

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-Verbundbaren) | 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 Entscheidfindungs- 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 Genossenschafter (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 Unternehmensgruppen | 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 genossenschaftlich geprägten Unternehmensgruppe | 126 |
| 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 Muttergesellschaft in den jeweiligen Tochtergesellschaften? | 129 |
| 4.2.1.4.2 Kontrolle und Transparenz in der genossenschaftlich 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 Genossenschaftsverband | 131 |

| | | |
|---------------|--|-----|
| 4.2.1.5.1.1 | Grundsätzliche Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten | 131 |
| 4.2.1.5.1.2 | 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 |
| 4.2.2.3.1.1.4 | Auswirkungen auf Genossenschaften | 148 |
| 4.2.2.3.1.1.5 | Alternative Kriterien zur Bestimmung der «Grösse» | 148 |
| 4.2.2.3.1.1.6 | Grösse aufgrund der Organisation | 148 |
| 4.2.2.3.1.1.7 | 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 |