

Franco Taisch

Prof. Dr. iur., Rechtsanwalt

Alexander Jungmeister

Prof. (FH) Dr. phil.

Nadja Fabrizio

Dr. iur., Rechtsanwältin

Corporate Governance von Genossenschaftsunternehmen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1. Einleitung	1
1.1 Worum es geht	1
1.2 Bedürfnis nach einer genossenschaftsspezifischen Corporate Governance	2
1.3 Forschungsauftrag	3
1.4 Forschungsfragen/Thesen	4
1.5 Begrenzung des Untersuchungsgegenstandes (Scope)	6
1.5.1 Privatrechtliche Genossenschaftsunternehmen in der Schweiz	6
1.5.2 Begriff der Corporate Governance	7
1.6 Methoden und Aufbau der Studie	8
2. Entwicklung der Corporate Governance	11
2.1 Ursprung und Entwicklung der Governance-Thematik (Vergangenheit)	11
2.1.1 Global	11
2.1.1.1 Einleitung	11
2.1.1.2 USA	11
2.1.1.2.1 Kein einheitlicher Corporate Governance-Kodex	12
2.1.1.2.2 Der Sarbanes-Oxley Act	14
2.1.1.2.3 Der Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act («Dodd-Frank Act»)	15
2.1.1.3 Grossbritannien	16
2.1.1.3.1 Der Cadbury Report	16
2.1.1.3.2 Der Greenbury Report	17
2.1.1.3.3 Der Hampel Report	17
2.1.1.3.4 Der «Combined Code» der Londoner Stock Exchange vom 1998/99	17
2.1.1.3.5 Die Turnbull Proposals	18
2.1.1.4 OECD	18
2.1.1.5 Deutschland	19
2.1.1.6 Die Europäische Union	20
2.1.1.6.1 Das europäische Corporate Governance-Forum	20
2.1.1.6.2 Aktionsplan: Europäisches Gesellschaftsrecht und Corporate Governance	21
2.1.2 Schweiz	22
2.1.3 Risiken (Chancen und Gefahren)	26
2.1.4 Zwischenfazit	29
2.2 Stand der Corporate Governance-Diskussion (Gegenwart)	29
2.2.1 Governance-Modelle	29
2.2.1.1 «Funktionales Zusammenspiel in einem inneren und einem äusseren Dreieck» (BÖCKLI)	29

2.2.1.2	Doppelte Ebene der Corporate Governance (MÜLLER/LIPP/PLÜSS)	30
2.2.1.3	Corporate Governance in den Dimensionen zentraler Erfolgsfaktoren (HILB et al.)	32
2.2.1.4	Zwischenfazit	33
2.2.2	Ansätze genossenschaftlicher Governance	33
2.2.2.1	Allgemeine Grundsätze	33
2.2.2.2	Verbindung unternehmerischer und assoziativer Natur (Verbindung des Nicht-Verbindbaren)	34
2.2.2.2.1	Überwachung der Verwaltung	34
2.2.2.2.2	Kosten des partizipativen Führungsmodells	38
2.2.2.3	Genossenschaftsspezifische Corporate Governance- Ansätze bzw. -Kodizes	38
2.2.2.3.1	Kanada	38
2.2.2.3.2	Grossbritannien	39
2.2.2.3.3	Deutschland	39
2.2.2.3.3.1	Denaturierung der ursprünglichen Konfiguration und Aufweichung der genossenschaftlichen Prinzipien	40
2.2.2.3.3.2	Lösungsansätze	41
2.2.2.3.4	Österreich	42
2.2.2.3.5	Schweiz	44
2.2.2.4	Zwischenfazit	44
2.2.3	Risiken (Chancen und Gefahren)	44
2.2.4	Zwischenfazit	45
2.3	Entwicklungstendenzen in der Corporate Governance (Zukunft)	45
2.3.1	Allgemeine Entwicklungen – Dominierende Themen	45
2.3.2	Entwicklung zu einem Modell der «Integrierten Corporate Governance»	47
2.3.3	Corporate Governance in einem weiteren Kontext/ Interdependenzen	49
2.3.4	Global Governance und New Governance	50
2.3.4.1	New Governance	50
2.3.4.2	«Global Governance» bzw. «international Governance»	53
2.3.4.3	Einfluss von New und Global Governance auf die Corporate Governance	54
2.3.5	Risiken (Chancen und Gefahren)	54
2.3.6	Zwischenfazit	56
2.4	Fazit	56
3.	Genossenschaftsspezifische Corporate Governance	57
3.1	Die DNA der Genossenschaft als Fundament und Orientierung neuer Corporate Governance	57
3.1.1	Rechtliche Ausgestaltung der Unternehmensform Genossenschaft als Ausgangspunkt	57

3.1.2	Daraus abgeleiteter Kern der genossenschaftlichen Identität («DNA»)	59
3.1.2.1	Die gemeinsame Selbsthilfe	59
3.1.2.2	Die basisdemokratische bzw. repräsentativ-demokratische Struktur	60
3.1.2.3	Das Prinzip der offenen Tür	61
3.1.2.4	Die genossenschaftliche Kapitalbeschaffung	61
3.1.2.5	Netzwerkartige Gruppenbildung im Genossenschaftsverband	61
3.1.3	Differenzierungsmerkmale und daraus resultierende Herausforderungen für die Corporate Governance	62
3.1.4	Differenzierungspotentiale der Unternehmensform	
	Genossenschaft als Chancen für die Corporate Governance	64
3.1.4.1	Mehrdimensionale Werte- und Nutzenschaffung	65
3.1.4.2	Nachhaltige Finanzen	67
3.1.4.3	Demokratische Entscheidungs- und Kontrollprozesse	69
3.1.4.4	Lokale Verankerung und überregionale Vernetzung	70
3.1.4.5	Realwirtschaftliches Primat	71
3.1.4.6	Innovationsfähigkeit	72
3.1.5	Zwischenfazit	73
3.2	Anforderungen aus der Unternehmenspraxis	73
3.2.1	Inhalt einer genossenschaftsspezifischen Corporate Governance	74
3.2.1.1	Genossenschaftler (Mitglieder) und Delegiertenversammlung	74
3.2.1.2	Verwaltung und Geschäftsleitung	75
3.2.1.3	Rechnungslegung und Prüfung	76
3.2.1.4	Aussenverhältnis	77
3.2.2	Wie wichtig sind Ihnen folgende Punkte bei der Zusammensetzung der Verwaltung/Geschäftsleitung auf einer Skala von 1 bis 5?	78
3.2.2.1	Allgemeine Fachkenntnisse	78
3.2.2.2	Branchenkenntnisse	78
3.2.2.3	Führungserfahrung	79
3.2.2.4	Geschlecht (Frauenquote)	80
3.2.2.5	Alter	80
3.2.2.6	Kultureller Hintergrund	81
3.2.2.7	Sprachkenntnisse	82
3.2.2.8	Internationale Erfahrung einzelner Personen	82
3.2.2.9	Diversität	83
3.2.3	Was macht Ihrer Ansicht nach gute, zukunftsgerichtete Unternehmungsführung aus?	83
3.2.4	Zwischenfazit	84
3.3	Integrierte DNA-spezifische Corporate Governance bei Genossenschaften	85
3.3.1	Aussensicht/Stakeholder-Dimension	88

3.3.2 Innensicht	89
3.3.2.1 Situative Dimension	89
3.3.2.2 Strategische Dimension	94
3.3.2.3 Integrative Dimension	97
3.3.2.4 Kontroll-Dimension	103
3.3.3 Zwischenfazit	108
3.4 Fazit	111
4. Differenzierte Corporate Governance für Genossenschaften	113
4.1 Anforderungen aus der Unternehmenspraxis	114
4.1.1 Ab wann handelt es sich um eine grosse Genossenschaft? Welcher/welchen der folgenden Aussagen stimmen Sie zu?	114
4.1.2 Denken Sie, dass «kleine» Genossenschaften anderer Corporate Governance-Regelungen bedürfen als «grosse»?	115
4.1.3 Halten Sie eine solche Differenzierung (klein/gross) für sinnvoll?	116
4.1.4 Zwischenfazit	117
4.2 Annäherung an mögliche Differenzierungskriterien	117
4.2.1 Einbindung in Gruppenstrukturen	117
4.2.1.1 Umschreibung	117
4.2.1.2 Bildung und Arten von Genossenschaftsgruppen	119
4.2.1.2.1 Genossenschaftlich geprägte Unternehmens- gruppen	119
4.2.1.2.2 Spezifische Genossenschaftsverbände	120
4.2.1.3 Beispiele	122
4.2.1.4 Herausforderungen der Corporate Governance für hybride Genossenschaftsgruppen	126
4.2.1.4.1 Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Organe in der genossen- schaftlich geprägten Unternehmensgruppe	127
4.2.1.4.1.1 Grundsätzliche Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten	127
4.2.1.4.1.2 Insbesondere: Wie viel Einfluss erhält die Mutter- gesellschaft in den jeweiligen Tochtergesellschaften?	129
4.2.1.4.2 Kontrolle und Transparenz in der genossen- schaftlich geprägten Unternehmensgruppe	130
4.2.1.4.2.1 Wie werden die Checks & Balances innerhalb der gesamten Unternehmensgruppe ausgestaltet?	130
4.2.1.4.2.2 Wie wird eine den Verhältnissen angepasste Transparenz gewährleistet?	131
4.2.1.5 Herausforderungen der Corporate Governance für Genossenschaftsverbände	131
4.2.1.5.1 Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Organe im Genossen- schaftsverband	131

4.2.1.5.1	Grundsätzliche Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten	131
4.2.1.5.2	Insbesondere: Wie viel Einfluss erhält der Verband in den jeweiligen Mitgliedsgenossenschaften?	133
4.2.1.5.2	Kontrolle und Transparenz im Genossenschaftsverband	134
4.2.1.5.2.1	Wie werden die Checks & Balances innerhalb des Verbands ausgestaltet?	134
4.2.1.5.2.2	Wie wird eine den Verhältnissen angepasste Transparenz gewährleistet?	136
4.2.1.6	Zwischenfazit	137
4.2.2	Akzentuierte Bedeutung des Unternehmens in verschiedenen Dimensionen	138
4.2.2.1	Dimension Systemrelevanz	138
4.2.2.1.1	Umschreibung	138
4.2.2.1.2	Beispiel	140
4.2.2.1.3	Besondere Anforderungen an die Corporate Governance systemrelevanter Unternehmen	141
4.2.2.1.4	Zwischenfazit	142
4.2.2.2	Dimension volkswirtschaftliche Bedeutung	142
4.2.2.2.1	Umschreibung	142
4.2.2.2.2	Beispiele	143
4.2.2.2.3	Besondere Anforderungen an die Corporate Governance volkswirtschaftlich bedeutender Unternehmen?	144
4.2.2.2.4	Zwischenfazit	145
4.2.2.3	Dimension Unternehmensgrösse	145
4.2.2.3.1	Umschreibung	145
4.2.2.3.1.1	Bestimmung nach neuem Rechnungslegungsrecht	145
4.2.2.3.1.1.1	Grössenkriterien des Art. 963a Abs. 1 Ziff. 1 OR	146
4.2.2.3.1.1.2	Beispiele (anhand Vollzeitstellen)	146
4.2.2.3.1.1.3	Grösse aufgrund Anzahl der Genossenschafter	147
4.2.2.3.1.2	Auswirkungen auf Genossenschaften	148
4.2.2.3.1.3	Alternative Kriterien zur Bestimmung der «Grösse»	148
4.2.2.3.1.3.1	Grösse aufgrund der Organisation	148
4.2.2.3.1.3.2	Beispiele	149
4.2.2.3.2	Besondere Anforderungen an Corporate Governance «grosser» Unternehmen	151
4.2.2.3.2.1	Grösse aufgrund Anzahl der Genossenschafter	151
4.2.2.3.2.2	Grössenkriterium Umsatzerlös	151
4.2.2.3.2.3	Grössenkriterium Anzahl Mitarbeiter	152
4.2.2.3.2.4	Grösse aufgrund der Organisation	152
4.2.2.3.3	Zwischenfazit	152
4.2.2.4	Dimension Internationalisierung	153
4.2.2.4.1	Umschreibung	153

4.2.2.4.2	Beispiele	153
4.2.2.4.3	Besondere Anforderungen an die Corporate Governance international agierender bzw. vernetzter Unternehmen?	154
4.2.2.4.4	Zwischenfazit	155
4.3	Fazit	155
5.	Erfordernis nach standardisierter Corporate Governance für Genossenschaftsunternehmen	157
5.1	Anforderungen der Unternehmenspraxis	157
5.1.1	Benötigen die Genossenschaften in der Schweiz Ihrer Meinung nach einen eigenen Corporate Governance-Kodex?	157
5.1.2	Welchen Nutzen versprechen Sie sich durch einen eigenen Corporate Governance-Kodex für Genossenschaften?	158
5.1.3	Wie sollte Ihrer Meinung nach ein neuer genossenschaftlicher Corporate Governance-Kodex für Schweizer Genossenschaften gelten?	159
5.1.4	Zwischenfazit	160
5.2	Eckpfeiler für Empfehlungen einer genossenschaftlichen Corporate Governance	160
5.3	Instrumente einer möglichen Standardisierung	164
5.4	Vorteile der Standardisierung der Corporate Governance für Genossenschaften	164
5.5	Fazit	166
6.	Wertschöpfungspotential einer genossenschaftsspezifischen Corporate Governance	167
6.1	Kosten	168
6.1.1	Einmaliger Aufwand zur Einführung in CHF	168
6.1.2	Jährlicher Aufwand zu dessen Einhaltung in CHF	171
6.2	Mögliche Wertschöpfung	172
6.2.1	Immaterielles Wertschöpfungspotential	172
6.2.2	Materielles Wertschöpfungspotential	173
6.3	Fazit	173
7.	Ausblick	175
7.1	Genossenschaftsspezifische Corporate Governance in einem weiteren Kontext	175
7.2	Mögliche Folgeprojekte	176
7.2.1	Standardisierte genossenschaftliche Corporate Governance	176
7.2.2	Vertiefung ausgewählter Fragestellungen	177
7.3	Fazit	178

8. Zusammenfassung	181
9. Verzeichnisse	187
9.1 Literatur	187
9.2 Materialien / Sonstige Quellen	194
9.3 Abbildungsverzeichnis	197

9.3 **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Interdisziplinärer Methodenansatz	8
Abbildung 2: Verantwortlichkeitsklagen gegen Verwaltungsräte	26
Abbildung 3: Art der Erledigung der Verantwortlichkeitsklagen	27
Abbildung 4: Corporate Governance in einem inneren und äusseren Dreieck	31
Abbildung 5: Perspektiven der Corporate Governance	32
Abbildung 6: Spannungsverhältnisse der Verwaltung in der Genossenschaft	35
Abbildung 7: System der «Integrierten Corporate Governance»	48
Abbildung 8: Unternehmenssteuerung	49
Abbildung 9: Charakteristika von Old Governance und New Governance	52
Abbildung 10: Das Governance-Dreieck der Akteure in der New Governance	52
Abbildung 11: Differenzierungspotential Mehrdimensionale Werte und Nutzenschaffung	66
Abbildung 12: Differenzierungspotential Nachhaltige Finanzen	68
Abbildung 13: Differenzierungspotential Demokratische Entscheidungs- und Kontrollprozesse	69
Abbildung 14: Differenzierungspotential lokale Verankerung und überregionale Vernetzung	70
Abbildung 15: Differenzierungspotential Realwirtschaftliches Primat	71
Abbildung 16: Differenzierungspotential Innovationsfähigkeit	73
Abbildung 17: Themen eines möglichen Corporate Governance-Kodex für Genossenschaften nach Wichtigkeit	74
Abbildung 18: Zu regelnde Themen im Bereich Verwaltung und Geschäftsführung nach Wichtigkeit	75
Abbildung 19: Fragen zu Rechnungslegung und Prüfung	76
Abbildung 20: Zu regelnde Themen im Aussenverhältnis nach Wichtigkeit	77
Abbildung 21: Wichtigkeit allgemeiner Fachkenntnisse	78
Abbildung 22: Wichtigkeit von Branchenkenntnissen	78
Abbildung 23: Wichtigkeit von Führungserfahrung	79
Abbildung 24: Wichtigkeit des Geschlechts (Frauenquote)	80
Abbildung 25: Wichtigkeit des Alters	80
Abbildung 26: Wichtigkeit des kulturellen Hintergrunds	81
Abbildung 27: Wichtigkeit von Sprachkenntnissen	82
Abbildung 28: Wichtigkeit internationaler Erfahrung	82
Abbildung 29: Wichtigkeit von Diversität	83
Abbildung 30: Gegenstand guter, zukunftsgerichteter Unternehmensführung	83
Abbildung 31: Skizze: Steuerungsparameter von Genossenschaften.	86
Abbildung 32: Modell der integrierten Corporate Governance bei Genossenschaften	87

Abbildung 33: Steuerung des Ergebnisses im Jahreszyklus.....	91
Abbildung 34: Mehrfache Rolle des Verwaltungsmitglieds, das zugleich Genossenschafter ist.	100
Abbildung 35: Muster-Fragebogen für die Fremdbeurteilung (Evaluation VR durch GL) (Auszug).....	101
Abbildung 36: Bereitschaft zur Offenlegung unter Verwaltungsmitgliedern.....	108
Abbildung 37: Genossenschaftliches Differenzierungspotential und Corporate Governance-Anliegen.....	109
Abbildung 38: Definition einer «grossen Genossenschaft»	114
Abbildung 39: Unterschiedliche Corporate Governance-Regelungen für «grosse» und «kleine» Genossenschaften	115
Abbildung 40: Meinung der Schweizer Genossenschaftsunternehmen zur Notwendigkeit einer Differenzierung zwischen «grossen» und «kleinen» Genossenschaften in der Corporate Governance.....	116
Abbildung 41: Unternehmenskomplexität bei Genossenschaften	123
Abbildung 42: Unternehmenskomplexität bei Genossenschaften und Grösse (Anzahl Mitarbeiter/Mitglieder).....	125
Abbildung 43: «Bottom-up»-Struktur des Genossenschaftsverbands.....	135
Abbildung 44: Strukturdaten Raiffeisen, 1905 bis 1970 (ausgewählte Jahre).....	141
Abbildung 45: Umsätze der 20 grössten Genossenschaften 2012	143
Abbildung 46: Mutationsmeldungen des Schweizerischen Handelsregisters von 1997 bis 2012, aktive und inaktive Genossenschaften nach Betriebsgrösse	146
Abbildung 47: Rechtsformen nach Betriebsgrösse 1995 bis 2008 (BFS 2013)	147
Abbildung 48: Organisation der Migros-Gruppe	150
Abbildung 49: Organisation der Fenaco-Gruppe	150
Abbildung 50: Meinung der Schweizer Genossenschaftsunternehmen zur Notwendigkeit eines Corporate Governance-Kodex	157
Abbildung 51: Möglicher Nutzen eines Corporate Governance-Kodex für Genossenschaften	158
Abbildung 52: Bevorzugte Geltung eines möglichen Corporate Governance-Kodex für Genossenschaften	159
Abbildung 53: Empfehlungen zur Corporate Governance bei Genossenschaften (Entwurf einer Gliederung)	163
Abbildung 54: Geschätzter Aufwand zur einmaligen Einführung eines möglichen neuen Corporate Governance-Kodex für Genossenschaften.....	168
Abbildung 55: Analyse des Soll- und Ist-Zustands der Governance-Architektur und erforderliche Massnahmen	169
Abbildung 56: Von der Implementation betroffene Themen und Elemente der Unternehmensarchitektur	170
Abbildung 57: Geschätzter jährlicher Aufwand für die Einhaltung eines Corporate Governance-Kodex	171

Abbildung 58: Ermittlung Standardabweichung für einmaligen und jährlichen Aufwand.....	172
Abbildung 59: Nutzen eines möglichen Corporate Governance-Kodex für Genossenschaften	172