

**Franco Taisch**

Professor Dr. iur., Rechtsanwalt

Ordinarius für Wirtschaftsrecht und Direktor des Instituts  
für Unternehmensrecht an der Universität Luzern

# **Genossenschaftsgruppen und deren Steuerung**

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	IX
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Literaturverzeichnis	XXI
<b>1. Teil: Wertewandel und Rahmenbedingungen</b>	<b>1</b>
I. Unternehmensnutzen	1
II. Spannungsfeld Staat – Privatwirtschaft	2
III. Rahmenbedingungen für Genossenschaftsgruppen	3
IV. Zwischenergebnis	4
<b>2. Teil: Motivation zur Gruppenbildung</b>	<b>7</b>
I. Kooperation und Konzentration im Mittelpunkt	7
II. Marktnähe	8
III. Spezialisierung	9
IV. Finanzierung	9
V. Steuern	10
VI. Internationalisierung	10
VII. Strategie und Mitteleinsatz	11
VIII. Branding und Marktauftritt	11
IX. Immaterielle Güter	12
X. Haftung	13
XI. Kartellisierung	13
XII. Internes Kontrollsystem und Risikomanagement	14
XIII. Zwischenergebnis	14
<b>3. Teil: Gruppenbildung und deren Konzernierung</b>	<b>17</b>
I. Ansatz	17
	XI

II.	Konzernierungsprozesse	19
III.	Konzernierungsgrade	21
IV.	Konzernierungsinstrumente	22
V.	Zwischenergebnis	22
<b>4. Teil:</b>	<b>Gruppen und der Genossenschaftsgedanke</b>	<b>25</b>
I.	Was macht die Genossenschaft aus?	25
1.	Im schweizerischen Rechtsraum	25
1.1.	Kern und Hintergrund	25
1.2.	Wirtschaftlicher Solidargedanke	27
1.3.	Nachschusspflicht	28
1.4.	Prinzip der offenen Tür	29
2.	Im europäischen Rechtsraum	31
II.	Was macht die Genossenschaftsgruppe aus?	33
1.	Umschreibungsansätze	33
1.1.	Genossenschaftskonzern	33
1.2.	Grossgenossenschaft	34
1.3.	Genossenschaftsverband	34
2.	Die Genossenschaftsgruppe	36
2.1.	Ansatz	36
2.2.	Genossenschaftlicher Grundgedanke	36
2.3.	Demokratischer Konzernierungsprozess	36
2.4.	Grad der Konzernierung	37
2.5.	Zusammenspiel von Konzernierungsinstrumenten	38
2.6.	Offene Unternehmensstruktur	38
III.	Genossenschaftsgruppen in der Praxis	39
1.	Handels- und Industriegenossenschaftsgruppen	39
1.1.	Migros-Gemeinschaft	39
1.2.	Coop-Gruppe	42
1.3.	Fenaco	44
2.	Finanzgenossenschaftsgruppen	46
2.1.	Raiffeisen Gruppe	46
2.2.	Gruppe Mobilair	49
IV.	Zwischenergebnis	52
<b>5. Teil:</b>	<b>Zweck der Genossenschaftsgruppe</b>	<b>55</b>
I.	Zweck des Ganzen	55

II.	Genossenschaftliches Element	55
	1. Wirtschaftlicher Solidargedanke	55
	2. Nichtmitgliedergeschäfte	56
III.	Dienstleistungselement	58
IV.	Steuerungselement	59
V.	Zwischenergebnis	59
<b>6. Teil: Steuerung von Genossenschaftsgruppen</b>		<b>61</b>
I.	Einheitliche Leitung	61
	1. Umsetzung des Gruppenzweckes	61
	2. Basis einheitlicher Leitung	61
	2.1. Aktiengesellschaft als leitendes Unternehmen	61
	2.1.1. Leitungsrecht	62
	2.1.2. Leitungspflicht	63
	2.2. Genossenschaft als leitendes Unternehmen	67
	2.2.1. Leitungsrecht	67
	2.2.2. Leitungspflicht	68
	2.3. Genossenschaftsverband als leitendes Unternehmen	69
	2.3.1. Leitungsrecht	69
	2.3.1.1. Überwachungsrecht	70
	2.3.1.2. Anfechtungsrecht	71
	2.3.2. Leitungspflicht	71
	2.4. Konnex zur Gruppenhaftung	71
	3. Ausgestaltung einheitlicher Leitung	72
	3.1. Subsidiarität	72
	3.2. Paradoxon	73
	4. Zentrale Steuerungsbereiche	79
	5. Führungskreislauf	80
	5.1. Leitungsstrukturen und Führungskreislauf	80
	5.2. Führungselemente	81
II.	Führungsgrundlagen und -grundsätze	84
	1. Unternehmenspolitik, -verfassung und -kultur	84
	2. Strategie	85
	3. Corporate Governance	87
	3.1. Ansatz und Entwicklung	87
	3.2. Kernfunktion und Struktur des Verwaltungsrats	90
	3.2.1. Unübertragbare Aufgaben des Verwaltungsrates	91
	3.2.1.1. Oberleitung	91
	3.2.1.2. Festlegung der Organisation	93
	3.2.1.3. Oberaufsicht	94

3.2.1.4.	Handlungsbedarf bei Kapitalverlust bzw. Überschuldung	96
3.2.1.5.	Vorbereitung und Einberufung der Generalversammlung	97
3.2.2.	Weitere Pflichten des Verwaltungsrats	98
3.2.2.1.	Treuepflicht	98
3.2.2.2.	Geheimhaltung	99
3.2.2.3.	Information	99
3.2.2.4.	Protokollführung	100
3.2.2.5.	Genossenschafterverzeichnisse	101
3.2.2.6.	Gleichbehandlung der Genossenschafter	101
3.2.3.	Ausschüsse des Verwaltungsrates	101
3.3.	Verantwortlichkeit	103
3.4.	Rechnungslegung und Transparenz	105
3.4.1.	Rechnungslegungsgrundsätze	105
3.4.2.	Periodenbezogene Transparenz	109
3.4.3.	Ereignisbezogene Transparenz	111
3.4.3.1.	Nach aussen bei Börsenkotierung	111
3.4.3.2.	Nach innen unabhängig von Börsenkotierung	113
3.5.	Minderheiten- und Gläubigerschutz	114
3.5.1.	Minderheitenschutz	115
3.5.2.	Gläubigerschutz	115
4.	Finanzierung	117
4.1.	Eigenkapitalfinanzierung	117
4.2.	Fremdkapitalfinanzierung	119
4.3.	Kapitalmarktfähigkeit	119
III.	Führungsorganisation	123
1.	Aufbau- und Ablauforganisation	123
2.	Steuerung durch gruppeninterne Verfassung und Weisungsarchitektur	125
3.	Steuerung durch gruppeninterne Verträge	128
3.1.	Steuerungsmechanismus	128
3.2.	Arbeits- und Mandatsverträge	129
3.2.1.	Verträge mit Arbeitnehmern	129
3.2.2.	Verträge mit Verwaltungsratsmitgliedern	130
3.3.	Finanzierungs- und gewinnbezogene Verträge	131
3.4.	IT-Verträge	131
3.5.	Strukturänderungsverträge	132
3.6.	Verträge über Immaterialgüterrechte	133
3.6.1.	Immaterialgüterrechte und deren Steuerungsrelevanz	133
3.6.2.	Ausgestaltung von Verträgen betreffend Immaterialgüterrechte	135
3.6.2.1.	Lizenzverträge	135

3.6.2.2. Zentralkostenverträge	136
3.7. Produktions- und Vertriebsverträge	137
3.8. Dienstleistungsverträge	138
3.9. Franchiseverträge	138
4. Kartellrechtliche Aspekte	138
5. Haftungsrechtliche Aspekte	140
5.1. Schweizerische Praxis zur Konzernhaftung	140
5.2. Haftungsrechtliche Besonderheiten des Genossenschaftsrechts	142
5.3. Haftung in Genossenschaftsgruppen	145
IV. Führungsprozesse und -instrumente	147
1. Internes Kontrollsystem	147
1.1. Umschreibung des internen Kontrollsystems	147
1.2. Internes Kontrollsystem bei Genossenschaftsgruppen	148
2. Risikomanagement	153
2.1. Umschreibung des Risikomanagements	153
2.2. Risikomanagement bei Genossenschaftsgruppen	153
2.3. Zusammenhang Risikomanagement und IKS	155
3. Strukturveränderung	157
3.1. Fusion	157
3.1.1. Wirtschaftliche Motive	157
3.1.2. Umschreibung der Fusion	158
3.1.3. Zulässige Fusionen	159
3.2. Gruppeninterne und gruppenexterne Fusionen	160
3.2.1. Gruppeninterne Fusionen	161
3.2.2. Gruppenexterne Fusionen	161
3.2. Fusionsverfahren	161
3.3.1. Fusionen zwischen Genossenschaften untereinander oder mit Genossenschaftsverbänden	162
3.3.1.1. Vorbereitungsphase	162
3.3.1.2. Entscheidungsphase	165
3.3.1.3. Publikationsphase	172
3.3.2. Fusionen zwischen Genossenschaften oder Genossenschaftsverbänden und Aktiengesellschaften	174
3.3.3. Erleichterte gruppeninterne Fusionen	176
3.4. Internationalisierung der Genossenschaftsgruppen und Fusion	180
3.5. Kartellrechtliche Aspekte der Fusion	182
3.6. Umwandlung	183
3.6.1. Wirtschaftliche Motive	183
3.6.2. Umschreibung der Umwandlung	183
3.6.3. Zulässige Umwandlungen	184
3.6.4. Verfahren	184
3.6.4.1. Vorbereitungsphase	185

3.6.4.2.	Entscheidfindungsphase	185
3.6.4.3.	Publikationsphase	189
3.7.	Spaltung	189
3.7.1.	Wirtschaftliche Motive	189
3.7.2.	Umschreibung der Spaltung	189
3.7.3.	Zulässige Spaltungen	190
3.7.4.	Verfahren	190
3.7.4.1.	Vorbereitungsphase	191
3.7.4.2.	Entscheidfindungsphase	192
3.7.4.3.	Publikationsphase	194
3.8.	Vermögensübertragung	194
3.8.1.	Wirtschaftliche Motive	194
3.8.2.	Umschreibung der Vermögensübertragung	194
3.8.3.	Zulässige Vermögensübertragungen	194
3.8.4.	Verfahren	195
3.8.4.1.	Vorbereitungsphase	195
3.8.4.2.	Entscheidfindungsphase	196
3.8.4.3.	Publikationsphase	197
3.9.	Rechtsbehelfe bei Umstrukturierungen	198
3.9.1.	Rechtsbehelfe gemäss Fusionsgesetz	198
3.9.2.	Anfechtungsklage	198
3.9.2.1.	Anfechtungsobjekt	198
3.9.2.2.	Aktiv- und Passivlegitimation	199
3.9.2.3.	Wirkung	200
3.9.3.	Überprüfungsklage	200
3.9.3.1.	Prüfungsobjekt	200
3.9.3.2.	Aktiv- und Passivlegitimation	201
3.9.3.3.	Wirkung	201
3.9.4.	Verantwortlichkeitsklage	201
3.9.4.1.	Pflichtverletzung	201
3.9.4.2.	Aktiv- und Passivlegitimation	202
3.9.4.3.	Wirkung	203
V.	Zwischenergebnis	203
<b>7. Teil:</b>	<b>Schlussbemerkungen</b>	211
<b>8. Teil:</b>	<b>Zusammenfassung</b>	217
	Abbildungsverzeichnis	231
	Sachwortregister	233

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die Rechtsform der Genossenschaft im Überblick	30
Abbildung 2:	Die Rechtsform der Europäischen Genossenschaft im Überblick	32
Abbildung 3:	Die Rechtsform des Genossenschaftsverbandes im Überblick	35
Abbildung 4:	Organisation der Migros-Gemeinschaft	42
Abbildung 5:	Organisation der Coop-Gruppe	44
Abbildung 6:	Organisation der Fenaco	46
Abbildung 7:	Organisation der Raiffeisen Gruppe	49
Abbildung 8:	Organisation der Gruppe Mobiliar	52
Abbildung 9:	Der Führungskreislauf	81
Abbildung 10:	COSO Internal Control Framework	150
Abbildung 11:	IKS und Risikomanagement	156