissenschaft und den Wirtschaftswissenschaften deutlich erkennbar.

Unternehmen dürften sich dieser Diskussion und diesem Wandel – dieser Faktizität – nicht entziehen können, sei es wegen ökonomisch-zweckrationalen Notwendigkeiten (gesellschaftlicher, sozialer Druck) oder aber wegen der Verschärfung der rechtlichen Regulierung.

#### b) Die einzelnen Herausforderungen und Bedürfnisse

Vor dem Hintergrund der vorstehenden Ausführungen zum aktuellen Zeitgeschehen und dem Wertewandel lassen sich folgende generischen Herausforderungen und Bedürfnisse identifizieren:

##### aa) Berücksichtigung verschiedener Anspruchsgruppen

In Gesellschaft und Wirtschaft wandeln sich die Werte mit Blick auf die Art und Weise wirtschaftlichen Handelns. Eine reine Ausrichtung auf die gewinnorientierten Kapitalgeber wird durch einen umfassenden Stakeholderansatz ersetzt, der mehrere Anspruchsgruppen fördert. Dabei wird ein rein indirekter monetärer Ansatz durch direkte Leistungen in Zusammenhang bzw. in Form von Produkten und Dienstleistungen ergänzt.

##### bb) Performance mit ausgewogenem Risikoprofil

Die Wertentwicklung von Unternehmen wird zunehmend durch operative und strategische Risiken beeinflusst. Eine reine Gewinnmaximierungsstrategie zulasten eines ausgewogenen Risikoprofils und einer nachhaltigen Finanzierung ist deshalb nicht mehr erwünscht. Investoren suchen sichere Anlagen in nachhaltig orientierten Unternehmen mit einem ausgewogenen Risikoprofil und damit geringer Volatilität der Wertentwicklung bzw. Rendite.

##### cc) Bedürfnis nach Demokratie / Beteiligung an Entscheidungen

Die Best Practices der Corporate Governance zielen auf eine Stärkung des Aktionärs durch mehr Mitbestimmungsrechte. Demokratische Prozesse gewinnen in der Wirtschaft generell an Bedeutung, da sie durch inhärente Kontrollmechanismen die Entscheidungsqualität auf operativer und strategischer Ebene verbessern.

##### dd) Globalisierung und Lokalbezug

Trotz der bereits weit fortgeschrittenen Globalisierung in einigen Lebensbereichen (Internet, Medien, Handel, Finanzmarkt), bleiben eine lokale Verankerung und ein regionaler Bezug für die unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen als vertrauensbildende Faktoren relevant. Globalisierung wird durch eine gleichzeitige Regionalisierung und Lokalisierung der Geschäftsmodelle ergänzt und stiftet zudem Vertrauen und Nutzen (durch Skaleneffekte).

#### ee) Orientierung an realen Werten

Das Vertrauen in durch am Finanzmarkt generierten virtuelle Werte, wie z.B. durch strukturierte Produkte, schwindet bei den Investoren aufgrund den in der Finanzkrise 2008/09 erlebten Ausfällen (wie z.B. CDS Credit Default Swaps im amerikanischen Subprimemarkt bei Immobilienkrediten). Die unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen orientieren sich daher momentan eher an realen Produkt- und Leistungsmerkmalen. Die Zahlungsbereitschaft basiert deshalb mehr auf Funktionalität und operativem Mehrwert als (virtuellen) Renditen mit hohen Risiken.

#### ff) Volatiles Umfeld

Das aktuelle Zeitgeschehen charakterisiert sich insbesondere durch die raschen Veränderungen im Bereich der Technologie und der dadurch verursachten Volatilität der Businessmodelle. Hierfür, aber auch um den zahlreichen anderen Herausforderungen und Bedürfnissen entsprechen zu können, müssen Unternehmen agil und innovativ sein.

### 3. Cluster mit generischen Differenzierungspotenzialen

#### a) Vorbemerkungen

Nachfolgend wird untersucht, ob und wenn ja welche der dargelegten generischen Differenzierungsmerkmale den aktuellen Herausforderungen und Bedürfnissen entsprechen und somit ein generisches Differenzierungspotenzial haben. Die einzelnen generischen Differenzierungsmerkmale werden dabei, wenn möglich, zu thematischen kongruenten Gruppen, sogenannten *Clustern* zusammengefasst. Die atomisierten Differenzierungsmerkmale sollen also gewissermassen zu Molekülen verbunden werden. Im Hinblick auf die Kopierbarkeit durch andere Rechtsformen ist es relevant, zu welchen Gruppen [(a) Kopierbare Merkmale (b) nicht kopierbare Merkmale bzw. (c) nur mit Genossenschaft nicht kopierbare Merkmale] die einzelnen Differenzierungsmerkmale gehören.

<sup>145</sup> Vgl. die Definition der Dividendenstrebigkeit im hier verstandenen juristischen Sinne.

## b) Cluster: Mehrdimensionale Werte- und Nutzenschaffung

### Ausrichtung der Genossenschaft auf mehrdimensionale Werte- und Nutzenschaffung.

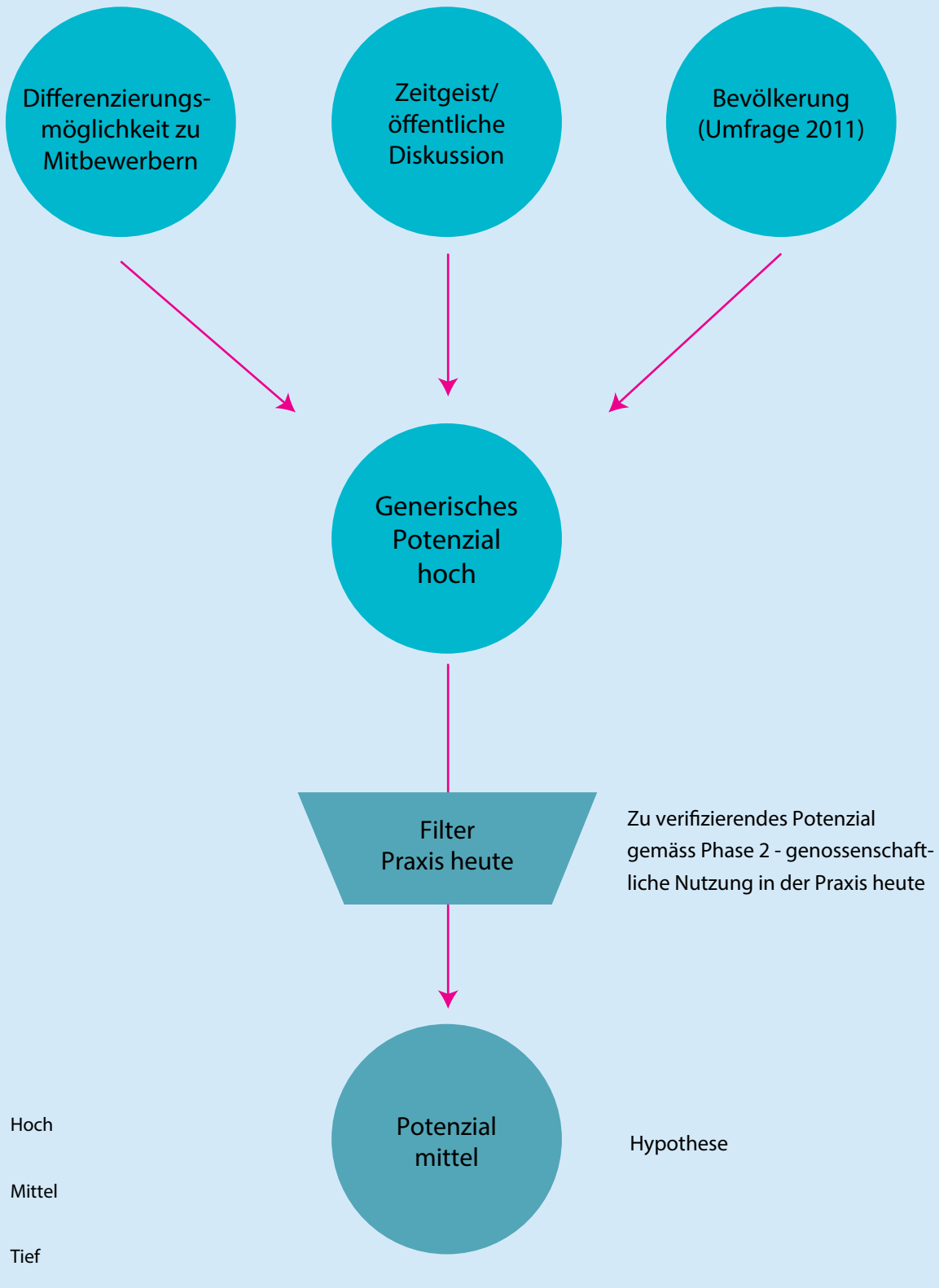
Die rechtliche Unternehmensplattform der Genossenschaft lässt einen weiten Gestaltungsspielraum zu. Es können wirtschaftliche, ideelle und gemeinnützige Zwecke verfolgt werden. Ausgeschlossen ist allerdings die reine Dividendenstrebigkeit<sup>145</sup>. Letzteres macht die Genossenschaft einerseits für reine Investorengesellschafter weniger attraktiv und andererseits besteht kein Druck, die Unternehmenspolitik auf die Gewinnmaximierung hin auszurichten. Somit gibt es Raum für eine ausgleichende Werteschaffung zugunsten aller Anspruchsgruppen entlang der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens. Das Prinzip der offenen Türe erlaubt es, verschiedene Anspruchsgruppen als Mitglieder direkt in die Genossenschaft zu integrieren. Auch die Treuepflicht der Genossenschafter

und die ursprüngliche Idee der gemeinsamen Selbsthilfe im Sinne einer Solidarisierung begünstigen und erlauben die mehrdimensionale Werteschaffung. Diese Mehrdimensionalität kann als Alternative zur eindimensionalen Fokussierung auf die Investorengesellschafter verstanden werden. Die Genossenschaft eignet sich somit zur Erzielung einer mehrdimensionalen Werte- und Nutzenschaffung.

### Generisches ökonomisches Potenzial

Die mehrdimensionale Werteschaffung ist überwiegend in generischen Differenzierungsmerkmalen der rechtlichen Unternehmensplattform Genossenschaft verankert, die für die Genossenschaft zwar charakteristisch sind, aber keinen für sie exklusiven Bereich markieren. Entscheidend ist aber auch hier, dass von Gesetzes wegen nur bei der Unternehmensplattform Genossenschaft eine eindimensionale Ausrichtung auf die Gewinnmaximierung und somit auf die Investorengesellschafter ausgeschlossen ist. Dies weist indirekt oder im Umkehrschluss eben gerade auf eine Mehrdimensionalität hin und verschafft der Genossenschaft Glaubwürdigkeit, wenn sie diese Mehrdimensionalität anstrebt. Dies dürfte sich positiv auf die Reputation und in der Folge davon positiv auf den Umsatz und die Erfolgsrechnung auswirken.

# Mehrdimensionale Nutzenstiftung



## c) Cluster: Nachhaltige Finanzen

Keine Gewinnmaximierung zwecks Dividendenausschüttung, sondern genossenschaftliche Förderung der Mitglieder und Dritter entlang der Wertschöpfungskette und damit Begünstigung einer nachhaltigen Finanzierung.

Ziel der Tätigkeit einer Genossenschaft ist es nicht, Gewinne zum Zweck der Dividendenausschüttung zu erwirtschaften, sondern – entlang der Wertschöpfungskette – die Mitglieder und Dritte direkt zu fördern. Dies ergibt sich direkt aus verschiedenen gesetzlichen Bestimmungen. Erstens: Werden Gewinne erzielt, sollen sie nach dem Willen des Gesetzgebers und ohne anderslautende statutarische Bestimmung vollständig thesauriert werden. Zweitens: Die Gewinne sollen nach der Vorstellung des Gesetzgebers nach Massgabe der Benützung der genossenschaftlichen Einrichtungen an die Mitglieder (oder Dritte) zurückvergütet werden. Und drittens: Die Mitglieder partizipieren bei ihrem Austritt nicht am Unternehmenswert, sondern erhalten – wenn überhaupt – nur den einbezahlten Nenn-

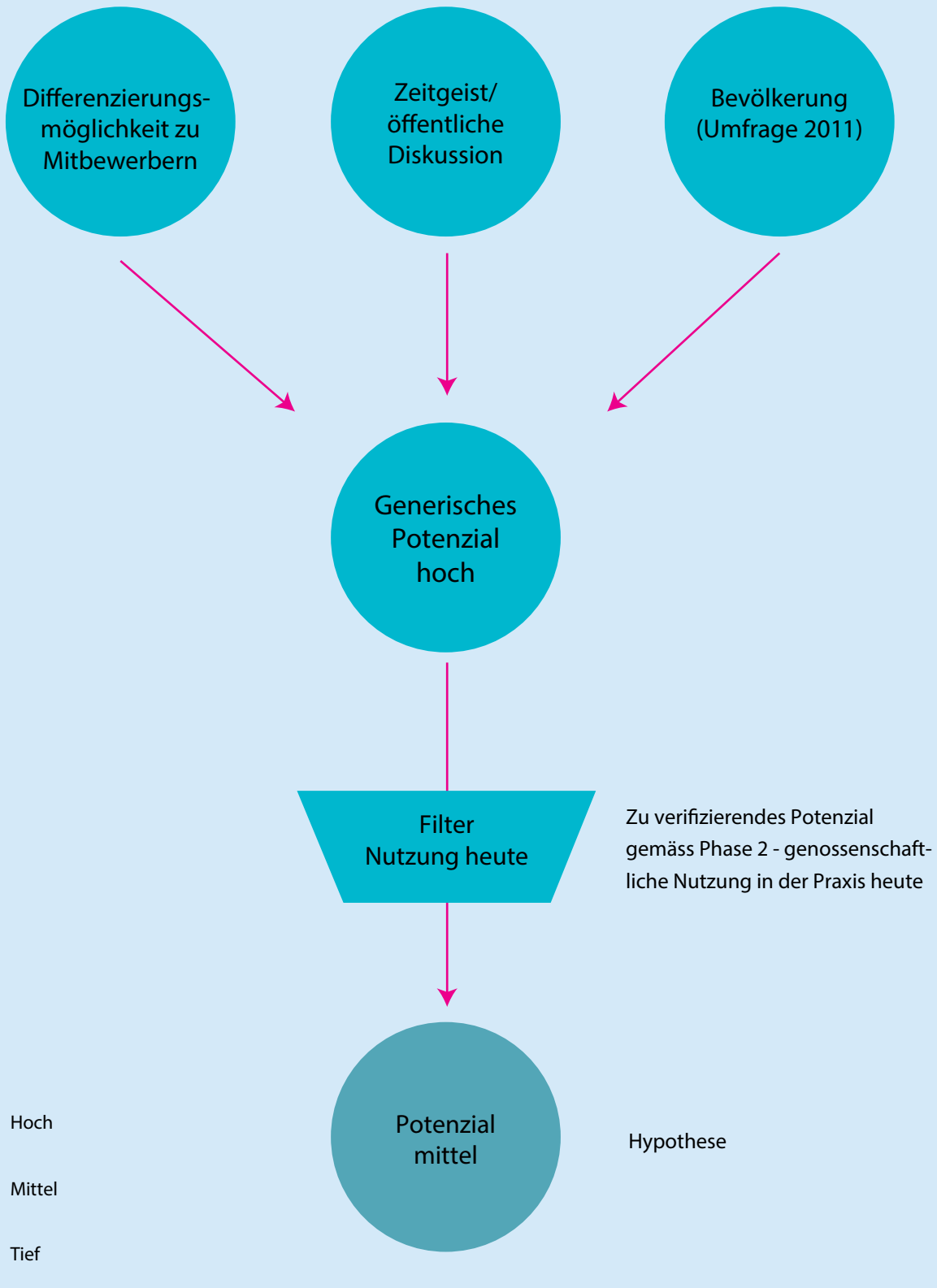
wert des Anteilscheines erstattet und allenfalls eine Abfindung. Weil die Gesellschafter an einem allfälligen Unternehmensgewinn in Form einer Bardividende oder in Form der Unternehmenswertsteigerung nur beschränkt oder gar nicht partizipieren können, ist es rational, die Geschäftstätigkeit respektive die Unternehmenspolitik nicht (primär) auf die Unternehmenswertsteigerung und die Dividendenausschüttung auszurichten. Vielmehr begünstigen diese bei der Genossenschaft von Gesetzes wegen bestehenden Besonderheiten im Umkehrschluss eine nachhaltige Finanzierung der Genossenschaft. Damit dürfte auch das Investitionsrisiko sinken respektive im Vergleich zur Investition in eine klassische Kapitalgesellschaft geringer sein.

### Generisches ökonomisches Potenzial

Insgesamt dürfte sich dieser Cluster positiv auf die Selbstfinanzierung und nachhaltige Kapitalbeschaffung sowie auf die Reputation und in der Folge davon auch positiv auf den Umsatz, die Erfolgsrechnung und die Bilanz auswirken. Die nachhaltige Finanzierung der Genossenschaft und das dadurch geringe Investitionsrisiko entsprechen aktuellen gesellschaftlichen Anforderungen. Gesucht sind heute Anlagen, die bei geringem Risiko werterhaltend sind und nicht möglichst hohe Renditen mit grossem Risiko. Auch hier gilt, dass die Genossenschaft aufgrund des Ausschlusses der reinen Kapitalorientierung und Dividendenstrebigkeit das Konzept der nachhaltigen Finanzen glaubhafter umsetzen kann als andere rechtliche Unternehmensplattformen.



# Nachhaltige Finanzen



## d) Cluster: Demokratische Entscheidungsprozesse

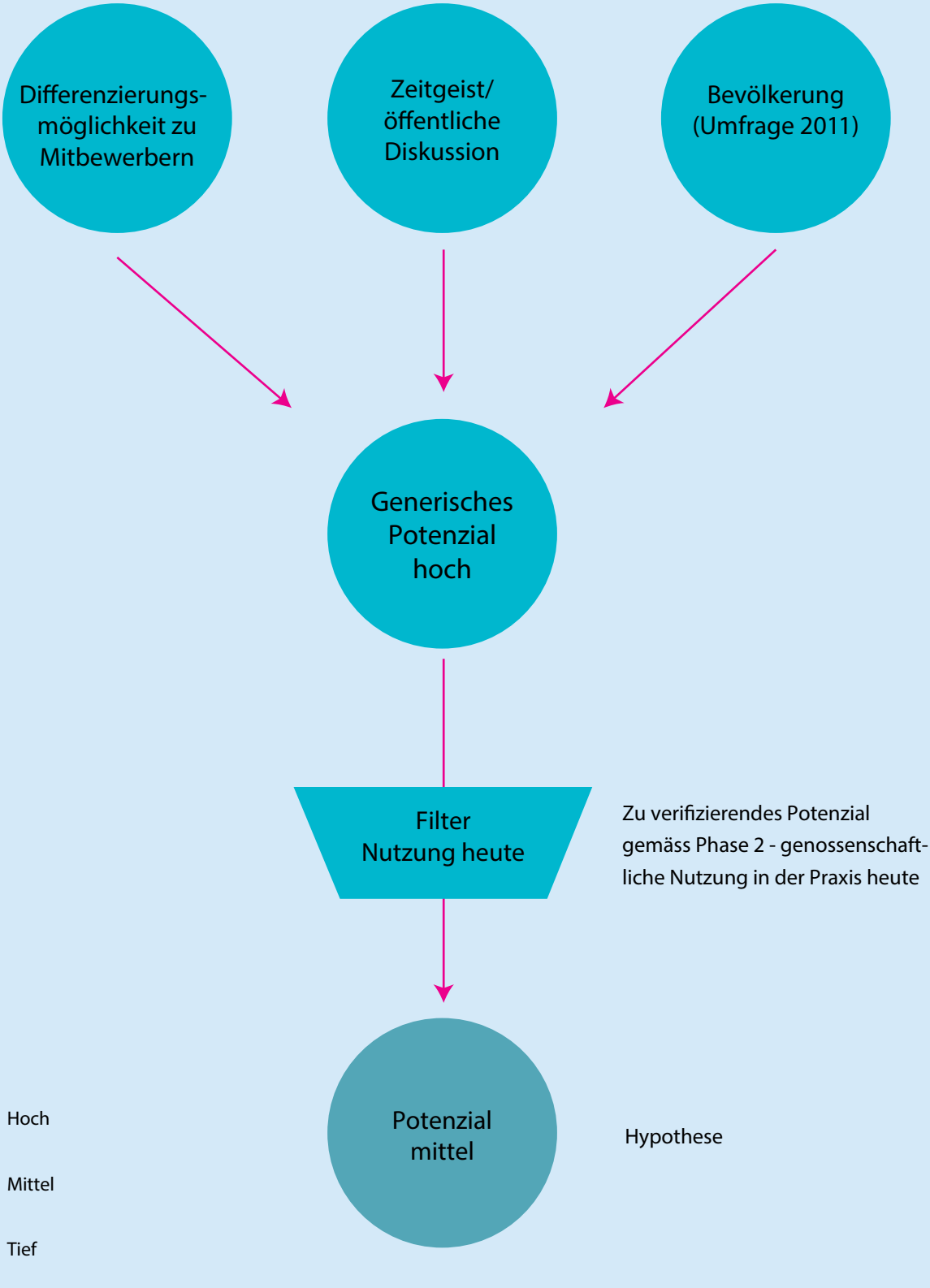
Die demokratische Struktur und Organisation der Genossenschaft ermöglichen Entscheide, die von der Mehrheit der Mitglieder und nicht von der Mehrheit der Kapitalgeber oder anderen Gruppen mitgetragen werden.

Ein Kernelement der rechtlichen Unternehmensplattform Genossenschaft ist ihre demokratische Struktur und Organisation. Mit dem zwingenden Kopfstimmprinzip und dem sich daraus ergebenden Verbot, Stimm- und andere Rechte nach der Kapitalbeteiligung zu bemessen, wird eine Machtkonzentration bei einigen wenigen Mitgliedern verhindert. Die Entscheide müssen folglich von der Mehrheit der Mitglieder mitgetragen werden, was einen differenzierenden, interessen- und risikoausgleichenden Diskurs vergleichbar mit einem demokratisch-politischen Prozess erfordert.

### Generisches ökonomisches Potenzial

Die genossenschaftliche (Basis-)Demokratie schafft Vertrauen bei den Mitgliedern und den übrigen Stakeholdern. Dies wirkt sich zunächst positiv auf die Reputation des Unternehmens aus und in der Folge davon dürften auch die Messgrößen Umsatz und wirtschaftlicher Erfolg nachhaltig positiv beeinflusst werden. Die basisdemokratische Struktur trifft sodann aktuelle gesellschaftliche Anforderungen. Was für die Aktiengesellschaft erst eingeführt werden soll (Stärkung der Aktionärsdemokratie) ist bei der Genossenschaft seit jeher vorhanden. Die demokratische Struktur in einem weiteren Sinne enthält überwiegend Elemente, die einen für die Genossenschaft exklusiven Bereich darstellen. Ein Kopieren dieser basisdemokratischen Struktur ist mit anderen rechtlichen Unternehmensplattformen nur mit grossem Aufwand möglich. Entscheidend aber ist, dass bei der Genossenschaft diese Struktur weitgehend zwingend ist und somit die Garantie besteht, dass die demokratische Struktur langfristig bestehen wird. Damit kann die Genossenschaft nach aussen im Markt glaubwürdig und nachhaltig die demokratische Wertebasis signalisieren, bei der AG ist dies nur fakultativ möglich und hat daher einen geringeren Signaleffekt. Diese Garantie der demokratischen Struktur dürfte dem Vertrauen und somit der Reputation des Unternehmens zuträglich sein.

# Demokratische Entscheidungsprozesse



## e) Cluster: Lokale Verankerung und (überregionale) Vernetzung

Durch lokale Verankerung und gleichzeitiger überregionaler Vernetzung kann das Geschäft nachhaltiger und kosteneffizienter ausgestaltet werden.

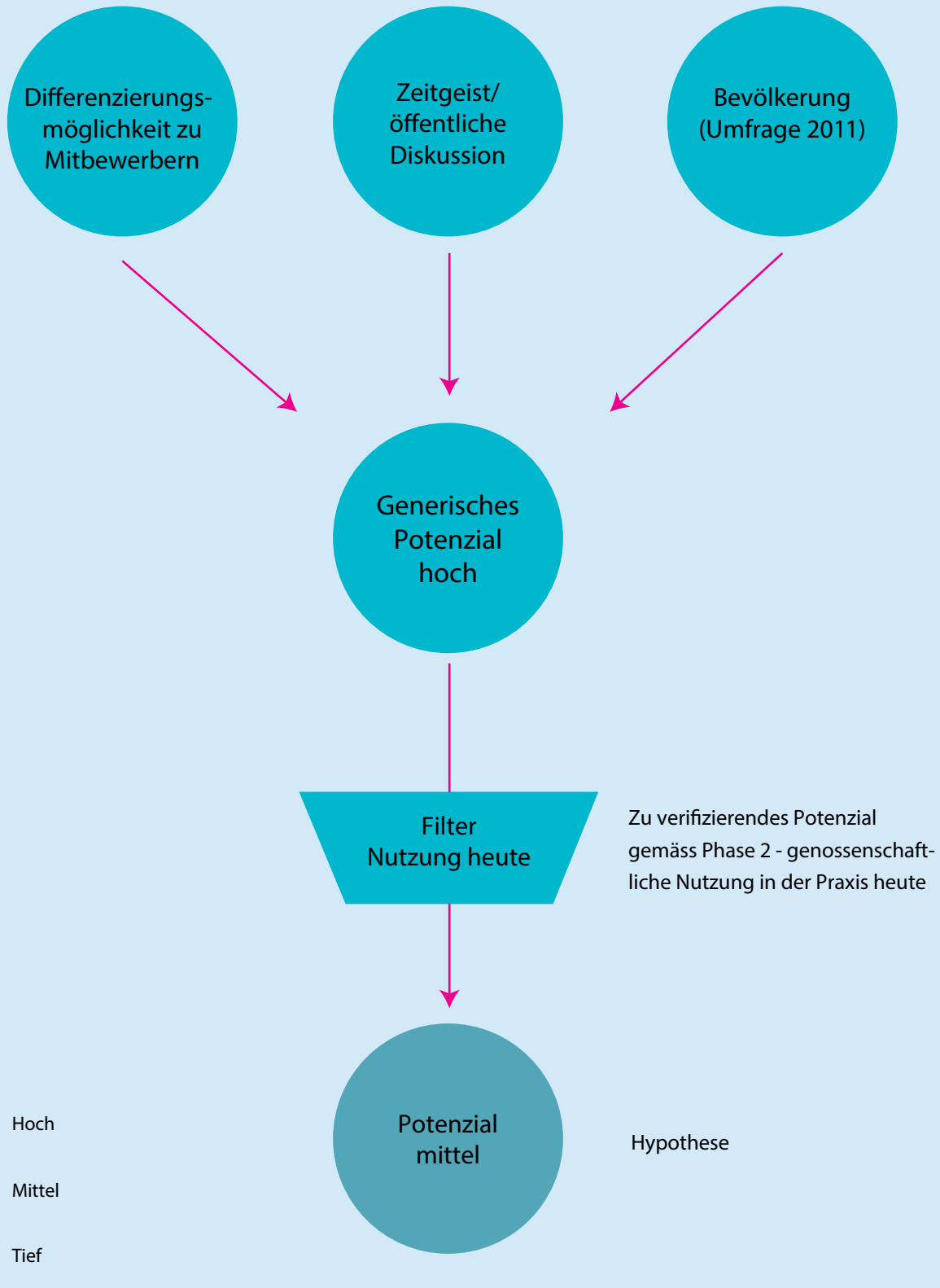
Lokale Beziehungsnetzwerke und Kundennähe sind traditionelle Stärken der Genossenschaft. Aufgrund eines direkten Zugangs zum Kunden, welcher meist auch Mitglied ist, können Genossenschaften mitgliederorientierte Angebote und Produkte entwickeln. Die Mitgliedschaft führt zu Kundennähe und –fokus und durch die im Laufe der Mitgliedschaft gesammelten Informationen werden die Anforderungen des Mitgliedes und Kunden transparenter. Genossenschaften haben in den letzten

Jahrzehnten vereinzelt die Vernetzung mit anderen Regionen/ Nationen vorangetrieben, um neue Lieferanten- und Absatzmärkte zu erschliessen. Skaleneffekte können sich dabei positiv auf die Wirtschaftlichkeit und Kostenstruktur der Unternehmensleistung auswirken. Die netzwerkartigen Verbandsstrukturen, die auf lokaler Verankerung basieren, ermöglichen zudem die Erschliessung neuer Beschaffungs- und Absatzmärkte.

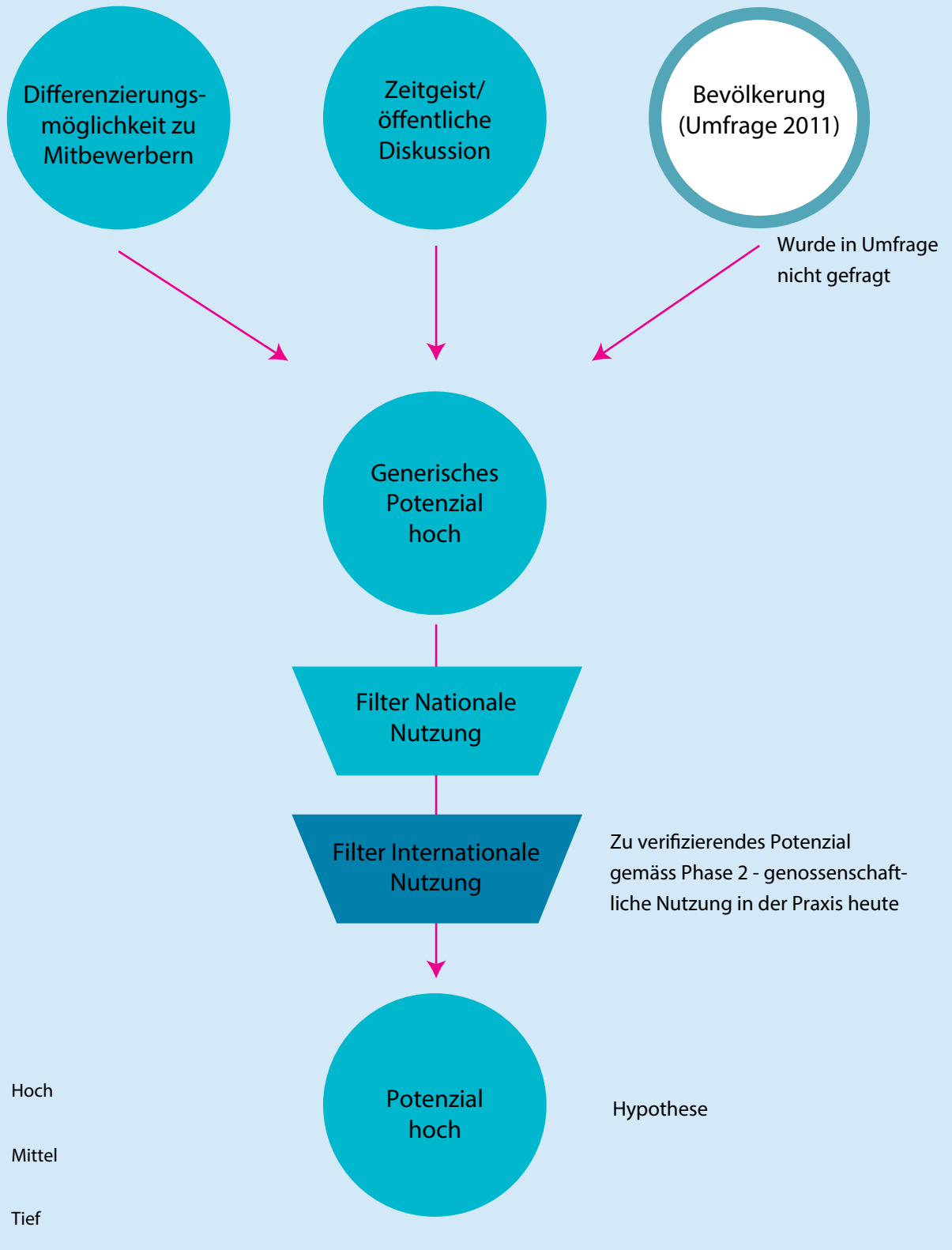
### Generisches ökonomisches Potenzial

Dieser Cluster wirkt sich positiv auf Umsatz und Stabilität des Geschäfts aus, weil durch die engere und lokal verankerte Kundenbeziehung die Kundenbedürfnisse transparenter und die Geschäftsbeziehung nachhaltiger aufgebaut werden kann. Durch die überregionale Vernetzung können gleichzeitig Multiplikations- und damit Skaleneffekte erreicht werden, die sich wiederum positiv auf die Kostenstrukturen auswirken und somit die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaft erhöhen können.

# Lokale Verankerung



# Überregionale Vernetzung





## f) Cluster: Realwirtschaftliches Primat

Die von der Genossenschaft geschaffenen Werte kommen direkt aus der Wertschöpfungskette den Anspruchsgruppen der Genossenschaft zugute.

Die Mitglieder und auch Dritte sollen durch die Tätigkeit der Genossenschaft nicht primär indirekt, sondern primär unmittelbar (direkt) gefördert werden. Im Zentrum stehen also nicht die Geld-Dividende, sondern die Dienstleistungen und Produkte, die die Genossenschaft mit ihrer Tätigkeit zu Gunsten ihrer Anspruchsgruppen erbringt und schafft. Die geschaffenen Werte werden somit direkt aus der Wertschöpfungskette der Genossenschaft an die Anspruchsgruppen geleitet, d..h. ohne Umweg über den Kapitalmarkt. Im Zentrum stehen somit realwirtschaftliche Werte und nicht am Kapitalmarkt generierte (virtuelle) Werte.

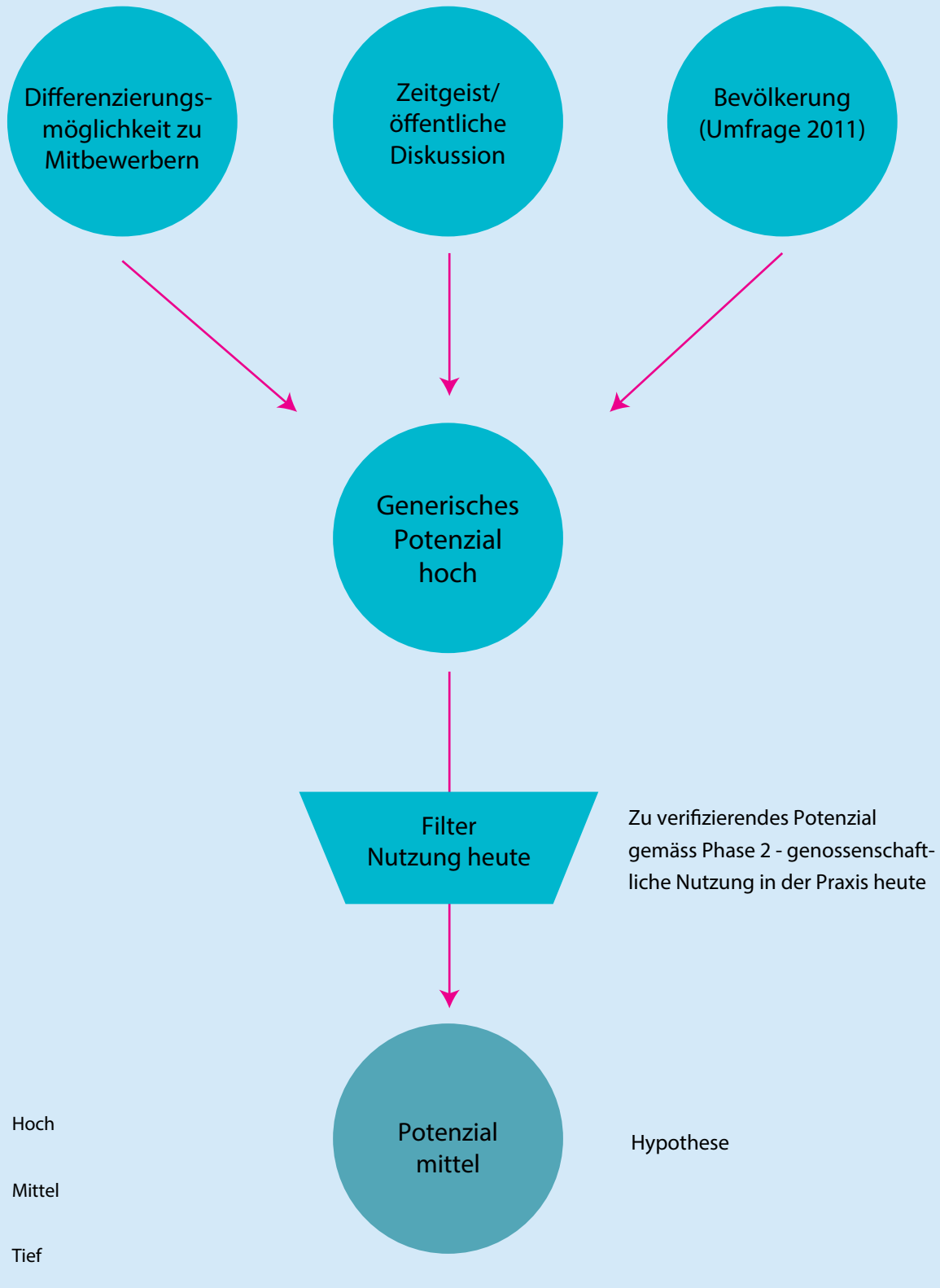
Diese realwirtschaftliche Orientierung ergibt sich auch daraus, dass den Mitgliedern ein Recht zur Benutzung der genossenschaftlichen Einrichtungen von Gesetzes wegen zusteht und sie somit nicht nur Dividendenempfänger sind, sondern direkt in die Wertschöpfungskette eingebunden werden.

### Generisches ökonomisches Potenzial

Dieser Cluster dürfte sich direkt auf die Messgrößen Reputation und Umsatz und somit auch auf den Unternehmenserfolg positiv auswirken. Die unmittelbare Wertschöpfung entlang der Wertschöpfungskette ergibt sich aus der Förderpflicht der Mitglieder. Darf das Unternehmensziel von Gesetzes wegen nicht einzig in der Gewinnmaximierung zwecks Dividendenausschüttung bestehen, sollte die Förderung primär unmittelbar entlang der Wertschöpfungskette erfolgen. Auch dieses Cluster kann mit anderen rechtlichen Unternehmensplattformen weitgehend kopiert werden. Bei der Genossenschaft ist diese unmittelbare Förderung aber durch den Ausschluss der reinen Dividendenstrebigkeit vorgegeben. Die Genossenschaft ist somit bei der Verfolgung solcher Ziele glaubhafter als eine klassische Kapitalgesellschaft, die eine Nachahmungsstrategie wählt.



# Realwirtschaftliches Primat



## g) Cluster: Besondere Innovationsfähigkeit

Die Berücksichtigung eines breiten Interessens- und Meinungsspektrums durch die demokratischen Entscheidungsstrukturen ermöglicht einen diskursiven und reflexiven Innovationsprozess. Massgeschneiderte und originäre Innovationen können so durch frühzeitigen Einbezug von Kundenanforderungen identifiziert werden.

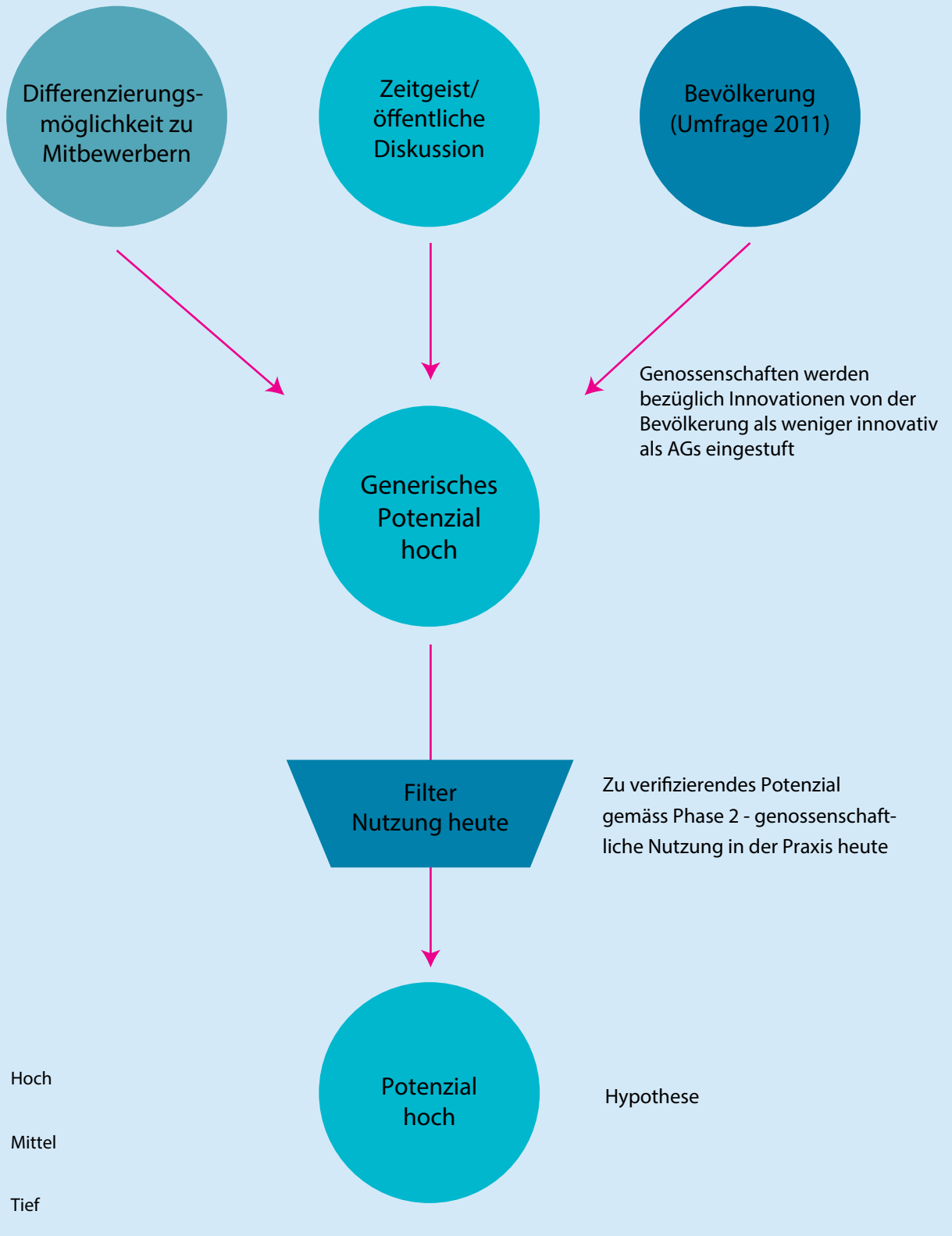
Die generischen Differenzierungsmerkmale der rechtlichen Unternehmensplattform der Genossenschaft können sich positiv auf ihre Innovationsfähigkeit auswirken. Die demokratische Basis und die Personenbezogenheit, aber auch die Selbsthilfe und Solidarität zwingen zur Berücksichtigung eines breiteren Interessens- und Meinungsspektrums und verlangen für Entscheidungen im Innovationsprozess einen konstruktiven Diskurs. Dadurch wird der in der Personengesamtheit der Mitglieder vorhandene Ideen- und Know How-Pool aktiviert und diese Ressource kann in einem diskursiven und reflexiven Innovationsprozess eingebunden und genutzt werden. Das Identitätsprinzip (Eigentümer, Kunden und Mitglieder sind identisch) erlaubt zudem den frühzeitigen und ökonomisch vorteilhaften Einbezug von Kundenanforderungen in die Gestaltung von Dienstleistungen und Produkten. Die dabei erarbeiteten Konzepte (Produkte, Dienstleistungen, Strategien etc.) werden von der Mehrheit der Mitglieder mitgetragen. Die Möglichkeit,

dass dabei massgeschneiderte und originäre Innovationen geschaffen werden können, erscheint gegenüber anderen Organisationsformen erhöht. Das Prinzip der offenen Türe erlaubt es dabei, unterschiedliche Stakeholder als Mitglieder an die Genossenschaft zu binden respektive zu integrieren und in den beschriebenen demokratischen Innovationsprozess einzubinden. Gleichzeitig erlauben netzwerkartige Strukturen, wie sie bei Genossenschaften und Genossenschaftsverbänden vorhanden sind, die simultane Nutzung der Vorteile einer lokalen Verankerung und einer grossen Organisation für Innovationszwecke (z.B. durch Skaleneffekte und neue Märkte). Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass diese Möglichkeiten noch wenig genutzt bzw. in der Bevölkerung nicht wahrgenommen werden, wie die IGG Umfrage zur Wahrnehmung der Genossenschaften 2012 zeigt.

### Generisches ökonomisches Potenzial

Die besonderen Möglichkeiten der Genossenschaft zum Einbezug von Mitgliedern in den Innovationsprozess können sich unmittelbar positiv auf die Messgrössen Umsatz und wirtschaftlicher Erfolg auswirken. Diese besondere Innovationsfähigkeit erfordert nicht zwingend die rechtliche Unternehmensplattform der Genossenschaft. Auch andere Unternehmensplattformen initiieren und entwickeln Innovationen und beziehen Kunden in ihre Innovationsprozesse ein. Das Einzigartige und mit anderen rechtlichen Unternehmensplattformen nur schwer oder gar nicht kopierbar ist jedoch die Innovationskraft, die sich aus der demokratischen Struktur (direkter Mitgliedereinbezug), der Personenbezogenheit und dem Prinzip der offenen Türe ergibt. Alle diese Elemente sind jedoch bei Genossenschaft genuin vorhanden; die Nutzung der Ressource Mitglieder ist bei Genossenschaften bereits strukturell angelegt und somit ein immanentes, für Innovationsprozesse zu nutzendes Potenzial.

# Innovationsfähigkeit



## VI. Zwischenergebnis und weiteres Vorgehen

---

Die dargelegten Cluster korrespondieren mit den gegenwärtigen Herausforderungen und Bedürfnissen in Gesellschaft und Wirtschaft. Somit weisen die funktionalen Einheiten ein generisches ökonomisches Differenzierungspotenzial auf. Im Folgenden muss nun abgeklärt werden, wie diese Cluster zum Aufbau einer Differenzierungsstrategie eingesetzt werden können.



## VII. Strategisch nutzbares Potenzial der einzelnen Cluster

### A) Vorbemerkungen

Die identifizierten und analysierten funktionalen Gruppen

- Mehrdimensionale Werte- und Nutzenschaffung
- Nachhaltige Finanzen
- Demokratische Entscheidungsprozesse
- Lokale Verankerung und internationale Vernetzung
- Realwirtschaftliches Primat
- Innovationsfähigkeit

sind bei der Entwicklung einer Differenzierungsstrategie zu berücksichtigen. Differenzierungsstrategien setzen jedoch Unternehmen mit Märkten und Wettbewerbsumfeld voraus, was bei kleinen Genossenschaften mit nur Mitgliedergeschäften nicht gegeben ist, bei den sogenannten Marktgenossenschaften jedoch sehr wohl. Marktgenossenschaften sind Genossenschaftsunternehmen, die in einem entwickelten Marktumfeld operieren und im Wettbewerb mit Konkurrenzunternehmen stehen<sup>147</sup>. Genossenschafter sind somit nicht auf die Leistungen der Genossenschaft angewiesen und können durchaus Marktbeziehungen zu Konkurrenzunternehmen unterhalten<sup>148</sup>.

### B) Strategisch nutzbares Potenzial

#### 1. Cluster: Mehrdimensionale Werte- und Nutzenschaffung

Der Ausschluss der reinen Dividendenstrebigkeit<sup>149</sup>, das Prinzip der offenen Türe<sup>150</sup>, die Treuepflicht der Genossenschafter sowie die Selbsthilfe im Sinne einer Solidarisierung<sup>151</sup> ermöglichen die Orientierung der Genossenschaft auf eine ausgleichende Werte- und Nutzenschaffung zugunsten vieler Anspruchsgruppen und dies entlang der Wertschöpfungskette<sup>152</sup>. Vor dem Hintergrund des stattfindenden Wertewandels in Gesellschaft und Wirtschaft wird die eindimensionale Ausrichtung auf die Gewinnmaximierung, auf die Shareholder und oberste Führungskräfte im Unternehmen<sup>153</sup> durch einen umfassenden Stakeholderansatz ersetzt. Verschiedene Anspruchsgruppen werden gleichzeitig in Zusammenhang bzw. durch Leistungen in Form von Produkten und Dienstleistungen gefördert<sup>154</sup>, darunter auch die Allgemeinheit<sup>155</sup>. Strategische Entscheide entsprechen so gezielten Optimierungsüberlegungen zwischen verschiedenen Stakeholderansprüchen. Interessenskonflikte, die in Extremfällen zur Auflösung einer Gesellschaft führen können, können dadurch weitgehend vermieden werden. Dieser Cluster weist mittleres strategisches Potenzial für Genossenschaftsunternehmen auf, da die genossenschaftliche Kommunikation und das Marketing diese Zusammenhänge noch wenig entdeckt haben, die mehrdimensionale Werte- und Nutzenschaffung jedoch bereits durchgehend gelebt wird..

<sup>147</sup>Mit Hinblick auf die Strategieentwicklung sind für traditionelle Genossenschaften und Genossenschaften, die sich in einer Monopolsituation befinden, die rechtlichen Differenzierungspotenziale nur teilweise nutzbar. Ebenfalls teilweise strategisch verwertbar, erscheinen die Differenzierungspotenziale für integrierte Genossenschaften. Vgl. zur Terminologie und Typologie der Genossenschaften, BRUNNER-DOBLER, S. 29 ff.

<sup>148</sup>BRUNNER-DOBLER, S. 31.

<sup>149</sup>Ausführlich dazu oben S. 20.

<sup>150</sup>Ausführlich dazu oben S. 19.

<sup>151</sup>Ausführlich dazu oben S. 21.

<sup>152</sup>Vgl. oben S. 46, S.55.

<sup>153</sup>Vgl. dazu die Abzockerinitiative, Abzocker-Initiative kommt endlich vors Volk, NZZ, 2012.

<sup>154</sup>Vgl. Migros-Kulturprozent unter: [www.migros-kulturprozent.ch](http://www.migros-kulturprozent.ch), besucht am 08.12.2012.; Vgl. auch nachhaltige Kreditkarten von Coop unter: [www.coop.ch](http://www.coop.ch), besucht am 08.12.2012.

<sup>155</sup>Vgl. dazu auch die Analysen zur Corporate Citizenship bei Kreditgenossenschaften in Deutschland; ROTH, 2006.

---

## 2. Cluster: Nachhaltige Finanzen

Durch die Option einer erweiterten Haftbarkeit der Genossenschafter und die demokratischen Entscheidungsprozesse mit mehreren «Check und Balances» werden nachhaltige Finanzen im Unternehmen begünstigt. Eine *weitgehende Selbstfinanzierung und eine nachhaltige Kapitalbeschaffung* werden gefördert.

Eine ausgewogene Finanzierungsstruktur bzw. -politik stellt auch auf den *Kredit- und Kapitalbeschaffungsmärkten* einen positiven Wert dar, der heute allerdings in der Praxis noch nicht allgemein anerkannt wird. So ist die Kreditbeschaffung für Genossenschaften noch heute oft mit einem Price-Premium verbunden, d.h. dass trotz risikoreduzierte Kapitalverwendung Kredite für Genossenschaften teurer zu erwerben sind.

## 3. Cluster: Demokratische Entscheidungsprozesse

Durch die finanzielle Beteiligung und die Möglichkeit der demokratischen Mitwirkung wird eine *stärkere Integration des Mitgliedes* erreicht. Jeder Genossenschafter hat an der Generalversammlung (und Urabstimmung) eine Stimme, insbesondere ist eine Verteilung nach Anteilscheinbesitz ausgeschlossen. Durch die breite Abstützung auf die Mitglieder ist die Bonität der Genossenschaftsunternehmen höher und das Risikoprofil ausgewogener.

Insbesondere durch das Kopfstimmprinzip wird eine unausgewogene Berücksichtigung von finanziellen Einzelinteressen strukturell vermieden. Die strategische Ausrichtung der Genossenschaft wird folglich nicht durch Einzelinteressen verwässert und es können nachhaltigere Entscheidungen getroffen werden. Das Kopfstimmprinzip kann zudem einen einzigartigen und durch andere Gesellschaftsformen kaum kopierbaren *Übernahmeschutz* bewirken, da einerseits die Genossenschafter via Kopfstimmprinzip überzeugt werden müssen und andererseits der *Übernehmer* infolge des Kopfstimmprinzips nur über eine Stimme verfügt.

Der Einbezug von Kunden/Mitgliedern in die unternehmerische Entscheidungsfindung stärkt zudem die *Kunden- bzw. Mitgliederbindung*, was sich in einem verbesserten Absatz niederschlagen kann<sup>156</sup>. Aufgrund eines engeren Kontakts zum Kunden können Genossenschaftsunternehmen spezifische mitgliederorientierte Angebote und Produkte entwickeln.

In einem wirtschaftlichen Umfeld, in dem das Vertrauen in die Märkte und Institutionen progressiv schwindet,<sup>157</sup> kann die demokratische Mitbestimmung der Mitglieder einen differenzierenden Faktor darstellen, der auch zu einer *gesteigerten Glaubwürdigkeit* und damit zur Attraktivität des Unternehmens verhelfen kann. Der Bedarf an Vertrauen bzw. Beständigkeit steigt in Zeiten des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels beträchtlich. NAISBITT bezeichnet diesen Effekt als «Cocooning Effekt»<sup>158</sup>.

Nicht zuletzt sind mit der Genossenschaft bestimmte demokratische *Werte und Werthaltungen* verbunden, die in den konkreten Ausprägungen im Unternehmensalltag gelebt und eingesetzt werden, was eine Nutzung und Differenzierung im Markt ermöglicht. Dazu können Kommunikation und Marketing einen Beitrag leisten, das vorhandene Potenzial zu nutzen. Die (unternehmenseigenen) Werte sind nicht exklusiv der Rechtsform Genossenschaft zuzuordnen, d.h. sie sind kein nicht kopierbares Element. Durch nachhaltigen und langfristigen Einsatz und echter Pflege dieser Werte – verbunden mit der demokratischen statt autokratischen Struktur – können sie die Glaubwürdigkeit und Attraktivität der Rechtsform Genossenschaft nachvollziehbar unterstreichen.

<sup>156</sup>Vgl. dazu REINECKE, S. 63 ff. sowie JARITZ, S. 60 ff.

<sup>157</sup>Grund dafür sind etwa überbordende Managerlöhne, übergroße Abfindungen, Bankpleiten, etc. Vgl. dazu die Ergebnisse der Studie IGG/IFU/GFS in Bezug auf das Vertrauen in den einzelnen Unternehmensformen.

<sup>158</sup>NAISBITT definiert die Situation, in der Menschen (Mitglieder, Kunden, etc.) angesichts des als bedrohlich empfundenen äusseren Wandels zu einem verstärkten Rückzug in vertraute Bereiche neigen, als einen «Cocooning Effekt», vgl. ausführlicher dazu SCHEIWILLER, S. 131ff.

#### 4. Cluster: Lokale Verankerung und überregionale nationale Vernetzung

Traditionelle Stärken der Genossenschaft stellen sowohl die lokalen Beziehungsnetzwerke, als auch die *Kundennähe*, die bei genossenschaftlichen Verbandstrukturen oft durch ein ausgeprägt dezentrales Filialnetz ermöglicht werden, dar. Die lokale Verankerung der Genossenschaften steht im Gegensatz zu Mitbewerbern mit anderer gesellschaftsrechtlicher Basis, die ihre Filialnetze häufig zugunsten der Zentren gestrafft und ihre Organisationen zur intensiveren Nutzung der Skaleneffekte stark zentralisiert haben.

Die Nähe zum Kunden, welcher meist auch Mitglied ist, ermöglicht der Genossenschaft auf das Kundenprofil zugeschnittene Angebote für Dienstleistungen und/oder Produkte zu erbringen. Durch die im Laufe der Mitgliedschaft gesammelten Informationen werden die Anforderungen der Mitglieder bzw. Kunden transparenter. Herausforderungen für Genossenschaften entstehen hierzu aus der in den meisten Fällen stark gewachsenen Mitgliederzahlen, die nunmehr ein «masscustomizing» des Angebotes bedürfen.

Im Gegensatz zur starken lokalen Verankerung ist die überregionale Vernetzung auf Absatz- und Beschaffungsmärkten bei den schweizerischen Genossenschaftsunternehmen heute noch wenig ausgeprägt. Es bestehen nur wenige Filialnetze bzw. Beschaffungsstrukturen im Ausland und nur vereinzelt werden Beschaffungsorganisationen oder Firmen mit eigenständigem Profil im Ausland betrieben (z.B. Coop mit Transgourmet).

Vor dem Hintergrund einer zunehmend global agierenden Konkurrenz und den damit erzielbaren Vorteilen (günstigere Beschaffungspreise, günstigere Lohnstrukturen im Ausland, Portfolio Diversifizierung) erscheinen die schweizerischen Genossenschaften hier einen Wettbewerbsnachteil bzw. Nachholbedarf zu haben. Dabei stellt die internationale Vernetzung eine besondere Herausforderung für die lokal geprägten Genossenschaften dar, da sie meist auf wenig internationale Erfahrung zurückgreifen können (Projekte, Fähigkeiten des Personals) und die Risikopositionierung sowie Marktkommunikation mit Betonung der Vorteile einer lokalen Verankerung einem grösseren internationalen Bezug oft diametral entgegen steht. Eine Lösung kann aber hier durch eine entsprechende Markenpolitik (lokale Marken, wie bspw. Volg und Landi bei Fenaco) und eine zentrale oder überregionale Beschaffung bzw. Logistik mit dem Vehikel eines auch überregional ausgerichteten Genossenschaftsverbandes gelöst werden

Für eine Differenzierungsstrategie sollte die lokale Verankerung beibehalten werden und stellt für sich – da heute bereits ausgeprägt gelebt – ein *mittleres Potenzial* für Genossenschaftsunternehmen dar. Die internationale Vernetzung von Genossenschaftsunternehmen stellt hingegen ein *grosses* noch brachliegendes *Potenzial* dar, das aber vermutlich nicht ohne Inkaufnahme von zusätzlichen Risiken gehoben werden kann.

#### 5. Cluster: Realwirtschaftliches Primat

Die Genossenschaft sieht eine direkte Förderung der Mitglieder (und Dritte) in ihren wirtschaftlichen Interessen vor. Die Förderung der Mitglieder erfolgt dabei primär unmittelbar – ohne Umweg über den Kapitalmarkt – entlang der Wertschöpfungskette.

Dieses Merkmal der Genossenschaft kann in der Strategieentwicklung und Marktkommunikation<sup>159</sup> gezielt zur Differenzierung benutzt werden, indem der Mehrwert dieser direkten Förderung entlang der Wertschöpfungskette – im Gegensatz zur rein indirekten finanzmarktrechtlichen Kapitalorientierung (Förderung der Aktionäre) der Kapitalgesellschaften – direkt kommuniziert und realisiert wird.

<sup>159</sup>WENDLER, S. 22ff.

---

In einer wirtschaftlichen Umgebung, in der extensive Managerlöhne und Verlust von Kapital bzw. grosse Überschuldung von Staaten und Unternehmen häufiger werden, können Genossenschaftsunternehmen ihren direkten realwirtschaftlichen Nutzen zugunsten ihrer Anspruchsgruppen sowie ihre solide und nachhaltige Geschäftspolitik positiv im Markt darstellen.

Vor dem Hintergrund der aktuellen internationalen Finanz- bzw. Eurokrise und den damit einhergehenden Ängsten vor virtuellen Produkten<sup>160</sup> (z.B. vor den berüchtigten Credit Default Swaps (CDS), die massgeblich zum Zusammenbruch des amerikanischen Immobilienmarktes 2008 beitrugen), stellt die Thematik des realwirtschaftlichen Primats ein mittleres Potenzial für Genossenschaftsunternehmen dar. Dies trotzdem heute Genossenschaftsunternehmen diese Thematik kaum öffentlich ansprechen und zur Differenzierung im Markt verwenden (Stichwort: Kommunikations- und Informationsstrategie); die nachhaltige Finanzplanung und -verwendung (Stichwort: Thesaurierung der Erträge) wird jedoch heute schon weitgehend genutzt .

## 6. Cluster: Besondere Innovationsfähigkeit

Das gesetzlich verankerte Prinzip der Mitgliederförderung sowie die Identität von Mitglied und Kunde erlauben es, Mitglieder enger in die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung einzubeziehen bzw. Bedürfnisse früher und gezielter zu identifizieren und umzusetzen. Dieses «Hören» auf den Kunden bzw. auf das Mitglied kann zu einer Produkt- und Servicedifferenzierung beitragen und besondere Innovationen hervorbringen. Elemente der Selbsthilfe können zudem – wo möglich und sinnvoll – ebenfalls zur Identität und Werteentwicklung sowie zur Mitglieder- bzw. Kundenbindung beitragen. Kundenbedürfnisse können dadurch auch früher erkannt und umgesetzt werden.

Nicht zuletzt beruhen die aus der genossenschaftlichen Basis der Mitglieder heraus entstehenden Ideen und Anregungen, die zu neuen Produkten und Dienstleistungen führen, häufig auf dem Wertesystem der Mitglieder (z.B. Nachhaltigkeit, Regionalbezug etc.) und laden auf diese Weise die *implizite Merkmal* «genossenschaftliche Verankerung» positiv und nachhaltig erkennbar auf.

Das Thema Innovation und Einbezug der Mitglieder in den Innovationsprozess stellt daher ein *grosses Potenzial* für Genossenschaftsunternehmen dar.

<sup>160</sup>Vgl. Financial Times Deutschland vom 25.09.2008, Angst vor Bankenpleiten: Derivatemarkt schrumpft drastisch, unter: <http://www.ftd.de/finanzen/derivate/:angst-vor-bankenpleiten-derivatemarkt-schrumpft-drastisch/418415.html>, besucht am 08.12.2012.



## VIII. Ausblick: Empirie als zweite Projektphase

Mit der Identifikation des gemeinsamen Kerns, der Analyse der generischen Differenzierungsmerkmale und der generischen Differenzierungspotenziale sowie dem Aufzeigen der Nutzungsmöglichkeiten, wurde in der ersten *Projektphase* ein konzeptionelles Modell in Form eines universellen Instrumentariums erarbeitet, das in der Strategieentwicklung von Genossenschaftsunternehmen verwendet werden kann.

Das bis jetzt abgeleitete konzeptionelle Modell soll in der *zweiten Projektphase* als Grundlage für die Bestimmung der konkreten unternehmensspezifischen strategischen Differenzierungspotenziale dienen. Folgende Forschungs- bzw. Umsetzungsaktivitäten sind für eine zweite Projektphase geplant:

### A) Empirische Überprüfung der identifizierten Potenziale (repräsentative schriftliche Befragung der Unternehmensleitungen)

1. Gegenwärtige Nutzung der Differenzierungsmerkmale durch die Genossenschaften CH, D, A. Sofern es um Aspekte geht, die auch von anderen Plattformen kopiert werden können, also keinen für die Genossenschaft exklusiven Bereich darstellen, soll auch überprüft werden, ob und wie andere rechtliche Plattformen diese Potenziale in ihrer Strategie bereits nutzen.
2. Bewertung der Differenzierungspotenziale durch Genossenschaftsunternehmen CH, D, A.

### B) Empirische Überprüfung der genossenschaftlichen Identität der Unternehmen (repräsentative schriftliche Befragung der Unternehmensleitungen)

1. Welche genossenschaftlichen Elemente gelten als identitätsstiftend CH, D, A?
2. Welche genossenschaftlichen Elemente sind unverzichtbar für die Zukunft CH, D, A?
3. Welche genossenschaftlichen Elemente haben das grösste wirtschaftliche Potenzial für die Zukunft CH, D, A?

### C) Einzelassessments in den Unternehmen zu den genossenschaftlichen Alleinstellungsmerkmalen / Realisierung der Potenziale

1. Assessment: Welche genossenschaftlichen Merkmale werden heute zur Wertschöpfung verwendet?
2. Assessment: Welche genossenschaftlichen Merkmale haben Potenzial für die Zukunft?
3. Identifikation und Bewertung von Umsetzungsprojekten zur Realisierung der Potenziale.



## IX. Anhang: Verzeichnisse

---

### Abbildungsverzeichnis

1. Das aktuelle St. Galler Management Modell	12
2. Ansätze im strategischen Management	15
3. Gewinnsteuerung und Gewinnverwendung	31
4. Vertrauen in Unternehmensformen	42
5. Vertrauen in Unternehmensformen nach politischer Ausrichtung	42
6. Aussagen zur Genossenschaft	43
7. Aussagen zur Genossenschaft im Vergleich zwischen AG und Genossenschaft	43

### Referenzen

BARNEY JAY, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 / 1991, S.99 ff.

BELZ CHRISTIAN / MÜLLNER MARKUS / ZUPANCIC DIRK, Spitzenleistungen im Key Account Management, 2. aktualisierte Auflage, München 2008.

BESCHORNER THOMAS / BRINK ALEXANDER (Hrsg.), Stakeholdermanagement und Ethik, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (Zfwu)*, Sonderheft 3 / 5 / 2004.

BEUTHIEN VOLKER, Genossenschaftsgesetz mit Umwandlungsrecht, begr. Von E.H. Meyer, fortgeführt von Gottfried Meulenberg, Beck'sche Kurz-Kommentare, Bd. 11, 13. Auflage, München 2000.

BRACKHAUS-MAUL, HOLGER / BIEDERMANN, CHRISTIANE / NÄHRLICH, STEFAN / POLTERAUER, JUDITH (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven; Wiesbaden 2010<sup>2</sup>.

BRUHN MANFRED, Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 4. Auflage 2011.

BRUNNER-DOBLER SARAH, Fusion und Umwandlung von Genossenschaften, Zürich / St. Gallen 2008.

CAPPAUL ROMAN / STEINGRUBER DANIEL, Betriebswirtschaft verstehen, Das St. Galler Management-Modell, Oberentfelden 2010.

CHRISTENSEN C.M., *The Innovators Dilemma, When Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston 1997.

D'AVENI RICHARD, Waking up to the new era of hypercompetition, *The Washington Quarterly* 1997, S. 183–195.

DILLERUP RALF / STOI ROMAN, Unternehmensführung, 3. Auflage, München 2011.

DROLL MATHIAS, Kundenpriorisierung in der Marktbearbeitung, Wiesbaden 2008.

DRUEY JEAN NICOLAS, Gesellschafts- und Handelsrecht, Systematische Darstellung mit Einschluss des Rechts für börsennotierte Gesellschaften und des Wertpapierrechts, 10. Auflage, Zürich / Basel / Genf 2010.

FINMA, Rundschreiben zur Umsetzung von Basel III, unter: <http://www.finma.ch/d/aktuell/Seiten/mm-rs-umsetzung-b2tbtf-20120718.aspx>, besucht am 12.12. 2012.

FLURI ERICH, Die rechtlichen Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung im schweizerischen Genossenschaftsrecht, Zürich 1973.

---

FORSTMOSER PETER, Berner Kommentar, Kommentar zum schweizerischen Privatrecht, Das Gesellschaftsrecht, Die Genossenschaft, Systematischer Teil und Art. 828-838 OR, Band VII / 4 / 1, Bern 1972 (zit. FORSTMOSER, BK, Erste Lieferung, N ... zu Art. ... OR).

FORSTMOSER PETER, Berner Kommentar, Kommentar zum schweizerischen Privatrecht, Das Gesellschaftsrecht, Die Genossenschaft, Art. 839-851 OR, Band VII / 4 / 2, Bern 1974 (zit. FORSTMOSER, BK, N ... zu Art. ... OR).

FORSTMOSER PETER / TAISCH FRANCO / TROXLER TIZIAN / D'INCÀ-KELLER INGRID, Der Genossenschaftszweck – gestern und heute, REPRAX 2 / 012, S. 1 ff.

FRIEDMAN M., Essays in positive economics. Chicago: University of Chicago Press, 1953.

GÄRTNER ROBERT, Der Einfluss von Stakeholder-Gruppen auf den Strategieprozess, Kanalisierung von Emergenz am Beispiel externer Stakeholder, Hamburg 2009.

Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. KOM (2001) 366; Endgültige Fassung, EU / Brüssel 2001.

GUTZWILLER MAX ET AL. (Hrsg.), Kommentar zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch, Das Obligationenrecht, Genossenschaft, Handelsregister und kaufmännische Buchführung, Band V / 6 / 1, Zürich 1972 (zit. GUTZWILLER, ZHK, N ... zu Art. ... OR).

HANSMANN HENRY, The Ownership of Enterprise, Harvard 2000.

HANSMANN HENRY, The Role of Nonprofit Enterprise, Yale Law Journal, vol. 89, no. 5, Yale 1980, S. 853 ff. (zit. HANSMANN, Non-profit).

HONSELL HEINRICH / VOGT NEDIM PETER / WATTER ROLF (Hrsg.), Basler Kommentar, Obligationenrecht II, Art. 530-964 OR, 4. Auflage, Basel 2012 (zit. BEARBEITER, BSK, N ... zu Art. ... OR).

IGG / IFU | BLI / GFS, Bevölkerungsumfrage zur Wahrnehmung der Genossenschaften in der Schweiz, Nachhaltig erarbeiteter Vertrauensbonus Genossenschaft, Bern 2011, <http://www.iggenossenschaften.ch>.

JARITZ SABINE, Kundenbindung und Involvement - Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Low Involvement, Marketing Review St. Gallen 2009, Volume 26, Issue 3, S. 60 ff.

JÄGGI PETER / DRUEY JEAN NICOLAS / VON GREYERZ CHRISTOPH, Wertpapierrecht, Basel 1985.

KLEINE ALEXANDRO, Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie - Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren -, Wiesbaden 2009.

Kommentare:

BK Berner Kommentar zum schweizerischen Privatrecht, Das Gesellschaftsrecht, Die Genossenschaft, Band VII / 4 / 1 und Band VII / 4 / 2 Bern 1972 und 1974.

BSK, Basler Kommentar, Obligationenrecht II, Basel 2012.

CHK, Handkommentar zum Schweizer Privatrecht; GmbH, Genossenschaft, Handelsregister und Wertpapiere; Bucheffektengesetz, Zürich 2012.

OFK, OR Kommentar, Schweizerisches Obligationenrecht, Zürich 2009.

---

SPR, Schweizerisches Privatrecht, Handelsrecht, Band VIII / 5, Basel 1998.

ZHK, Kommentar zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch, Das Obligationenrecht, Genossenschaft, Handelsregister und kaufmännische Buchführung, Band V / 6 / 1, Zürich 1972.

KOSTKIEWICZ KREN JOLANTA / NOBEL PETER / SCHWANDER IVO / WOLF STEPHAN (Hrsg.), OR Kommentar, Schweizerisches Obligationenrecht, 2. Auflage, Zürich 2009 (zit. BEARBEITER, OFK OR, N ... zu Art. ... OR).

KRUSKAL JOSEPH B., Multidimensional scaling by optimizing goodness of fit to a nonmetric hypothesis, Psychometrika, 29 (1) 1964, S. 1-27.

LOMBRISER ROMAN / ABPLANALP PETER A., Strategisches Management, Zürich 2003.

MEIER-HAYOZ ARTHUR (Hrsg.), Schweizerisches Privatrecht, Handelsrecht, Band VIII / 5, Basel 1998 (zit. REYMOND / TRIGO TRINDADE, SPR, S. ...).

MINTZBERG H. / QUINN B.J. / GHOSHAL S., The Strategy process, Hempstead 1995 (zit. MINTZBERG et al., 1995).

MINTZBERG HENRY, The rise and fall of strategic planning, Hertfordshire 1994.

MINTZBERG HENRY, Strategy formation: Schools of thought, in J. Fredrickson (ed.), Perspectives on strategic management, Harper & Collins 1990 (zit. MINTZBERG, 1990).

MÜLLER MARTIN / SCHALTEGGER STEFAN, Corporate Social Responsibility - Trend oder Modeerscheinung, München 2009.

MÜNKNER HANS-H., Genossenschaftsidentität als strategisches Führungsinstrument der Genossenschaften, in: Perspektiven des genossenschaftspolitischen Führungssystems, Armin Hermann / Günther Ringle (Hrsg.), Göttingen 1996.

MÜNKNER HANS-H. / TONNELIER HANS-JOACHIM / SIEBERT JOACHIM, Ist die Genossenschaft als Wirtschaftsform noch wettbewerbsfähig?, in: Marburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Volker Beuthien (Hrsg.), Nr. 43, Marburg 2004.

NAISBITT JOHN, Megatrends, Ten New Directions Transforming Our Lives, 1982.

NEILSON GARY et al., The Four Bases of Organizational DNA, Strategy and business issues, volume 33, 2003, retrieved from <http://www.strategy-business.com/article/03406?gko=4f638> at Sept.15, 2012.

NÖSBERGER THOMAS, Die Gewinnverwendung der Genossenschaft, ST 2 / 12, S. 18 ff.

OLSON MANCUR, The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups, Cambridge MA 1965 und die darauf basierende in der 5. Auflage vorliegende deutsche Übersetzung: Die Logik des kollektiven Handelns, Tübingen 2004.

OSTROM ELINOR, Die Verfassung der Allmende, Tübingen, 1999.

PORTER MICHAEL E., Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors, New York 1980 (zit. PORTER, 1980).

PORTER MICHAEL E., Competitive Advantage, New York 1985 (zit. PORTER, 1985).

PRAHALAD C.K. / HAMEL G., The core competence of the corporation, Harvard Business Review (v. 68, no. 3), Harvard 1990, pp. 79–91.

- 
- PURTSCHERT ROBERT (Hrsg.), *Das Genossenschaftswesen in der Schweiz*, Bern / Stuttgart / Wien 2005.
- RAPPAPORT ALFRED, *Creating Shareholder Value: the new standard for business performance*, New York 1986.
- REEVES ROSSER, *Reality in Advertising*, New York 1961.
- REINECKE SVEN, *Best Practice in Marketing, Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben im Marketing*, Universität St. Gallen, Institut für Marketing, St. Gallen 2010, S. 63 ff.
- RIES AL / TROUT JACK, *Positioning*, New York 2001.
- RINGLE GÜNTHER, *Shareholder Value und Member Value – Zur Frage der Vereinbarkeit*, in: *Genossenschaftliche Kooperation – anders wirtschaften!*, Ringle Günther / Münkner Hans-H. (Hrsg.), Baden-Baden 2012, S. 215 ff.
- RINGLE GÜNTHER, *Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität*, Wismarer Diskussionspapiere, Heft 1 / 2007, S. 6 ff.
- ROTH KATJA, *Corporate Citizenship von Kreditgenossenschaften in Deutschland, Eine empirische Analyse*, Diss. Köln 2006.
- RÜEGG-STÜRM JOHANNES, *Das neue St. Galler Management Modell*, in: *Dubs Rols / Euler Dieter / Rüegg-Stürm Johannes / Wyss Christina E. (Hrsg.), Einführung in die Managementlehre, Band 1, 2. Aufl.*, Bern 2009.
- SACHS S. / RÜHLI E., *Stakeholders Matter, A New Paradigm for Strategy in Society*, Cambridge 2011.
- SCHEIWILLER PASCAL, *Zukünftige Trends und Innovationsfelder für das HRM Consulting – vertieft am Beispiel der Schweiz*, Dissertation 2954 der Universität St. Gallen, 2004, S. 131 ff.
- SLYWOTZKY ADRIAN J., *Value Migration, How to think several moves ahead of the competition*, Boston MA 1996.
- SPIEGEL BERNT, *Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld, Das psychologische Marktmodell*, Stuttgart 1961.
- STAUB LEO, *Legal Management, 2. Aufl.*, Zürich 2006.
- SUNGWOOK MIN / WOLFINBARGER MARY, *Market share, profit margin and marketing efficiency of early movers, bricks and clicks and specialists in e-commerce*, Department of Marketing, College of Business Administration, California State University, *Journal of Business Research* 58, 2005, S. 1030–1039.
- TAISCH FRANCO, *Vom Störfaktor „Recht“ zum Erfolgsfaktor „Recht“*, in: *ius.full* Nr. 6 / 07.
- TAISCH FRANCO, *Legal Management – thoughts on approach and function*, in: *Meilensteine im Management, Bd. X: Management and Law*, Hans Siegwart / Julian Malari (Hrsg.), Felix R. Ehrat / Eric Stupp (Gastherausgeber), Basel 2003.
- TAISCH FRANCO / SCHWYTER THOMAS, *Finanzierung von Genossenschaften, Der Partizipationsschein als Option*, in: *Caroni Martina / Heselhaus Sebastian / Mathis Klaus / Norer Roland (Hrsg.), Auf der Scholle und in lichten Höhen, Verwaltungsrecht-Staatsrecht-Rechtsetzungslehre, Festschrift für Paul Richli zum 65. Geburtstag*, Zürich / St. Gallen 2010, S. 510 ff.
- TAISCH FRANCO / TROXLER TIZIAN, *Mindestmitgliederzahl bei Genossenschaften*, Bundesgericht I. Zivilabteilung, Urteil vom 25. Mai 2012 i.S. *Genossenschaft X. c. B. und C. (4A\_729 / 2011, BGE 138 III 407)*, *AJP / PJA* 11 / 2012, S. 11 ff.
- THEURL THERESIA, *Shareholder- oder Member-Value – AG oder eG: zwei unterschiedliche Unternehmenswelten?*, in: *Geno*

---

– Zeitschrift des Württembergischen Genossenschaftsverbandes, 2002, H. 5, S. 19-21.

THEURL THERESIA, Genossenschaftliche Institutionalisierung von Nonprofit-Organisationen – Eine institutionenökonomische Analyse, in: Schauer Reinbert / Purtschert Robert / Witt Dieter (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie, Linz 2002, S. 243 ff. (zit. THEURL, Nonprofit).

THOMMEN JEAN-PAUL / ACHLEITNER ANN-KRISTIN, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Umfassende Einführung aus managerorientierter Sicht, 6. Auflage, Wiesbaden 2009.

TORGERSON W. S., Theory & Methods of Scaling, New York 1958.

TSCHÖPEL MICHAEL, Die Member-Value Strategie von Genossenschaftsbanken, ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 96, Münster 2010.

VITO ROBERTO / TRÜEB HANS RUDOLF (Hrsg.), Handkommentar zum Schweizer Privatrecht; GmbH, Genossenschaft, Handelsregister und Wertpapiere; Bucheffektengesetz, 2. Auflage, Zürich / Basel / Genf 2012 (zit. BEARBEITER, CHK, N ... zu Art. ... OR).

WEISBROD BURTON ALLEN, The nonprofit economy, Cambridge 1988.

WELGE MARTIN K. / AL-LAHAM ANDREAS, Strategisches Management, Grundlagen – Prozess – Implementierung, 5. Auflage, Wiesbaden 2008.

WENDLER CAROLINE, Die Genossenschaft als Marke? Eine Analyse der Übertragbarkeit von Markenaspekten auf ein Geschäftsmodell mit besonderen Merkmalen. Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen, der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 106, März 2011.

IFU | BLI Autorenteam:

Prof. Dr. Franco Taisch

Prof. (FH) Dr. Alexander Jungmeister

Tizian Troxler, lic. iur.

Ingrid D'Incá-Keller, dr.ssa. giur., MLaw

IFU | BLI Institut für Unternehmensrecht  
Kompetenzzentrum für Genossenschaftsunternehmen

Universität Luzern

Rechtswissenschaftliche Fakultät

Frohburgstrasse 3, Postfach 4466

CH-6002 Luzern

T +41 41 229 53 28

[www.unilu.ch/ifubli](http://www.unilu.ch/ifubli)

Credits

© 2012

Design and Layout by ICON Worldwide

All images and text in this brochure are owned and protected by the University. All unauthorized use without the express written permission of these parties is strictly prohibited.