

# Der Beitrag der genossenschaftlichen DNA als Basis für Wachstum und Differenzierungsstrategien

Alexander Jungmeister / Franco Taisch

## 1. Genossenschaftliches Wachstum und empirische Realität

Im Nachgang des Uno Jahres der Genossenschaften 2012 hat der Internationale Genossenschaftsbund ICA den sogenannten „ICA Blueprint“ veröffentlicht, im Eigenverständnis eine „Strategie für eine genossenschaftliche Dekade“.<sup>1</sup> Diese „Strategie“ fordert genossenschaftliches Wachstum sowie eine bessere Sichtbarkeit der Genossenschaften mit dem Ziel, die bevorzugte Wirtschaftsform weltweit zu werden.<sup>2 3</sup>

Hält diese geforderte Renaissance der Genossenschaften aber der Empirie Stand?

Gemäss neuesten Angaben sind 3 Mio. Österreicher und 20 Mio. Deutsche Mitglied in einer Genossenschaft<sup>4</sup>. Und dennoch: In Österreich sinkt die Zahl der Genossenschaften nach Angaben von Statistik Austria<sup>5</sup> leicht von 1'866 (2005) auf 1'785 (2012), was eine Reduktion um 4.34% bedeutet. Die Vereinigten Raiffeisengenossenschaften sinken ebenfalls leicht von 1'556 (2010) auf 1'528 (2012), d.h. eine Reduktion um 1.8%. Die AGs hingegen wachsen leicht, nämlich um 6.8% (981 (2009) bzw. 1'041 (2011)).<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. ICA (2013), S. 3ff.

<sup>2</sup> Vgl. die Ziele bei ICA (2013), S. 2: „Increase public awareness about co-operatives ...“, „Promote the formation and growth of cooperatives“, „Encourage governments to establish policies, laws and regulations conducive to the formation, growth and stability of co-operatives“.

<sup>3</sup> Vgl. <http://ica.coop/en/blueprint-co-op-decade/aims-and-goals>, besucht am 22.12.2013.

<sup>4</sup> Raiffeisenzeitung (2012).

<sup>5</sup> Statistik Austria, Statistisches Jahrbuch 2014, S. 467ff.

<sup>6</sup> Statistik Austria, Statistisches Jahrbuch 2014, S. 461.

Zieht man den aktuellen Stand der Daten über Genossenschaften in Deutschland heran, so wird deutlich,<sup>7</sup> dass

- die Anzahl der Genossenschaften in Deutschland von 2000 bis 2010 sinkt (um 16.2% von 9'094 auf 7'619).
- die Genossenschaften – im Vergleich zur Gesamtwirtschaft – nur ein kleiner, jedoch stabiler und nicht wachsender Faktor sind (3.6 Mio. Unternehmen/25.2 Mio. Beschäftigte in der Gesamtwirtschaft stehen 7'619 genossenschaftlichen Unternehmen mit 862'500 Beschäftigten gegenüber, d.h. Anteil von 0.21% bzw. 3.42%).
- die Neugründungen mit 1'064 Unternehmen im Zeitraum 2001 bis 2010 für Deutschland bescheiden bleiben.

In der Schweiz zeigen die aktuellen Zahlen strukturell ähnliche Ergebnisse. Gemäss BFS<sup>8</sup> ist die Anzahl der Genossenschaften in der Schweiz tendenziell leicht rückläufig (vgl. Abbildung 1). Der Anteil der Genossenschaften beträgt 2012 nur noch 2% an der Anzahl aller Unternehmen gemessen. 14'174 Genossenschaften 1996 stehen nunmehr 9'699 Genossenschaften 2012 gegenüber (d.h. etwa soviel wie im 10 Mal grösseren Wirtschaftsraum Deutschland), was einen Rückgang um 4'486 oder rd. 31% bedeutet. Zudem ist die Zahl der Neugründungen – ein Indikator für Wachstum – sehr bescheiden, verglichen mit der Zahl von Neugründungen anderer Rechtsformen. So wurden in der Schweiz in den Jahren 2001 bis 2010 etwa 214 Mal mehr AGs (20'732) als Genossenschaften (97) gegründet.<sup>9</sup> Der eigentliche Wachstumsmotor bei den Rechtsformen ist die GmbH, nicht aber die Genossenschaft (vgl. Abbildung 2).

---

<sup>7</sup> Vgl. *Klemisch / Boddenberg* (2012), S. 574.

<sup>8</sup> *BFS* (2013), [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch), besucht am 19.12.2013.

<sup>9</sup> Als Neugründungen werden effektiv nur «ex nihilo», d.h. neu entstandene, wirtschaftlich aktive Unternehmen bezeichnet (Definition gemäss *BFS* (2013)).

Abbildung 1: Anzahl Unternehmen in der Schweiz nach Rechtsform  
1996 bis 2012

Anzahl Unternehmen nach Rechtsform von 1996-2012					
Rechtsform	Anzahl absolut 1996	Anzahl absolut 2012	Veränderung Δ 1996-2012	in % aller	in % aller
				1996	2012
AG	170'439	198'432	27'993	48	38
Einzelunternehmen	131'285	156'644	25'359	37	30
Kollektiv Ges.	16'734	12'413	-4'321	5	2
Kommandit Ges.	3'549	2'081	-1'468	1	0
GmbH	16'206	140'895	124'689	5	27
Genossenschaften	14'174	9'688	-4'486	4	2
<b>Summe</b>	<b>352'387</b>	<b>520'153</b>	<b>167'766</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Quelle: BFS 2013, Darstellung IFU | BLI Universität Luzern)

Abbildung 2: Betriebszählung des Bundesamts für Statistik, Neugründungen nach Rechtsform 2001 bis 2010

Betriebszählung für Neugründungen (2001-2010)													
Anzahl neu gegründete Unternehmen nach Jahr und Rechtsform	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total	% aller Neugründungen	Volatilität (Standardabw.)
Einzelfirma	4'851	4'210	4'842	5'059	4'766	4'950	4'628	4'462	4'190	4'800	46'758	40.5	299
Einfache Gesellschaft	100	120	100	105	101	136	104	76	79	119	1'040	0.9	18
Kollektivgesellschaft	322	267	390	343	324	305	295	255	245	243	2'989	2.6	48
Kommanditgesellschaft	28	51	45	51	43	37	30	33	27	30	375	0.3	9
Aktiengesellschaft	2'337	1'921	1'836	1'982	1'742	1'874	2'194	2'261	2'249	2'336	20'732	18.0	225
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	3'711	3'575	3'896	4'193	4'055	4'225	4'551	4'323	4'497	4'905	41'931	36.3	404
Genossenschaft	13	14	17	9	11	10	3	3	8	9	97	0.1	4
Schweizerische Zweigniederlassung einer AG mit Hauptsitz im Ausland	108	76	85	89	128	148	143	143	133	124	1'177	1.0	26
einer Genossenschaft/ GmbH mit Hauptsitz im Ausland	34	26	16	17	23	30	27	40	43	30	286	0.2	9
<b>Total</b>	<b>11'504</b>	<b>10'260</b>	<b>11'227</b>	<b>11'848</b>	<b>11'198</b>	<b>11'715</b>	<b>11'975</b>	<b>11'596</b>	<b>11'471</b>	<b>12'596</b>	<b>115'385</b>	<b>100</b>	

Quelle: BFS 2013, Darstellung IFU | BLI Universität Luzern).

*Der Beitrag der genossenschaftlichen DNA als Basis für  
Wachstum und Differenzierungsstrategien*

Allerdings kann man dagegen halten, dass die bestehenden 20 grössten Genossenschaften in der Schweiz in Bezug auf den Umsatz leicht überdurchschnittlich wachsen (BIP Wachstum 2011: 12.1%, Wachstum der grossen Genossenschaften: 1.7%), und zusammen einen grossen Anteil des BIP (2012: 11.5% des BIP nominal bzw. 12.5% des BIP real) in der Schweiz vertreten (vgl. Abbildung 3).

Fasst man diese empirischen Ergebnisse zusammen, so kann bei Genossenschaften – zumindest für die Länder Österreich, Deutschland und Schweiz – heute wohl kaum vom bevorzugten „Business Model“ bzw. von der am schnellsten wachsenden Rechtsform gesprochen werden. Das bedeutet, die Genossenschaften sind einerseits zwar ein wichtiger und beständiger Teil der Wirtschaft, haben andererseits allerdings ein Wachstums- und Start-Up Problem. Dieses Wachstumsproblem besteht aus einer Reihe Herausforderungen, weshalb hier versucht wird, holzschnittartig einen Überblick über die wichtigsten aktuellen Herausforderungen – allerdings ohne Anspruch auf Vollständigkeit – zu geben.

## **2. Aktuelle Herausforderungen von Genossenschaften**

Genossenschaften in der Schweiz, in Österreich und in Deutschland sehen sich heute einer Reihe von Herausforderungen gegenüber gestellt. Diese zeigen sich vor allem in den Bereichen Struktur, Strategie, den Beziehungen des Unternehmens zu seinen Stakeholdern und den Finanzen des Unternehmens (vgl. untenstehende Abbildung 4).

Abbildung 3: Umsätze der 20 grössten Genossenschaften  
2011/2012

Wirtschaftliche Bedeutung grösste CH Genossenschaft nach Umsatz und Anzahl Mitglieder 2011/2012				
Top 20 Genossenschaft	Umsatz 2012 (Mio)	Umsatz 2011 (Mio)	Umsatz 2011 (Mio)	Mitglieder 2012
Coop	2'818.0	27'272.0	27'272.0	2'950'096
Migros (MGB)	24'998.8	24'858.8	24'858.8	2'111'084
Fenaco	5'680.6	5'550.8	5'550.8	43'553
Schweizer Mobiliar	3'298.8	3'175.1	3'175.1	1'565'934
Raiffeisen Schweiz	2'712.0	2'513.0	2'513.0	1'794'855
Pax Holding	1'061.0	1'079.0	1'079.0	N/A
Schweizer Reisekasse (Reka)	608.3	605.8	605.8	497
Swisslos	532.2	533.5	533.5	22
ESA Einkaufsorganisation	327.1	320.3	320.3	7'059
Pensionskasse Energie	218.1	218.1	218.1	250
Heilsarmee	168.5	171.4	171.4	4'205
Suisa	141.0	145.2	145.2	31'721
Schweizer Hagel	108.6	120.4	120.4	35'060
Clientis Gruppe	94.8	92.1	92.1	N/A
Prosus	92.3	93.0	93.0	614
Schweizer Lunch-Check	89.0	76.0	76.0	5'000
WIR Bank	87.1	65.2	65.2	2'263
Versicherung der CH-Ärzte	68.0	71.4	71.4	6'767
Allg. Baugen. Zürich (ABZ)	61.0	60.4	60.4	7'000
CH- Milchproduzenten	46.2	46.6	46.6	N/A
<b>Total</b>	<b>68'211.4</b>	<b>67'068.1</b>	<b>67'068.1</b>	
BIP nominal	591'108.5	585'101.9	585'101.9	
Verhältnis Umsatz/ BIP nom in %	11.5%	11.5%	11.5%	
BIP real	547'179.1	541'938.0	541'938.0	Umsatzwachstum in %
Verhältnis Umsatz/ BIP real in %	12.5%	12.4%	12.4%	BIP nom. Wachstum
				1.7
				1.0

Daten nach Angaben der Unternehmen/Geschäftsberichte, Berechnungen und grafische Aufbereitung durch IFU | BLI Universität Luzern.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universität Luzern, IFU | BLI, eigene Erhebungen auf Basis Geschäftsberichte und Internetpublikationen der Unternehmungen, Juni/Juli 2013.

Abbildung 4: Aktuelle Herausforderungen von Genossenschaften

*Strategie*

- Trends zur Harmonisierung des Rechtsrahmens
- Wertediskussion
- Fokus auf regionale oder globale Märkte?
- Internationalisierung

*Struktur*

- Virtuelle Strukturen vs. Lokale Beziehungen
- Good Governance
- Beibehaltung unternehmerischer Mentalität

*Beziehungen*

- Kundenorientierung vs. Member Value
- Multiplen Interessen von Stakeholdern gerecht werden
- Soziale und ökologische Nachhaltigkeit
- Innovationsfreudigkeit

*Finanzen*

- Nachhaltige Finanzen
- Finanzieren von Wachstum
- Kostendruck/Effizienzsteigerung

Im *strategischen* Bereich muss sich die Genossenschaft mit der Frage der rechtlichen Differenzierung bzw. *Harmonisierung des Rechtsrahmens* auseinandersetzen, d.h., ob die rechtlichen Besonderheiten der Genossenschaft vom Gesetzgeber anerkannt und gefördert<sup>10</sup> oder – wie ein Trend festzustellen ist – Bestimmungen der AG

---

<sup>10</sup> Und legen damit die Basis für eine Differenzierungsstrategie.

oft summarisch auf die Rechtsform der Genossenschaft übertragen werden. Sollen also für die Genossenschaften spezifische Regeln gelten oder sollen gesellschaftsübergreifende Regeln geschaffen werden?<sup>11</sup>

Zudem spielt der *Wertewandel* in der Gesellschaft eine Rolle. Genossenschaften haben traditionell ein „aus der Not“ entstandenes Gesellschaftsmodell,<sup>12</sup> dessen Wertvorstellungen durch Solidarität, Selbsthilfe und Bescheidenheit gekennzeichnet sind. Die Wertvorstellungen in den westlichen Gesamtgesellschaften ändern sich jedoch zunehmend hin zu bindungslosem Individualismus, persönlicher Freiheit und persönlichem Gewinn, was eine Herausforderung für den genossenschaftlichen Wertekanon darstellt und damit eine mögliche strategische Differenzierung durch Werte infrage stellt.<sup>13</sup> Dieser Tatsache trägt mittlerweile auch der Gesetzgeber Rechnung. So wird bspw. Selbsthilfe nicht mehr als Basis für die genossenschaftliche Tätigkeit angesehen.<sup>14</sup> Demgegenüber steht allerdings eine vermehrte Beschäftigung mit (genossenschaftlichen) Werten in der Öffentlichkeit (vgl. diverse politische Abstimmungsinitiativen bzgl. „Masshalten“ in der Schweiz, wie etwa die „Abzocker Initiative“<sup>15</sup> und die „1:12-Initiative“<sup>16</sup>) und auch in der Wissenschaft. Dies zeigen etwa die Verleihung des Nobelpreises an *Elinor Ostrom* und *Oliver Williamson* für ihren Beitrag zur Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung mit Beispielen zu (genossenschaftlichen) Allmenden<sup>17</sup> sowie die Konzepte des CSR<sup>18</sup> und der Triple Bottom Line<sup>19</sup>.

---

<sup>11</sup> Was dann in summa keine Differenzierung auf Basis des Genossenschaftsrechts im Markt mehr erlauben würde.

<sup>12</sup> Insbesondere als Reaktion auf Preisabsprachen und Preisdiktate in der frühen Industrialisierung. Vgl. auch *Forstmoser / Taisch / Troxler / D'Incà-Keller* (2012), S. 11f.

<sup>13</sup> *Münkner*, in *Purtschert* (2005), S. 134; vgl. dazu auch *Tschöpel* (2011), S. 15ff.

<sup>14</sup> BGE 93 II 30ff.

<sup>15</sup> Siehe etwa *Forstmoser* (2012), «Say-on-Pay», S. 337ff.

<sup>16</sup> Vgl. NZZ (2012), <http://www.nzz.ch/aktuell/schweiz/nationalratskommission-erteilt-der-112-initiative-eine-abfuhr-1.17260272>, besucht am 20.2.2014.

<sup>17</sup> Vgl. *Ostrom* (1999).

<sup>18</sup> Vgl. etwa *Müller / Schaltegger* (2009).

<sup>19</sup> Siehe z.B. *Kleine* (2009).



*Der Beitrag der genossenschaftlichen DNA als Basis für  
Wachstum und Differenzierungsstrategien*

Ebenfalls strategisch bedeutsam ist das Thema *lokale Märkte gegenüber Globalisierungstendenzen*. Die traditionell starke lokale Verankerung der Genossenschaften zeigt sich etwa an den grossen lokalen Filialnetzen bei den Grossgenossenschaften fenaco, Coop, Migros, Raiffeisen und Mobiliar. Eine nur lokal operierende Genossenschaft, die durch globale Brands konkurrenziert wird, muss sich jedoch überlegen, wie sie diesem Druck Stand halten kann. Meist besteht dieser in überregionaler Bekanntheit sowie optimaleren Beschaffungsmärkten und damit potenziell tieferen Gestehungskosten („Economies of scale“). Viele Genossenschaften antworten darauf mit Kostensenkungsprogrammen oder Fusionen, d.h. es besteht ein Trend zu immer grösseren Einheiten bzw. die Eingliederung in Genossenschaftsverbände sowie Verlagerung wichtiger Aufgaben und Entscheidungen an die Zentrale.<sup>20</sup> Diese Konzentration der Kräfte bedeutet aber eine Gratwanderung, besteht doch damit die Gefahr, genossenschaftsspezifische Vorteile, wie gerade lokale Kundennähe (Mitsprache, Anzahl Läden vor Ort) sowie lokale Beschäftigung preiszugeben und damit die Differenzierungsmöglichkeit mittels Lokalbezug gegenüber den Mitbewerbern schwinden zu lassen („Me too“ Strategie).

Eine strategische Herausforderung ist damit auch die *Internationalisierung* der Geschäftstätigkeit. Weil Genossenschaften traditionellerweise hauptsächlich lokal tätig sind, ist es für sie schwierig zu expandieren, da sie die Gegebenheiten in neuen Gebieten schwer einschätzen können und häufig das Personal lokal rekrutiert wird. Damit können auch kaum die Fähigkeiten zur Eroberung internationaler Märkte aufgebaut werden. Dies zeigt sich etwa an Beispielen von grossen Genossenschaften der Schweiz, die im Detailhandel tätig sind und den Schritt ins Ausland wagten.<sup>21</sup> Der Schritt in die Internationalisierung ist aber aus verschiedenen Gründen notwendig, sei es um mit grösseren Absatzmengen grössere Bestellvolumina und damit bessere Margen zu erwirtschaften oder um gesättigten Märkten zu entgehen und damit unternehmerische Chancen für Wachstum zu nutzen.

---

<sup>20</sup> Vgl. *Taisch / D'Incà-Keller* (2010), S. 343ff.

<sup>21</sup> Vgl. *Purtschert* (2005), S. 24.

Im Bereich *Struktur* besteht die Herausforderung im Bereich *Virtuelle Strukturen vs. Lokale Beziehungen*. Die demokratischen Entscheidungsfindungsprozesse der Genossenschaften sind häufig langsam,<sup>22</sup> aber auf den Märkten wird eine rasche Reaktion gefordert. Zudem besteht die Gefahr, dass schnelle elektronische Kommunikationsmedien wie Email, Social Media, Internetplattformen etc. in lokalen Gremien gefällte Entscheide unterspülen, bzw. diese Gremien virtualisiert oder gar ersetzt werden. Das bedeutet, dass die Genossenschaften versuchen müssen, ihre Entscheidungsfindungsprozesse zu beschleunigen, ohne dabei ihre demokratischen Strukturen zu umgehen.<sup>23</sup> Eine weitere strukturelle Herausforderung besteht in der Aufrechterhaltung der Qualität der *Good Governance*, was mit einer Forderung nach Professionalisierung oft ehrenamtlichen Verwaltungsratsmitglieder einhergeht, die häufig als lokale Vertreter ohne Branchen- oder Aufsichtskenntnisse in dieses Amt gewählt werden. Diese Professionalisierung wird vermehrt auch durch Aufsichtsbehörden gefordert<sup>24</sup> und generiert Bedarf nach Ausbildung oder Ersatz durch Personen mit entsprechenden Kenntnissen.<sup>25</sup> Dabei darf bei aller Professionalisierung die lokale Verankerung – eine Stärke des genossenschaftlichen Modells – nicht gefährdet werden. Zudem bleiben genossenschaftliche Neugründungen und die Aufnahme neuer Geschäftsfelder mit der damit verbundenen *unternehmerischen Mentalität* eine strukturelle Herausforderung, die Zahl der Neugründungen von Genossenschaften ist und bleibt im Vergleich zu anderen Rechtsformen bescheiden<sup>26</sup>.

Herausforderungen im Bereich der *Beziehungen zu den Stakeholdern* bestehen in den Themenfeldern Innovation, den Konflikten zwischen den verschiedenen Stakeholderinteressen und dem Member Value Prinzip.

---

<sup>22</sup> Abstimmungen und Meinungsbildung mit vielen Mitgliedern benötigen Zeit.

<sup>23</sup> Vgl. *McCarroll/Habberfield* (2012), S. 22.

<sup>24</sup> Vgl etwa *Basel Committee on Banking Supervision* (2010), Nr. 35.

<sup>25</sup> Vgl. dazu *IGA* (2011) und *Meyer* (2011), S. 35.

<sup>26</sup> Vgl. dazu obenstehende Abbildung 2.

*Der Beitrag der genossenschaftlichen DNA als Basis für  
Wachstum und Differenzierungsstrategien*

Es besteht ein Trend, dass das *Member-Value-Prinzip* bei Genossenschaften mehr und mehr verwässert wird<sup>27</sup> – häufig aus Steuergründen, da (Sonder-)Leistungen für Mitglieder nicht als allgemeiner Geschäftsaufwand abgezogen werden können. Zudem sind Nichtmitgliedergeschäfte häufig heute genauso wichtig wie Mitgliedergeschäfte oder – um Skaleneffekte effektiv zu nutzen – sogar noch wichtiger. Durch die Virtualisierung vieler Geschäftsfelder (z.B. Banking, Versicherung, Online-Käufe, etc.) nimmt die Häufigkeit und Beziehungsintensität lokaler Beziehungen – eine traditionelle Stärke der Genossenschaften – zugunsten einer austauschbaren Transaktionsorientierung ebenfalls ab, was ein weiteres Problem darstellt.<sup>28</sup>

Hinzu kommen Herausforderungen, die sich aus dem *Interessenkonflikt der verschiedenen Anspruchsgruppen* ergeben. Wenn sich bspw. bei Wohnbaugenossenschaften Lieferanten (z.B. Interesse: Hoher Verkaufspreis für Geräte) und Wohneigentümer (z.B. Interesse: Tiefer Verkaufspreis für Geräte) gegenüberstehen, gilt es Konflikte zu lösen, was gerade im lokalen Bereich nicht immer einfach ist.

Eine weitere Herausforderung stellen Anforderungen an soziale und ökologische Nachhaltigkeit<sup>29</sup> der Geschäftstätigkeit dar, welcher sich allerdings alle Unternehmen stellen müssen. Genossenschaften gelingt dies aber aufgrund ihrer nachhaltigen Finanz- und Geschäftspolitik häufig sehr gut, man vergleiche nur den frühen Einstieg bei den Bioprodukten bei Coop und Migros oder das Versprechen der Nachhaltigkeit der Generation M<sup>30</sup> bei der Migros sowie die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Coop Geschäftsbericht.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. etwa auch *Tschöpel* (2011), S. 12f. sowie *Böttiger* (2009), S. 176.

<sup>28</sup> Siehe auch *Betsch/Thomas* (2008), S. 25.

<sup>29</sup> Gefördert durch die mehrdimensionale Nutzenstiftung, wie sie im Unternehmenszweck gem. Art. 828 OR angelegt ist.

<sup>30</sup> Siehe <http://www.migros.ch/generation-m/de/nachhaltigkeit-bei-der-migros/generation-m.html>, besucht am 12.1.2014.

<sup>31</sup> Vgl. etwa Nachhaltigkeitsbericht 2012 der Coop, [http://www.coop.ch/pb/site/uebercoop/get/documents/coop\\_main/elements/ueber/geschaeftsbericht/2013/\\_pdf\\_gbnhb\\_2012/coop\\_gb\\_nhb\\_2012\\_komplett/coop\\_nhb\\_2012\\_d\\_low.pdf](http://www.coop.ch/pb/site/uebercoop/get/documents/coop_main/elements/ueber/geschaeftsbericht/2013/_pdf_gbnhb_2012/coop_gb_nhb_2012_komplett/coop_nhb_2012_d_low.pdf), besucht am 12.8.2013.

Im sozialen Bereich sind Genossenschaften häufig Vorreiter bzw. Trendsetter, so z.B. die Migros mit ihrem Kulturprozent.<sup>32</sup>

Genossenschaften werden in den Augen der Bevölkerung zudem oft nicht als besonders *innovationsfreudig* wahrgenommen.<sup>33</sup> Es wird sogar gelegentlich die genossenschaftliche Struktur mit ihrer Fokussierung auf Mitgliederinteressen, nicht aber auf Innovationsförderung und Behauptung im Wettbewerb, als Innovationsbremse angesehen.<sup>34</sup>

Im Bereich der *Finanzierung* von Genossenschaften entstehen wichtige Herausforderungen bei Wachstumsprojekten und den damit verbundenen Fragen der optimalen Finanzierung sowie durch steigenden Kostendruck.

Genossenschaften finanzieren sich klassisch über Anteilscheine.<sup>35</sup> Mitglieder können jederzeit ein- und austreten, damit ist das klassische Genossenschaftskapital schwankend und keine feste Grösse, was eine Unternehmensplanung erschwert.<sup>36</sup> Andererseits besteht durch die gesetzliche Pflicht zur Reservenbildung<sup>37</sup> und Dividendenbeschränkung eine Tendenz zur Thesaurierung der Gewinne, wodurch eine nachhaltige Finanzierung ermöglicht wird. Allerdings sind grösseres organisches Wachstum oder rasche Zukäufe (M&A) durch Eigenkapital so oft nicht finanzierbar. Eine (rasche) externe Finanzierungsmöglichkeit über den Kapitalmarkt analog der AG besteht nicht, was die Rechtsform am Kapitalmarkt benachteiligt.

---

<sup>32</sup> „Die Idee des Migros-Kulturprozents geht auf den Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler zurück. In seinem Sinn verpflichten sich der Migros-Genossenschafts-Bund und die Migros-Genossenschaften zu einem jährlichen Beitrag an das Migros-Kulturprozent. Dieser wird auf Grundlage des Umsatzes berechnet und auch bei rückläufigem Geschäftsgang ausgerichtet. Das Migros-Kulturprozent ist fest in den Statuten der Migros verankert. Neben dem kommerziellen Erfolg ist es gleichberechtigtes Unternehmensziel der Migros.“ Gemäss: <http://www.migros.ch/de/migros-gruppe/kultur-und-bildung/kulturprozent.html>, besucht am 2.2.2014.

<sup>33</sup> Vgl. Taisch et al. (2012), S. 41.

<sup>34</sup> Vgl. etwa Münkner (2001), S. 39.

<sup>35</sup> Vgl. Art. 833 OR.

<sup>36</sup> Siehe auch Purtschert / Becarelli (2005), S. 57ff.

<sup>37</sup> Vgl. dazu Art. 860, 861, 862, 863 OR.

Zunehmende Regulierungsdichte und damit verbundene steigende Kosten einerseits (insbesondere im Bereich Banken und Versicherungen), ausländische, oft in vielen Ländern operierende Konkurrenz mit grossen Skaleneffekten in der Beschaffung andererseits (vor allem im Bereich Einzel- und Grosshandel) sowie ein grosses, verzweigtes Filialnetz (vgl. etwa bei Mobiliar, Raiffeisen, Coop und Migros) bedeuten für Genossenschaften weiteren Kosten- und Effizienzdruck.

### **3. Die DNA der Genossenschaft**

Die rechtliche Unternehmensplattform Genossenschaft wird in der Schweiz in den Art. 828-926 OR (Obligationenrecht) geregelt und in einigen Aspekten durch die Handelsregisterverordnung ergänzt bzw. präzisiert. Die nachfolgende Darstellung gibt eine grobe Übersicht zu den wichtigsten identitätsstiftenden, gesellschaftsrechtlichen Grundlagen der Unternehmensplattform Genossenschaft.<sup>38</sup> Diese spezifisch nur für die Rechtsform der Genossenschaft geltenden OR-Artikel stellen die rechtliche Identität bzw. „DNA“ von Genossenschaften dar<sup>39</sup>. Die folgenden Abschnitte fassen die wesentlichsten identitätsstiftenden – d.h. insbesondere differenzierenden Elemente der Rechtsform – zusammen, wie sie an anderen Orten mehrfach bereits dargestellt wurden.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. dazu ausführlicher *Taisch et al. (2014)*, S. 43ff.

<sup>39</sup> Die Identität bzw. die DNA von Unternehmen ist ein relativ junges Forschungsgebiet. Neben der hier für eine Gruppe von Unternehmen gebrauchten rechtlichen DNA Merkmalen werden in der Literatur die DNA Merkmale für ein einzelnes Unternehmen weiter gefasst, so z.B. werden dazu auch Strukturfragen, Entscheidungsrechte, Informationspolitik und Motivationsstrukturen thematisiert, siehe auch *Neilson, Pasternack, Mendes (2003)*.

<sup>40</sup> Vgl. etwa *Taisch et al. (2012)*, S. 19-37, *Taisch (2009)*, Genossenschaftsgruppen, Rz. 61ff.

### 3.1 Personenbezogene Körperschaft

Die Genossenschaft ist eine Körperschaft, die – und das ist eine Besonderheit – personenbezogen ist.<sup>41</sup> Das heisst sie ist mit einer eigenen, mitgliederunabhängigen Rechtspersönlichkeit ausgestattet,<sup>42</sup> wobei die Persönlichkeit der Mitglieder, nicht aber ihre Kapitalbeteiligung im Zentrum des Wirtschaftsgeschehens steht.<sup>43</sup>

### 3.2 Mitgliederförderung und Förderung weiterer Anspruchsgruppen ohne Dividendenstrebigkeit

Geht man von der Legaldefinition in Art. 828 OR aus, hat beim Unternehmenszweck in der Hauptsache eine direkte Mitgliederförderung durch die genossenschaftliche Tätigkeit zu erfolgen. Eine wirtschaftliche Zweckverfolgung steht dabei im Vordergrund.<sup>44</sup> Allerdings ist seitens von Lehre und Rechtsprechung aufgrund der Formulierung „in der Hauptsache“ eine untergeordnete ideale Zwecksetzung als zulässig erachtet worden.<sup>45</sup> Auch Art. 86 lit. b Ziff. 2 HRegV sieht die Möglichkeit vor, Genossenschaften mit einem gemeinnützigen Zweck einzutragen. Diese Tatsache widerspricht zwar u.a. der in Art. 828 Abs. 1 OR enthaltenen gemeinsamen Selbsthilfe, wurde allerdings aus praktischen Gründen von der Lehre geduldet.<sup>46</sup> Die Verfolgung ausschliesslich dividendenstrebig<sup>47</sup> Zwecke ist hingegen nicht erlaubt.<sup>48</sup> Im Gegenteil: Die Genossenschaft übernimmt eine hilfswirtschaftliche Funktion, weshalb die Vorteile der Mitgliedschaft in der Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Einrichtungen liegen und nicht (nur) in einer Dividendenausschüt-

---

<sup>41</sup> *Baudenbacher* (2012), BSK, N 1 zu Art. 828 OR; *von Wattenwyl* (2009), OFK OR, N 1 zu Art. 828 OR.

<sup>42</sup> *Courvoisier* (2012), CHK, N 1 zu Art. 828 OR.

<sup>43</sup> Dies etwa im deutlichen Gegensatz zur AG oder GmbH.

<sup>44</sup> *Baudenbacher* (2012), BSK, N 14 zu Art. 828 OR.

<sup>45</sup> *Baudenbacher* (2012), BSK, N 15 zu Art. 828 OR; *Taisch et al.* (2012), S. 5.

<sup>46</sup> Vgl. *Forstmoser* (1972), BK, N 136 zu Art. 828 OR; *Baudenbacher* (2012), BSK, N 16 zu Art. 828 OR.

<sup>47</sup> Diese liegt vor, wenn die primäre Erzielung von Ertrag oder Gewinn angestrebt wird, um diesen den Mitgliedern als Dividende auszuschütten. Vgl. *Baudenbacher* (2012), BSK, N 18 zu Art. 828 OR.

<sup>48</sup> *Forstmoser et al.* (2012), S. 6.

tung.<sup>49</sup> Dabei impliziert der Terminus „in der Hauptsache“ allerdings vor allem eine Multistakeholderorientierung, d.h. mehrere Interessenlagen verschiedener Stakeholder – nicht nur die der Mitglieder, sondern auch etwa der Kunden, Arbeitnehmer oder Investoren – müssen austariert und einer jeweiligen Lösung werden.

### **3.3 Gemeinsame Selbsthilfe**

Der Entstehungsgrund des Prinzips der gemeinsamen Selbsthilfe und damit nicht zuletzt auch der der Genossenschaft geht auf die Mitte des 19. Jahrhunderts zurück.<sup>50</sup> Im Zeitalter der Industrialisierung litt die Bevölkerung nämlich unter Mangel- und Notsituationen, weshalb die Idee aufkam, sich gemeinsam *selbst zu helfen*.<sup>51</sup> Dementsprechend deutet die gemeinsame Selbsthilfe auch auf eine für Genossenschaften charakteristische Selbstverwaltung, Selbstorganisation und Selbstbestimmung hin.<sup>52</sup> Diese Elemente der Selbsthilfe implizieren ein «wir nehmen es selbst in die Hand», was dem heutigen Verständnis von Unternehmertum sehr nahe kommt.

Allerdings schwächte das Bundesgericht in seiner Rechtsprechung das Selbsthilfeprinzip ab, indem es die beitragslose Mitgliedschaft als zulässig erachtete.<sup>53</sup> Im Widerspruch dazu steht ein jüngeres Bundesgerichtsurteil vom 25. Mai 2012, in welchem die gemeinsame Selbsthilfe in einem *obiter dictum* als ein zentrales Wesensmerkmal der Genossenschaft klassifiziert wurde.<sup>54</sup> Entsprechend uneinheitlich gestaltet sich die bundesgerichtliche Rechtsprechung hinsichtlich des Selbsthilfeprinzips. Und die Wirtschaftsrealität fordert einer sorgfältigen Unternehmensführung Professionalisierung und Arbeitsteilung ab, was mindestens den Selbsthilfeaspekt der Selbstverwaltung relativieren muss.

Nicht zuletzt ist auch die Problematik der Mindestmitgliederzahl der Genossenschaft in diesem Zusammenhang zu betrachten. In

---

<sup>49</sup> *Baudenbacher* (2012), BSK, N 18 zu Art. 828 OR.

<sup>50</sup> *Egger* (1922), S. 110a.

<sup>51</sup> *Forstmoser et al.* (2012), S. 10f.

<sup>52</sup> *Forstmoser et al.* (2012), S. 12.

<sup>53</sup> BGE 93 II 30.

<sup>54</sup> Vgl. BGE 138 III 407, E. 2.1, S. 408.

einem neueren Entscheid verneinte das Bundesgericht den Bestand einer Genossenschaft im Fall, dass ihre Mitgliederanzahl unter die in Art. 831 Abs. 1 OR vorgeschriebenen sieben Genossenschafter sinke.<sup>55</sup> Diese Ansicht findet in der von der gemeinsamen Selbsthilfe geforderten *Personenmehrheit* ihre Begründung.<sup>56</sup> Es stellt sich allerdings die Frage, ob im schweizerischen Recht angesichts der hohen Mindestmitgliederzahl eine Senkung vorgenommen werden sollte, speziell um gleich lange Spiesse mit den Kapitalgesellschaften (GmbH und AG) zu schaffen sowie Neugründungen zu vereinfachen (Stichwort: „Attraktivität der Rechtsform“<sup>57</sup>).

### 3.4 Demokratische Struktur und Entscheidungsfindung

Ein zentrales Merkmal der Genossenschaft bildet das zwingende Kopfstimmprinzip (Art. 885 OR). Jeder Genossenschafter erhält eine Stimme („one person, one vote“), unabhängig von seiner Kapitalbeteiligung. Dies gilt als Manifestation des Gleichbehandlungsgrundsatzes.<sup>58</sup>

In der Praxis rücken die Mitglieder jedoch oft bei grösseren Genossenschaften vermehrt in den Hintergrund des Geschehens. Zählt die Genossenschaft mehr als 300 Mitglieder oder besteht die Mehrheit der Mitglieder aus Genossenschaften, existiert deshalb die Möglichkeit einer schriftlichen Abstimmung mittels Einberufung einer Urabstimmung (Art. 880 OR),<sup>59</sup> was die Genossenschafter wieder verstärkt der Genossenschaft zuführen soll.<sup>60</sup> Zudem besteht die im schweizerischen Rechtssystem einzigartige Option der Bildung einer Delegiertenversammlung (Art. 892 OR). Unter den gleichen Voraussetzungen wie bei der Urabstimmung können Befugnisse der Generalversammlung durch statutarische Festlegung der Delegiertenversammlung übertragen werden.<sup>61</sup> Mittels dieser spezifischen Instrumente wird die demokratische Struktur der genossen-

---

<sup>55</sup> BGE 138 III 407, E. 2.1.2, S. 410.

<sup>56</sup> BGE 138 III 407, E. 2.5.1, S. 410.

<sup>57</sup> Vgl. *Purtschert* (2005), S. 57; *Troxler* (2013), S. 27.

<sup>58</sup> *Moll* (2012), BSK, N 2 zu Art. 885 OR.

<sup>59</sup> *Moll* (2012), BSK, N 1ff. zu Art. 880 OR.

<sup>60</sup> *Moll* (2012), BSK, N 9 zu Art. 880 OR.

<sup>61</sup> *Moll* (2012), BSK, N 1, 4 zu Art. 892 OR.



schaftlichen Rechtsform gerade bei grösseren Genossenschaften mit unzähligen Mitgliedern betont.<sup>62</sup>

### **3.5 Spezifische Rechte und Pflichten der Mitglieder**

In der schweizerischen Genossenschaft besitzen Mitglieder allgemeine sowie vermögensmässige Rechte und Pflichten. Gesetzlich nicht ausdrücklich erwähnt, aber ein zentrales Element der vermögensmässigen Rechte ist das Recht auf Benutzung der genossenschaftlichen Einrichtungen.<sup>63</sup> Rechte auf einen Anteil am Reinertrag, eine Anteilscheindividende, Abfindung oder Liquidationsüberschussverteilung bestehen hingegen nur, sofern statutarisch vorgesehen. Vermögensmässige Pflichten sind durch Festlegung in den Statuten zu begründen. Dazu gehören die Verpflichtung einen Anteilschein zu übernehmen – sofern solche existieren (Art. 853 OR), die Bezahlung von Eintrittsgeldern (Art. 839 Abs. 2 OR) und einer Auslösesumme (Art. 842 Abs. 2 OR). Andererseits können auch periodische Beiträge (Art. 867 OR), eine persönliche Haftung der Genossenschafter (Art. 869 OR) sowie eine Nachschusspflicht (Art. 871 OR) vereinbart werden.

Die Treuepflicht gehört zu den Kernelementen der allgemeinen Pflichten einer Genossenschaft.<sup>64</sup> Ausserdem können zusätzliche Pflichten durch eine statutarische Festlegung vorgesehen werden (vgl. Art. 867 OR). Im Übrigen stehen dem Mitglied neben den Pflichten auch Mitwirkungs- und Schutzrechte zur Verfügung, die einerseits Rechte zur Teilnahme an der Generalversammlung einräumen sowie jedem Mitglied zwingend nur eine – nicht delegierbare oder kumulierbare – Stimme verleihen (sog. „Kopfstimmprinzip“, Art. 885 OR). Andererseits bestehen gewisse Einsichts-, Auskunfts- und Anfechtungsrechte (Art. 856f., 891 OR).<sup>65</sup> Sie alle gehen über die etwa Aktionären zustehenden Rechten deutlich hinaus.

---

<sup>62</sup> *Taisch et al.* (2012), S. 21.

<sup>63</sup> *Baudenbacher* (2012), BSK, N 18 zu Art. 828 OR; *Taisch et al.* (2012), S. 21f.

<sup>64</sup> Art. 866 OR; *Iseli* (1973), S. 13.

<sup>65</sup> Lediglich exemplarische Aufzählung. Daneben ist das Mitglied berechtigt, eine Generalversammlung einberufen zu lassen (Art. 881 Abs. 2 OR), Ver-

### 3.6 Prinzip der offenen Türe

Art. 839 OR beinhaltet den Grundsatz der offenen Türe, d.h. eine zum Voraus begrenzte Mitgliederanzahl ist gesetzlich nicht gestattet. In der Regel kann jedes Mitglied einer Genossenschaft werden, der die – evtl. statutarisch geregelten – Aufnahmekriterien erfüllt. Zwar dürfen gemäss Art. 839 Abs. 2 OR gewisse Mitgliedschaftsvoraussetzungen in den Statuten festgelegt werden, der Beitritt der Mitglieder darf sich dadurch allerdings nicht übermässig erschweren.<sup>66</sup> Auf eine Mitgliedschaft besteht jedoch kein einklagbarer Anspruch.<sup>67</sup>

### 3.7 Genossenschaftsspezifische Kapitalbeschaffung

Art. 828 Abs. 2 OR verbietet ein zum Voraus festgesetztes Grundkapital. Gemäss Art. 833 Ziff. 1 OR ist es der Genossenschaft überlassen, mittels Statuten Genossenschaftskapital – das sich in einzelne Genossenschaftsanteile zerlegen lässt – zu schaffen. Beim Eintritt hat jedes Mitglied mindestens einen solchen Anteilschein zu übernehmen (Art. 853 Abs. 1 OR). Damit beschafft sich die Genossenschaft u.a. ihr (variables) Eigenkapital.<sup>68</sup> Der Anteilschein ist aber nicht als Wertpapier ausgestaltet, sondern lediglich eine Beweisurkunde,<sup>69</sup> weshalb der Handel grundsätzlich ausgeschlossen ist<sup>70</sup> und damit den beschränkten Finanzierungsmöglichkeiten der Genossenschaft nicht wirklich entgegenwirkt. Weiteres Eigenkapital wird durch genossenschaftsspezifische gesetzlich vorgeschriebene und stille Reserven – in dieser Form ebenfalls einzigartig im Schweizer Rechtssystem – sowie durch weitgehende Thesaurierung von Gewinnen generiert.<sup>71</sup>

---

antwortlichkeitsklage zu erheben (Art. 916ff. OR) und aus der Genossenschaft auszutreten (Art. 842, 843 Abs. 2 OR).

<sup>66</sup> *Schwartz* (2012), BSK, N 1 zu Art. 839 OR.

<sup>67</sup> BGE 118 II 435, E. 2a, S. 437.

<sup>68</sup> *Taisch / Troxler* (2013), Eigenkapitalbeschaffung, S. 408.

<sup>69</sup> *Nigg* (2012), BSK, N 4 zu Art. 852/853 OR; *Taisch / Troxler* (2013), Eigenkapitalbeschaffung, S. 413.

<sup>70</sup> D.h. keine Kapitalmarktfähigkeit der Anteilscheine und Ausschluss der Möglichkeit der Beschaffung von Kapital via Anteilscheine am Kapitalmarkt, vgl. auch *Taisch / Troxler* (2013), Eigenkapitalbeschaffung, S. 409ff.

<sup>71</sup> Vgl. *Taisch et al.* (2012), S. 20.

### **3.8 Fehlende rechtsgeschäftliche Übertragung der Mitgliedschaft**

Erworben wird die Mitgliedschaft grundsätzlich durch eine schriftliche Beitrittserklärung<sup>72</sup> und den darauf folgenden Aufnahmebeschluss der Verwaltung bzw. der Generalversammlung.<sup>73, 74</sup> Aufgrund ihrer personenbezogenen Rechtsform, der Unzulässigkeit der rechtsgeschäftlichen<sup>75</sup> Übertragung der Mitgliedschaft und des zwingenden Kopfstimmprinzips ist die Genossenschaft besser gegen feindliche Übernahmen geschützt, wodurch sie sich von anderen Unternehmensplattformen ebenfalls grundlegend zu unterscheiden vermag.

### **3.9 Genossenschaftsverband**

Zu den Besonderheiten der Rechtsform der Genossenschaft gehört auch der Genossenschaftsverband<sup>76</sup>. Das bedeutet, dass sich drei oder mehr Genossenschaften<sup>77</sup> einem Genossenschaftsverband anschliessen können. Damit ist es möglich, via Gruppenstruktur sowohl regionale als auch überregionale Strukturanforderungen in einer Organisation abzudecken. Weiter können Effektivitäts- und Effizienzgewinne wie bspw. bei der zentralen Beschaffung oder der Realisierung von gemeinsamen und/oder zentralen Dienstleistungen verwirklicht werden. Dies ist im Gegensatz zur AG in einem Mutter-/Tochter-Konstrukt gar ohne demokratischen Kontrollverlust möglich, weil der Genossenschaftsverband den Genossenschaften gehört.

---

<sup>72</sup> Art. 840 Abs. 1 OR.

<sup>73</sup> Art. 840 Abs. 3 OR.

<sup>74</sup> Ausnahmen bilden der Erwerb der Mitgliedschaft durch Erbschaft, Verknüpfung der Mitgliedschaft mit einem Vertrag oder einem Grundstück (vgl. dazu Art. 847 Abs. 2,3,4 OR, Art. 849 Abs. 3 und Art. 850 Abs. 2 OR). *Taisch / Troxler* (2013), *Eigenkapitalbeschaffung*, S. 409 (Fn. 21).

<sup>75</sup> Eine rechtsgeschäftliche Übertragung der Mitgliedschaft ist ausgeschlossen. Dazu in diesem Artikel Fn. 71 und 72.

<sup>76</sup> Vgl. Art. 921-925 OR.

<sup>77</sup> Vgl. Art. 921 OR.

### 3.10 DNA Elemente in Clustern

*Taisch et al.*<sup>78</sup> haben die erwähnten identitätsstiftenden rechtlichen Merkmale in Gruppen, d.h. Clustern zusammengefasst, die so „genossenschaftliche DNA“ bilden:

1. Cluster: Mehrdimensionale Werte- und Nutzenschaffung (vgl. Abschnitt 3.2 und 4.1)
2. Cluster: Nachhaltige Finanzen (vgl. 4.2)
3. Cluster: Demokratische Entscheidungsprozesse (vgl. 3.4, 4.3, 3.6),
4. Cluster: Lokale Verankerung und überregionale Vernetzung (vgl. 4.4)
5. Cluster: Realwirtschaftliches Primat (vgl. 4.5)
6. Cluster: Besondere Innovationsfähigkeit durch die Ressource Mitglieder (vgl. 3.2 und 4.6<sup>79</sup>)

Damit hat die Genossenschaft eine Reihe von unverwechselbaren, identitätsstiftenden Wesensmerkmalen<sup>80</sup>, die einzigartig und insbesondere gesetzlich zwingend vorgesehen sind,<sup>81</sup> was für die identitätsstiftenden Cluster einer Art „Garantie“ bzw. „Gütesiegel“ im Wettbewerb mit anderen Rechtsformen gleichkommt, da nur die Genossenschaft diese Elemente aus gesetzlichen Gründen zwingend befolgen muss.<sup>82</sup>

#### 4. Das Potenzial der DNA der Genossenschaft für die Bewältigung aktueller genossenschaftlicher Herausforderungen

Genossenschaften sind erfolgreich, wenn sie sich auf den für sie relevanten Märkten erfolgreich behaupten können. Erfolgreich heisst, dass die jeweiligen Marktpartner des Unternehmens mit

---

<sup>78</sup> *Taisch et al.* (2012), S. 59ff.

<sup>79</sup> Details zu diesem Punkt vgl. *Taisch et al.* (2012), S. 62.

<sup>80</sup> Andere sprechen auch von einem Gen. Siehe bspw. *Dellinger* (2012).

<sup>81</sup> *Taisch / Troxler / D'Inca-Keller* (2014).

<sup>82</sup> Kongruent zur DNA werden oft auch genossenschaftliche Werte genannt; eine begrifflich trennscharfe Abgrenzung bzw. Definition beider Konzepte ist aber noch zu leisten, vgl. auch dazu *Ettenuer* (2009), S. 3ff.

*Der Beitrag der genossenschaftlichen DNA als Basis für  
Wachstum und Differenzierungsstrategien*

diesen (vertragliche) Beziehungen in genügender Zahl und Qualität eingehen und die Bedingungen dieser vertraglichen Beziehung für das Unternehmen dauerhaft vorteilhaft sind, d.h. dass die Budgetziele erfüllt werden bzw. Kosten (finanzielle, soziale, emotionale, ökologische, etc.) unter den Erträgen (finanzielle, soziale, emotionale, ökologische, etc.) zu stehen kommen.<sup>83</sup> Das bedeutet aber nichts anderes, als dass sie sich strategische Erfolgspotenziale<sup>84</sup> gegenüber den Mitbewerbern aufbauen können.

Da die Genossenschaften – wie oben ausgeführt – eine „eigene“ rechtliche Identität haben, die sich grundsätzlich von der der Kapitalgesellschaften unterscheidet, stellt sich die Frage, welchen Beitrag diese „DNA“ der Genossenschaften für die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen bringen kann. Die folgende Grafik zeigt die Herausforderungen und die Gegenüberstellung der relevanten DNA-Elemente der Genossenschaft.

#### **4.1 Mehrdimensionale Werte- und Nutzenschaffung**

*Wertediskussion:*

Die rechtliche Unternehmensplattform der Genossenschaft lässt einen weiten Gestaltungsspielraum zu. Es können wirtschaftliche, ideelle und gemeinnützige Zwecke verfolgt werden. Ausgeschlossen ist allerdings – wie bereits erwähnt – die reine Dividendenstrebigkeit, da der gesetzliche Zweck darin besteht, in der Hauptsache Sicherung und Förderung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder zu betreiben.<sup>85</sup> Das macht die Genossenschaft jedoch einerseits für reine Investorengesellschafter<sup>86</sup> 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.

---

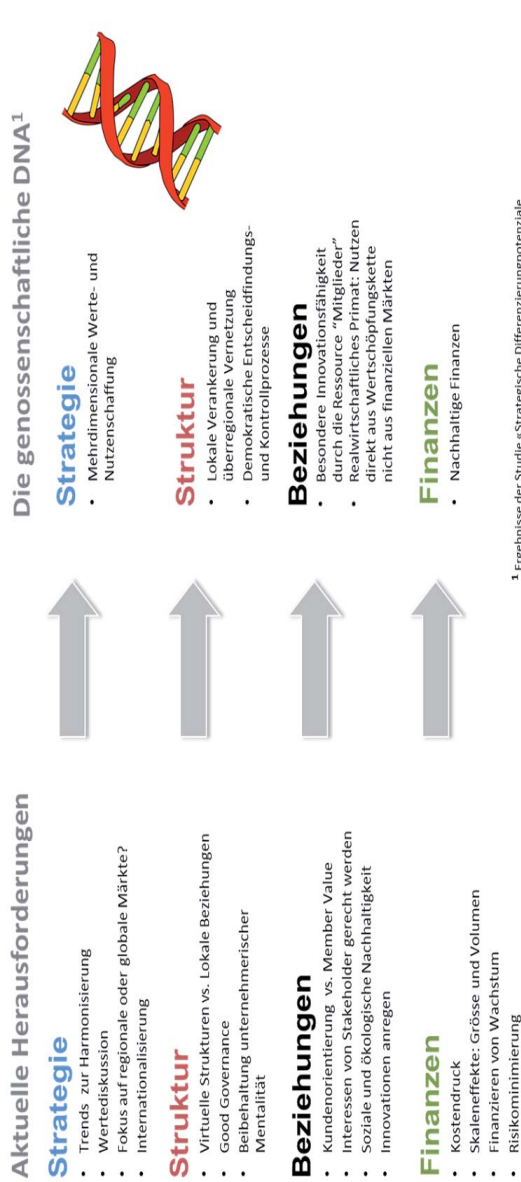
<sup>83</sup> Das bedeutet eine positive betriebswirtschaftliche Erfolgsrechnung (operative Betrachtung) und langfristige Zielerreichung auf der strategischen Ebene. Vgl. dazu etwa *Näther* (1993).

<sup>84</sup> Vgl. etwa *Gälweiler* (1987), S. 26 und *Pümpin* (1983).

<sup>85</sup> Vgl. *Baudenbacher* (2012), BSK, N 18 zu Art. 828 OR.

<sup>86</sup> Vgl. etwa *Purtschert* (2005), S. 34 ff.

Abbildung 5: Herausforderungen für Genossenschaften und der Beitrag der DNA.



<sup>1</sup> Ergebnisse der Studie «Strategische Differenzierungspotenziale von Genossenschaftsunternehmen zum aktuellen Genossenschaftsrecht» durch IFU | IBLI 2013

*Der Beitrag der genossenschaftlichen DNA als Basis für  
Wachstum und Differenzierungsstrategien*

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 und somit für die strategische Positionierung im Sinne einer Differenzierung gegenüber (rein kapitalorientierten) Mitbewerbern genutzt werden. Die Genossenschaft eignet sich deshalb nicht nur zur Erzielung von mehrdimensionalen Werten, sondern auch zur Verfolgung sozialer, kultureller Anliegen für mehrere Interessengruppen. Der generierte Nutzen kann so anschliessend in einem Förderreporting<sup>87</sup> oder einer Marktkommunikation<sup>88</sup> für die entsprechenden Stakeholder kommuniziert werden, damit der Nutzen sowie der andere Ansatz der Genossenschaft auch im Markt wahrgenommen werden.

*Harmonisierung:*

Bzgl. Harmonisierung der Rechtsformen kann gerade der unterschiedliche Zweck der Genossenschaft als Basis für eine Differenzierung und damit einer Differenzierungsstrategie dienen, der dann einerseits in der Marktkommunikation, andererseits aber auch als Argumentarium dienen kann, um übertriebenen Harmonisierungstendenzen des Gesetzgebers entgegen zu wirken.

*Internationalität, Kostendruck und Effizienz:*

Genossenschaftliche Netzwerke<sup>89</sup> sind ein genuines Mittel, Effizienz- und Skalenvorteile im genossenschaftlichen Rechtsrahmen zu nutzen. Leider wird diese Möglichkeit noch nicht in ausreichendem Masse genutzt. Die Mehrheit der Genossenschaften in der Schweiz

---

<sup>87</sup> Vgl. *Beuthien* (2011), Rn. 13 zu § 53, (Fn. 20).

<sup>88</sup> Wie in der Schweiz bspw. die Mobiliar Versicherung grosse Kampagnen aufzieht, die ein grosses Geschenkpaket auf Plakaten zeigen (und damit auf die Rückvergütungen der Genossenschaft an ihre Mitglieder/Kunden hinweisen). Vgl. hier etwa <http://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen/rorschach/tb-ot08/Geschenk-fuer-die-Kunden;art2889,1522662>, besucht am 19.2.2014.

<sup>89</sup> Diese können als reiner Genossenschaftsverband ausgestaltet sein oder eine genossenschaftliche Gruppe bilden, die aus Gruppen in Verbindung auch mit anderen Rechtsformen (wie bspw. AG oder Stiftung), mit einer Genossenschaft im Zentrum, bestehen.

ist heute keinem genossenschaftlichen Netzwerk bzw. Genossenschaftsverband angeschlossen. Zudem wird das internationale Potenzial – d.h. die Nutzung von überregionalen und supranationalen genossenschaftlichen Netzwerken – noch zu wenig beansprucht. Die meisten Genossenschaften haben heute in der Schweiz einen regionalen oder nationalen Fokus (vgl. etwa Raiffeisen, Mobiliar, fenaco, Mobility, ABZ, SVW).<sup>90</sup>

Das DNA Element der Mehrdimensionalität der Nutzenstiftung erlaubt somit eine Differenzierung im Wettbewerb zu rein kapitalorientierten Unternehmensformen.

## 4.2 Nachhaltige Finanzen

*Nachhaltige Finanzen:*

Gemäss Zweckartikel soll die Genossenschaft primär nicht Gewinne zwecks Dividendenausschüttung an die Mitglieder erwirtschaften, sondern in der Hauptsache – entlang der Wertschöpfungskette – Mitglieder und Dritte direkt in ihren wirtschaftlichen Interessen fördern (vgl. Art. 828 OR). Das bedeutet, dass bei Erzielung von Überschüssen diese in erster Linie thesauriert werden sollen. Es ist daher für die Geschäftsführung und Geschäftspolitik sinnvoll, sich nicht auf die kurzfristige Unternehmenswertsteigerung bzw. die Dividendenausschüttung auszurichten und gleichzeitig alternative Formen der Kapitalbeschaffung (Zusatzanteilscheine, partizipationsscheinähnliche Beteiligungspapiere oder Split des Anteilscheins) durch die Statuten zu ermöglichen, um damit Anreize für Investoren<sup>91</sup> zu schaffen und die genossenschaftliche Kapitalbasis zu stärken. Somit begünstigen diese bei der Genossenschaft von Gesetzes wegen bestehenden Besonderheiten eine organische, nachhaltige, risikoarme Finanzierung der Genossenschaft. Dabei gilt zusätzlich, dass die

---

<sup>90</sup> Auf internationalem Terrain gibt es für das Schweizer Konstrukt „Genossenschaftsverband“ bis heute keine Möglichkeit, ein länderübergreifendes Konstrukt zu führen, das rechtlich ohne Problematik wäre. In diesem Falle werden häufig in der Praxis Aktiengesellschaften im Verbund mit Genossenschaften gegründet. Man spricht deshalb sinnvollerweise von „genossenschaftlich organisierten Gruppen“.

<sup>91</sup> Auch der Investor ist im Sinne der multiplen Stakeholderorientierung eine Gruppe mit berechtigten Interessen.



*Der Beitrag der genossenschaftlichen DNA als Basis für  
Wachstum und Differenzierungsstrategien*

Genossenschaft aufgrund des gesetzlich verlangten Ausschlusses der reinen Kapitalorientierung bzw. reinen Dividendenstrebigkeit das Konzept der nachhaltigen Finanzen glaubhafter umsetzen kann als andere rechtliche Unternehmensplattformen.

*Wachstumsfinanzierung:*

Allerdings benötigt die Genossenschaft für agile Reaktionen am Markt (Expansion, M&A) oft rasch weitere externe Mittel, die sie nicht selbst direkt auf dem Kapitalmarkt (wie die AG) beschaffen kann. Hier stösst das Rechtskleid der Genossenschaft an seine Grenzen.<sup>92</sup> Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass die Splitmöglichkeit von Anteilscheinen<sup>93</sup> sowie partizipationsscheinähnliche Beteiligungen<sup>94</sup> im Gesetz impliziert und daher zulässig sind und damit zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten für Genossenschaften ermöglicht.<sup>95</sup>

Mit diesem DNA-Element können die Herausforderungen nachhaltige Finanzen und Wachstumsfinanzierung aktiv angegangen werden.

### **4.3 Demokratische Entscheidungs- und Kontrollprozesse**

Die *demokratische Entscheidungsfindung und Kontrolle* mit dem zwingenden Kopfstimmprinzip und dem sich daraus ergebenden Verbot, Stimm- und andere Rechte etwa nach der Kapitalbeteiligung zu bemessen, stellt ein eigentliches Kernelement der genossenschaftlichen DNA dar. Damit wird eine Machtkonzentration von 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.

*Multiple Interessen von Stakeholdern:*

---

<sup>92</sup> Vgl. Purtschert (2005), S. 33; vgl. Taisch et al. (2014).

<sup>93</sup> Vgl. dazu Fn. 90.

<sup>94</sup> Ähnlich dem investierenden Mitglied in anderen Jurisdiktionen wie Deutschland und Österreich.

<sup>95</sup> Vgl. Art. 849 Abs. 2 OR; Taisch/Schwytter, S. 515; Taisch/Troxler (2013), S. 409.

Was für die AG erst eingeführt werden soll (Stärkung der Aktionärsdemokratie, Vielfalt der Stimmen) ist bei der Genossenschaft seit jeher vorhanden. Damit kann die Genossenschaft nach aussen im Markt glaubwürdig und nachhaltig die demokratische Wertebasis signalisieren. Bei der AG ist dies nur fakultativ möglich, was einen geringeren Signaleffekt bewirkt. Diese Garantie der demokratischen Struktur stärkt das Vertrauen und wirkt sich somit positiv auf die Reputation des Unternehmens aus.

Mit diesen DNA-Elementen kann den aktuellen Herausforderungen nach Werten (wie soziale und ökologische Nachhaltigkeit, Transparenz, Partizipation, verschiedenen Interessenausgleichen und Nutzengenerationen) für verschiedene Stakeholdergruppen, Mitglieder- und Kunden(ein)bindungen Rechnung getragen werden.

#### **4.4 Lokale Verankerung und überregionale Vernetzung**

*Lokale Verankerung und überregionale Vernetzung:*

Lokale Beziehungsnetzwerke (Einbindung der Mitglieder in demokratische Entscheidungsprozesse) und Kundennähe sind traditionelle Stärken der Genossenschaft.<sup>96</sup> Die Mitgliedschaft führt zu Kundennähe und -fokus und durch die im Laufe der Mitgliedschaft gesammelten Anforderungen des Mitgliedes transparenter. Genossenschaften haben in den letzten Jahrzehnten zudem vereinzelt die Vernetzung mit anderen Regionen/Nationen vorangetrieben, um neue Lieferanten- und Absatzmärkte zu erschliessen.<sup>97</sup> Die netzwerkartigen Verbandsstrukturen, die auf lokaler Verankerung und überregionaler Vernetzung (z.B. via Genossenschaftsverband nach Art. 921ff. OR bzw. genossenschaftliche Netzwerke mit *hybriden*

---

<sup>96</sup> Man vergleiche etwa die deutlich höhere Dichte des Filialnetzes bei Raiffeisen Schweiz (1'063 Filialen 2013, [www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch), besucht am 14.2.2014) mit derjenigen von Kantonal- und Grossbanken (z.B. UBS 306 Filialen 2013, [www.ubs.com](http://www.ubs.com), besucht am 14.2.2014). Ähnlich auch bei Coop und Migros gegenüber anderen Grossverteilern, etwa Discountern.

<sup>97</sup> Vgl. etwa die sich im Besitz der Coop Gruppe befindliche Transgourmet AG – interessanterweise kein Genossenschaftsverband, sondern eine AG – mit 22'300 Mitarbeitern in sieben Ländern, <http://www.transgourmet.com/de/>, besucht am 12.1.2014.

*Der Beitrag der genossenschaftlichen DNA als Basis für  
Wachstum und Differenzierungsstrategien*

*Strukturen*<sup>98</sup>) basieren, ermöglichen zudem die Erschliessung neuer Beschaffungs- und Absatzmärkte. Dieses DNA-Element senkt das Geschäftsrisiko, da man den Kunden (bzw. das Mitglied) und damit dessen Risiken kennt. Durch die überregionale Vernetzung – etwa mittels Genossenschaftsverbänden, können gleichzeitig Multiplikations- und damit Skaleneffekte auch im Ausland erreicht werden, die sich wiederum positiv auf die Kostenstrukturen auswirken und die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaft erhöhen können, ohne dass demokratische Entscheidungsstrukturen zugunsten eines dominanten Kapitalgebers aufgegeben werden müssen.

*Virtuelle Strukturen:*

Ergänzend zu den lokalen und überregionalen Strukturen des Genossenschaftsverbands sollten allerdings die Möglichkeiten moderner IT Strukturen (Internet, Social Media, etc.) mit gezielt genossenschaftlichen Elementen eingesetzt werden, um genossenschaftliche Werte wie bspw. Mitbestimmung, Agilität und Kundennähe auch in virtuellen Strukturen zu ermöglichen.<sup>99</sup> Verschiedene Genossenschaften haben in der Schweiz dazu bereits erste erfolgreiche Gehversuche gemacht,<sup>100</sup> das Potenzial scheint dabei aber noch kaum ausgereizt, denkt man etwa an branchenübergreifende genossenschaftliche virtuelle Verbände, die Kommunikation und E-Commerce auf der Absatz- und/oder Beschaffungsseite poolen. Virtuelle Strukturen und Netzwerke können die bestehenden physischen Netzwerke (Filialen) ergänzen und deren Reichweite sowie Erreichbarkeit vergrössern, was wiederum das Kerngeschäft stärkt.

Diese DNA-Elemente können eine Antwort auf die Problemkreise der Internationalität, bessere Kunden- bzw. Mitgliederorientierung und ökologische Nachhaltigkeit, Effizienz sowie die Interessen multipler Stakeholder sein.

---

<sup>98</sup> Hybride Strukturen enthalten neben der Rechtsform der Genossenschaft auch andere Rechtsformen innerhalb einer Gruppe, das sind z.B. Stiftungen oder AGs wie bspw. bei der Migros. Sie sind in der Praxis häufig anzutreffen, insbesondere da, wo Wachstum (externe Kapitalbeschaffung) und internationale Expansion (ausländisches Recht) ein Thema ist.

<sup>99</sup> *Tschöpel* (2011), S. 15.

<sup>100</sup> Vgl. etwa Migros mit den Social Media Konzepten „Migipedia“ ([www.migipedia.ch](http://www.migipedia.ch)) und dem erfolgreichen Online Shopping „Leshop“ ([www.leshop.ch](http://www.leshop.ch)).

## 4.5 Realwirtschaftliches Primat

### *Realwirtschaftliches Primat:*

Der Genossenschaftszweck in Art. 828 OR erfordert, dass Mitglieder und auch Dritte durch die Aktivität der Genossenschaft primär unmittelbar (d.h. direkt) gefördert werden.<sup>101</sup> Das bedeutet, dass nicht die Kapitaldividende, sondern die Aktivitäten der Genossenschaft bzw. der Nutzen aus den Aktivitäten für die Stakeholder im Mittelpunkt stehen muss. Der solchermaßen erzielte Fördernutzen wird daher direkt aus der Wertschöpfungskette für die Anspruchsgruppen erbracht und nicht mittels (indirekter) Finanztransaktionen bspw. auf dem (externen) Kapitalmarkt. Die multiple Stakeholderorientierung gemäss Art 828 OR lässt dabei auch die Interessen des Investors gelten, allerdings nicht in der Hauptsache. Die Prinzipien der Selbsthilfe und das gesetzesmässig vorgesehene Recht zur Benutzung genossenschaftlicher Einrichtungen durch die Mitglieder verstärken diese realwirtschaftliche Orientierung zusätzlich. Daneben erlaubt es die realwirtschaftliche Basierung einen Gegensatz zur Finanzspekulation in der Marktkommunikation aufzubauen.

Dieses DNA-Element kann so eine Antwort auf die Problemkreise der Forderungen nach sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit, nach einer nachhaltigen, risikoarmen Geschäftspolitik und des Erzielens der Wertschöpfung für multiple Anspruchsgruppen inkl. der Mitglieder sein.

## 4.6 DNA-Element: Besondere Innovationsfähigkeit durch die Ressource Mitglieder

*Innovationspotenzial:* Innovationen gelten gemeinhin als Motor für zukünftiges Wachstum und Ertragskraft.<sup>102</sup> Genossenschaften können durch die Aktivierung der Ressource Mitglieder für Inno-

---

<sup>101</sup> „In der Hauptsache“ impliziert, dass es auch andere förderungswürdige Gruppen (u.a. Investoren) gibt.

<sup>102</sup> So sagen 78% der Führungskräfte nach einem Survey von Deloitte aus dem Jahr 2012, dass Innovation essentiell für Unternehmenswachstum ist. [http://www.deloitte.com/view/de\\_DE/de/dienstleistungen/a3bb7dbcca76c310VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm#](http://www.deloitte.com/view/de_DE/de/dienstleistungen/a3bb7dbcca76c310VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm#), besucht am 19.2.2014.

vationsprozesse in Genossenschaften ein besonderes Potenzial<sup>103</sup> bereitstellen. Die demokratische Basis und die Personenbezogenheit, aber auch die Prinzipien der offenen Türe, der Selbsthilfe und der 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 kann in einem reflexiven Innovationsprozess eingebunden und genutzt werden. Das Identitätsprinzip<sup>104</sup> erlaubt dabei den frühzeitigen und ökonomisch vorteilhaften Einbezug von Kundenanforderungen in die Gestaltung von Dienstleistungen und Produkten. Die dabei innovierten Konzepte (neue Produkte, Dienstleistungen, Strategien, etc.) werden eher von der Mehrheit der Mitglieder mitgetragen als bei Kapitalgesellschaften, bei welchen Kunden und Investoren „von aussen“ kommen und etwa in Kundenpanels extra organisiert werden müssen. Das Prinzip der offenen Türe erlaubt es insbesondere, unterschiedliche Stakeholder als Mitglieder in die Genossenschaft zu integrieren und in den beschriebenen demokratischen Innovationsprozess einzubinden („Open Innovation“<sup>105</sup>). Die Nutzung der Ressource Mitglieder ist bei Genossenschaften somit bereits strukturell angelegt und ein immanentes, für Innovationsprozesse und unternehmerische Aktivitäten zu nutzendes Potenzial. Dazu sind aber in der Regel neu gestaltete Innovationsprozesse, Innovationsanreize und Innovationsstrukturen notwendig.

*Mindestmitgliederzahl:*

Wirft man einen Blick auf die Gründungsvoraussetzungen, so zeigt sich, dass die Genossenschaft gemäss Art. 831 OR sieben Gründungsmitglieder benötigt, was ein hohes Erfordernis für Neugründungen im Vergleich zur AG oder GmbH, die nur ein Mitglied erfordern, darstellt. Die Reduktion der Mindestmitgliederzahl auf 2 oder 3 Personen wird von einigen Autoren (siehe etwa *Forstmoser* (1974), *Purtschert* (2005), *Taisch/Troxler* (2012), *Troxler* (2013)) seit

---

<sup>103</sup> Vgl. *Taisch et al.* (2012), S. 56ff.

<sup>104</sup> Vgl. etwa auch *Ringle* (2007), S. 13.

<sup>105</sup> Vgl. dazu etwa *Chesbrough et al.* (2003, 2006); *Gassmann/Enkel* (2006); *Gerber* (2008).

längerem postuliert, um die Innovations- und Startupschwäche der Rechtsform Genossenschaft auszugleichen.

Diese DNA-Elemente können so eine Antwort auf die Herausforderungen Innovationsdefizit, mangelnde Neugründungsrate sowie Stärkung der Kunden- bzw. Mitarbeiter und/oder Mitgliederbeziehung sein. Ergänzend dazu sollten im Gesetz Anpassungen für die Mindestmitgliederzahl auf 2-3 Mitglieder vorgenommen werden, um Neugründungen und genossenschaftliches Unternehmertum zu fördern.

## **5. Zusammenfassung und Fazit**

Eine Gegenüberstellung der Herausforderungen mit den – aus dem schweizerischen Recht herausgearbeiteten – DNA Merkmalen der Genossenschaft zeigt, dass die Potenziale des Paradigmas strategischer Nutzung der Rechtsform mögliche Antworten auf die Herausforderungen bringen, die mit anderen gesellschaftsrechtlichen Plattformen nicht oder nur mit Aufwand realisiert werden können. Die Befunde dürften sich auch analog auf österreichische bzw. deutsche Genossenschaften in deren Rechtskleid übertragen lassen. Dabei gilt natürlich, dass die solchermaßen identifizierten Potenziale von den Genossenschaftsunternehmen aktiv angegangen, umgesetzt und kommuniziert werden müssen, ansonsten schlummern sie ohne Wirkung im Verborgenen.

Allerdings wurde auch sichtbar, dass die rechtliche Unternehmensplattform Genossenschaft da oder dort noch über Optimierungspotential verfügt, um Genossenschaften in ihrem Wachstum zu fördern (wie etwa verbesserte Governance Strukturen, erweiterte Finanzierungsinstrumente, Senkung der Mindestmitgliederzahl, u.a.m.). In diesem Sinne bleibt zu ermutigen, dass die Genossenschaften die Elemente ihrer Identität aufgreifen und in strategischem Sinne vermehrt nutzen, um sich einerseits mittels genossenschaftlichen Differenzierungsstrategien im Markt zu behaupten und das angestrebte Wachstum zu realisieren und andererseits das Optimierungspotenzial seitens des Gesetzgebers zu gebrauchen, um wachstumsfördernde Strukturen zu schaffen bzw. zu erhalten.

## **Literaturverzeichnis**

- Basel Committee on Banking Supervision* (2010): Principles for Enhancing Corporate Governance, Nr. 176.
- Betsch, Oskar/Thomas, Peter* (2008): Industrialisierung der Kreditwirtschaft, Informationstechnologie und Managementkonzepte, Wiesbaden.
- Beuthien, Volker* (2011): Genossenschaftsgesetz, mit Umwandlungs- und Kartellrecht, sowie Statut der Europäischen Genossenschaft, 15. Aufl., München.
- Böttiger, Jörg-Matthias* (2009): MemberValue für Wohnungsgenossenschaften in: *Theurl, Theresia* (Hrsg.): Münstersche Schriften zur Kooperation, Aachen.
- BFS* (2013): Bundesamt für Statistik, [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch).
- Chesbrough, Henry William* (2003): Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston.
- Chesbrough, Henry William/Vanhaverbeke, Wim/West, Joel* (2006): Open Innovation: Researching a New Paradigm, Oxford.
- Coop* (2012): Geschäftsbericht der Coop Gruppe („Die Coop Gruppe in Zahlen“) für die Jahre 2000 und 2001, [www.coop.ch](http://www.coop.ch), besucht am 12.2.2014.
- Dellinger, Markus* (2012): „Genossenschafts-Gen“ sorgt für Zusammenarbeit, Krisensicher im Verbund, in: *Raiffeisenzeitung*, Nr. 39/27.9.2012.
- Egger, Alfred* (1922): Revision des Genossenschaftsrechtes, in: *Zeitschrift für Schweizerisches Recht*, S. 107a.
- Ettenauer, Günther* (2009): Genossenschaftliche Verbundkompetenz am Beispiel der österreichischen Volksbank Gruppe. Wiener Studien des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen, Neue Folge, Bd. 17, Wien.
- Forstmoser, Peter* (1972): Berner Kommentar, Kommentar zum schweizerischen Privatrecht, Das Gesellschaftsrecht, Die Genossenschaft, Systematischer Teil und Art. 828-839 OR, Band VII/4/1, Bern. (zit. *Forstmoser* (1972), N ... zu Art. ... OR)
- Forstmoser, Peter* (1974): Die Genossenschaft – Anachronismus oder Rechtsform der Zukunft?, in: *Die Schweizerische Aktiengesellschaft: Zeitschrift für Rechts-, Steuer- u. Wirtschaftsfragen* 46, S. 155ff.
- Forstmoser, Peter* (2012): «Say-on-Pay», Die Volksinitiative «gegen die Abzockerei» und der Gegenvorschlag des Parlaments, *Schweizerische Juristen-Zeitung*, 108/2012, S. 337ff.
- Forstmoser, Peter/Taisch, Franco/Troxler, Tizian/D'Incà-Keller, Ingrid* (2012): Der Genossenschaftszweck – gestern und heute, in: *REPRAX* 2/2012, S. 1ff. (zit. *Forstmoser et al* (2012), S. ...)

- Gassmann, Oliver / Enkel, Ellen (2006): Open Innovation: Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotential, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 3/2006, S. 132ff.
- Gälweiler, Aloys (1987): Strategische Unternehmensführung, Frankfurt/ New York.
- Gerber, Alexander (2008): Antennen müssen auf Empfang stehen. Offene Kommunikation entscheidend für den Erfolg von Open Innovation, in: Wissenschaftsmanagement, 4/2008, S. 20ff.
- Gerwig, Max (1957): Schweizerisches Genossenschaftsrecht, Bern.
- Handschin, Hans (1954): Der Verband schweiz. Konsumvereine (VSK) 1890-1953, Basel.
- Honsell, Heinrich / Vogt, Nedim Peter / Watter, Rolf (2012): Basler Kommentar, Obligationenrecht II, Art. 530-964 OR, 4. Aufl., Basel. (zit. *Bearbeiter* (2012), BSK, N ... zu Art. ... OR)
- ICA (2013): Blueprint for a Cooperative Decade, <http://ica.coop/en/blueprint-co-op-decade>.
- IFU | BLI (2011): Bevölkerungsumfrage zur Wahrnehmung der Genossenschaften in der Schweiz, Nachhaltig erarbeiteter Vertrauensbonus Genossenschaft, Bern, [www.iggenossenschaftsunternehmen.ch](http://www.iggenossenschaftsunternehmen.ch).
- Iseli, Rudolf (1973): Das Nichtmitgliedergeschäft der Genossenschaften, Zürich.
- Kleine, Alexandro (2009): Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie – Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren, Wiesbaden.
- Klemisch, Herbert / Boddenberg Moritz (2012): Zur Lage der Genossenschaften – tatsächliche Renaissance oder Wunschdenken?, in: WSI Mitteilungen, 8/2012, S. 570ff.
- Kostkiewicz, Kren Jolanta / Nobel, Peter / Schwander, Ivo / Wolf, Stephan (Hrsg.) (2009): OR Kommentar, Schweizerisches Obligationenrecht, 2. Aufl., Zürich. (zit. *Bearbeiter*, OFK OR, N ... zu Art. ... OR)
- McCarroll, Véronique / Habberfield, Sarah (2012): The outlook for co-operative banking in Europe 2012, Oliver Wyman edition: <http://www.oliverwyman.com/insights/publications/2012/oct/the-outlook-for-co-operative-banking-in-europe-2012.html#Uv0NHvbXju0>, besucht am 19.2.2014.
- Meyer, Eric (2011): Bedrohen steigende Anforderungen das genossenschaftliche Prinzip der Selbstverwaltung?, in: IGA (2011), Internationales Institut für Genossenschaftsforschung im Alpenraum, Meran, S. 13ff.
- Müller, Martin / Schaltegger, Stefan (2009): Corporate Social Responsibility – Trend oder Modeerscheinung, München.



*Der Beitrag der genossenschaftlichen DNA als Basis für  
Wachstum und Differenzierungsstrategien*

- Neilson Gary, Pasternack Bruce A., Mendes Decio (2003)*, The Four Bases of Organizational DNA, strategy+business issue 33, Booz Allen Hamilton, <http://www.strategy-business.com/article/03406> besucht am 12.2.2014.
- Münkner, Hans-Hermann (2001)*: Innovative Kraft organisierter Selbsthilfe: Fachgespräch zwischen Theorie und Praxis, Marburg/Lahn.
- Näther, Christian (1993)*: Erfolgsmaßstäbe der strategischen Unternehmensführung, München.
- NZZ (2012)*: NZZ vom 20.6.2012, <http://www.nzz.ch/aktuell/schweiz/nationalratskommission-erteilt-der-112-initiative-eine-abfuhr-1.17260272>, besucht am 20.2.2014.
- Ostrom, Elinor (1999)*: Die Verfassung der Allmende, Tübingen.
- Pümpin, Cuno (1983)*: Management strategischer Erfolgspositionen, 3. Aufl., Bern/Stuttgart.
- Purtschert, Robert (2005)*: Bestandesaufnahme und Perspektiven der Genossenschaften in der Schweiz, in: *Purtschert, Robert (Hrsg.)*: Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern/ Stuttgart/Wien.
- Purtschert, Robert/Beccarelli, Claudio (2005)*: Genossenschaft in der Schweiz zwischen Bedeutungsverlust und wirtschaftlicher Dynamik – ein empirischer Befund, in: *Purtschert, Robert (Hrsg.)*, Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern.
- Raiffeisenzeitung (2012)*: „Genossenschaften sind alternativlos“, in: Raiffeisenzeitung, Nr. 39/27.9.2012.
- Ringle, Günther (2007)*: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität, in: Wismarer Diskussionspapiere, Wismar.
- Statistik Austria (2014)*: Statistisches Jahrbuch, online Version: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/handel\\_und\\_dienstleistungen/leistungs\\_und\\_strukturdaten/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/handel_und_dienstleistungen/leistungs_und_strukturdaten/index.html), besucht am 20.2.2014.
- Statistisches Jahrbuch der Schweiz*, Bd. 1917-1988, Bundesamt für Statistik (Hrsg.), Bern.
- Taisch, Franco (2009)*: Genossenschaftsgruppen und deren Steuerung, Zürich/St. Gallen.
- Taisch, Franco/D'Incà-Keller, Ingrid (2010)*: Effizienz- und Qualitätssteigerung durch Fusion innerhalb von Genossenschaftsgruppen, Zürich/St. Gallen.
- Taisch, Franco/D'Incà-Keller, Ingrid/Troxler, Tizian (2014)*: Die Genossenschaft als Nachfolgemodell bei Klein- und Mittelunternehmungen in der Schweiz, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 1/2014, S. ...ff. (in Veröffentlichung)

- Taisch, Franco / Jungmeister, Alexander / D'Incà-Keller, Ingrid / Troxler, Tizian* (2012): Differenzierungsmerkmale der Unternehmensplattform Genossenschaft und ihr strategisches Potenzial, Universität Luzern IFU | BLI, Luzern. (zit. *Taisch et al.* (2012), S. ...)
- Taisch, Franco / Jungmeister, Alexander / Fabrizio, Nadja / Schmidt, Selin / Kostovic, Irena / Thi, Aimi / Ruppel, Theresa* (2014): Analyse der gesellschaftsrechtlichen Handlungsfelder für Genossenschaftsunternehmen, Universität Luzern IFU | BLI, Luzern. (zit. *Taisch et al.* (2014), S. ...)
- Taisch, Franco / Schwyter, Thomas* (2010): 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 – Rechtssetzungslehre), Festschrift für *Paul Richli* zum 65. Geburtstag, Zürich/St. Gallen.
- Taisch, Franco / Troxler, Tizian* (2012): Entscheidbesprechung des Urteils vom 25. Mai 2012 i.S. Genossenschaft X.c.B. und C. (4A\_729/2011, BGE 138 III 407), in: Aktuelle Juristische Praxis, 2012, S. 1646ff.
- Taisch, Franco / Troxler, Tizian* (2013): Eigenkapitalbeschaffung bei Genossenschaften. Möglichkeiten und Grenzen de lege lata, in: Aktuelle Juristische Praxis, 3/2013, S. 407ff.
- Troxler, Tizian* (2013): Das Genossenschaftsrecht muss entstaubt werden, Ausbau der traditionsreichen Gesellschaftsform bringt Vorteile, in: NZZ vom 12.7.2013, S. 27.
- Tschöpel, Michael* (2011): Die Ausgestaltung der Member Value-Strategie: Eine hypothesenbasierte Auswertung einer explorativen Vorstudie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster 109, Münster.