

Prof. Dr. Marion Pester

Genossenschaftspraxis und -forschung in der Schweiz

Aktuelle Herausforderungen am Beispiel der
Corporate Governance von Genossenschaftsverbänden

Heft 44

FOG | Wiener Studien
2021

Der Beitrag beruht auf einem Vortrag, den die Verfasserin am 27.11.2020 vor dem Forschungsverein für Genossenschaftswesen (FOG) hielt. Die Verschriftlichung erfolgte mit Ergänzungen im rechtlichen Teil.

Gefördert aus Mitteln des
Forschungsvereins für Genossenschaftswesen
der Universität Wien

Eigentümer und Herausgeber:
Für den Forschungsverein für Genossenschaftswesen:
ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Michaela Schaffhauser-Linzatti
www.univie.ac.at/genos
alle: A-1090 Wien, Wasagasse 12/2/1

Alle Rechte vorbehalten
2021 © FOG

1. Einleitung.....	6
2. Die rechtliche und genossenschaftstheoretische Perspektive	6
2.1. Der Förderauftrag und Verteilungsgrundsätze	7
2.2. Die Organe der Genossenschaft	9
2.3. Die Genossenschaftsverbände	10
2.4. Genossenschaftliche Corporate Governance	15
3. Governance in der genossenschaftlichen Praxis.....	16
3.1. Genossenschaften in der Schweiz.....	16
3.2. Die Raiffeisen Gruppe	18
3.2.1. Daten & Fakten	18
3.2.2. Herausforderung Governance und Reformprozess	20
3.2.3. Fazit	24
3.3. Der Migrosbund.....	25
3.3.1. Daten & Fakten	25
3.3.2. Herausforderung Governance und Massnahmen.....	27
3.3.3. Fazit	30
4. Abschliessende Bemerkung	31
A Veröffentlichungen des Forschungsvereins.....	33

Prof. Dr. Marion Pester

Prof. Dr. Marion Pester ist Leiterin des Departements Wirtschaft und Mitglied der Hochschulleitung der OST – Ostschweizer Fachhochschule in St.Gallen. Ihre Tätigkeits- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Corporate Governance, Organisationsentwicklung und Leadership sowie Genossenschaftswissenschaft. Sie ist gelernte Bankerin und besitzt langjährige Managementenerfahrung bis C-Level in der Finanzindustrie.

Abkürzungsverzeichnis

a.A.	anderer Ansicht
AG	Aktiengesellschaft
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BK AG	Berner Kommentar, Peter Nobel, Das Aktienrecht: Systematische Darstellung, Bern 2017
BK	Berner Kommentar, Das Obligationenrecht, Die Genossenschaft, Systematische Darstellung und Kommentierung der Art. 88-838 OR, 2. völlig neu bearbeitete Aufl., hrsg. v. Sabine Kilgus und Nadja Fabrizio, Bern 2021
BSK OR	Basler Kommentar Obligationenrecht, hrsg. v. Honsell, Vogt & Watter, Basel 2012
CHK	Handkommentar zum Schweizer Privatrecht, GmbH, Genossenschaft, Handelsregister und Wertpapiere – Bucheffektengesetz, hrsg. v. Amstutz M., Breitschmid P., Furrer A., Girsberger D., Huguenin C., Art. 772-1186 OR und BEG, 3. Auflage, Zürich 2016
d. Verf.	die Verfasserin
et al.	und andere
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
FuW	Finanz und Wirtschaft
h.M.	herrschende Meinung
MGB	Migros-Genossenschafts-Bund
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
OFK OR	Orell Füssli Kommentar, Schweizerisches Obligationenrecht, hrsg. v. Kostkiewicz J.K., Wolf St., Amstutz M., Fankhauser R., 3., überarbeitete Auflage 2016
OR	Obligationenrecht
o. V.	ohne Verfasser
SNB	Schweizerische Nationalbank
SZW	Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht
VHB	Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.
ZBJV	Zeitschrift des bernischen Juristenvereins

1. Einleitung

Genossenschaftliche Prinzipien sind seit Jahrhunderten tief im eidgenössischen Gedankengut verankert und die wirtschaftliche Bedeutung von Genossenschaften ist in der Schweiz auch heute überdurchschnittlich hoch. Um die Schweizer Genossenschaftsforschung ist es in den letzten Jahren allerdings eher ruhig geworden. Allenfalls rechtspolitische Forderungen nach einer Liberalisierung des Genossenschaftsrechts wurden verschiedentlich erhoben.

Zugleich erfolgt die öffentliche Rezeption der genossenschaftlichen Rechtsform meist mit negativem Vorzeichen. Insbesondere in Fragen der Corporate Governance wird Genossenschaften mit Misstrauen begegnet, dies umso mehr, wenn komplexe Strukturen von Genossenschaftsverbänden betroffen sind. Die Genossenschaftsforschung hat sich mit Fragen der Governance von Grossgenossenschaften bisher allerdings kaum befasst¹.

Der Vortrag skizziert am Beispiel von Raiffeisen und Migros aktuelle Herausforderungen der genossenschaftlichen Governance und deren Bedeutung für die Reputation der genossenschaftlichen Wirtschafts- und Rechtsform. Beide Genossenschaftsverbände waren in den letzten Jahren mit erheblichen Compliance-Problematiken konfrontiert. Die daraus gezogenen Konsequenzen sind allerdings durchaus unterschiedlicher Natur. Der erste Teil des Vortrags geht zunächst auf die rechtlichen Grundlagen und Besonderheiten ein, die die spezifische Wesensart von Schweizer Genossenschaften bestimmen und für die Fragestellung des heutigen Vortrags von besonderer Relevanz sind. Im zweiten Teil steht die Analyse der beiden genossenschaftlichen Fallbeispiele aus der Finanzbranche und dem Detailhandel im Mittelpunkt.

2. Die rechtliche und genossenschaftstheoretische Perspektive

Die rechtlichen Grundlagen für Schweizer Genossenschaften finden sich in den Art. 828-926 des 29. Titels des Obligationenrechts (OR). Dort werden die konstituierenden Wesens- und Strukturmerkmale der Rechtsform Genossenschaft, die sie signifikant von allen anderen Gesellschaftsformen unterscheiden, festgelegt. Der Gesetzgeber hat sich bei der Legaldefinition von einem wirtschaftlich-soziologischen Begriffsverständnis leiten lassen, d.h. im Sinne der

1 Von einer Forschungslücke sprechen etwa Franco Taisch, Alexander Jungmeister & Nadja Fabrizio, *Kooperative Governance – Eine skizzenhafte Annäherung*, Wien 2016, S.24; vgl. ähnlich Markus Gmür, *Entwicklungslinien der Betriebswirtschaftslehre von Organisationen «not-for-profit»*, in: *Die Unternehmung*, (4) 2016, S. 455.

Draheimischen Doppelnatur der Genossenschaft sowohl das Charakteristikum der freiwilligen Personenvereinigung als soziale Gruppe als auch den von dieser Gruppe gemeinschaftlich getragenen Geschäftsbetrieb berücksichtigt. Die Genossenschaft ist damit eine personenbezogene Körperschaft.²

2.1. Der Förderauftrag und Verteilungsgrundsätze

Grundlegend unterscheidet das Gesetz Genossenschaften des Obligationenrechts³ und solche des Öffentlichen Rechts.⁴ Für Genossenschaften des Obligationenrechts legt das Gesetz mit der Förderorientierung nicht nur den Gesellschaftszweck der Genossenschaft, sondern zugleich auch das Instrument zu seiner Erfüllung fest. Dies entspricht einem gesetzlichen Leitbild.⁵ In der Hauptsache müssen Genossenschaften nach Art. 828 Abs. 1 OR die Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen Ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe verfolgen. Genossenschaften sind damit die einzige Gesellschaftsform des Schweizer Rechts, die wirtschaftliche Zwecke unabhängig von einer Gewinnerzielung verfolgt.⁶

Aus der Förderlogik abgeleitet könnten Geschäfte mit Genossenschaftsmitgliedern idealiter streng kostendeckend organisiert werden. Überschüsse fielen dann in der Genossenschaft nur aus einem möglichen Nichtmitgliedergeschäft, als Folge des kaufmännischen Vorsichtsprinzips oder zum Zwecke der Eigenfinanzierung an. Denn wenn Überschüsse erwirtschaftet werden, haben Genossenschafter in der abgelaufenen Periode grundsätzlich entweder zuviel bezahlt (Preis) oder sind zu gering entschädigt worden (Vergütungen). Entsprechend sollte eine mögliche Verteilung der Reinerträge auch nicht nach Kapitaleinsatz, sondern nach der jeweiligen Intensität der Geschäftsbeziehung mit der Genossenschaft erfolgen.⁷ Diese Logik hat der Gesetzgeber im Obligationenrecht als Normalfall umgesetzt. So fällt ohne anderweitige statutarische Bestimmung der Reinertrag einer Genossenschaft vollständig in

2 Vgl. Peter Forstmoser, Franco Taisch, Tizian Troxler & Ingrid D'Inca-Keller, Der Genossenschaftszweck - gestern und heute, in: Zeitschrift zur Rechtsetzung und Praxis im Gesellschafts- und Handelsregisterrecht (2) 2012, S.21.

3 Art. 828 OR

4 Art. 829 OR; Genossenschaften des öffentlichen Rechts unterstehen, auch wenn sie eine genossenschaftliche Zielsetzung verfolgen, dem öffentlichen Recht des Bundes und der Kantone und werden hier nicht näher betrachtet.

5 Vgl. BSK OR II-Baudenbacher, Art. 828

6 Seit 1.1.2021 ist auch eine vollständig gemeinnützige Ausrichtung für eine Genossenschaft möglich. Vgl. dazu und im folgenden Harald Bärtschi, Der Rechtsrahmen für Genossenschaften in der Schweiz. In: Blome-Drees J., Göler von Ravensburg N., Jungmeister A., Schmale I., Schulz-Nieswandt F. (Hrsg.), Handbuch Genossenschaftswesen, Wiesbaden 2020 (online), S.2. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18639-5_39-1

7 Vgl. BSK OR II-Neuhaus/Balkanyi, Art. 859, Rz.5.; vgl. Harald Bärtschi (2020), S.12.

das Genossenschaftsvermögen.⁸ Ist eine Verteilung des Reinertrags unter den Genossenschaf tern vorgesehen, erfolgt - vorbehaltlich abweichender Regelungen in den Statuten - eine Verteilung in Abhängigkeit von der Intensität der Leistungsbeziehung des Mitglieds mit der Genossenschaft,⁹ da dies am ehesten der Fiktion einer direkten Förderung entspricht. Im Basler Kommentar heisst es explizit: „Eine nur mittelbare Verschaffung materieller Vorteile durch Geldleistung in Form von Gewinnausschüttungen reicht bei der Genossenschaft nicht aus.“¹⁰ Auch steuerrechtlich wird mit der grundsätzlichen Anerkennung von Rückvergütungen als geschäftsmässig begründetem Aufwand diesem Genossenschaftsspezifikum entsprochen.¹¹ Der kodifizierte Verteilschlüssel ist zwar dispositiver Natur, abweichende statutarische Regelungen sollen nach h. M. aber mit der genossenschaftlichen Typologie bzw. dem konkreten Genossenschaftszweck harmonieren.¹² Das Gesetz sieht eine Kapitaldividende auf Genossenschaftsanteile damit allenfalls als ergänzendes, eigentlich systemfremdes Instrument an.

Das Grundkapital einer Genossenschaft hat entsprechend der personalistischen Struktur der Genossenschaft freiwilligen Charakter und ist kaum reguliert. Nur eine Festlegung des Grundkapitals im Voraus ist unzulässig,¹³ d.h. es herrscht das Prinzip der nicht geschlossenen Mitgliederzahl. Werden Anteilscheine ausgegeben, ist die Höhe einer Kapitaldividende auf einen landesüblichen Zins für langfristige Darlehen ohne besondere Sicherheiten begrenzt.¹⁴ Weiterhin werden Genossenschaften verpflichtet, einen Reservefonds zu dotieren: grundsätzlich, bis der Reservefonds ein Fünftel des Genossenschaftskapitals ausmacht.¹⁵ Kreditgenossenschaften sind von den Beschränkungen und Besonderheiten der Verteilung des Reinertrags durch Art. 861 OR weitgehend befreit. Sie können in den Statuten z.B. sowohl eine Verteilung des Reinertrags nach Kapitalanteilen als auch überdurchschnittliche Verzinsungen bestimmen. Damit geht für sie allerdings nicht die Aufgabe ihres Hauptzwecks, die direkte wirtschaftliche Förderung der Genossenschaf ter durch den gemeinsam getragenen Geschäftsbetrieb, einher. Denn ursächlich für die Ausnahmetatbestände war ursprünglich die Annahme, dass den branchenbedingt hohen Anforderungen an Eigenmitteln von Kreditgenossenschaften ohne das Angebot attraktiver Dividenden nicht entsprochen werden könne.¹⁶ Es ist al-

8 Art. 859 Abs. 1 OR

9 Art. 859 Abs. 2 OR

10 BSK OR II-Baudenbacher, Art. 828, Rz.18

11 Vgl. BK-Nadja Fabrizio, §5, Rz. 61 ff

12 Vgl. BSK OR II-Neuhaus/Balkanyi, Art. 859, Rz.6

13 Art. 828 Abs. 2 OR

14 Art. 859 Abs. 3 OR

15 Art. 860 OR

16 Vgl. Peter Forstmoser et al. (2012), S.11

lerdings auch einzuräumen, dass die Rechtsprechung weder bei Kreditgenossenschaften noch bei Konsumgenossenschaften den vorherrschenden Tendenzen zur weiteren Schwächung der Selbsthilfe entgegensteuert.¹⁷

Eine weitere genossenschaftliche Besonderheit ist die Reservenbildung mittels Wohlfahrtsfonds. Diese können nicht nur für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Genossenschaft und insoweit in Analogie zu Aktiengesellschaften, sondern auch für ihre Eigentümer, d.h. die Genossenschafter, eingerichtet werden.¹⁸ Reserven für Wohlfahrtszwecke sind zweckgebundene Mittel im Zusammenhang mit der freiwilligen Vorsorge.¹⁹ Mit dieser zweckgebundenen wirtschaftlichen Förderung der Mitglieder scheint der Gesetzgeber die Mitglieder quasi als Mitarbeitende der Genossenschaft einzustufen, nicht abwegig, wenn man bedenkt, dass der Genossenschaftszweck nur durch eine Mitwirkung der Mitglieder erreicht werden kann.

2.2. Die Organe der Genossenschaft

Oberstes Organ der Genossenschaft ist die Generalversammlung.²⁰ Zu ihren unübertragbaren Befugnissen gehören neben der Festsetzung und Änderung der Statuten insbesondere die Abnahme der Jahresrechnung, die Entscheidungen über die Verteilung eines Reinertrages sowie die Wahl der anderen beiden Organe der Genossenschaft, der Verwaltung sowie der Kontrollstelle.²¹

Eine Generalversammlung kann sich ohne formale Einberufungsvorschriften konstituieren, wenn alle Genossenschafter zugegen sind und kein Mitglied Einspruch erhebt; es wird dann von einer Universalversammlung²² gesprochen. Jedes Genossenschaftsmitglied hat in der Generalversammlung eine Stimme²³ und die Vertretungsregeln²⁴ sind restriktiv: Ein Genossenschafter kann sich nur durch einen anderen Genossenschafter oder im Falle einer statutarischen Regelung von einem Familienangehörigen vertreten lassen. Der bevollmächtigte Genossenschafter wiederum darf nur *ein* Mitglied vertreten. Aus-

17 Vgl. BK-Forstmoser, Syst. Teil N 104ff und 432 f.

18 Art. 862 Abs. 1 OR

19 Die freiwillige Vorsorge findet sich im Schweizer Vorsorgesystem in der zweiten Säule (Einkäufe in die berufliche Vorsorge) bzw. der dritten Säule (3a gebundene, private Vorsorge und 3b freie, private Vorsorge). https://www.zas.admin.ch/zas/de/home/bases-legales-et-coordination-internationale/avs_ai_systeme_suisse_securite_sociale/systeme_trois_piliers.html

20 Art. 879 OR

21 In Analogie zum Verwaltungsrat und zur Revisionsstelle einer Schweizer Aktiengesellschaft.

22 Art. 884 OR

23 Art. 885 OR

24 Art. 886 OR

nahmen gelten für Genossenschaften mit mehr als 1000 Mitgliedern. Die Statuten können dort eine Vertretung für bis zu 9 Mitglieder vorsehen. Zählen Genossenschaften mehr als 300 Mitglieder oder sind ihre Mitglieder überwiegend Genossenschaften, kann in den Statuten darüber hinaus festgelegt werden, die Generalversammlung entweder vollständig oder teilweise in Form einer Urabstimmung²⁵, d.h. mittels schriftlicher Stimmabgabe, durchzuführen oder ihre Befugnisse auf eine Delegiertenversammlung²⁶ zu übertragen. Die Nachteile fehlender gemeinsamer Beratungen und Debatten bei Urabstimmungen sind offensichtlich. Es ist mitgliederstarken Genossenschaften daher zu empfehlen, wesentliche Geschäfte der Generalversammlung vorzubehalten.²⁷ Ob Urabstimmungen darüber hinaus tatsächlich ein geeignetes Mittel sind, um der mangelnden Teilnahme und Apathie von Genossenschaftern in Grossgenossenschaften entgegenzuwirken, wie gelegentlich postuliert wird²⁸, sei dahingestellt. Sicher ist, dass die Urabstimmung im Grunde lediglich eine andere Form der Willensbekundung ist, während die Delegiertenversammlung das Teilnahme- und Stimmrecht des Mitglieds bei einer Generalversammlung sehr viel weitergehend auf ein Delegiertenwahlrecht einschränkt. Darüber hinaus ist der statutarische Gestaltungsspielraum bei Delegiertenversammlungen erheblich. Nicht nur die Zusammensetzung, Art der Wahl und Einberufung können statutarisch geregelt werden, sondern auch das Stimmrecht kann abweichend von einem Kopfstimmrecht gestaltet werden.²⁹

Während die Notwendigkeit von Delegiertenversammlungen bei „Publikums“-Grossgenossenschaften in der Regel mit logistischen Herausforderungen begründet wird, wird für „institutionelle“ Grossgenossenschaften die Heterogenität ihrer Mitgliedsgenossenschaften als Begründung genannt.³⁰ Wie noch zu sehen ist, nähern wir uns damit einer der zentralen Problemstellungen. Aber zunächst sollen diese „Genossenschaftsgruppen“, „Grossgenossenschaften“ oder wie es in der Legaldefinition heisst „Genossenschaftsverbände“ rechtlich näher betrachtet werden.

2.3. Die Genossenschaftsverbände

Genossenschaftsverbände unterstehen allgemeinem Genossenschaftsrecht, soweit nicht das legis specialis der Art. 921-925 OR gilt. Zur Gründung eines Genossenschaftsverbandes sind mindestens drei Genossenschaften not-

25 Art. 880 OR

26 Art. 892 OR

27 Vgl. BSK OR II-Moll, Art. 880, Rz.9

28 Vgl. dito

29 Art. 892 Abs. 2 und Abs. 3 OR

30 Vgl. BSK OR II-Moll, Art. 892, Rz.2f

wendig³¹, insgesamt müssen dem Kreis der Mitglieder eines Genossenschaftsverbandes nach h. M. (mindestens) mehrheitlich Genossenschaften angehören.³² Da die Normen zu Genossenschaftsverbänden überwiegend Statutenvorbehalten unterliegen, lassen sie darüber hinaus aber viel Raum für unterschiedliche Organisationsmodelle.

So ist etwa die Bestimmung des obersten Organs des Genossenschaftsverbandes als dispositive Norm ausgestaltet. Die Delegiertenversammlung ist oberstes Organ nur und insofern als die Statuten nichts anderes bestimmen.³³ Ob sämtliche Kompetenzen der General- bzw. Delegiertenversammlung auf andere willensbildende Organe übertragen werden können, ist strittig.³⁴ Ist das oberste Organ eines Genossenschaftsverbandes eine Delegiertenversammlung, legen die Statuten die Delegiertenzahl fest. Auch die Willensbildung selbst unterliegt grossen Spielräumen, denn es sind vom Kopfstimmprinzip abweichende Regelungen statutarisch zulässig.³⁵ Delegierte müssen dabei nicht zwingend Genossenschafter sein und können mehrere Genossenschaften vertreten. Auch die Selbstverwaltung des Genossenschaftsverbandes unterliegt einem statutarischen Vorbehalt.³⁶ So kann etwa bestimmt werden, dass die Verwaltung vollständig mit externen Personen besetzt wird.³⁷ Ebenfalls statutarisch geregelt werden Überwachungsrechte, die der Genossenschaftsverband gegenüber seinen Mitgliedern ausübt.³⁸ Überwiegend wird dabei von einem inhaltlich unbeschränktem Überwachungsrecht ausgegangen.³⁹ Die Statuten bestimmen, ob diese Kontrollfunktion auch die Möglichkeit zur Anfechtung von Beschlüssen einer Genossenschaft auf dem Weg der Klage beinhaltet.⁴⁰ Lediglich die Schaffung zusätzlicher Verpflichtungen für die Mitglieder der neu angeschlossenen Genossenschaft sind als Folge des Eintritts in den Genossenschaftsverband untersagt.⁴¹

Die erheblichen Spielräume, die das Gesetz den Mitgliedern von Genossenschaftsverbänden hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung ihres Verbandes

31 Im Gegensatz zu sieben Mitgliedern bei Gründung einer (Primär-)Genossenschaft, vgl. Art. 921 OR

32 BSK OR II-Schmid, Art. 921; OFK OR-Baader, Art. 921, S.2309; CHK-Müller Fornito, Art. 921, S.410

33 Vgl. Art. 922 Abs. 1 OR

34 Eine Mindermeinung hält eine vollständige Übertragung der Kompetenzen der Delegiertenversammlung auf die Verwaltung für zulässig. Vgl. BSK OR II-Schmid, Art. 922, Rz.2; vgl. BK-Nadja Fabrizio, §3 Rz. 225 (2021)

35 Art. 922 OR

36 Art. 923 OR

37 Vgl. CHK Handkommentar, Art. 923, Ziff. 2, S.412; BSK OR II-Schmid, Art. 923, Rz.2

38 Art. 924 Abs. 1 OR

39 BSK OR II-Schmid, Art. 924; CHK Handkommentar, Art.924, Ziff.1, S.412

40 Art. 924 Abs. 2 OR

41 Art. 925 OR

eröffnet⁴², führen in Theorie und Praxis zu unterschiedlichen Interpretationen. Die organisationalen Modelle reichen von strikt dezentralen bis hin zu zentralistischen Strukturen. Ein Genossenschaftsverband kann damit sowohl in der Ausprägung einer unterstützenden, gemeinsam betriebenen Tochtergesellschaft der Mitgliedgenossenschaften als auch als steuernde Dachgesellschaft seiner angeschlossenen⁴³ Genossenschaften auftreten. Die Frage nach einer möglichen Konzernierung des Genossenschaftsverbandes, oder eben nach Genossenschaftskonzernen⁴⁴, scheint im letzteren Fall naheliegend und wird im juristischen Schrifttum seit längerem thematisiert.

Im Obligationenrecht findet sich die Legaldefinition des Konzerns im Zusammenhang mit der Rechnungslegung. So gilt seit 2013 eine konsolidierte Konzernrechnungslegungspflicht für alle juristischen Personen, die andere Unternehmen kontrollieren.⁴⁵ Kontrolle übt eine Obergesellschaft gem. Art. 963 Abs. 2 OR dann aus, wenn sie im obersten Organ des beherrschten Unternehmens direkt oder indirekt Stimmenmehrheit oder Bestellungs- und Abberufungsrechte für die Mehrheit der Organmitglieder des beherrschten Unternehmens besitzt. Zusätzlich kann Beherrschung statutarisch oder vertraglich begründet sein. Auch das lange einzig gültige Konstrukt *der einheitlichen Leitung* wird im OR weiterhin bemüht, um Konzernatbestände zu beschreiben.⁴⁶ Ein eigentliches Konzernrecht kennt die Schweiz aber nicht. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist sowohl der Begriff der *Kontrolle* als auch der der wirtschaftlich *einheitlichen Leitung* unscharf und vieldeutig. Die bereits im Zusammenhang mit Gruppenstrukturen von verbundenen Kapitalgesellschaften ungeklärten Fragen der Operationalisierung⁴⁷ gestalten sich bei dem Versuch, diese auf Genossenschaftsverbände anzuwenden, umso problematischer.

Welche Bedeutung und welche organisationalen Konsequenzen hat nun die Tatsache, dass eine Genossenschaft die Leitungsgesellschaft eines Konzerns und damit konzernrechnungslegungspflichtig sein kann, für Genossenschafts-

42 Vgl. Bärtschi, S.3

43 Art. 924 Abs. 1 OR

44 Vgl. Roland von Büren, Genossenschaftskonzerne - Gesetz und Wirklichkeit, in: von der Crome H.C., Weber R.H., Zäch R., Zobl D. (Hrsg.), Neuere Tendenzen im Gesellschaftsrecht, Festschrift für Peter Forstmoser, Zürich 2003, S. 99-113.

45 Dies gilt auch für Genossenschaften und Non-Profit Organisationen, wie Vereine und Stiftungen. Vgl. CHK OR - Art. 963; BK AG-Nobel, Rz. 17ff

46 Vgl. Art. 963 Abs 4 OR. Ursprünglich wollte der Gesetzgeber sich wegen Nachweisschwierigkeiten vom Prinzip der einheitlichen Leitung durch die Obergesellschaft verabschieden, hat dieses Vorhaben aber wieder aufgegeben. Vgl. Hans-Ueli-Vogt, Kommentierung Gesellschaftsrecht, Kap. 17.10.1 Hinweis, http://www.rwi.uzh.ch/static/elt/lst-vogt/gesellschaftsrecht/rechnungslegung/de/html/unit_konzernrechnung.php

47 Vgl. Peter V. Kunz, Unternehmensgruppen: Konzernbegriffe sowie Konzernqualifikation, in: ZBJV (148) 2012, S. 354ff

verbände? Qualifizieren sich Genossenschaftsverbände dadurch als Konzerne? Als Schlüsselnorm für die Begründung eines Genossenschaftskonzerns wird Art. 924 OR und damit die Möglichkeit der Überwachung der Mitgliedsgenossenschaften durch ihren Genossenschaftsverband genannt.⁴⁸ Aus betriebswirtschaftlicher und genossenschaftswissenschaftlicher Perspektive scheint die Ableitung eines Konzerntatbestandes aufgrund statutarisch eingeräumter Überwachungsrechte allerdings fragwürdig. So sind zum einen einheitliche Geschäftsgrundsätze und Leitbilder⁴⁹, auf denen eine Überwachung basiert, instrumentell kaum ausreichend für die Durchsetzung einer einheitlichen Leitung im Sinne der Beherrschung einer Unternehmensgruppe. Zum anderen - und viel bedeutsamer - unterscheidet sich eine Beauftragung zur einheitlichen Leitung der Gruppe durch seine Eigentümer, im Fall des Genossenschaftsverbandes durch seine Mitgliedsgenossenschaften, signifikant von einem klassischen Konzern. Dort nämlich müssen die qua Eigentumsverhältnissen (Stimmenmehrheit der Konzernmutter) oder anderer faktischer Zwänge (wirtschaftliche Abhängigkeiten der Konzerngesellschaften) beherrschten Gesellschaften die einheitliche Leitung „erdulden“. Die Mitgliedsgenossenschaften dagegen können dem Genossenschaftsverband das Überwachungsrecht in den Statuten einräumen und mittels Statutenänderung auch wieder entziehen.⁵⁰ Zudem kann eine Mitgliedsgenossenschaft aus dem Genossenschaftsverband austreten.⁵¹ Beides trifft für beherrschte Unternehmen in einem aktienrechtlichen Konzern naturgemäss nicht zu. Es sei konzediert, dass faktische Zwänge in einem Genossenschaftsverband zu konzernähnlichen Strukturen führen können; diese Entwicklung ist jedoch nicht zwangsläufig und auch umkehrbar, sodass weder auf Grundlage der Rechtsnormen noch des gesetzlichen Leitbilds von einem Genossenschaftskonzern, allenfalls von einem umgekehrten Konzern, gesprochen werden kann.⁵²

Zahlreiche Stimmen aus den Rechtswissenschaften sehen die Konzernierung allerdings als faktische Realität von grossen Genossenschaftsgruppen und fordern eine stärkere rechtliche Normierung.⁵³ Diese Haltung geht in der Regel einher mit einer grundsätzlich kritischen Haltung gegenüber den spezifischen, von anderen Gesellschaftstypen abweichenden Regelungen im Genossenschaftsrecht. Diese seien in Teilen ideologisch aufgeladen und nicht mehr

48 Vgl. Roland von Büren (2003), S.102; vgl. BK-Fabrizio, §3, Rz.237; vgl. teils abweichend Beat Brechbühl, Daniel Lengauer & Thomas Nösberger, Leitfaden Cooperative Governance, Bern 2020, S.57 f.

49 Vgl. a. A. Roland von Büren (2003), S. 103

50 Voraussetzung dafür ist, dass eine Delegiertenversammlung als oberstes Organ existiert.

51 Vgl. Beat Brechbühl et al. (2020), S. 59

52 Vgl. BK-Fabrizio, §3, Rz.236; vgl. Peter Forstmoser, Plädoyer für eine Reform des Genossenschaftsrechts, in: Jung P., Krauskopf F., Cramer C. (Hrsg.), Theorie und Praxis des Unternehmensrechts, Festschrift zu Ehren von Lukas Handschin, Zürich 2020, S.227

53 Vgl. für viele dito, S. 205-236

zeitgemäss.⁵⁴ Auch die gemeinsame Selbsthilfe als eigentlicher Wesenskern der genossenschaftlichen Legaldefinition wird dann als „Postulat ohne materielle Bedeutung“⁵⁵ gesehen, das für Grossgenossenschaften abzuschaffen sei. Der Gesetzgeber müsse eigene Normen für solche atypischen Genossenschaften schaffen.⁵⁶

Aus betriebswirtschaftlicher und genossenschaftstheoretischer Sicht drängt sich die Frage auf, warum die Gesetzgebung wirtschaftliche Realitäten nachvollziehen und für Genossenschaften, die ihren Gesellschaftszweck nicht (mehr) erfüllen, eigene Rechtsnormen schaffen sollte. Auch wenn Genossenschaften historisch gesehen „verrechtlichte ökonomische Organisationsformen“⁵⁷ sind, besitzen sie, sollten sie ihren Gesellschaftszweck nicht mehr erfüllen, verschiedene rechtlich geregelte Handlungsoptionen. So könnten sie etwa durch Beschluss der General- oder Delegiertenversammlung ihre Rechtsform ändern oder im äussersten Fall auch die Genossenschaft auflösen. Unabhängig von der Motivation rechtspolitischer Forderungen nach einer stärkeren Neutralisierung genossenschaftsspezifischer Rechtsnormen, sollte beachtet werden: nicht nur die Genossenschaft als hybrider Unternehmertyp ist Erkenntnisobjekt unterschiedlicher Disziplinen, sondern auch konzernrechtliche Themen besitzen interdisziplinären Charakter, so dass sie bei rein juristischer Betrachtung weder dem Wesen noch den Herausforderungen genossenschaftlicher Gruppenstrukturen umfassend gerecht werden können.⁵⁸ Vom rechtlichen Konzernbegriff können keine spezifischen Organisationsformen abgeleitet werden und in der unternehmerischen Konzernrealität finden sich die vielfältigsten organisationalen Ausgestaltungen, insbesondere was die Frage des Zentralisierungsgrades und damit die Art der Machtverteilung betrifft.⁵⁹ Aus Sicht sozialwissenschaftlicher Disziplinen geht es bei der Bewertung wirtschaftlicher Realitäten immer auch um „prozessbezogene (..) Strukturanalyse(n) organisatorischer Massnahmen mit dem Ziel (..), die für

54 Vgl. Tizian Troxler, Die Entwicklung des schweizerischen Genossenschaftsrechts, in: Jung P., Krauskopf F., Cramer C. (Hrsg.), Theorie und Praxis des Unternehmensrechts, Festschrift zu Ehren von Lukas Handschin, Zürich 2020, S. 671-708.

55 BK-Fabrizio, Art. 828, Rz.10; vgl. Peter Forstmoser (2020), S. 220ff.

56 Im Rahmen der 2020 verabschiedeten Aktienrechtsrevision sind die genossenschaftsspezifischen Normen des Obligationenrechts – auch für Grossgenossenschaften und Genossenschaftsverbände - im Kern unverändert geblieben. Zu einer ähnlichen Diskussion in Deutschland vgl. Christian Picker, Genossenschaftsidee und Governance, Tübingen 2019, S.23ff.

57 Christian Picker (2019), S.40

58 Dies gilt im Übrigen auch für verbundene Unternehmen anderer Rechtsformen, wie der umfangreichen betriebswirtschaftlichen Literatur zur Organisationsform Konzern zu entnehmen ist.

59 Vgl. Thomas Mellewig & Wenzel Matiaske, Konzernmanagement - Stand der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, in: Albach H. (Hrsg.), Konzernmanagement, Corporate Governance und Kapitalmarkt, 62. Wissenschaftliche Jahrestagung des VHB 2000 in Berlin, Wiesbaden 2001, S. 107-143; vgl. Marc Amstutz, Konzernorganisationsrecht 2.0, in: SZW 2016, S. 2-20

den Einzelfall optimale Organisationsform (..) zu finden und die Existenz- und Entwicklungsfähigkeit einer derart organisierten Unternehmung nachhaltig zu stärken“.⁶⁰ Daher sind für die Effektivität von Organisationsmodellen genossenschaftlicher Gruppen auch kulturelle Identitätsfragen relevant. Genossenschaftsverbände strukturell zu analysieren und normativ weiterentwickeln zu wollen, ohne die genossenschaftlichen Grundfragen nach deren Unternehmenszweck, dem Prinzip der Subsidiarität oder nach der Effektivität der Kooperation⁶¹ zu stellen, greift daher zu kurz.

2.4. Genossenschaftliche Corporate Governance

Kann die Perspektive der Corporate Governance helfen, die Anforderungen an genossenschaftliche Gruppenstrukturen zu konkretisieren? Die Definitionen für das interdisziplinäre Feld der Governanceforschung sind zahlreich. Grundsätzlich bezeichnet Corporate Governance den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die (gute) Leitung und Überwachung von Unternehmen. Rechtsformunabhängig gilt für eine *Good Corporate Governance*, dass „ein effizientes System von Willensbildungs-, Entscheidungs- und Kontrollmechanismen für die .. Gesellschaft (zu entwickeln und so, d. Verf.) unternehmensschädliche Interessenkonflikte vermieden bzw. verbandszweckgerecht gelöst und der Gesellschafts- bzw. Unternehmenszweck verwirklicht werden“⁶² kann. Für die Corporate Governance sind neben den gesetzlichen Regelungen damit auch die unternehmensinternen Reglemente, Weisungen, Policies, Konzepte, Usancen, Werte und Leitbilder relevant. Die Normen des Genossenschaftsrechts lassen der Genossenschaft hohen Gestaltungsspielraum bei der Spezifikation ihrer Willensbildungs- und Kontrollprozesse. Es sind daher Mechanismen gefragt, die verhindern, dass die Organe einer Genossenschaft ihre diskretionären Handlungsspielräume missbrauchen.⁶³ Für Genossenschaftsverbände mit ihren nahezu unbeschränkten statutarischen Möglichkeiten scheint dies umso notwendiger. Dass die Governance dann genossenschaftsspezifisch ausgestaltet sein sollte, folgt aus der Doppelnatur des genossenschaftlichen Unternehmenstyps und den Besonderheiten seiner Rechtsform.

60 Vgl. Manuel René Theisen, Herausforderungen der Konzernunternehmenslehre - Konzeption, Konflikte, Konsequenzen, in: Albach H. (Hrsg.), Konzernmanagement, Corporate Governance und Kapitalmarkt, 62. Wissenschaftliche Jahrestagung des VHB 2000 in Berlin, Wiesbaden 2001, S.26-55, hier: S.31

61 Vgl. Marion Pester, Erfolgskriterien für eine effektive Kooperation in mehrstufigen Verbundsystemen, in: Münkner H.-H., Ringle G. (Hrsg.), Zukunftsperspektiven für Genossenschaften, Bausteine für eine typgerechte Weiterentwicklung, Bern 2006, S.223-236

62 Christian Picker (2019), S.6

63 Vgl. dito, S.8

Als allgemeine Kernfragen der genossenschaftlichen Governance können mit Picker⁶⁴ formuliert werden:

- Wem soll das Unternehmen dienen – und auf welche Art und Weise?
- Welche Interessen welcher Unternehmensbeteiligter sind schutzwürdig – und inwieweit?

Als genossenschaftsspezifische Fragen schliessen sich an:

- Wieviel Leitungsautonomie verträgt die Genossenschaft?
- Wieviel Mitgliederpartizipation benötigt sie und welcher Kontrollmechanismen bedarf es, damit sie eine echte Förderwirtschaft ihrer Mitglieder bleibt?
- Wie soll Leitung und Kontrolle einer Genossenschaft abhängig von deren Art, Größe und Struktur ausgestaltet sein, damit der Förderzweck optimal verwirklicht werden kann?

Oder anders formuliert, welches ist der Unternehmenszweck von Genossenschaften und Genossenschaftsverbänden, mit welchen organisationalen Strukturen und Prozessen soll er erfüllt werden, welche Entscheide sollen in der Hoheit der Mitglieder bleiben, welche Gremienbesetzungen sind zielführend und welche Mechanismen können den Herausforderungen von genossenschaftlichen Gruppenstrukturen und systemimmanent geringerer Disziplinierungsmöglichkeiten von aussen adäquat begegnen?⁶⁵ Im Folgenden werden auf Basis dieser Fragestellungen zwei Beispiele aus der Schweizer Genossenschaftspraxis analysiert, die zeigen, dass der Weg in die Konzernierung für Genossenschaftsverbände gefährlich nahe liegt, aber kein zwangsläufiger sein muss.

3. Governance in der genossenschaftlichen Praxis

3.1. Genossenschaften in der Schweiz

Die Schweiz gehört zu den Ländern mit einem sehr hohen genossenschaftlichen Durchdringungsgrad. Knapp die Hälfte der Schweizer Bevölkerung ist Mitglied einer Genossenschaft und ergänzt man die Perspektive um das Nichtmitgliedergeschäft, sind mehr als zwei Drittel der Schweizerinnen und Schweizer Kunden von Genossenschaften. Je nach Branche erreichen Genossenschaften in der Schweiz trotz rückläufigen absoluten Zahlen damit Marktanteile von bis zu über 50%. Die nach Umsatz grössten 30 Genossenschaften bzw.

64 Vgl. dito, S.21ff

65 Vgl. hierzu auch Beat Brechbühl et al. (2020), S.14f. und Franco Taisch et al. (2016), S.15ff

Genossenschaftsverbände erwirtschaften aktuell mehr als 10% des Schweizer BIPs und beschäftigen rund 5% aller Schweizer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.⁶⁶

Genossenschaften finden sich in der Schweiz in nahezu allen Branchen⁶⁷ und weisen eine hohe Vielfalt an genossenschaftlichen Strukturtypen auf. Neben marktorientierten Grossgenossenschaften und Genossenschaftsverbänden stehen Genossenschaften mit gesellschaftspolitischen Anliegen ebenso wie öffentliche Zweckgenossenschaften. Auch klassische Selbsthilfegenossenschaften, sei es traditionell im Landwirtschaftssektor oder in der Wohnungswirtschaft, bzw. aktuell als bürgerschaftliche Initiativen mit konkretem lokal- oder regionalpolitischem Bezug, konstituieren sich in der Rechtsform einer Genossenschaft. Analog zu vielen anderen europäischen Ländern zeigt sich der genossenschaftliche Sektor auch in der Schweiz damit heterogen.

Die beiden ideengeschichtlichen Grundströmungen des Sektors verkörpern zwei Organisationen, die sich dem kooperativen bzw. dem sozialen Unternehmertum verpflichtet sehen. Die Idée Coopérative, seit 2019 in der Rechtsform einer Genossenschaft, versteht sich als Genossenschaft für Genossenschaften und bezweckt gem. Art.2 ihrer Statuten „in der Hauptsache die Sicherung und Förderung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe durch die Schaffung von adäquaten Rahmenbedingungen zum Erhalt und der Weiterentwicklung der genossenschaftlichen Rechtsform, der Alleinstellungsmerkmale einer Genossenschaft sowie deren wirtschaftlicher Potentiale.“⁶⁸ Idée Coopérative steht in der Tradition liberaler Genossenschaftswerte und will zur Stärkung von Selbstverantwortung in Wirtschaft und Gesellschaft beitragen. SENS (ehemals CooperativeSuisse) fördert gem. Art. 2 seiner Statuten als Verein das „gesellschaftlich und sozial verantwortliche Unternehmertum (Social & Cooperative Entrepreneurship) in der Schweiz. Er setzt sich damit für ein Unternehmertum ein, das die gesellschaftliche Wirkung vor den maximalen Profit stellt.“⁶⁹ Letzteres nimmt den Gedanken der Freiburger Schule auf, die Genossenschaften unter (Selbsthilfe-)NPOs im

66 Vgl. Marion Pester, §1 Bedeutung der Genossenschaft in der Wirtschaft, Rz. 1.13ff, in: Theus Simoni F., Hauser I., Bärtschi H. (Hrsg.), Handbuch zum Schweizer Genossenschaftsrecht, Basel (im Erscheinen); zur wirtschaftlichen Bedeutung vgl. auch BK-Kilgus, §2, S.89-127.

67 Typischerweise werden folgende Kategorien unterschieden: Konsumgenossenschaften, Gewerbliche Einkaufs- und Absatzgenossenschaften, Landwirtschaftliche Genossenschaften (Bezug, Produktion, Verwertung, Absatz), Kredit- und Bankgenossenschaften, Bürgerschaftsgenossenschaften, Versicherungsgenossenschaften, Bau- und Wohnungsgenossenschaften, Handwerkliche Produktivgenossenschaften

68 https://www.ideecooperative.ch/fileadmin/kundendaten/Dokumente/Statuten_IdeeCooperative_2019_DE.pdf

69 https://sens-suisse.ch/wp-content/uploads/2020/05/Sens_Statuten_202009.pdf

Sinne von Not-for-Profit-Unternehmen subsumiert.⁷⁰ SENS formuliert als seine Leitmaxime und sein Zielbild ein soziales und solidarisches Wirtschaftssystem und setzt sich für Partizipation in Unternehmen, wertebasierte bzw. kooperative Führung und gesellschaftlichen Impact - auch durch Genossenschaften - ein. Beide Organisationen engagieren sich in Wissenschaftskooperationen bzw. in der Vergabe von Auftragsforschung und verkleinern damit die institutionelle Lücke der Genossenschaftsforschung im Schweizer Bildungssektor auf Tertiärstufe.

Die Branchen mit hohem genossenschaftlichem Durchdringungsgrad sind in der Schweiz von Grossgenossenschaften geprägt, die als Genossenschaftsverbände firmieren. Ihnen wird regelmässig eine Pervertierung der genossenschaftlichen Idee vorgehalten, von Verfechtern der „reinen genossenschaftlichen Lehre“ ebenso wie von gewinnorientierten Wettbewerbern. Unlauterer Wettbewerb, Demokratiedefizite und Missbrauch der historischen Wurzeln sind nur einige der Argumente, die genannt werden.⁷¹ Besonders ausgeprägt ist der genossenschaftliche Konzentrationsgrad⁷² im Detailhandel und in der Finanzindustrie. Mit Migros und Raiffeisen werden im Folgenden die Entwicklungen von zwei Genossenschaftsverbänden analysiert, die zuletzt wegen Compliancevorfällen vermehrt der Kritik ausgesetzt waren.

3.2. Die Raiffeisen Gruppe

3.2.1. Daten & Fakten

In der Rechtsform der Genossenschaft firmierende Banken machten 2019 nach Anzahl 9.35% und nach Bilanzsumme 8.34% aller Schweizer Banken aus. In der Gruppe der Kreditgenossenschaften dominiert die Raiffeisen Gruppe mit knapp 90%. 226 Raiffeisenbanken standen 20 unabhängigen Kreditgenossenschaften und 3 genossenschaftlichen Sonderinstituten gegenüber.⁷³ Die genossenschaftliche Retailbankengruppe Raiffeisen Schweiz ist - neben den beiden Schweizer Grossbanken, der grössten Kantonalbank des Landes sowie der Postfinance - eine der fünf systemrelevanten Banken in der Schweiz. Mit einer Bilanzsumme von Mrd. CHF 266 per Mitte 2020 (186 Mrd CHF Kundeneinlagen, 187 Mrd CHF Hypotheken) ist sie die drittgrösste Schweizer Bankengruppe. Die Raiffeisen Gruppe ist an 834 Standorten in der ganzen Schweiz präsent und zählt 3,5 Millionen Kundinnen und Kunden, davon rund 1,9 Mil-

⁷⁰ Vgl. Robert Purtschert, Bestandesaufnahme und Perspektiven der Genossenschaften in der Schweiz, in: Purtschert R. (Hrsg.), Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Berlin-Stuttgart-Wien 2005; vgl. Markus Gmür (2016), S.448-470

⁷¹ Vgl. Markus Gmür, Ueli Löffel & Peter Schmid, Aktuelle Entwicklungen im Genossenschaftsmanagement, in: Verbandsmanagement (3) 2019, S.6ff; vgl. Peter Forstmoser (2020), S. 228ff

⁷² Der dritte genossenschaftliche Sektor mit hohem Konzentrationsgrad ist die Landwirtschaft

⁷³ Vgl. Marion Pester (im Erscheinen), Rz. 1.21

lionen Genossenschafterinnen und Genossenschafter. Raiffeisen Schweiz hat die strategische Führungsfunktion der gesamten Gruppe inne und betreibt 6 städtische Niederlassungen auf Primärstufe.⁷⁴ Raiffeisen Schweiz Genossenschaft ist ein Genossenschaftsverband gem. Art.921 ff OR.

In den Statuten des Genossenschaftsverbandes sind Zweck und Aufgaben von Raiffeisen Schweiz festgelegt. Art. 3 des Statuts bestimmt den Zweck wie folgt: „Raiffeisen Schweiz bezweckt in gemeinsamer Selbsthilfe die Verbreitung und Vertiefung des genossenschaftlichen Gedankengutes von Friedrich Wilhelm Raiffeisen in der Schweiz und ist dabei insbesondere bestrebt: a) die einzelnen RB (Raiffeisenbanken, *d.Verf.*) zu unterstützen und zu fördern; b) gemeinsame Aufgaben und Interessen der RB und der Regionalverbände zu erfüllen und zu wahren; c) für die Existenzfähigkeit und Weiterentwicklung der Raiffeisen Gruppe zu sorgen.“⁷⁵ Die Art. 4 ff des Statuts nennen und erläutern die Aufgaben des Verbandes: Erbringung von Dienstleistungen für die Gruppe, Wahrnehmung der Rollen als Zentralbank und Leiterin der zentralen Organisation im Sinne der Bankgesetzgebung, Bestimmung der externen Prüfungsmodalitäten sowie Durchführung der Internen Revision der Gruppe.

Bis 2019 waren die Raiffeisenbanken in 21 Regionalverbänden in der Rechtsform von Vereinen organisiert, die ihrerseits die Delegierten für die Delegiertenversammlung von Raiffeisen Schweiz stellten.

74 Zahlen per 30.6.2020 (Homepage Raiffeisen Schweiz)

75 <https://www.raiffeisen.ch/content/dam/www/rch/pdf/raiffeisen-gruppe/portrait/de/statuten-raiffeisen-schweiz.pdf>

Genossenschaftler

(Privatpersonen, im Handelsregister eingetragene Kommandit- und Kollektivgesellschaften und juristische Personen)



246 Raiffeisenbanken (Genossenschaften)

Organe: Generalversammlung, Verwaltungsrat, Bankleitung, obligationenrechtliche Revisionsstelle



Raiffeisen Schweiz (Genossenschaft)

Organe: Delegiertenversammlung, Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, obligationenrechtliche Revisionsstelle

Abb. 1: Struktur der Raiffeisen Gruppe 2018⁷⁶

3.2.2. Herausforderung Governance und Reformprozess

2016 geriet Raiffeisen Schweiz ins Visier der Bankenaufsicht. Die FINMA leitete zunächst Abklärungen wegen Hinweisen auf mögliche Interessenkonflikte ein, beauftragte einen Prüfer, Fragen der Corporate Governance forensisch zu untersuchen und eröffnete schliesslich im Oktober 2017 ein Enforcementverfahren gegen die Bank. In der Folge wurden erhebliche Governance-Probleme im Genossenschaftsverband offengelegt. Die FINMA bemängelte insbesondere ungenügend gehandhabte Interessenkonflikte und eine mangelhafte Kontrolle des Verwaltungsrats über den (ehemaligen) CEO.⁷⁷ Als Konsequenz verlangte die FINMA die Prüfung einer Rechtsformänderung von Raiffeisen Schweiz in eine Aktiengesellschaft,⁷⁸ „da Rechtsform und Gruppenstruktur einen erheblichen Einfluss auf die Anforderungen in Sachen Corporate Governance“⁷⁹ hätten. Das Genossenschaftsmodell mit einer Delegiertenversammlung als oberstem Organ sei weder zeitgemäss noch für eine der grössten Banken der Schweiz angemessen.⁸⁰

76 <https://www.raiffeisen.ch/content/dam/www/rch/pdf/abschlusszahlen/de/2018/2018-geschaeftsbericht-raiffeisen-gruppe.pdf>

77 Vgl. FINMA, Medienmitteilung v. 14.6.2018, Raiffeisen mit schwerwiegenden Mängeln bei Corporate Governance, S.1

78 Vgl. Peter Hody, Finma: Raiffeisen soll Umwandlung in Aktiengesellschaft prüfen, finews v. 14.6.2018

79 Vgl. FINMA (14.6.2018), S.5

80 Vgl. René Zeyer, Versagerrat bei Raiffeisen, Basler Zeitung v. 15.6.2018

Die sogenannte „Vincenz-Affäre“⁸¹ bescherte Raiffeisen Schweiz erheblichen Reputationsverlust und jahrelange Negativschlagzeilen. Sowohl die mehrmonatige Untersuchungshaft des einstigen Raiffeisen-CEOs als auch die regelmässigen Indiskretionen aus den Prozessvorbereitungen der Staatsanwaltschaft Zürich, pikanten Details aus dem Rotlichtmilieu bis hin zur Veröffentlichung der Anklageschrift gaben der Berichterstattung immer wieder neuen Auftrieb. Die FINMA sprach öffentlich von einem „kollektiven Versagen des Verwaltungsrats“⁸² und der 2018 von Raiffeisen selbst in Auftrag gegebene interne Untersuchungsbericht zu Beteiligungstransaktionen der Bank konstatierte dem Genossenschaftsverband eine „Kultur des vorauseilenden Gehorsams“⁸³. In der Folge kam es, zeitversetzt, zu Rücktritten sämtlicher Mitglieder der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats von Raiffeisen Schweiz. Anfang November 2020 wurde die Anklage gegen den ehemaligen CEO und einige seiner Geschäftspartner eröffnet.⁸⁴ Sie lautet auf Betrug, Veruntreuung, Urkundenfälschung und passive Bestechung.

Ab 2018 mehren sich in diesem Umfeld die Stimmen von Mitgliedsbanken, die einen echten Neuanfang fordern. Auch ehemalige Kader melden sich zu Wort und fordern nach Jahren der schleichenden Konzernierung durch Raiffeisen Schweiz „mehr Macht für die Genossenschafter“⁸⁵. An der Delegiertenversammlung im Juni 2018 bleibt ein Eklat aus, aber eine signifikante, rückwirkende Erhöhung der Entschädigungen des Verwaltungsrats⁸⁶ sorgt für neuen Zündstoff bei den Delegierten. Ende 2018 wird schliesslich eine a.o. Delegiertenversammlung angesetzt, bei der die Delegierten einen neuen Verwaltungsratspräsidenten wählen und ein überarbeitetes Vergütungssystem für die Verwaltung beschliessen. Zudem wird Raiffeisen Schweiz beauftragt, ein Reformprogramm zu entwerfen, das den einzelnen Mitgliedsbanken im Genossenschaftsverband höhere Transparenz und „mehr Einfluss und Mitsprache auf Gruppenebene“ sichern solle. Für eine Rechtsformänderung von Raiffeisen Schweiz gibt es unter den Raiffeisenbanken dagegen kaum Unterstützung.⁸⁷

81 Pierin Vincenz war von 1999-2015 CEO von Raiffeisen Schweiz Genossenschaft. Er bestreitet die gegen ihn gerichteten Vorwürfe.

82 Albert Steck & Markus Städeli, Interview Marc Branson zum Fall Raiffeisen, NZZ am Sonntag v.16.6.2018

83 Ernes Gallarotti & Dieter Bachmann, Bei Raiffeisen herrschte eine „Kultur des vorauseilenden Gehorsams“, NZZ v. 22.1.2018

84 Vgl. Valentin Ade, Staatsanwalt erhebt Klage gegen Pierin Vincenz, FuW v. 3.11.2020

85 Albert Steck, Ex-Raiffeisen-Chef fordert: Mehr Macht für die Genossenschafter, NZZ v. 17.3.2018

86 Vgl. Zoé Baches, Raiffeisen-Verwaltungsräte Rita Fuhrer und Angelo Jelmini treten per sofort zurück, NZZ v. 16.6.2018

87 o.V., Raiffeisen-Delegierte wählen Guy Lachappelle zum VR-Präsidenten, swissinfo.ch v. 10.11.2018

Ein Jahr später erfolgt am 16. November 2019 an einer Versammlung aller Raiffeisen Genossenschaftsbanken erstmals in der Geschichte der Gruppe die Verabschiedung einer Eignerstrategie.⁸⁸ In der Eignerstrategie, die sich an den Verwaltungsrat richtet, reklamieren die Mitgliedsbanken ihre Rechte als Genossenschafter und formulieren ihre strategischen Erwartungen an Raiffeisen Schweiz. Die NZZ titelt am 17.11.2019 «Die Raiffeisenbanken gewinnen die Kontrolle über ihre Zentrale zurück»⁸⁹. Als oberstes Organ des Genossenschaftsverbandes wird von einer Delegiertenversammlung auf eine Generalversammlung umgestellt. Die Abstimmung zur Gruppen-Governance erfolgt dort im Kopfstimmprinzip. Als oberstes Ziel legen die Eigentümer die Wahrung ihrer grösstmöglichen Autonomie⁹⁰ innerhalb der Raiffeisen Gruppe fest. Raiffeisen Schweiz soll ihre Aufgaben im Interesse der Mitgliedsbanken zudem «effizient und wettbewerbsfähig»⁹¹ wahrnehmen. Als Massstab und Basis für das Handeln von Raiffeisen Schweiz werden «Liberalität, Demokratie und Solidarität» als Grundwerte der Gruppe definiert. Diese werden mit den Kriterien «Nähe, Glaubwürdigkeit, Nachhaltigkeit und Unternehmertum» ergänzt. Parallel zu den Willensbildungsprozessen im Genossenschaftsverband schaffen die Raiffeisenbanken eine neue Eignerorganisation. Die Eignerversammlung, an die jede Raiffeisenbank einen Vertreter sendet, erlässt und überprüft die Eignerstrategie als Basis für den Strategieprozess Raiffeisen Schweiz im vierjährigen Turnus.⁹² Reportet wird seitens des Genossenschaftsverbandes und des Raiffeisenrates jährlich zur Umsetzung der Eignerstrategie.⁹³ Mit dem Raiffeisenrat und seinen Ausschüssen werden neue Konsultationsgremien geschaffen, je ein Sounding Board sowohl für den Verwaltungsrat als auch für die Geschäftsleitung von Raiffeisen Schweiz, zudem verschiedene Fachgremien mit Vertretern von Raiffeisenbanken, die die Fachabteilungen von Raiffeisen Schweiz beraten.

Zur Governance hält Art. 302 der Eignerstrategie fest: „Raiffeisen Schweiz stellt eine der Grösse und dem Geschäft der Raiffeisen Gruppe angemessene Governance sicher und orientiert sich dabei an anerkannten Vorgaben wie dem Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance unter Beachtung der Besonderheiten von Genossenschaften“.

88 <https://www.raiffeisen.ch/praetigau-davos/de/ueber-uns/news/rch/raiffeisen-modernisiert-gruppen-governance.html>

89 Ermes Gallarotti, Die Raiffeisenbanken gewinnen die Kontrolle über ihre Zentrale zurück, NZZ v. 17.11.2019

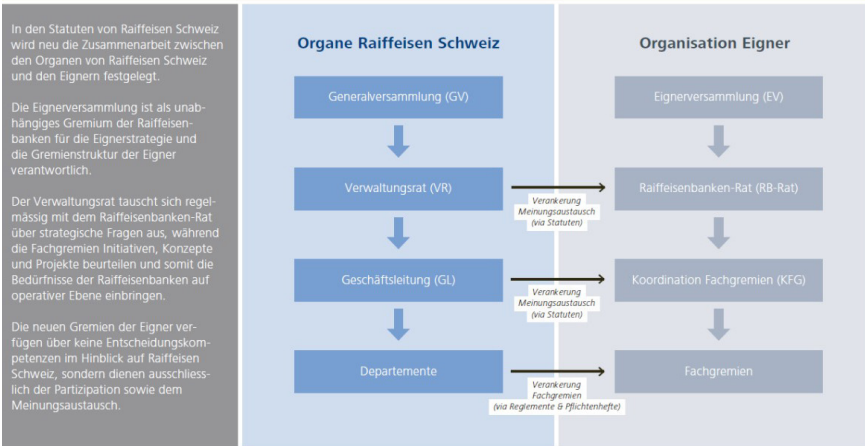
90 Vgl. Art. 201 Eignerstrategie 2020

91 Vgl. Art. 202 Eignerstrategie 2020

92 Vgl. Art. 102f. Eignerstrategie 2020

93 Vgl. Art. 103 Eignerstrategie 2020

Neue Gruppen-Governance von Raiffeisen Überblick über die Gremien und ihr Zusammenspiel



QUELLE: RAIFFEISEN SCHWEIZ GENOSSENSCHAFT

RAIFFEISEN

Abb. 2: Neue Gruppen-Governance von Raiffeisen⁹⁴

Auch die Leitlinien der strategischen 5-Jahresplanung stehen auf der Reformagenda. Das Genossenschaftsmodell und seine Werte werden als wesentliches Differenzierungsmerkmal und als Chance gesehen. Dies verlangt Mitarbeitende, die sich mit den Werten identifizieren und sie leben. Das Bild für die Raiffeisen Gruppe ist das einer starken Familie. Die Dezentralität des Genossenschaftsverbandes wird vor allem als Stärke gesehen, ebenso die Agilität der Gruppe, die aus der Autonomie der Raiffeisenbanken resultiert. Kaum Berücksichtigung finden die Mitglieder der Raiffeisenbanken. In den veröffentlichten Unterlagen wird ausschliesslich von Kunden oder Kundennähe, Kundenschnittstelle, Kundenzentriertheit bzw. Kundenorientierung gesprochen. Die angestrebte Geschäftsführungskultur wird als gewinn- und effizienzorientiert, jedoch nicht als gewinnmaximierend beschrieben. Die Differenzierung der genossenschaftlichen Wirtschafts- und Rechtsform soll über die „Stärkung von Nachhaltigkeitsleistungen“ und einer „stärkeren Einbindung und Vernetzung der Genossenschafter“ erfolgen.⁹⁵

Im institutionellen Bereich hat Raiffeisen Schweiz seitdem weitere Entscheidungen getroffen, die einer Differenzierungsstrategie folgen. So wurde

94 <https://www.raiffeisen.ch/content/dam/www/rch/ueber-uns/medien/medienmitteilungen/2019/de/neue-gruppen-governance-raiffeisen.pdf>

95 <https://www.raiffeisen.ch/content/dam/www/rch/ueber-uns/medien/medienmitteilungen/2020/de/2020-06-20-raiffeisen-gruppenstrategie-2025.pdf>

etwa eine langjährige Kooperation mit dem Versicherungsanbieter Helvetia gekündigt, um ab 2021 zur ebenfalls genossenschaftlich organisierten Mobiliar als strategischem Partner zu wechseln.⁹⁶ Raiffeisen Schweiz will künftig auch beim Lobbying eigene Wege gehen und kündigt für 2021 seinen Austritt aus der Schweizerischen Bankiersvereinigung, dem Dachverband aller Schweizer Bankinstitute, an.⁹⁷ Auch der Schritt, individuelle Boni im Vergütungssystem der Raiffeisen Schweiz für Mitarbeitende abzuschaffen, wird mit genossenschaftlichen Werten begründet.⁹⁸ Und schliesslich sollen die Filialen von Raiffeisen in den grossen urbanen Zentren der Schweiz ab 2022 in eigenständige Genossenschaften umgewandelt und damit die (potentiell konkurrenzierende) Tätigkeit der Zentrale auf Primärebene beendet werden.

3.2.3. Fazit

Bereits die Beschreibung von Zweck und Aufgaben im Statut von Raiffeisen Schweiz verdeutlichen das Spannungsfeld der Governance im finanzwirtschaftlichen Genossenschaftsverband. Während der Zweck den unterstützenden Charakter der Tochtergesellschaft Raiffeisen Schweiz betont, steht insbesondere mit den aufsichtsrechtlichen Aufgaben sowie den Einflussmöglichkeiten über die Prüfung bzw. die interne seitens Revision Raiffeisen Schweiz ein umfangreiches Instrumentarium zur gezielten Einflussnahme bzw. einer „einheitlichen Führung“ der Gruppe zur Verfügung.

Die Erschütterungen im Zusammenhang mit dem Enforcementverfahren gegen die Bank boten den Mitgliedsgenossenschaften die Plattform, einen umfassenden Erneuerungsprozess in der Gruppengovernance zu initiieren. Bei vielen Raiffeisenbanken schwelte seit Langem Unzufriedenheit mit der zunehmenden Machtfülle von Raiffeisen Schweiz. Die skandalträchtigen Compliance-Probleme boten die Chance für die Einleitung einer Trendwende hin zu einem eigentümergesteuerten Genossenschaftsverband. Der Verzicht auf Delegierte und die Rückkehr zum *one bank one vote*-Prinzip zählen dazu ebenso wie der Aufbau einer vom Genossenschaftsverband unabhängigen Eigentümerstruktur, die die Bedarfe und Wünsche der Mitgliedsgenossenschaften direkter und unmittelbarer als bisher in die Prozesse der Bank einfliessen lässt. Den auch weiterhin bestehenden Regionalverbänden kommen künftig eher unterstützende Aufgaben zu.⁹⁹

96 Vgl. Medienmitteilung Raiffeisen Schweiz und Mobiliar v. 24.6.2020

97 Vgl. Valentin Ade, Der Bankiervereinigung droht der Zerfall, FuW v. 10.11.2020

98 Vgl. Medienmitteilung Raiffeisen Schweiz v. 1.7.2020

99 Zu den Aufgaben der 21 Regionalverbände gehören: «Koordination von regionalen Werbeaktivitäten, die Durchführung von Ausbildungsveranstaltungen für die Raiffeisenbanken sowie die Wahrung und Vertretung der Interessen der Raiffeisenbanken gegenüber kantonalen Wirtschaftsverbänden und Behörden.» <https://www.raiffeisen.ch/praettigaudavos/de/ueber-uns/organisation/raiffeisenbanken.html>

Mit der Reformagenda konnte nicht nur eine Professionalisierung der Gruppengovernance im Sinne von Check und Balances erreicht, sondern auch eine genossenschaftsspezifische Umsetzung durchgesetzt werden. Mit der Eignerorganisation haben die Raiffeisenbanken die Strategiehoheit zurückerobert und die Bedeutung genossenschaftlicher Werte wieder gestärkt. Eine Rechtsformänderung der Gruppe wurde verworfen. Bemerkenswert ist, dass die Autonomie der lokalen Genossenschaftsbanken als wesentliches Eignerziel formuliert und damit eine Absage an jegliche Form der Konzernierung erteilt wird.

Welchen Ausgang der Reformprozess langfristig haben wird, dürfte von der Art und Weise der Umsetzung der neuen Strukturen abhängen. Augenfällig ist, dass bislang den Mitgliedern der Raiffeisenbanken in den Überlegungen keine besondere Bedeutung eingeräumt wird und zwischen ihnen und Kunden allgemein praktisch nicht unterschieden wird. Dies gilt sowohl für Förderleistungen im Kernbankgeschäft als auch bei ihrer Rolle in der Willensbildung. Die Genosschafter auf Primärstufe sind die Träger und die Basis der Gruppe. Eine Rückbesinnung auf die Eigner der lokalen Genossenschaftsbanken und deren Förderbedarf könnte dem gesamten Reformprozess im Genossenschaftsverband noch mehr Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit verleihen.

3.3. Der Migrosbund

3.3.1. Daten & Fakten

Der Anteil des genossenschaftlichen Detailhandels¹⁰⁰ betrug 2018 mit 33.36% ein Drittel des gesamten Marktsegments. Der Marktanteil für die genossenschaftlichen Detailhändler lag infolge ihrer mittlerweile diversifizierten Geschäftsmodelle mit 38.12% nochmals knapp 5 Prozentpunkte höher.¹⁰¹ Innerhalb des genossenschaftlichen Detailhandels war Migros 2019 mit einem Umsatz von CHF 28.7 Mrd. führend.

Gegründet 1925 von Gottlieb Duttweiler als Aktiengesellschaft und in den 40er Jahren des 20. Jh. in eine Genossenschaft umgewandelt ist die Migros heute mit mehr als 100 000 Mitarbeitenden die grösste private Arbeitgeberin der Schweiz. Getragen wird Migros von zehn regionalen Migros-Genossenschaften und über 2 Mio Genossenschaftsmitgliedern. 1% des Detailhandelsumsatzes wird für kulturelle, soziale und wirtschaftspolitische Zwecke eingesetzt (Migros Kulturprozent). 2019 entsprach dies CHF 118 Mio. Die Migros, die sich als

100 Im Einzelnen: Detaillisten der Migros-Gruppe, Detaillisten von Coop und der genossenschaftlich organisierte Landhandel (Volg-Gruppe und Landi)

101 Vgl. Marion Pester (im Erscheinen), Rz 1.19

Migros-Gemeinschaft¹⁰² bezeichnet, hält rund 50 Tochtergesellschaften und Stiftungen in Handel, Industrie, Finanzwirtschaft, Touristik, Bildung und im Bereich Shared Services. Der Migros-Genossenschafts-Bund (MGB) ist ein Genossenschaftsverband gem. Art. 921ff OR.

In den Statuten des MGB¹⁰³ finden sich die Beschreibungen zu Zweck und Aufgaben des Migrosbundes. So heisst es in Art.5 (1), dass der Genossenschaftsverband autonome Genossenschaften zusammenschliesst, um „ihren Mitgliedern und der Bevölkerung preiswerte Waren und Dienstleistungen von guter Qualität sowie Kultur, Bildung und Freizeitangebote (zu) vermitteln; (..) sie in ihrer Tätigkeit im Sinne gemeinsamer Selbsthilfe zu unterstützen; (..) (und, *d. Verf.*) Synergien innerhalb der Migros zu fördern.“ Darüber hinaus sind gem. Art. 5 (2) jegliche kommerziellen Aktivitäten, die direkt oder indirekt diesen Zweck unterstützen, erlaubt. Art. 6 spezifiziert die Aufgaben des MGB wie folgt: Koordination der Migros in partizipativer Weise, Strategieverantwortung, Vertretung im Aussenverhältnis sowie Dienstleistungen für die Mitgliedsgenossenschaften und Kommunikationsaufgaben (Wochenzeitungen für die Mitglieder). Zweck und Aufgaben sollen von den Migros-Werten wie in Art.3 definiert getragen werden. Migros bekennt sich dort zur Idee des Sozialkapitals, stellt den Menschen in den Mittelpunkt aller Aktivitäten und betont explizit den demokratischen Charakter der Gruppen-Governance. Um das Ideengut der Gründer zu sichern hat die autonome Duttweiler-Stiftung¹⁰⁴ den Auftrag, ihren moralischen Einfluss im MGB geltend zu machen.

Das höchste Organ des MGB ist die Delegiertenversammlung, die sich aus 100 Delegierten, davon 50% paritätisch mit je 5 Stimmen und 50% nach Mitgliederanzahl der regionalen Genossenschaften zusammensetzt. Die weiteren Organe des MGB sind die Verwaltung, die Generaldirektion und die Revisionsstelle.¹⁰⁵ Betrachtet man die Rechte und Pflichten der 10 regionalen Mitglieds-Genossenschaften, fällt auf, dass umfangreiche Überwachungs- und Einflussmöglichkeiten des MGB statutarisch verankert sind. Art.16 k)-n) der Statuten verpflichten die Mitgliedsgenossenschaften, dem MGB „jederzeit Aufschluss über ihre Geschäftsführung und Einsicht in ihre Bücher, Korrespondenz und Belege zu gewähren“, dem MGB „alle Wahlvorschläge für ihre Organe und alle Protokolle über die Beschlüsse ihrer Organe zur Kenntnis zu bringen und in allen Sitzungen ihrer Organe Einsitz mit beratender Stimme zu gewähren ...“, darüber hinaus „bei der Wahl ihrer Organe der MGB-Verwaltung ein Vorschlags-

102 Vgl. Art. 2 (1) Statuten des MGB v. 7.11.2020

103 <https://www.migros.ch/de/unternehmen/migros-gruppe/organisation/statuten-reglemente.html>

104 Vgl. Art. 2 (2) Statuten

105 Vgl. Art. 18 Statuten des MGB v. 7.11.2020

recht einzuräumen“ und „vor der Wahl ihres Geschäftsleiters die Genehmigung der MGB-Verwaltung einzuholen“. Zudem verpflichten sich die Genossenschaften „ihre Expansion, Investitionen und deren Finanzierung mit dem MGB abzustimmen“. Neben den statutarischen Regelungen hat der MGB entsprechend ein weitreichendes Prüf- und Überwachungsrecht gegenüber seinen angeschlossenen Genossenschaften.



Abb. 3: Die Struktur der Migros¹⁰⁶

3.3.2. Herausforderung Governance und Massnahmen

Im Jahr 2019 kommt es zwischen dem MGB und einer seiner regionalen Genossenschaften zu einem offen ausgetragenen Konflikt. Der MGB wirft dem Präsidenten der Genossenschaft Neuchâtel-Fribourg¹⁰⁷ vor, sich mit seinen Immobilienfirmen bei der Vermietung zweier Gebäude-Komplexe an die regionale Migros-Genossenschaft bereichert zu haben. Die Migros-Zentrale droht der Genossenschaft mit Lizenzentzug und zeigt in der Folge den Präsidenten wegen ungetreuer Geschäftsführung an. Den Ausschluss der Genossenschaft aus der Gruppe erwägt der MGB aus Sorge vor Reputationsschäden für die Marke. Für die Genossenschaft bedeutete ein Lizenzentzug die Einstellung von Warenlieferungen und Infrastrukturdiensten, wie z.B. der IT, seitens MGB.

106 <https://report-download.migros.ch/dossier/2020/de/cc9/Migros-Report-2020.pdf>

107 Der Präsident der Genossenschaft war Damien Piller, der das Amt 23 Jahre inne hatte. Er bestreitet die gegen ihn gerichteten Vorwürfe.

In den Medien sind die Vorgänge intensiv diskutiert worden. Dabei wurden mehrheitlich Governancemängel des Konstrukts Genossenschaftsverband für den sich hinziehenden Eklat verantwortlich gemacht. In der NZZ konnte man lesen, dass der Konflikt zeige, dass das Migros-Gebäude einen „Konstruktionsfehler“ besitze, der Konflikt die Schwächen der „Konzernstruktur“ der Migros und ein „falsches Verständnis von Firmendemokratie“ zeige. Die Strukturen der Migros seien zu träge, um interne Konflikte schnell zu lösen und die hohe Autonomie der regionalen Genossenschaften liesse regionale „Fürstentümer“ entstehen, in deren Verwaltung sich Macht balle. Zudem sei deren Rechenschaftspflicht gegenüber den in der Regel unorganisierten Genossenschaftern zu gering. Die Checks and Balances, die die Funktionsweise einer Demokratie sichern, seien im MGB kaum ausgeprägt, der Streit ein Zeichen für mangelhafte Corporate Governance. Als Lösung wurde die Beschränkung der Selbstständigkeit der regionalen Genossenschaften gefordert.¹⁰⁸

Zur Lösung des Konflikts kommt schliesslich eine Urabstimmung der Mitglieder der Genossenschaft Neuchâtel-Fribourg zum Einsatz. Der Genossenschaftsrat¹⁰⁹ hatte zuvor dem Präsidenten und der restlichen Verwaltung in einer Konsultativabstimmung mehrheitlich das Vertrauen entzogen und damit den Weg für eine Urabstimmung aller Mitglieder freigemacht. Die Urabstimmung am 20.11.2020 in Neuchâtel-Fribourg, bei der rund 124 000 Genossenschafter zur Wahl aufgerufen waren, war die erste Urabstimmung in der Geschichte der Migros. Bei einer Wahlbeteiligung von gut 40% spricht sich eine klare Mehrheit für den Verbleib des Präsidenten aus. Auf Wunsch des MGB prüft und bestätigt der Wirtschaftsprüfer PWC das Ergebnis. Kurz darauf macht die Schweizerische Post öffentlich, dass in Briefkästen vor der Wahl rund 400 gefälschte Stimmzettel gefunden worden waren. Der Genossenschaftsrat stellt daraufhin Strafanzeige wegen Urkundenfälschung und Bestechung gegen Unbekannt.¹¹⁰ Ein halbes Jahr später bestätigt die Staatsanwaltschaft, dass mehr als die Hälfte der ausgezählten Stimmzettel gefälscht worden seien und bei Betrachtung nur der gültigen Stimmzettel das Abstimmungsergebnis gekehrt hätte. Eine neuerliche Auszählung durch der Hochschule für Kriminalwissenschaften in Lausanne kommt bei einer Wahlbeteiligung von 18% auf knapp 80% der Stim-

108 Sergio Aiolfi, Das Migros-Gebäude hat einen Konstruktionsfehler, Kommentar, NZZ v. 15.11.2019

109 Genossenschaftsräte vertreten gegenüber der Verwaltung und der Geschäftsleitung die Interessen der Genossenschafterinnen und Genossenschafter im Wirtschaftsgebiet der regionalen Genossenschaften

110 Vgl. o.V., Urabstimmung soll Konflikt zwischen Migros und Damien Piller lösen, AWP Swiss News v. 24.9.2019; vgl. Antonio Fumagalli, Schallende Ohrfeige für die Migros-Spitze, NZZ v. 21.11.2019

men gegen den Verbleib des Präsidenten.¹¹¹ Die Genossenschafter hatten sich damit für einen Neuanfang in der Verwaltung ihrer Genossenschaft entschieden.

In der Öffentlichkeit¹¹² und auch in der internen Analyse des MGB wird der reputationsschädliche Konflikt als Beleg für strukturelle Governanceprobleme des Genossenschaftsverbandes gewertet. Die Präsidentin des MGB hatte bereits seit längerem bemängelt, dass mit dem *Wegfall des Selbsthilfegedankens* ein wichtiger Kontrollmechanismus fehle.¹¹³

Die Delegiertenversammlung des MGB passt Ende 2020 die Governance des Migrosbundes in verschiedenen Punkten an: Mitglieder einer Geschäftsleitung können daraufhin nicht mehr in die Verwaltung der gleichen Gesellschaft wechseln, die Amtsdauer für die Mitglieder des obersten Gremiums der zehn regionalen Genossenschaften sowie des MGB wird einheitlich auf 12 Jahre beschränkt, der Wahlturnus für die Verwaltungen auf zwei Jahre verkürzt und Interessenkonflikten soll mit einer Genehmigungspflicht von Mandaten und Interessenbindungen vorgebeugt werden. Eine zentrale Neuerung ist ein Governance-Ausschuss in der MGB-Verwaltung, der gruppenweit die Kompetenz hat, zum Schutz der Reputation des Genossenschaftsverbandes bei der Verwaltung Sanktionen zu beantragen, wie z.B. die Absetzung von Organmitgliedern einer regionalen Genossenschaft. Dies kommt den Abberufungsmöglichkeiten von Konzernorganen nahe. Gemäss Reglement besitzt der Governance Ausschuss¹¹⁴ eine ergänzende Rolle im Sinne einer „ultima ratio“, die nur im Anschluss an bestehende Compliance- und Revisions-Prozesse der Gruppe zum Tragen kommen kann. Die stimmberechtigten Mitglieder des fünfköpfigen Governance Ausschusses setzen sich aus verschiedenen Gruppen zusammen:¹¹⁵ zwei externe, von der Migros unabhängige Mitglieder der Verwaltung MGB¹¹⁶, zwei interne Mitglieder der Verwaltung, welche von einer regionalen Genossenschaft entsandt wurden, und ein Mitglied des Stiftungsrates der G. und A. Duttweiler-Stiftung. Die Vertreter der Mitgliedsgenossen-

111 <https://www.srf.ch/news/schweiz/migros-neuenburg-freiburg-regionalchef-nur-dank-wahlfaelschung-nicht-abgesetzt>

112 Vgl. Natalie Gratwohl, Die Migros zieht Lehren aus dem Fall Piller, Nach dem Streit zwischen der Zentrale und einem früheren «Regionalfürsten» werden Mängel in der Corporate Governance behoben, NZZ v. 16.11.2020

113 Vgl. Ursula Nold, Auch Genossenschaften brauchen Corporate Governance, NZZ v. 3.4.2014

114 MIGROS-GENOSSENSCHAFTS-BUND (MGB), REGLEMENT GOVERNANCE AUSSCHUSS, Fassung vom 23. Oktober 2020, gültig ab 01. Januar 2021 <https://www.migros.ch/de/unternehmen/migros-gruppe/organisation/statuten-reglemente.html>

115 Vgl. dito, Ziff. 2.2

116 Eines der externen Mitglieder muss zugleich Mitglied im Audit Ausschuss sein.

schaften sind an möglichen Verfahren damit beteiligt, besitzen aber nicht die Mehrheit im Ausschuss.

3.3.3. Fazit

Die Massnahmen im Zuge der Aufarbeitung des Konflikts zwischen dem MGB und der Regionalgenossenschaft stiessen auf ein geteiltes Echo. Allgemein wurden die Governance-Anpassungen im Zusammenhang mit den Prozessen rund um Organbesetzungen und der Schaffung eines Corporate Governance Ausschusses zwar begrüsst. Doch das grundsätzliche Konstrukt des Genossenschaftsverbandes als umgekehrter Konzern wird von vielen weiterhin kritisch gesehen.¹¹⁷ Auch Wissenschaftsvertreter bemängeln, dass sich so die regionalen Genossenschaften in der Verwaltung des MGB wie bisher quasi selbst kontrollierten.¹¹⁸ Damit sei die Autonomie der regionalen Migros-Genossenschaften das eigentliche Problem.¹¹⁹ Es ist davon auszugehen, dass die Diskussionen rund um den Eklat die Legitimation für mehr Einfluss des MGB grundsätzlich gestärkt und die Unabhängigkeit der Regionalgenossenschaften geschwächt haben dürften.

Die allgemeine Zustimmung zu den Governance-Neuerungen verwundert nicht, wenn man bedenkt, dass eine Begrenzung der Amtsdauer, der Wahlperioden und auch eine Cooling-off-Periode nach dem Ausscheiden aus der Geschäftsleitung seit Langen zentrale Elemente einer Good Corporate Governance sind und hier für den MGB ganz offensichtlich erheblicher Nachholbedarf bestand und – betrachtet man die Verflechtungen von Verwaltung und Generaldirektion – auch weiterhin bestehen dürfte. Die Kritik an der Autonomie der Regionalgenossenschaften ist aus genossenschaftstheoretischer Sicht allerdings problematisch.

Die Statuten des MGB gewähren seit Langem weitgehende Einflussmöglichkeiten auf die Steuerung und Organbesetzung von Regionalgenossenschaften. Man ist versucht zu fragen, ob und inwieweit davon Gebrauch gemacht worden ist und warum erst ein externes Gutachten die Grundlage für eine Strafanzeige bot. Die Selbstreinigungskräfte im Kontext der a.o. Urabstimmung der Genossenschaftsmitglieder wirkten innerhalb der Regionalgenossenschaft, wenn auch infolge der Wahlfälschung zeitverzögert. Warum sehen die Massnahmen des MGB also keine Stärkung genossenschaftsspezifischer Corporate Governance-Regelungen vor und vollziehen nur Selbstverständlichkeiten jeglicher guter Unternehmensführung nach? Wenn der Selbsthilfegedanke verloren gegangen ist, deutet dies darauf hin, dass der MGB seinen statutarischen Zweck nicht mehr erfüllt. Und in der Tat: Die ursprüngliche Absicht von Duttweiler,

117 Vgl. Natalie Gratwohl (2020)

118 Vgl. dito

119 Vgl. Sergio Aiolfi (2019)

mit der Migros den Wettbewerb im Detailhandel zum Schutze der Konsumenten zu erhöhen, scheint heute eher von neu in den Markt eingetretenen ausländischen Wettbewerbern wahrgenommen zu werden. Der Anteil an Eigenprodukten im Sortiment der Migros, ehemals ein zentrales strategisches Element zur Überbrückung der Kluft zwischen Produzent und Konsument, nimmt stetig ab und es dürfte sich um eine primär strategische Frage handeln, welchen Nutzen der Detaillist seinen Genossenschaftekn künftig bieten kann und will.

Auch hier muss konstatiert werden, eine Rückbesinnung auf die Eigner der regionalen Detailhandels-Genossenschaften und deren Förderbedarf könnte dem gesamten Projekt Governancestärkung im Genossenschaftsverband mehr Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit verleihen.

4. Abschliessende Bemerkung

Die Vorgänge bei Raiffeisen Schweiz Genossenschaft und dem Migros-Genossenschafts-Bund zeigen die Herausforderungen, mit denen Genossenschaftsverbände und ihre Mitgliedsgenossenschaften im Kontext von Governancefragen konfrontiert sind. Die grossen Spielräume, die das Obligationenrecht der konkreten Ausgestaltung der Entscheidungs-, Kontroll- und Willensbildungsprozesse von Genossenschaftsverbänden durch die Statuten erlaubt, eröffnen sowohl Chancen als auch Risiken. Compliance-Problematiken können als externe Schocks wirken, die die Grundlage für Veränderungen schaffen. Die Raiffeisenbanken haben die Verfehlungen der Organe in der Zentrale genutzt, um die Governance des Genossenschaftsverbandes wieder stärker zu dezentralisieren und die Rolle der Eigentümer zu stärken. Damit wurde ein schleichender Konzernierungsprozess umgekehrt. Dagegen hat der Migros-Genossenschafts-Bund den Konflikt mit einer Regionalgenossenschaft genutzt, um die Governance-Strukturen des Genossenschaftsverbandes zu professionalisieren, nicht aber um genossenschaftliche Spezifika der Gruppe zu stärken. Eher kann von einer Reduktion der Autonomie regionaler Migros-Genossenschaften ausgegangen werden. Beiden Vorgängen ist gemeinsam, dass die Interessen der Mitglieder der lokalen bzw. regionalen Genossenschaften im Reformprozess (noch) nicht im Zentrum der Überlegungen standen bzw. als besonders schutzwürdig angesehen wurden.

Die Beispiele zeigen, dass die Entwicklungen von Genossenschaftsverbänden bzw. sogenannten Grossgenossenschaften heterogen verlaufen und auch eine Trendwende hin zu mehr genossenschaftlicher Partizipation und Demokratie möglich ist. Wie die Stärkung der Subsidiarität in einem Genossenschaftsverband nicht nur zu mehr Markterfolg, sondern auch zu mehr Fördererfolg für

die Mitglieder der Primärstufe führen kann, scheint ein ebenso offenes Forschungsfeld zu sein, wie die Frage nach dem Governance-Optimum in Genossenschaftsverbänden.

VERÖFFENTLICHUNGEN DES FORSCHUNGSVEREINS FÜR
GENOSSENSCHAFTSWESEN DER UNIVERSITÄT WIEN

VORTRÄGE UND AUFSÄTZE

- Heft 1: Westermann, H., Zur Reform des Genossenschaftsgesetzes, Wien 1967.
- Heft 2: Draheim, G., Kooperation und Konzentration im Genossenschaftswesen, Wien 1968.
- Heft 3: Philipowski, R., Mehrwertsteuer und Genossenschaften, Wien 1971.
- Heft 4: Hahn, O., Lexa, H., Mann, G., Betriebswirtschaftliche Probleme der genossenschaftlichen Praxis, 1. Teil, Wien 1973.
- Heft 5: Vodrazka, K., Betriebswirtschaftliche Probleme der genossenschaftlichen Praxis, 2. Teil, Wien 1974.
- Heft 6: Weber, W., Wirtschaftliche Kooperation als praktizierte Solidarität, Wien 1975.
- Heft 7: Ruppe, H. G., Körperschaftssteuerfragen der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, Wien 1976.
- Heft 8: Stoll, G., Die Gemeinnützigkeit von Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften im Abgabenrecht, Wien 1976.
- Heft 9: Wychera, R., Auswirkungen des neuen Kreditwesengesetzes, Wien 1980.
- Heft 10: Attems, R., Organisationsentwicklung und Genossenschaften, Wien 1982.
- Heft 11: Tanzer, M., Entwicklung und Zukunft der Körperschaftsbesteuerung der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, Wien 1983.
- Heft 12: Beuthien, V., Genossenschaften und Kartellrecht. Das Kartellamt als Orakel. Durch unbegrenzte Auslegung zum offenen Kartellrecht?, Wien 1987.
- Heft 13: Münkner, H.-H., Die Identität der Genossenschaften nach europäischem Genossenschaftsrecht, Wien 1987.
- Heft 14: Philipowski, R., Hofkens, F., Besteuerung von Genossenschaften im internationalen Vergleich, Wien 1990.
- Heft 15: Raschauer, B., Bankenaufsicht und Europäische Integration, Wien 1991.
- Heft 16: Aicher, J., Aspekte der Fusionskontrolle in der EG - Konsequenzen für Österreich, Wien 1992.
- Heft 17: Münkner, H.-H., Was bringt das europäische Genossenschaftsrecht?, Wien 1992.
- Heft 18: Purtschert, R., Weiss, M., Marketing für Genossenschaften, Wien 1993.115.
- Heft 19: Folz, W., Perspektiven europäischer Genossenschaftsbanken in der EG, Wien 1993.
- Heft 20: Beschäftigungspolitische Akzente der Genossenschaften, Wien 1999.

- Heft 21: Osterweiterung und Genossenschaften, Wien 1999.
- Heft 22: Reform der französischen Sparkassenorganisation - auf dem Weg zur Genossenschaft, Wien 2000.
- Heft 23: Fortbildung des deutschen Genossenschaftsrechts, Wien 2000.
- Heft 24: Dellinger, M., Die Genossenschaft als Gesellschafter - Genossenschaftsrechtliche Zulässigkeitsgrenzen der Beteiligung an anderen Rechtsträgern, Wien 2001.
- Heft 25: Harbrecht, W., Die Genossenschaft als Rechtsform für junge Unternehmen, Wien 2001.
- Heft 26: Krejci, H.: Zum Förderungsprivileg der Genossenschaften, Wien 2002
- Heft 27: Beuthien, V., Die atypisch stille Gesellschaft - ein Weg zu mehr Kapital für eingetragene Genossenschaften?, Wien 2003.
- Heft 28: Theurl, Th.: Die Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlicher Netzwerke, Wien 2004.
- Heft 29: Agricultural Co-operatives are facing a challenge, Wien 2004.
- Heft 30: Münkner, H.-H., Europäische Genossenschaft (SCE) und europäische Genossenschaftstradition, Wien 2006.
- Heft 31: Hanisch, M., Effizienzmessung und Ableitung von Entwicklungsstrategien für Warengenossenschaften, Wien 2007.
- Heft 32: Genossenschaftsrechtsänderungsgesetz 2006, Wien 2007.
- Heft 33: Ethische Bankgeschäfte - Ein neuer Geschäftsbereich bei Kreditgenossenschaften, Wien 2012.
- Heft 34: Jagschitz, F., Rom, S., Aktuelle Entwicklung der österreichischen Konsumgenossenschaften, Wien 2012.
- Heft 35: Brazda, J. (Hrsg.): Skizzen zum Internationalen Jahr der Genossenschaften, Wien 2013.
- Heft 36: Münkner, H.-H., Rückblick auf das Internationale Jahr der Genossenschaften 2012, Wien 2013.
- Heft 37: Werner, W., Weiter auf der Straße des Erfolges - Raiffeisen in Österreich 1986 bis 2011, Wien 2013
- Heft 38: Dellinger, M., Genossenschaften als Instrument für Crowdfunding, Wien 2014.
- Heft 39: Taisch, F., Jungmeister, A., Fabrizio, N.: Kooperative Governance - Eine skizzenhafte Annäherung, Wien 2016.
- Heft 40: Brazda, J. (Hrsg.): Identität der Genossenschaften in Österreich, Wien 2017.
- Heft 41: Blome-Drees, J.: Potenziale und Hemmnisse genossenschaftlicher Neugründungen in der Bundesrepublik Deutschland, Wien 2018.
- Heft 42: Werner, W.: Raiffeisen-Kontakte im alten Österreich, Wien 2018.
- Heft 43: Wimmer, A.: Die (ewig aktuelle) Frage der Vereinbarkeit des Genossenschaftswesens mit dem Kartellrecht. Entwicklungslinien in der Praxis und rechtsmethodische Brennpunkte, Wien 2021.

WIENER STUDIEN DES FORSCHUNGSVEREINS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN
NEUE FOLGE

- Band 1: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Göttingen 1966.
- Band 2: Piller, E., Kreditgenossenschaften in Österreich, Göttingen 1970.
- Band 3: Aktuelle Fragen des Genossenschaftsbetriebes, Göttingen 1970.
- Band 4: Cupal, W., Die Gemeinnützige Wohnungswirtschaft Österreichs (von 1955 bis 1967), Göttingen 1976.
- Band 5: Patera, M. (Hrsg.), Perspektiven der Genossenschaftsrevision, Orac, Wien 1986.
- Band 6: Patera, M. (Hrsg.), Aktualität und Modernität der Genossenschaftskonzeption von F. W. Raiffeisen, Wien 1989.
- Band 7: Brazda, J., Der Rechtsformwandel bei Genossenschaften - am Beispiel der deutschen Konsumgenossenschaften, Schediwy, R., Probleme des föderativen Verbundes der Konsumgenossenschaften in Frankreich, Wien 1991.
- Band 8: Patera, M. (Hrsg.), Genossenschaftliche Herausforderungen im 21. Jahrhundert, Wien 1993.
- Band 9: Schwabe, G./Schediwy, R., Die Umgründung der französischen Sparkassen in genossenschaftlicher Rechtsform, Wien 2001.
- Band 10: 50 Jahre FOG Gründung - Aufbau - Bewährung, Wien 2002.
- Band 11: Harsch, U., Wohnbegleitende Dienstleistungen. Eine Chance für Wohnbaugenossenschaften
Wagner, Ph., Das Informationsmanagement einer Wohnbaugenossenschaft, Wien 2003.
- Band 12: Ettenauer, G., Implementierung von Bildungscontrolling in der Bankwirtschaft, Wien 2003.
- Band 13: Iby, O., Balanced Scorecard als strategisches Managementinstrument in Kreditgenossenschaften, Wien 2004.
- Band 14: Biricz, K., Das genossenschaftliche Netzwerk - ein Modell für die burgenländischen Winzergenossenschaften, Wien 2005.
- Band 15: Pieber, A.: Das interne Kontrollsystem und der genossenschaftliche Bankenverbund, Wien 2006.
- Band 16: Czaika, Ph., Mitgliederförderung in Raiffeisen-Lagerhausgenossenschaften - Die Entwicklung eines modernen Förderansatzes, Wien 2008.
- Band 17: Ettenauer, G., Genossenschaftliche Verbundkompetenz am Beispiel der österreichischen Volksbank Gruppe, Wien 2009.
- Band 18: Schaschko, M., Neugründungen von Genossenschaften in Österreich, Wien 2010.
- Band 19: Rimpler, M.: Kreditvergabepraxis von Mikrofinanzinstitutionen in Österreich, Wien 2013.
- Band 20: Österreichs Genossenschaften in der Zeit des Nationalsozialismus, Wien 2014.

- Band 21: Werner, W.: Kampelik-Sparkassen, Wien 2016.
- Band 22: Werner, W.: Raiffeisenvereine für Österreich, Wien 2017.
- Band 23: Werner, W. (Hrsg.): Normative Materialien zur Geschichte des landwirtschaftlichen Personalkredites im alten Österreich, Wien 2018.
- Band 24: Brazda, J./Blisse H. (Hrsg.): Beiträge zur kritischen Genossenschaftsforschung, Festschrift für Robert Schediwy zum 70. Geburtstag, Wien 2018.
- Band 25: Hecher, E.: Das Subsidiaritätsprinzip in Ökonomie und Politik - Eine Analyse von Verbundorganisationen, Wien 2020.
- Band 26: Eller, L.: Solidarische Landwirtschaft in Österreich – Alternativen für den Agrarsektor, Wien 2021.