



Die Wahl der Rechtsform

Die Genossenschaft als Option im Nachfolgeprozess

Bericht Nr. 3 / 2013

Herausgeber

Stiftung KMU Next
Schwarztorstrass 26
3001 Bern
www.kmunext.ch
info@kmunext.ch

Autoren

Alexander Jungmeister (Universität Luzern),
Aimi Thi (Universität Luzern),
Frank Halter (Universität St. Gallen)

Verantwortung Inhalt

Think Tank von Stiftung KMU Next
vertreten durch
das Center for Family Business
der Universität St.Gallen (CFB-HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen
www.cfb.unisg.ch
cfb-hsg@unisg.ch

in Zusammenarbeit mit

Universität Luzern
IFU I BLI Institut für Unternehmensrecht
Frohburgstrasse 3
6002 Luzern
www.unilu.ch/ifubli

Veröffentlichung

Bern, September 2013

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1. Bedeutung der Rechtsformwahl im Nachfolgeprozess	5
2. Rechtsplattformen für unternehmerische Tätigkeit aus juristischer Sicht	5
2.1 Überblick	5
2.2 Rechtsformen und ihre Strukturelemente	7
2.3 Image der Rechtsformen in der Bevölkerung	11
3. Beispiele von Nachfolgelösungen mit Genossenschaften	15
3.1 Beispiel Nachfolgelösung Landarztpraxis im Thurgau	15
3.2 Beispiel Nachfolgelösung Wohnbaugenossenschaft Kalkbreite	17
3.3 Beispiel Nachfolgelösung Skilift Tenna (Safiental/Graubünden)	19
4. Evaluationsfragen	21
4.1 Wann macht die Nachfolgereglung mit einer Genossenschaftslösung Sinn?	21
4.2 Kernfragen beim Definieren einer genossenschaftlichen Nachfolgelösung	23
4.3 Hybridlösungen	23
4.3.1 Die genossenschaftlich geprägte AG	24
4.3.2 Die kapitalorientierte Genossenschaft	24
4.3.3 Die genossenschaftliche Mutter mit Kapitalgesellschaften als Töchter	24
4.3.4 Die Aktiengesellschaft als Mutter mit Genossenschaften als Töchter	25
4.4 Wie gründe ich eine Genossenschaft?	25
4.5 Umwandlung	27
4.5.1 Zulässigkeit von Umwandlungen	27
4.5.2 Verfahrensablauf der Umwandlung	29
Literaturverzeichnis	30
Dank	32

Vorwort

Die Genossenschaft als Option im Nachfolgeprozess

Geschätzte Leserinnen und Leser

Früher oder später werden im Rahmen eines Nachfolgeprozesses viele rechtliche Fragestellungen aktuell. Von Vertragsrecht, über Steuerrecht bis hin zu Gesellschaftsrecht stellen sich im Nachfolgeprozess viele Fragestellungen rechtlicher Natur. Dabei kommt der Wahl der Rechtsform im Gesellschaftsrecht grundlegende Bedeutung zu, beeinflusst sie doch in wesentlichem Masse die zu erreichenden finanziellen Ergebnisse sowie die unternehmensinternen Organe und Entscheidungsprozesse.

Aus einer unternehmerischen Sicht gilt es sich sowohl als Vertreter der abtretenden wie auch antretenden Generation Gedanken rund um die richtige Gesellschaftsform zu machen. Welche Rechtsform habe ich heute? Was sind die Vor- und Nachteile davon? Welche Rechtsform könnte meine Übernahmegesellschaft haben? Wie kann ich die Umwandlung bewerkstelligen?

Im vorliegenden Quartalsbericht machen wir uns erstmals Gedanken rund um die Genossenschaft – eine wenig bekannte Rechtsform mit einem ganz spezifischen unternehmerischen Potential. Während die Rechtsformen der Einzelunternehmung und häufig auch der AG und GmbH den Einzelunternehmer ansprechen, gibt es auch Formen von kollektivem Unternehmertum, für die die Genossenschaft eine interessante Option darstellt. Einerseits kann die Genossenschaft als geeignetes Konstrukt benutzt werden um in der Breite Kapital zu beschaffen – sie kann aber auch als Lösung verstanden werden, ein Unternehmen und seine Werte in einer Gemeinschaft zu verankern – oder sie kann aber auch als Basis verwendet werden, um gezielt moderne, nachhaltige Geschäftsmodelle in der Breite zu verankern.

Wir freuen uns auf eine spannende Diskussion rund um das Thema Genossenschaft!

Alexander Jungmeister, Aimi Thi, Frank Halter

1. Die Bedeutung der Rechtsformwahl im Nachfolgeprozess

Für die Nachfolgeregelung hat die Wahl der Rechtsform wesentlichen Einfluss auf grundlegende unternehmerische Entscheidungen und Ergebnisse, wie etwa bei folgenden Punkten:

- Haftung
- Kosten (Steuerfolgen z.B. beim Übernehmer, Übergeber und Unternehmen)
- Aufwand der Umstrukturierung
- Kapitalbeschaffung (Kapitaleinlage)
- Wachstumsmöglichkeiten, allenfalls Möglichkeit einer Börsenkotierung
- Organisation (Beschlussfassung und Pflichten)
- Wechsel der Gesellschafter (Ein- und Austritt)

Die Beantwortung dieser Fragen ist für jedes Unternehmen bzw. jede Nachfolgelösung höchst individuell vorzunehmen und hat weitreichende Folgen für das Unternehmen, den Übernehmer sowie den Übergeber. Im Folgenden wird versucht die wichtigsten Punkte für die einzelnen Rechtsformen heraus zu arbeiten und die Besonderheiten einer genossenschaftlichen Lösung aufzuzeigen.

2. Rechtsplattformen für unternehmerische Tätigkeit aus juristischer Sicht

2.1 Überblick

Vergleicht man die Anzahl der Rechtsformen aktiver Firmen für die Schweiz, so ist klar ersichtlich, dass alle Rechtsformen mit Ausnahme der Genossenschaft seit 2008 eine Zunahme aufweisen. Die häufigste Unternehmensform – mit einer Anzahl von 198'432 resp. 86'965 – ist und bleibt die Aktiengesellschaft. Die Genossenschaft (vgl. Abbildung 2) steht im Jahr 2012 anzahlmässig bereits an vierter Stelle (9'688) der Unternehmensrechtsformen¹, hinter der Aktiengesellschaft (198'432), dem Einzelunternehmen (156'644) und der GmbH (140'895).

Anzahl Rechtsformen					
	2012**	2008*	2005*	2001*	1995*
Aktiengesellschaft	198'432	86'966	83'408	83'071	81'881
Einzelunternehmen	456'644	142'569	146'396	165'510	168'800
GmbH	140'895	58'020	45'360	32'082	5'925
Genossenschaft	9'688	1'825	2'023	2'334	3'219
Verein	N/A	6'460	6'287	6'313	6'325
Stiftung	12957 ***	2'463	2'222	1'704	1'651

* Zahlen basieren auf BFS und beinhaltet nur marktwirtschaftliche Institutionen des 2. und 3. Sektors

** Zahlen basieren auf BFS und beinhaltet alle drei Sektoren

*** Zahl basiert auf Stiftungsreport 2012 und beinhaltet gemeinnützige Stiftungen

Abbildung 1: Anzahl Unternehmen nach Rechtsform für die Jahre 2012 und 2008 (Zahlen basierend auf CREDITREFORM, BFS 2012, STIFTUNGSREPORT 2012, Datenaufbereitung durch IFU | BLI).

¹ Stiftung ist keine Unternehmensrechtsform i.e.S. (vgl. Abbildung 4, auf S.7).

Rechtsform nach Betriebsgrösse für die Jahre 1995, 2001, 2005, 2008																		
Jahr	Unternehmensgrösse	Einzel- untern.	% Total	Einf. Gesell- schaft	% Total	Koll. Gesell- schaft	% Total	AG	% Total	GmbH	% Total	Genoss.	% Total	Verein	% Total	Stiftung	% Total	
Schweiz	1995	Mikrounternehmen (0-9 VZÄ)	162338	0.96	6505	0.93	10270	0.89	56057	0.68	5631	0.95	2650	0.82	4733	0.75	747	0.45
		Kleine Unternehmen (10-49 VZÄ)	6269	0.04	498	0.07	1188	0.10	20460	0.25	274	0.05	427	0.13	1255	0.20	567	0.34
		Mittlere Unternehmen (50-250 VZÄ)	190	0.00	22	0.00	53	0.00	4591	0.06	20	0.00	89	0.03	287	0.05	297	0.18
		Grosse Unternehmen (250+ VZÄ)	3	0.00	0	0.00	6	0.00	773	0.01	0	0.00	53	0.02	50	0.01	40	0.02
	2001	Mikrounternehmen (0-9 VZÄ)	160515	0.97	6529	0.93	9168	0.91	56888	0.68	30691	0.96	1746	0.75	4578	0.73	696	0.41
		Kleine Unternehmen (10-49 VZÄ)	4876	0.03	490	0.07	847	0.08	20722	0.25	1292	0.04	488	0.21	1361	0.22	613	0.36
		Mittlere Unternehmen (50-250 VZÄ)	116	0.00	23	0.00	39	0.00	4620	0.06	86	0.00	73	0.03	324	0.05	347	0.20
		Grosse Unternehmen (250+ VZÄ)	3	0.00	0	0.00	4	0.00	841	0.01	13	0.00	27	0.01	50	0.01	48	0.03
	2005	Mikrounternehmen (0-9 VZÄ)	142435	0.97	6006	0.93	8224	0.92	56760	0.68	43224	0.95	1383	0.68	4479	0.71	1015	0.46
		Kleine Unternehmen (10-49 VZÄ)	3887	0.03	425	0.07	700	0.08	21383	0.26	1968	0.04	551	0.27	1425	0.23	733	0.33
		Mittlere Unternehmen (50-250 VZÄ)	72	0.00	21	0.00	28	0.00	4468	0.05	135	0.00	66	0.03	343	0.05	413	0.19
		Grosse Unternehmen (250+ VZÄ)	2	0.00	1	0.00	4	0.00	797	0.01	33	0.00	23	0.01	40	0.01	61	0.03
	2008	Mikrounternehmen (0-9 VZÄ)	138782	0.97	6188	0.93	7382	0.92	58444	0.67	54900	0.95	1139	0.62	4523	0.70	1179	0.48
		Kleine Unternehmen (10-49 VZÄ)	3694	0.03	461	0.07	608	0.08	22688	0.26	2886	0.05	590	0.32	1517	0.23	739	0.30
		Mittlere Unternehmen (50-250 VZÄ)	91	0.00	15	0.00	17	0.00	4927	0.06	192	0.00	72	0.04	377	0.06	473	0.19
		Grosse Unternehmen (250+ VZÄ)	2	0.00	2	0.00	1	0.00	907	0.01	42	0.00	24	0.01	43	0.01	72	0.03

Abbildung 2: Anzahl Unternehmen nach Rechtsform und Betriebsgrösse für die Jahre 1995, 2001, 2005, 2008 (BFS, Datenaufbereitung durch IFU | BLI).

Betrachtet man die verschiedenen Rechtsformen in Wechselbeziehung aus Sicht der zeitlichen Entwicklung und den Unternehmensgrössen (vgl. Abbildung 3), so lassen sich folgende Entwicklungen beobachten: Für Mikrounternehmen zeigt sich, dass Einzelfirma, einfache Gesellschaft, Kollektivgesellschaft und auch die GmbH besonders beliebt sind, dies ist ein Trend der sich auch über den Zeitraum 1995-2008 nicht verändert hat. Für kleine und mittlere Unternehmen sind AG, Verein und Stiftung geeigneter, grosse Unternehmen wählen vor allem die Rechtsform der AG und Stiftung. Auch dieser Trend ist zeitstabil.

Eine Sonderstellung nimmt die Genossenschaft ein. Ist sie im Jahr 1995 vor allen noch eine Rechtsform für Mikrounternehmen, wird sie zunehmend ab 2005 für kleine und mittlere Unternehmen attraktiver.

Betrachtet man die per Juni 2013 gemäss dem Schweizerischen Handelsregister in der Schweiz aktiven Firmen (470'158) in Bezug auf ein potentielles Nachfolgeproblem nach einer aktuellen Studie von BISNODE (2013), so zeigt sich, dass 54'953 davon oder rund ein Drittel ein potenzielles Nachfolgeproblem haben. Dabei sind die Einzelfirmen am meisten davon betroffen (53% aller Firmen, absolut 29'187), gefolgt von den Aktiengesellschaften (36%, absolut 19'722), die GmbHs jedoch am wenigsten (11%, absolut 6'044). Für die anderen Rechtsformen – insbesondere Genossenschaften - finden sich in der Studie² keine Angaben (vgl. Abbildung 3).

In Hinblick auf die Unternehmensgrösse bei den von Nachfolgeproblemen betroffenen Unternehmen, zeigt die jüngste repräsentative Studie der Universität St.Gallen, dass in den kommenden 5 Jahren bei 18% der Kleinstunternehmen (bis zu 9 Mitarbeitende), 25% bei den Kleinunternehmen (10-49 Mitarbeitende) und 23% der Mittelunternehmen (50-249 Mitarbeitende) eine Eigentumsnachfolge ansteht oder angestrebt wird (CREDIT SUISSE 2013).

² Gemäss Definition der Studie mussten der oder/die im Handelsregister eingetragenen Inhaber respektive die Gesellschafter oder Verwaltungsräte 60 oder mehr Jahre alt sein (BISNODE 2013), eine Definition die nicht unumstritten ist.

Es zeigt sich also, dass das Nachfolgeproblem insbesondere eines der Kleinstunternehmen mit Rechtsform Einzelunternehmen ist. In der Tat ist die Rechtsform Einzelunternehmen aufgrund ihrer Rechtsnatur und ihren strukturellen Elementen auf einen einzelnen Unternehmer zugeschnitten und daher nicht besonders für Übergaben geeignet (z.B. durch die nichtvorhandene Trennung von Privat- und Geschäftsvermögen), weshalb dann häufig eine Umwandlung der Rechtsform bzw. eine Neugründung erfolgen muss.

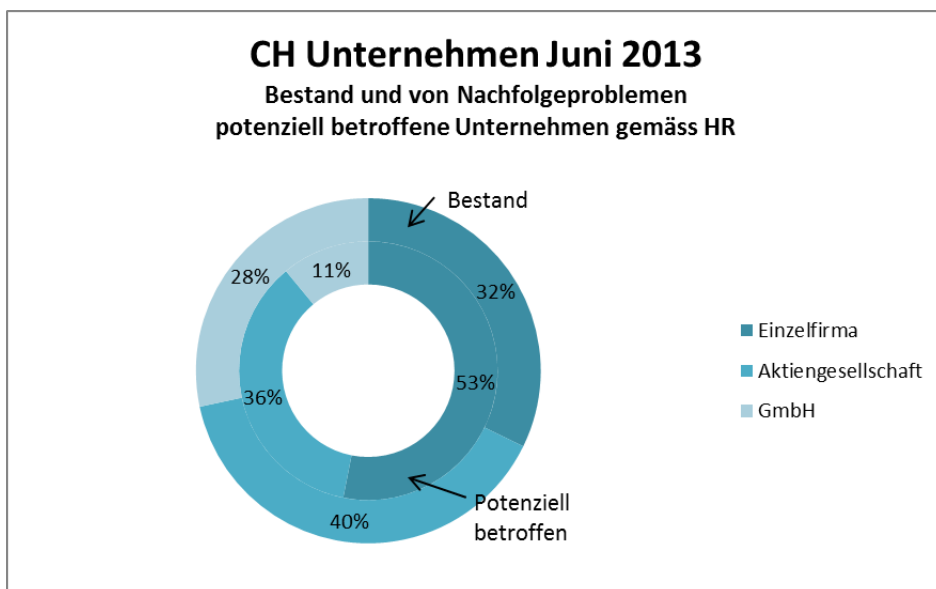


Abbildung 3: Bestand und von Nachfolgeproblemen potenziell betroffene Unternehmen (Zahlen gemäss Handelsregister nach Angabe BISNODE (2013), Datenaufbereitung durch IFU | BLI).

2.2 Rechtsformen und ihre Strukturelemente

Grundsätzlich herrscht im schweizerischen Gesellschaftsrecht ein „numerus clausus“ für die Wahl einer Unternehmensform, d.h. dass die Wahl auf nur eine der im Gesetz aufgezählten Rechtsform fallen kann. In der Ausgestaltung besteht zwar ein gewisser Gestaltungsraum (z.B. mit den Statuten), eine Kombination zwischen den verschiedenen Rechtsformen ist jedoch unzulässig.

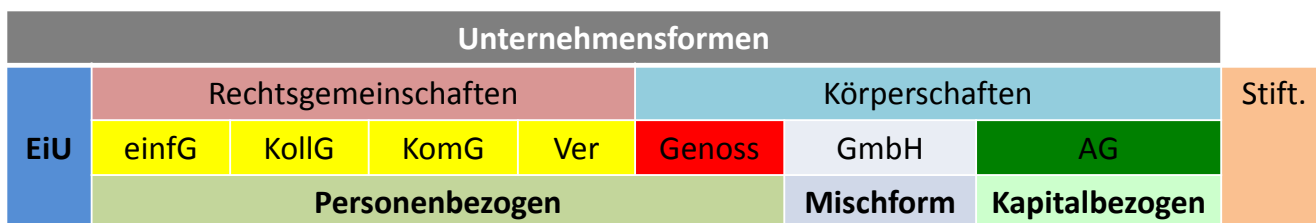


Abbildung 4. Übersicht der Unternehmensformen (Datenaufbereitung durch IFU | BLI).

Legende:

EiU	= Einzelunternehmen	Genoss	= Genossenschaft
einfG	= Einfache Gesellschaft	GmbH	= Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KollG	= Kollektivgesellschaft	AG	= Aktiengesellschaft
KomG	= Kommanditgesellschaft	Stift.	= Stiftung
Ver	= Verein		

Die Unternehmensformen lassen sich – mit Ausnahme von Einzelunternehmen – in drei Kategorien einteilen, nämlich in personenbezogene, kapitalbezogene Gesellschaft und in Mischformen (Abbildung 4).

Das Abgrenzungskriterium zwischen personenbezogener und kapitalbezogener Gesellschaft liegt in der Verbundenheit der Mitglieder zu der jeweiligen Unternehmensform. Bei der *personenbezogenen Gesellschaft* wird vor allem auf die Persönlichkeit des Mitglieds abgestellt, d.h. auf die persönliche Fähigkeit zur Verfolgung des Gesellschaftszwecks. Die aktive Teilnahme der Mitglieder am Unternehmensgeschehen ist typisch für personenbezogene Gesellschaften (z.B. sind die Mitglieder direkt in die Geschäftstätigkeiten eingebunden und haften oft auch persönlich für eingegangene Verbindlichkeiten). Mitgliedschaftsrechte bemessen sich i.d.R. nach Person, somit ist die Rechtsgleichheit unabhängig vom Kapitaleinsatz gewährleistet.

Bei der *kapitalbezogenen Gesellschaft* steht die Kapitalbeteiligung im Vordergrund, d.h. die Persönlichkeit ist in summa bedeutungslos. Die Gesellschaft erwartet vorrangig nur einen finanziellen Beitrag, deshalb hat die Mitgliedschaft einen rein vermögensmässigen Charakter. Die Haftung beschränkt sich auf die Summe der Beitragspflicht bzw. Kapitalbeteiligung. An dieser werden auch die Mitgliedschaftsrechte bemessen. Die Mischform, d.h. die GmbH, enthält sowohl personenbezogene wie auch kapitalbezogene Strukturelemente.

Vergleicht man die Genossenschaft als Nachfolgerechtsform (vgl. Abbildung 5) mit den andern aufgelisteten Rechtsformen, sind einige Vorteile gegenüber anderen Rechtsformen ersichtlich, wie z.B. dass die Genossenschaft keine Vorschriften über eine Regelung betreffend Kapitaleinlage enthält. In Art. 828 Abs. 2 OR wird sogar das Verbot eines im Voraus festgesetzten Grundkapitals genannt. Dies bedeutet eine geringe Eintrittsschwelle für Neugründungen. Weiter trägt der einfache Gründungsprozess (vgl. Kapitel 4.4) dazu bei die Umwandlung schnell zu realisieren, denn eine öffentliche Beurkundung wird nicht benötigt. Die persönliche Mitgliedschaft und das Kopfstimmrecht gewährleisten eine faire Mitbestimmungsmöglichkeit auch insbesondere für später dazu tretende Mitglieder (bzw. Übernehmer). Aufgrund des fehlenden festen Grundkapitals weist die Genossenschaft aber auch eine geringere Kreditwürdigkeit auf, als z.B. die AG oder die GmbH. Die Wahl einer genossenschaftlichen Rechtsform für eine Nachfolgelösung erscheint deshalb dann als besonders vorteilhaft, wenn sie auf deren Charakteristika zurückgreift bzw. Elemente wesentlich werden, die in anderen Rechtsformen wie z.B. der Aktiengesellschaft (AG), der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und der Stiftung - nicht realisierbar sind. Genossenschaften unterscheiden sich von den übrigen Gesellschaftsformen insbesondere durch ihren unterschiedlichen Zweck (in der Hauptsache Mitgliederförderung, Art. 828 OR), ihre Nähe zum Mitglied/Kunden (z.B. durch Selbsthilfe und demokratische Partizipation von Entscheidungen, vgl. Art. 854 OR), die Identität von Trägern und Nutzern (Identitätsprinzip, Kopfstimmprinzip Art. 854 OR), ihr demokratisches Organisationsmodell (Art 879 ff. OR) sowie eine von den Kapitalgesellschaften unterschiedliche Einstellung zu Kapital und Gewinn (nachhaltige Thesaurierung, vgl. Art. 859, 860, 861 OR).

Die folgende Tabelle fasst die wichtigsten Strukturelemente der wichtigsten Rechtsformen zusammen:

	Einzelunternehmen	AG	GmbH	Genossenschaft	Verein	Stiftung
Rechtliche Grundlage	im OR nicht separat geregelt	Art. 620 ff. OR	Art 772 ff. OR	Art. 828 ff. OR	Art. 60 ff. ZGB	Art. 80 ff. ZGB
Anzahl Gründer	mindestens 1	mindestens 1	mindestens 1	mindestens 7	mindestens 1	mindestens 1
Kapitaleinlage	keine Auflagen	mind. 100'000.- wovon aber mind. 50'000 einbezahlt sein müssen (mind. 20% des Nennwertes je Aktie)	mind. 20'000.-, wovon 100% einbezahlt sein müssen	keine Vorschrift	keine Vorschrift	keine Vorschrift
Kreditwürdigkeit	mittel, da dies von der Kreditwürdigkeit des Unternehmers abhängig ist	sehr hoch, da grosses Grundkapital und gutes internationales Ansehen	geringer als AG, da kleineres Grundkapital	gering, da kein festes Grundkapital	gering, da kein festes Grundkapital	entfällt
Publizität / öffentliche Beurkundung*	keine Vorschriften, entsteht durch Aufnahme der selbstständigen, auf dauernden Erwerb gerichteten wirtschaftlichen Tätigkeit (Gewinnstrebigkeit nicht vorausgesetzt). Eintrag ins Handelsregister, falls kaufm. Unternehmen, das einen Jahresumsatz von mind. CHF 100'000 erzielt	Namen der Aktionäre sowie Anzahl und Betrag der Aktien unterliegen keiner öffentlichen Publizität. Öffentliche Beurkundung immer	Namen, Wohn- und Heimatort der Gesellschaft sowie Anzahl und Betrag ihrer Stammanteile werden im Handelsregister öffentlich bekannt gegeben	Gesellschaft ist ins Handelsregister des Ortes einzutragen, an dem sie ihren Sitz hat; Nachschusspflichtenregelung sind zu vermerken	keine Vorschriften über Publizität und öffentliche Berukundung, Eintragung ins Handelsregister möglich	keine Vorschriften über Publizität und öffentliche Berukundung, Eintragung ins Handelsregister möglich
Haftung	unbeschränkte Haftung des Inhabers mit dem persönlichen Vermögen	primär Geschäftsvermögen, keine persönliche Haftung der Aktionäre	primär Geschäftsvermögen, statutarische Haftung möglich	primär Geschäftsvermögen, statutarische Nachschusspflicht oder persönliche Haftung möglich	Primär Vereinsvermögen, statutarische Haftung möglich	ausschliesslich Stiftungsvermögen
Pflichten	keine, allenfalls vertragliche Pflichten	keine Nebenleistungspflichten	Nebenpflichten statutarisch	Nebenpflichten statutarisch möglich und Treuepflicht	Beitragspflicht statutarisch möglich	keine
Mitgliedschaft und Stimmrecht	personenbezogen	kapitalbezogen	Mischform	personenbezogen, Kopfstimmrecht	personenbezogen, Kopfstimmrecht	kein Stimmrecht
Konkurrenzverbot	nein	nein	ja	nein	nein	nein
GV Beschluss	aufgrund fehlender Organe, keine Regelung	Abstimmung nur an ordentlichen oder a.o. GV möglich, keine Möglichkeit von Zirkulations- oder Korrespondenzweg, kein Vetorecht für Aktionäre	Beschlussfassung auf Korrespondenzweg möglich; Vetorecht kann in Statuten vorgesehen werden	ordentliche oder a.o. GV möglich	Beschlussfassung i.d.R. durch Vereinsversammlung, alternativ auch durch schriftliche Zustimmung aller Mitglieder möglich	Beschlussfassung durch Organe der Stiftung
Austritt/ Ausschluss		Austritt: Grundsätzlich kein Austritt möglich, nur bei Nichtliberierung des Ausgabebetrags beim Erwerb der Aktie	Austritt und Ausschluss: gesetzlich bei wichtigen Gründen und statutarisch	Austritt: i.d.R. jederzeit möglich (evtl. statutarische Ablösesumme), mit der Beachtung einer einjährigen Frist auf Ende des Jahres; Ausschluss: gesetzlich bei wichtigen Gründen und statutarisch möglich	Austritt: i.d.R. jederzeit möglich, mit der Beachtung einer halbjährigen Frist auf Ende des Jahres; Ausschluss: gesetzlich bei wichtigen Gründen und statutarisch möglich	entfällt

* Beurkundung = im Moment ist ein Revisionsprojekt hängig vgl. Kapitel 4.4

Abbildung 5: Gegenüberstellung der wichtigsten Unternehmensrechtsformen (Datenaufbereitung durch IFU | BLI).

2.3 Image der Rechtsformen in der Bevölkerung

Da die Genossenschaft hauptsächlich den Zweck der Mitgliederförderung im Gegensatz zur rein dividendenstrebigen³ Kapitalgesellschaft verfolgt (vgl. Art. 828 OR), stellt sich die Frage, ob sich dieser Unterschied auch in der Wahrnehmung der Unternehmensform widerspiegelt – das Image einer Rechtsform kann ja auch für Nachfolgelösungen ein Thema sein bzw. kann eine Nachfolgelösung mitbeeinflussen. Am Institut für Unternehmensrecht IFU | BLI wurde 2011 dazu eine für die Schweiz repräsentative telefonische Umfrage bei 1000 Personen durchgeführt.⁴

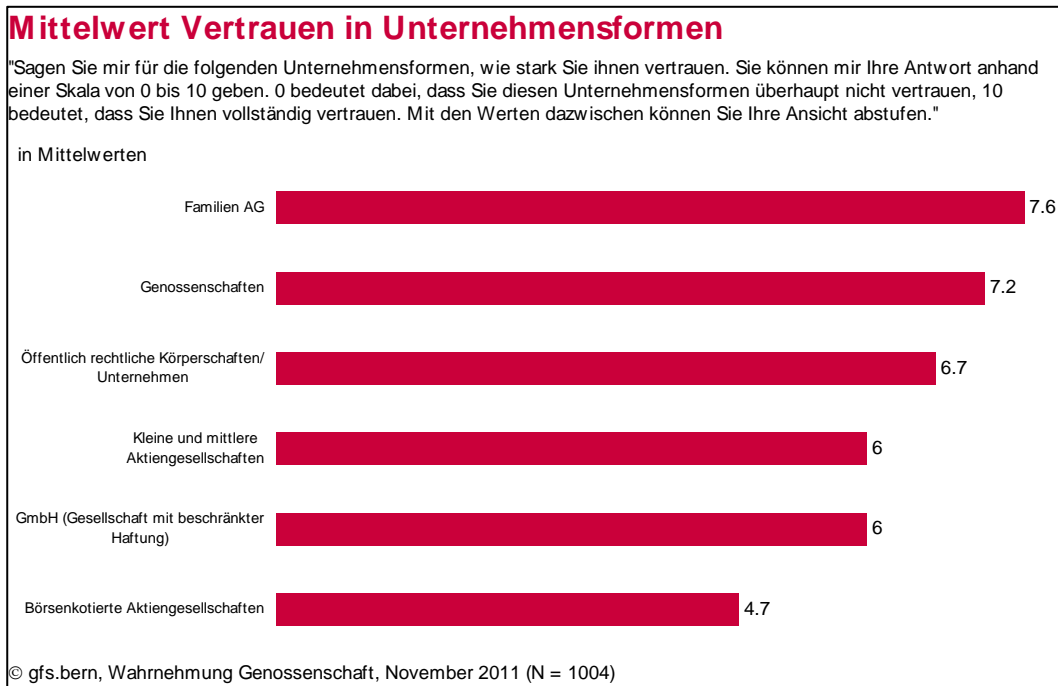


Abbildung 6: Umfragegrafik über den Mittelwert des Vertrauens in die Unternehmensformen (Datenerhebung durch IFU | BLI).

Unternehmen, die sich in der Form einer Genossenschaft (Mittelwert (MW) 7.2) etabliert haben, geniessen ein besonders hohes Vertrauen in der Bevölkerung. Lediglich die Familien AG (MW 7.6) hat ein noch höheres Ansehen. Die börsenkodierte Aktiengesellschaft (MW 4.7) schneidet diesbezüglich am schlechtesten ab. Für das Image der Rechtsformen einer Nachfolgelösung sind demnach die Familien AG und die Genossenschaft in den Augen der Bevölkerung am positivsten bewertet (vgl. Abbildung 6).

Bei der Korrelation der Vertrauensbedeutung mit der persönlichen politischen Einstellung ergibt sich auch hier das Bild, dass der Familien AG (Ø 7.6) und der Genossenschaft (Ø 7.2) ein hohes Vertrauen entgegengebracht wird. Am schlechtesten schneidet wiederum die börsenkodierte Aktiengesellschaft (Ø 4.6) ab (vgl. Abbildung 7). Auffallend ist dabei, dass wider Erwarten dieses Vertrauen unabhängig von der politischen Ausrichtung ist und sich stabil auf dem gleichen Niveau hält.

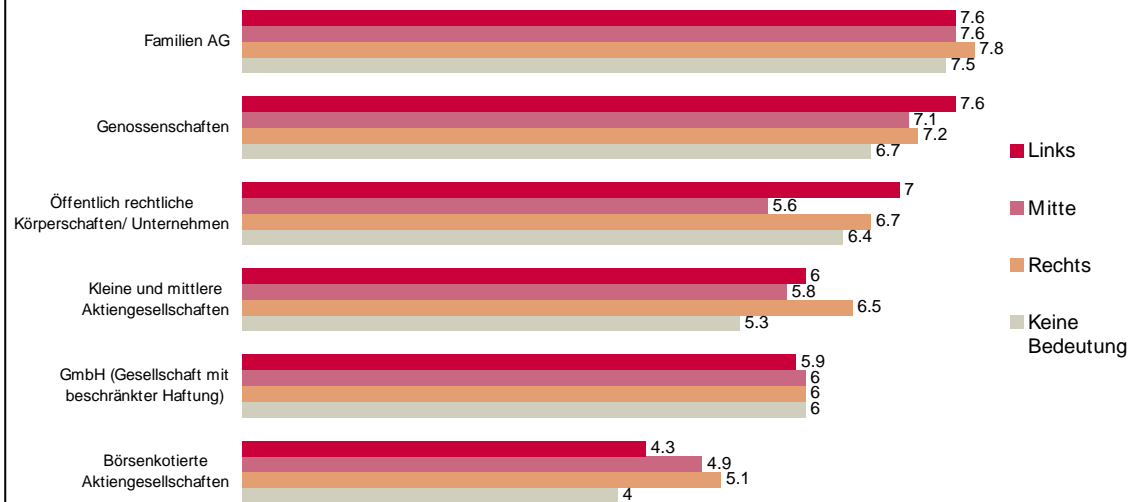
³ D.h. die Ausschüttung von Dividenden an die Kapitalgeber ist hauptsächlichlicher Unternehmenszweck.

⁴ Vgl. Repräsentative Telefonumfrage durchgeführt durch GfS Bern in allen Landesteilen (D-CH, F-CH, I-CH) im November 2011 im Auftrag der IGG/IFU | BLI.

Mittelwert Vertrauen in Unternehmensformen nach politischer Ausrichtung

"Sagen Sie mir für die folgenden Unternehmensformen, wie stark Sie ihnen vertrauen. Sie können mir Ihre Antwort anhand einer Skala von 0 bis 10 geben. 0 bedeutet dabei, dass Sie diesen Unternehmensformen überhaupt nicht vertrauen, 10 bedeutet, dass Sie Ihnen vollständig vertrauen. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Ansicht abstimmen."

in Mittelwerten



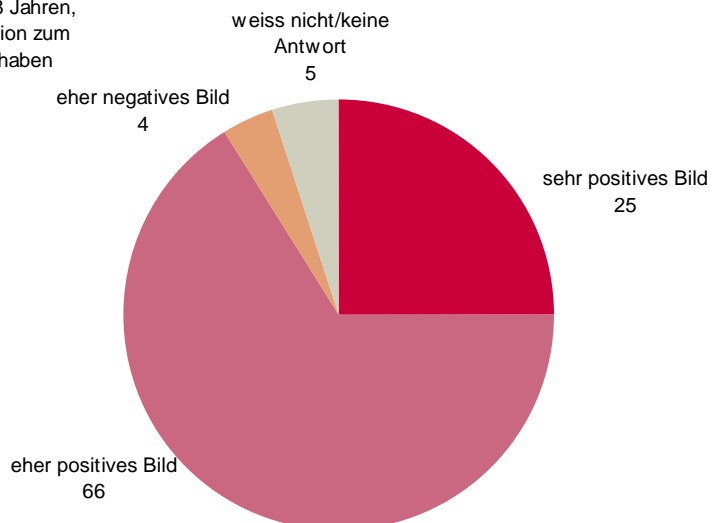
© gfs.bern, Wahrnehmung Genossenschaft, November 2011 (N = 1004)

Abbildung 7: Umfragegrafik über den Mittelwert des Vertrauens in die Unternehmensformen nach politischer Ausrichtung (Datenerhebung durch IFU | BLI).

Filter: Assoziationen zu Genossenschaften

"Führt diese Assoziation bei Ihnen zu einem positiven oder zu einem negativen Bild von Genossenschaften? Sagen Sie mir bitte, ob dieses Thema zu einem sehr positiven, eher positiven, eher negativen oder sehr negativen Bild von Genossenschaften führt."

in % EinwohnerInnen ab 18 Jahren, die eine spontane Assoziation zum Thema Genossenschaft haben



© gfs.bern, Wahrnehmung Genossenschaft, November 2011 (n = 876)

Abbildung 8: Umfragegrafik über die Assoziation zu Genossenschaften (Datenerhebung durch IFU | BLI).

Aus der Umfrage lässt sich eruieren, dass 91% der Schweizer Bevölkerung ein sehr positives oder eher positives Bild von der Genossenschaft haben. Lediglich 4% assoziieren mit der Genossenschaft etwas Negatives. Die Genossenschaft genießt deshalb eine überwiegend positives Image in der Bevölkerung (vgl. Abbildung 8).

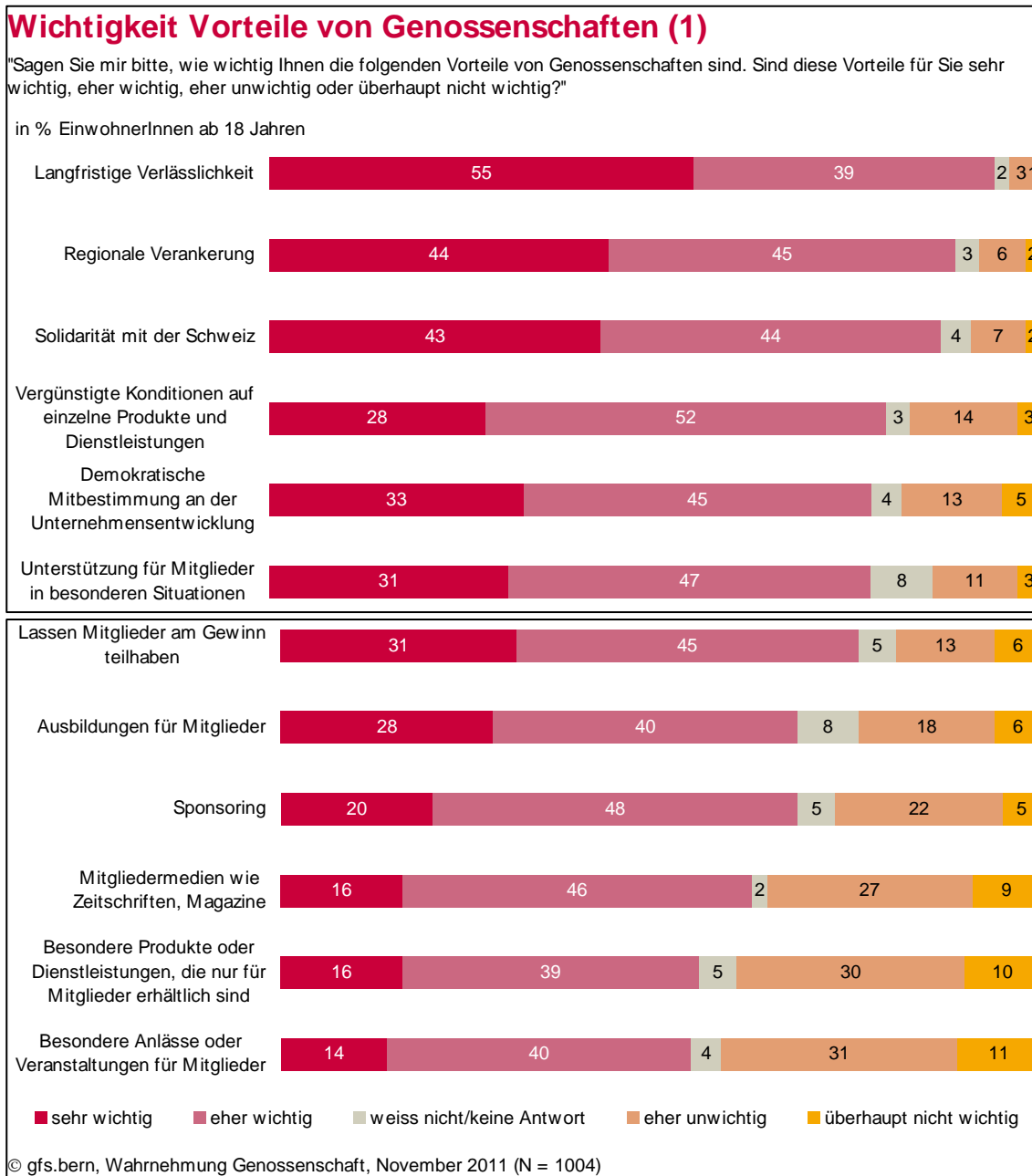


Abbildung 9: Umfragegrafik über Prioritäten von Vorteilen einer Genossenschaft (Datenerhebung durch IFU | BLI).

Bei der Frage nach der Priorität von Vorteilen einer Genossenschaft werden Faktoren wie langfristige Verlässlichkeit, regionale Verankerung und Solidarität mit der Schweiz in den Augen der Bevölkerung als besonders wesentlich erachtet. Sowohl die vergünstigten Konditionen wie auch die Unterstützung für Mitglieder in besonderen Situationen widerspiegeln den „Mitglieder-Förderungsaspekt“ einer Genossenschaft, wie er in Art. 828 OR verankert ist. Erst auf dem siebten Platz findet sich der Vorteil der Gewinnbeteiligung. Daraus lässt sich schliessen, dass der kapitalorientierte Mehrwert in den Augen der Bevölkerung wenig Bedeutung hat (vgl. Abbildung 9).

Aus dieser repräsentativen Befragung der Schweizer Bevölkerung lässt sich das Fazit ziehen, dass die Schweizer Bevölkerung mehrheitlich eine nachhaltige Verantwortung des Unternehmens schätzt und dieser Verantwortung einen hohen Stellenwert zuschreibt. Da die Genossenschaft diese Werte im Besonderen vertritt, hat sie ein besonders hohes Vertrauen in der Bevölkerung verbunden mit einer hohen Reputation, und ist somit aus diesem Blickwinkel für Nachfolgelösungen mit einem besonderen Profil in Bezug auf Oeffentlichkeitswirkung und Nachhaltigkeit besonders geeignet.

3. Beispiele von Nachfolgelösungen mit Genossenschaften

3.1 Beispiel Nachfolgelösung Landarztpraxis im Thurgau

Ärzte auf dem Land haben gegen Ende ihres aktiven Berufslebens häufig Probleme einen Nachfolger zu finden. Wären denn geeignete Nachfolger vorhanden, sind die Ablösung der (veralteten) Infrastruktur in die häufig nicht mehr investiert wurde, die Trennung von Privatvermögen und Geschäftsvermögen (Stichwort Einzelfirma, Wohnhaus des Arztes gleichzeitig Praxisgebäude) sowie andere strukturelle Probleme häufig ein Erschwernis oder gar Hindernis.



Abbildung 10: Bau der Landarztpraxis in Ebnat-Kappel (ROHNER, PrimaryCare 2012)

Einen anderen Weg ging Dr. Rohner, der mit 51 in Ebnat-Kappel eine Nachfolgelösung für sich suchte. Er gründete eine Genossenschaft, die im April 2011 eine Liegenschaft erwarb, in der er bisher praktizierte (vgl. Abbildung 10). Die Genossenschaft hatte Ende 2011 rund 100 Genossenschafter und konnte damit die zwanzig Prozent Eigenmittel für die Investitionssumme von insgesamt 2,6 Millionen Franken problemlos beschaffen (THURGAUER Tagblatt 2011). Die bisherige Wohnung wurde für eine Gemeinschaftspraxis umgebaut und bot ab Oktober 2012 Praxisräume mit über 400m² an - medizintechnisch auf dem neuesten Stand für vier Ärzte (3 Hausärzte und 1 Zahnarzt) inkl. digitalem Röntgen, Ultraschallgerät und IT Lösung. Diese Lösung war attraktiv und gewann rasch neue Ärzte als langjährige Mieter hinzu (vgl. ROHNER 2012, S. 394).

Mit der Genossenschaftslösung können nun die Bedürfnisse verschiedener Interessensgruppen wie Gemeinde, Patienten (Kunden) und Ärzte berücksichtigt und optimiert werden – ein klassisches Strukturmerkmal einer genossenschaftlichen Nachfolgelösung.

Der Nutzen für die *Kunden* ist bei folgenden Punkten zu finden:

- Der Hausarzt in der Nähe bleibt erhalten, Patienten müssen keine weiten Wege in die nächste Stadt machen, die Praxis ist langfristig im Dorf verankert, Patienten sparen Zeit und Kosten;
- Im Gegensatz zum Ein-Arzt Modell haben Patienten Zugriff auf mehrere Ärzte (Vertretungen bei Krankheit/Ferien), die die gleiche Infrastruktur und gleichen Daten nutzen können;
- Es steht eine moderne Infrastruktur zur Verfügung, in die nachhaltig investiert wird.

Aus Sicht der *Gemeinde/Öffentlichkeit* ergeben sich die folgenden Vorteile:

- Das Dorf bleibt mit einer guten medizinischen Versorgung attraktiv als Arbeitsort wie auch als Wohnort;
- Sowohl die Einwohner wie auch der Betrieb bleiben als Steuerzahler der Gemeinde erhalten;
- Mit der Lösung wird die hausärztlichen Grundversorgung vor Ort gesichert, ebenfalls können schulärztliche Leistungen erhalten werden;
- Kompetente Ansprechpartner für die hausärztliche Betreuung der Alters- und Pflegeheime stehen weiterhin zur Verfügung;
- Mit der genossenschaftlichen Lösung bleibt das investierte Kapital der Genossenschaft der Gemeinde erhalten (Thesaurierung) und sichert damit Steuererträge.

Für die *Ärzte* (d.h. „Übernehmer“) ergeben sich die folgenden Vorteile gemäss ROHNER (2012, S. 395):

- Die Gemeinschaftspraxis erlaubt es die teure Infrastruktur gemeinsam zu beschaffen und zu nutzen, sie ist damit besser ausgelastet und flexibler nutzbar, Vertretungen und Zweitmeinungen können einfacher organisiert werden als in der Einzelpraxis;
- Das Zusammenspiel von Arbeit und Freizeit (Work/Life Balance) kann besser gestaltet werden;
- Alle Mieter bzw. Ärzte sind gleichberechtigt mit vollem Stimmanteil, dies im Gegensatz zu einer AG Lösung, die Stimmrechte mit Kapitaleinsatz verbindet;
- Das Genossenschaftsmodell bietet hohe Flexibilität und ist wachstumsorientiert, Veränderungen der Lebenssituation der einzelnen Ärzte (Einstieg und Ausstieg aus der Gemeinschaftspraxis ist einfach ohne Auseinandersetzung bzgl. gemeinsamer Vermögenswerte möglich). Angebotserweiterungen oder die Beschäftigung neuer Angestellter können einfach gelöst werden;
- Die Praxis ist von der Infrastruktur optimal ausgestattet und auf neuestem Stand, da kontinuierlich investiert wurde, für den eintretenden Arzt gibt es nur geringe Investitionskosten zu Beginn der hausärztlichen Tätigkeit;
- Durch sogenannte „größenbedingte Skaleneffekte“ ergibt sich für den einzelnen Arzt ein günstiger Mietzins.

3.2. Beispiel Nachfolgelösung Wohnbaugenossenschaft Kalkbreite

Nicht nur Einzelunternehmen oder AGs suchen Nachfolgelösungen, sondern oft auch Einzelpersonen, die bspw. in einem Verein zusammengeschlossen sind. 2006 haben QuartierbewohnerInnen des Kalkbreite Quartiers in Zürich zusammen mit Fachleuten eine Arbeitsgruppe - auf rechtlicher Basis eines Vereins - gegründet, um für das Areal Kalkbreite eine Bau-Vision zu entwickeln (vgl. Abbildung 11). Der Verein wurde dann im weiteren Verlauf in eine Genossenschaft umgewandelt. Im Jahre 2007 wurde der Genossenschaft Kalkbreite das Baurecht zugesprochen und sie hat 2010 das 6'350 m² grosse Baugelände von der Stadt Zürich übernommen und eine professionelle Organisation aufgesetzt. Diese Struktur plant und baut im Sinne einer „Triple Bottom Line“ einen sozial und ökologisch pionierhaften urbanen Lebensraum mit zeitgemässer Architektur (KALKBREITE 2013). Mit den genossenschaftlichen Prinzipien Selbstverwaltung und Selbsthilfe wurde die Genossenschaft so organisiert, dass sie neben der Generalversammlung zusätzlich verschiedene andere Gefässe wie Baukommission, Erstvermietungskommission, Geschäftsstelle und Projektleitungen zur Verfügung stellt. Ein Vorstand führt die operativen Geschäfte, diverse Kommissionen und Arbeitsgruppen erbringen Ergebnisse zu konkreten thematischen Fragen (vgl. Abbildung 12).



Abbildung 11: Bau der Wohnbaugenossenschaft Kalkbreite (KALKBREITE 2013).

Ziele der Genossenschaft sind neben der Ermöglichung von günstigem Wohnraum in Zentrumslage die Schaffung eines lebendigen Quartierzentrums und die Verbindung zweier Stadtteile sowie die kulturelle Durchmischung und innovative Belebung des Stadtteils.

Die Mitgliederzahlen der Genossenschaft wuchsen stark. Im Jahre 2012 zählt die Genossenschaft bereits 700 Mitglieder aus unterschiedlichen Interessensgruppen und ist im Quartier breit abgestützt. Gemeinsam mit der Stadt Zürich, dem VBZ und weiteren Partnern wird ein grosses Bauprojekt an der Kalkbreite entwickelt und 2012 mit dem Bau begonnen. Der Bau soll 2014 fertig sein.

Mit der Genehmigung des Baurechtsvertrags und des Gestaltungsplanes durch den Zürcher Gemeinderat wird eine langfristige Sicherung des Projekts erreicht. Damit konnte die Genossenschaft Kalkbreite die Finanzierung gezielt angehen. Nebst Krediten von Finanzinstituten sind auch die Zeichnung von Genossenschaftsanteilen durch Mitglieder sowie private Darlehen wichtige Standbeine der Neubaufinanzierung. Für Beträge ab CHF 5'000 bis maximal CHF 100'000 besteht die Möglichkeit einer Einlage in eine Depositenkasse (KALKBREITE 2013).

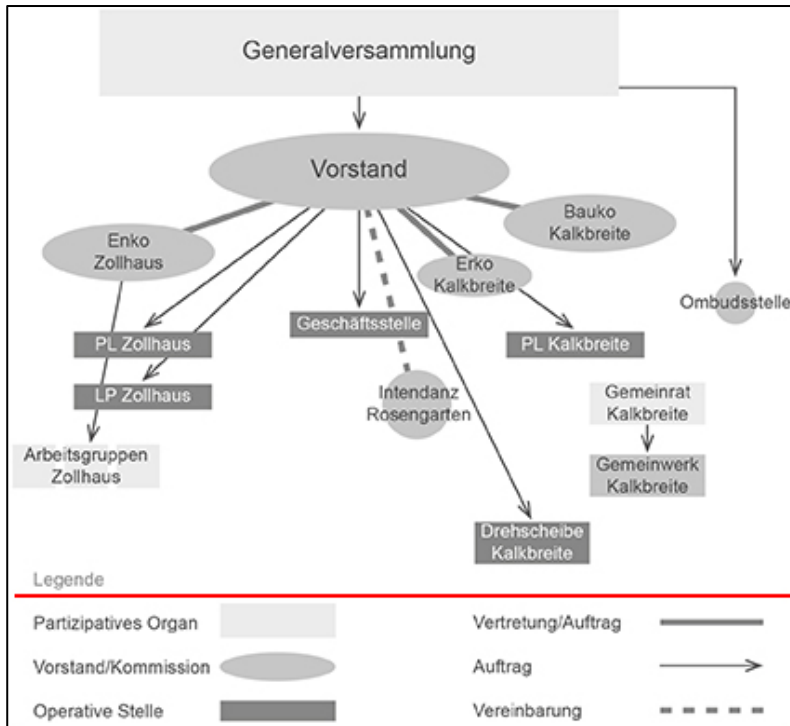


Abbildung 12. Organigramm der Unternehmensstruktur (KALKBREITE 2013).

Vorteile der Genossenschaftslösung gegenüber einer AG zeigen sich bei der gewählten Lösung darin, dass

- sich auch Mitglieder ohne grosse Kapital beteiligt können;
- ohne fixes Grundkapital die Genossenschaft gegründet werden konnte;
- viele kleine Kapitalgeber einen rechten Beitrag an die Finanzierung geben können;
- die Nachfolge aus dem Verein heraus einfach machbar war;
- alle Mitglieder das gleiche Stimmrecht unabhängig vom eingesetzten Kapital haben;
- die Struktur wachstumstauglich ist (neues Kapital, neue Mitglieder können jederzeit aufgenommen werden);
- Selbsthilfe und Selbstverantwortung wesentliche Elemente der Unternehmenskultur sind und so die Fähigkeiten und Wünsche der Mitglieder optimal zum Tragen kommen (gegenüber z.B. einer einseitigen Sicht der Kapitalgeber einer AG);
- ein Übernahmeschutz gegenüber Dritten (z.B. Spekulanten) besteht und
- die Interessen verschiedenster Anspruchsgruppen (z.B. Gemeinde, VBZ, Bewohner, Lieferanten u.a.) in die Struktur eingebunden werden können.

3.3. Beispiel Nachfolgelösung Skilift Tenna (Safiental/Graubünden)

Die Gemeinde Uzwil war schon 1970 Besitzer des Hotel Alpenblick, Tenna, und hat zur Steigerung der Attraktivität des Ortes bzw. des Hotels einen Skilift erstellt (Occasionstechnik aus Flims mit einer Verlängerung der Anlage auf 430m). Mit der Zeit wurde es nötig eine Trennung von Skilift und Hotel vorzunehmen und die öffentlich/ rechtliche Rechtsform zu überdenken. In der Folge wurde am 30.11.2001 mit 100 Gründungsmitgliedern die Genossenschaft Skilift Tenna („GST“) gegründet. Die Mitgliederzahlen wuchsen seither stetig an und sind heute (2012) bei 139 Mitgliedern. Die Genossenschaft ist seit Beginn wirtschaftlich erfolgreich mit liquiden Mittel von 145'000 Franken, ist unverschuldet und generiert einem Umsatz von CHF 50'000- 60'000 pro Saison (GST 2010).



Abbildung 13: Skilift Tenna mit Solarpanels im Safiental (GST 2010).

Ende 2008 standen Erneuerungen an, da der 40-jährige Skilift technisch nicht mehr à jour ist und die Konzession im Jahre 2011 auslief. 2009 wurden mit der Region Surselva und 2010 mit der Gemeinde Tenna sowie Park Beverin zusätzliche wichtige Geldgeber gewonnen. Die Abstimmung an der GV 2010 ergab mit 62 von 70 Stimmen das Ja zum Solarskilift.

Die innovative und in der Schweiz einzigartige Solartechnik mit Solarpanels am Skilift (vgl. Abbildung 13) erwirtschaftet auch im Sommer einen positiven Deckungsbeitrag, d.h. es wird mehr Strom produziert als verbraucht wird, da die Solaranlage auf dem Skilift das ganze Jahr über Strom produziert und an einen externen Abnehmer verkauft wird. Eine „E-Tankstelle“ für Elektromobile am Lift steigert die Attraktivität zusätzlich.

Die Genossenschaft beschäftigt acht Mitarbeiter und hat sich zur tragenden Säule für den Ort entwickelt und schafft auch ausserhalb der Genossenschaft Werte, u.a. beeinflusst sie eine Reihe von Arbeitsplätzen positiv (vgl. Abbildung 14).

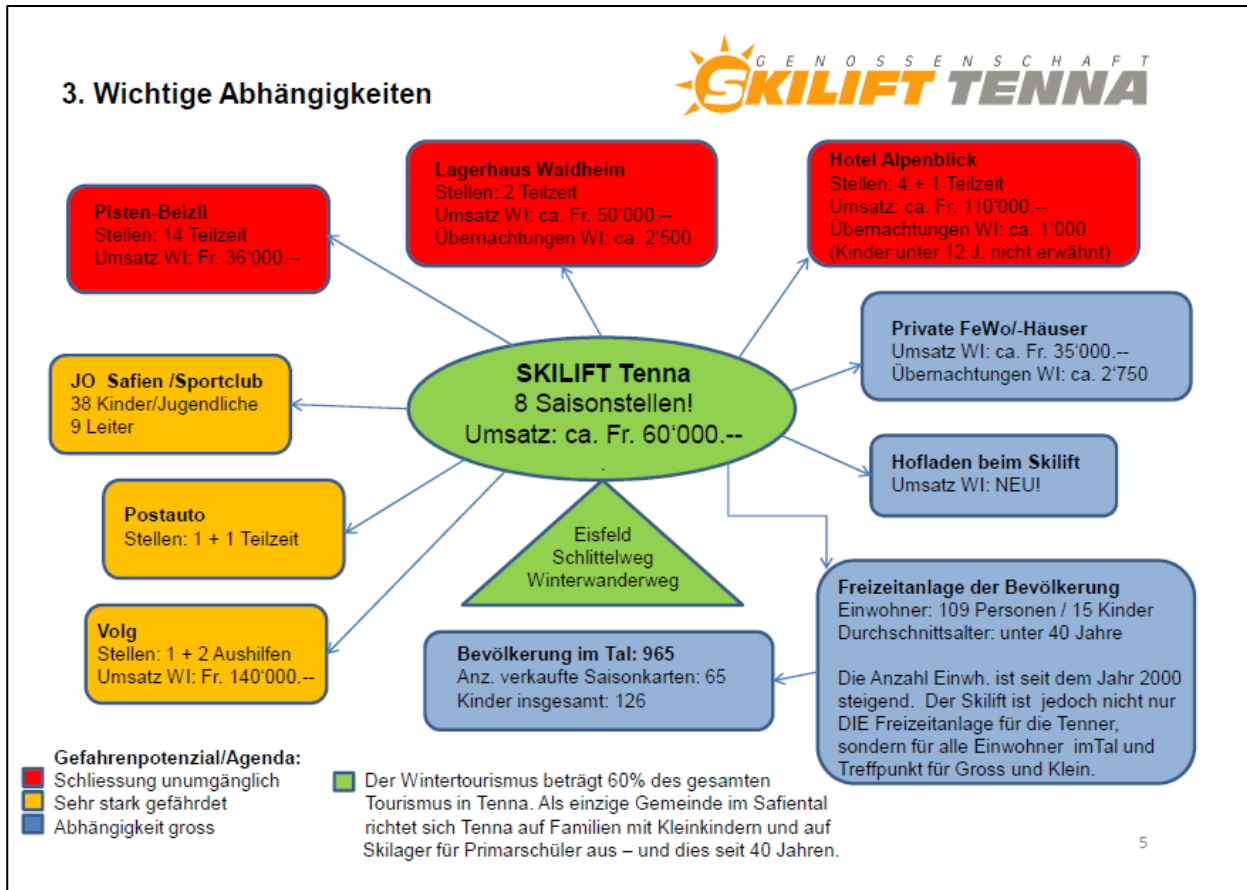


Abbildung 14: Wertegenerierung der Genossenschaft (GST 2010)

Die Lösung hatte gegenüber der öffentlich-rechtlichen Lösung bzw. einer AG folgende *Vorteile*:

- Die Genossenschaft kann beliebig mit weiteren Mitgliedern wachsen, die auch finanzieren helfen (anstelle der Finanzierung durch die Gemeinde alleine);
- Alle Genossenschafter sind gleichberechtigt mit vollem Stimmanteil, dies im Gegensatz zu einer AG Lösung, die Stimmrechte mit Kapitaleinsatz verbindet bzw. einer Gemeindelösung, bei der keine Partizipation stattfinden würde;
- Multiple Stakeholder und ihre Interessen (Gemeinde, Bewohner, Lieferanten, Gäste u.a.) können in die Struktur eingebunden werden;
- Die Genossenschaft erlaubt es Infrastruktur gemeinsam zu beschaffen und zu nutzen;
- Der Skilift in der Nähe bleibt erhalten und steigert die Attraktivität des Ortes für Touristen;
- Eine moderne und einzigartige Infrastruktur steht zur Verfügung, in die nachhaltig investiert wird und sogar nachhaltig Werte generiert werden (Stromproduktion aus erneuerbaren Energien);
- Die Gemeinde erhält auch weiterhin Steuern aus dem Betrieb;
- Selbsthilfe und Selbstverantwortung nach genossenschaftlichen Prinzipien sind wesentliche Elemente der Unternehmenskultur und erhalten Arbeitsplätze im Dorf;
- Mit der genossenschaftlichen Lösung bleibt das investierte Kapital der Genossenschaft der Gemeinde erhalten (Thesaurierung) und sichert damit Steuererträge;
- Ein Übernahmeschutz gegenüber Dritten (z.B. Spekulanten) besteht.

4. Evaluationsfragen

4.1 Wann macht die Nachfolgeregelung mit einer Genossenschaftslösung Sinn?

Gemäss Gesetz ist die Genossenschaft eine Unternehmensform, die „...in der Hauptsache die Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe bezweckt“ (Art. 828 Abs. 1 OR). Damit unterscheidet sich die Genossenschaft deutlich von anderen Rechtsform in der Schweiz.

Die Genossenschaft ist eine personenzentrierte Körperschaft.⁵ Damit hat die Genossenschaft eine von den Mitgliedern unabhängige eigene Rechtspersönlichkeit. Zudem bedeutet dies, dass das Mitglied – und nicht wie bei den Kapitalgesellschaften der Kapitaleinsatz des Mitglieds – im Zentrum steht. Damit kommt den Kenntnissen und Fähigkeiten des Mitglieds, seiner Wertschätzung o.a. in der Genossenschaft besondere Bedeutung zu, der Kapitaleinsatz ist untergeordnet. Somit eignet sich die Genossenschaft insbesondere für Nachfolgelösungen, die ideelle Werte und Eigenschaften von Personen ins Zentrum stellen. Der Fokus auf die Person wird durch die folgende Bestimmungen im Gesetz sichtbar, nämlich dass

- die Genossenschaft ohne Grundkapital auskommen kann;⁶
- Stimm- und andere Rechte nicht nach der Kapitalbeteiligung bemessen werden dürfen;⁷
- das Stimmrecht unabhängig vom Kapitaleinsatz ist;⁸
- die Genossenschafter bezüglich Rechten und Pflichten einander gleichgestellt sind;⁹
- die Genossenschafter gegenüber der Genossenschaft zur Treue verpflichtet sind.¹⁰

Wie jede Rechtsform eignet sich die Genossenschaft deshalb für ganz bestimmte Unternehmenszwecke, sie hat folgende „DNA“ (Taisch et al. S. 46 ff.):

- Ausrichtung der Genossenschaft auf mehrdimensionale Werte- und Nutzenschaffung;
- keine Gewinnmaximierung zwecks Dividendenausschüttung, sondern genossenschaftliche Förderung der Mitglieder und Dritter entlang der Wertschöpfungskette und damit Begünstigung einer nachhaltigen Finanzierung;
- die demokratische Struktur und Organisation der Genossenschaft ermöglichen Entscheide, die von der Mehrheit der Mitglieder und nicht von der Mehrheit der Kapitalgeber oder anderen Gruppen mitgetragen werden;
- lokale Verankerung und (überregionale) Vernetzung durch Genossenschaftsverbände;
- Realwirtschaftliches Primat, die von der Genossenschaft geschaffenen Werte kommen direkt aus der Wertschöpfungskette den Anspruchsgruppen der Genossenschaft zugute und
- die Berücksichtigung eines breiten Interessens- und Meinungsspektrums durch die demokratischen Entscheidungsstrukturen ermöglicht einen diskursiven und reflexiven Innovationsprozess.

⁵ vgl. Baudenbacher in BSK, Note 1 zu Art. 828 OR; von Wattenwyl in OFK OR, Note 1 zu Art. 828 OR sowie Courvoisier in CHK, Note 1 zu Art. 828 OR.

⁶ vgl. Forstmoser in BK, Note 108 zu Art. 828 OR; Gutzwiller in ZHK, N 34, 39 zu Art. 828 OR)

⁷ Art. 854 OR.

⁸ von Wattenwyl, OFK OR, N 11 zu Art. 828 OR.

⁹ Gleichbehandlungsgrundsatz, «Rechtsgleichheit», Art. 854 OR; COURVOISIER, CHK, N 1 zu Art. 854 OR.

¹⁰ Art. 866 OR; REYMOND/TRIGO TRINDADE in SPR, S. 149.

Eine Nachfolgelösung mit einer Genossenschaft ist dann *besonders sinnvoll*, wenn

- Multiple Stakeholder zu gleichen Teilen in eine Lösung eingebunden werden sollen (z.B. Kunden, Lieferanten, Gemeinde, Nachbarn u.a. vgl. Art. 854 OR);
- kein dominanter Investor vorhanden ist und Sonderrechte beansprucht (vgl. Art. 854 OR);
- wenig oder kein Kapital für die Gründung benötigt wird (vgl. Art. 828 Abs. 1 OR);
- kein einzelner Nachfolger (=Übernehmer vorhanden ist) (vgl. Art. 831 Abs. 1 OR);
- eine nachhaltige Finanzierung und Gewinnverteilung für die Mitglieder der Genossenschaft mittels Förderbeiträgen bzw. Verzinsung des Genossenschaftsanteils angestrebt wird (vgl. Art. 828 Abs. 1; Art. 853 Abs. 1; Art. 859 OR);
- Selbsthilfe eine Komponente der Leistungserbringung ist (vgl. Art. 828 Abs. 1 OR);
- keine Dividendenzahlungen, aber eine stete Kapitalverzinsung angestrebt wird (vgl. Art. 859 Abs. 1 OR);
- ein starker Lokalbezug vorhanden ist (z.B. Bezug zum Ort, zur Region; vgl. 2.3 Image der Rechtsformen in der Bevölkerung, auf S. 10 ff.);
- keine rasch wechselnden Partnerschaften mit anderen Unternehmen im In- und Ausland nötig sind;
- kein IPO geplant ist (die Genossenschaftsanteile sind nicht übertragbar und nicht kapitalmarktfähig);
- ethisches, nachhaltiges Handeln und gleiche Gewinnverteilung für alle Mitglieder gefordert ist (vgl. Art. 828 Abs. 1 und Art. 859 Abs. 2 OR);
- eine Differenzierung im Markt aufgrund der Rechtsform bzw. Nachhaltigkeit Vorteile verschaffen kann;
- keine besonderen Beteiligungsmodelle für Mitarbeiter oder externe Investoren, die über den Erwerb von Anteilsscheinen hinaus gehen, gefordert sind (über die Ausgabe von Zusatzanteilsscheinen oder Genusscheinen kann jedoch in beschränktem Umfang eine über den Anteilsschein hinausgehende Beteiligung am Unternehmen erreicht werden, vgl. Art. 853 Abs. 2 und Art. 859 Abs. 3 OR);
- demokratische Entscheidungsprozesse für die Mitglieder (Anteilseigner) wichtig sind (vgl. Art. 854 OR);
- ein Übernahmeschutz wichtig ist (vgl. Art. 849 OR) und
- mindestens sieben Gründungsmitglieder bzw. Übernehmer vorhanden sind (Art. 831 Abs. 1 OR).

Umgekehrt ist die Rechtsform der Genossenschaft da *nicht sinnvoll*, wo

- nur ein einziger oder wenige dominante Stakeholder (Investoren) vorhanden ist und unterschiedlich viel Kapital einbringen wollen (vgl. Art. 854 OR);
- Investoren eine maximale kurzfristig angesetzte Rendite des eingesetzten Kapitals für sich persönlich anstreben (vgl. Art. 828 Abs. 1 OR);
- nur ein einzelner Nachfolger (=Übernehmer) vorhanden ist (vgl. Art. 831 Abs. 1 OR);
- eine reine Gewinnverteilung nach eingeschossenem Kapital angestrebt wird (vgl. Art. 859 OR);
- Dividendenzahlungen angestrebt werden (Art. 859 Abs. 1 OR);
- kein starker Lokalbezug vorhanden ist (z.B. Bezug zum Ort, zur Region; vgl. 2.3 Image der Rechtsformen in der Bevölkerung, S. 10 ff.);
- rasch wechselnde Partnerschaften mit anderen Unternehmen im In- und Ausland nötig sind;
- ein IPO geplant ist (nur mit Aktiengesellschaft möglich);
- wenn besondere Beteiligungsmodelle für Mitarbeiter oder externe Investoren gefordert sind;
- Überlegungen zum Übernahmeschutz keine Rolle spielen (Art. 837 und Art. 849 Abs. 1 OR) und
- demokratische Entscheidungsprozesse für die Anteilseigner nicht wichtig oder hinderlich sind (Art. 854 OR).

4.2 Kernfragen beim Definieren einer genossenschaftlichen Nachfolgelösung

In der Folge müssen sich Unternehmer (Übergeber wie Übernehmer) daher bei einem Übernahmeprozess mit einer genossenschaftlichen Lösung gut vorbereiten und sollten sich die folgenden Fragen stellen:

- Welche Ziele und Zwecke strebt meine Unternehmung an – heute – morgen?
- Welche Gründer/Investoren sind vorhanden und welche Interessen verfolgen sie?
- Sollen die Gründer stabil bleiben oder sollen weitere Investoren/Mitglieder nach und nach dazukommen?
- Sind Investoren/Mitarbeiterbeteiligungsprogramme heute oder morgen wichtig?
- Wie sieht der Kapitalbedarf der Gesellschaft im Zeitverlauf aus – einmal ein grosser Bedarf, kontinuierlich ein kleiner Bedarf, mehrmalige grosse Investitionsrunden u.a.?
- Welche Kapitalformen existieren heute, welche sollen morgen bestehen?
- Welche Steuerfolgen für Umwandlung/Gründung bestehen für Gründer bzw. Mitglieder oder Nachfolger persönlich und welche Steuerfolgen hat die Unternehmung zu tragen? Kann die Umwandlung steuerlich genützt werden?

4.3 Hybridlösungen

In der Praxis ist es auch möglich Hybridlösungen zu etablieren, damit kann den unterschiedlichsten Bedürfnissen Rechnung getragen werden. Dabei kommen insbesondere folgende Lösungen in Betracht:

- die genossenschaftlich geprägte AG
- die kapitalorientierte Genossenschaft
- die genossenschaftliche Mutter mit Kapitalgesellschaften als Töchtern
- die Aktiengesellschaft als Mutter mit Genossenschaften als Töchtern

4.3.1 Die genossenschaftlich geprägte AG

Zu den Vorteilen der Genossenschaft gehören insbesondere demokratische Beteiligung- und Entscheidungsstrukturen sowie die nachhaltige Finanzierung durch eine thesaurierende Gewinnverwendung.

Nun ist es möglich, analoge Bestimmungen in den Statuten (oder allenfalls durch einen zusätzlich aufgesetzten Aktionärsbindungsvertrag) einer AG oder GmbH abzubilden und dort sinngemäss zu verankern. Die AG oder GmbH bleibt eine AG bzw. eine GmbH, hat aber genossenschaftliches Gepräge und spezielle Zwecke, Entscheidungsprozesse oder Geschäftsgrundsätze können somit nachhaltig verankert werden und bilden somit eine genossenschaftlich geprägte Kapitalgesellschaft.

4.3.2 Die kapitalorientierte Genossenschaft

Zu den Vorteilen der AG gehört die rasche und unkomplizierte Beschaffung von Kapital via Private Equity oder – bei grösseren Konstrukten – über IPOs (d.h. Börsengängen) am Kapitalmarkt. Die Genossenschaft hingegen ist nicht kapitalmarktfähig und kann in der Regel nur Gelder via Anteilsscheine bzw. über Fremdkapital von Banken aufnehmen.

Nun können aber mittels speziellen Bestimmungen in den Statuten auch kapitalmarktorientierte Instrumente in einer Genossenschaft eingeführt werden. Eine einfache Lösung stellen dabei Zusatzanteilsscheine dar, d.h. eine zweite Klasse von Anteilsscheinen wird eingeführt. Diese können in der Höhe grundsätzlich unbegrenzt sein und ihre Verzinsung kann speziell investorenfreundlich gestaltet sein. An diese können - im Gegensatz zu den Basis-Anteilsscheinen - auch bestimmte Bedingungen geknüpft werden, z.B. eine bestimmte Mindestabnahme oder vorhergehende Leistungen (und damit sind sie auch nur bedingt geeignet für Instrumente der Mitarbeiterbindung). Ein Beispiel hierfür ist z.B. die Genossenschaft GLB¹¹, die diese Klasse erfolgreich eingeführt hat. Daneben gibt es seit kurzem (vgl. Taisch/Schwyter 2010, Taisch/ Troxler 2013, NZZ Juni 2013) die Möglichkeit, Genuss- oder Partizipationsscheine einzuführen, das sind Anteilsscheine mit Gewinnanteilsberechtigung aber ohne Stimmrecht. Sie sind ein Investoreninstrument, für Investoren, die rein an der Gewinnentwicklung des Unternehmens, nicht aber an den unternehmerischen Entscheidungen beteiligt sein möchten.

¹¹ www.glb.ch.

4.3.3 Die genossenschaftliche Mutter mit Kapitalgesellschaften als Töchter

Es ist aber nicht immer nötig, die Rechtsform mittels Statuten und Zusatzverträgen besonders zu verändern, eine sinnvolle Möglichkeit kann es auch sein, ein Doppelkonstrukt mit Mutter/Tochtergesellschaften zu wählen. Neben dem Nachteil des höheren Verwaltungsaufwandes haben sie den Vorteil „des Fünfers und des Wegglis“, .d.h. die Besonderheiten der Gesellschaftsrechtsformen können so miteinander kombiniert werden, dass die Vorteile maximiert werden. In der Tat haben viele grössere Genossenschaften häufig Kapitalgesellschaften als Töchter (vgl. Migros, Coop, Fenaco, Raiffeisen, Mobiliar Versicherungen), aber auch bei kleineren Gesellschaften ist dieses Konstrukt zu finden (bspw. Bank Sparhafen, Zürich).

Dieses Konstrukt hat den Vorteil, dass die vorteilhafte genossenschaftliche Governance (Demokratische Entscheidungsfindung, Risikominimierung, nachhaltige Gewinnverwendung) mit unternehmerischer Geschwindigkeit und einfacherer Kapitalbeschaffung via AG kombiniert werden kann. Vorgaben der Mutter steuern damit die Geschäftspolitik der Töchter, ohne dass diese den strikten Regeln einer genossenschaftlichen Entscheidungsfindung unterliegen.

4.3.4 Die Aktiengesellschaft als Mutter mit Genossenschaften als Töchter

Ebenso ist das umgekehrte – wenn auch in der Praxis seltener anzutreffende Modell – möglich, eine Aktiengesellschaft hat Genossenschaften als Töchter. Ein bekanntes Beispiel ist hierfür die Clientis-Gruppe¹² die als AG firmiert, deren einzelne Banken jedoch genossenschaftlich mit eigenen Mitgliedern organisiert sind.

Gründe für dieses Konstrukt lassen sich etwa in einem gemeinsamen Kapitalbedarf bzw., vereinfachter Kapitalbeschaffung via Investoren finden, während das operative Geschäft der genossenschaftlichen Governance (demokratische Entscheidungsfindung, Risikominimierung, lokaler Bezug, nachhaltige Gewinnverwendung) folgen soll.

4.4 Wie gründe ich eine Genossenschaft?

Mit Berücksichtigung der Grundsätze, der Sorgfalt bzw. dem Vorgehen, das für einen Nachfolgeprozess sinnvoll ist (vgl. Halter/Kammerlander 2012, S. 31 ff.) kann eine Genossenschaft recht einfach gegründet werden, im Gegensatz zu anderen Rechtsformen wird heute¹³ nicht einmal ein Notar bei der Gründung benötigt. Einfache Schriftlichkeit mit Gründungsprotokoll und Statuten sind ausreichend, die dem Handelsregister anschliessend zur Genehmigung vorgelegt werden müssen.

¹² www.clientis.com.

¹³ In Zukunft dürfte ein analoges Verfahren auch für andere Rechtsformen zur Anwendung kommen, aktuell (Juli 2013) sind zwei „Revisionsprojekte“ im Parlament in Beratung, die die Modernisierung des Handelsregisters zum Ziel haben, damit verbunden sind Erleichterungen für kleinere Unternehmen, aber Erschwerungen für grössere Unternehmen. In der Vorlage wird vorgeschlagen, dass KMU in Zukunft ohne Beizug eines Notars die Möglichkeit haben, eine Gesellschaft zu gründen, aufzulösen und zu löschen, sofern die Gesellschaft sehr einfache Verhältnisse aufweist. Das revidierte Handelsregisterrecht sieht zudem eine Rechtsform-übergreifende Zweiteilung der Unternehmensformen vor. Diese Revision hat zur Folge, dass Gross-Genossenschaften eine „Erschwerung“ erfahren, da das bisherige Genossenschaftsrecht nur die Aufstellung der Statuten und deren Genehmigung in der konstituierenden Versammlung durch Eintragung ins Handelsregister vorsah. Neu werden die Formalia für sie komplizierter, der Art. 830 Abs. 1 VE-OR verlangt dazu eine öffentliche Urkunde (VE-OR, S. 12).

Für die Statuten gibt es in jedem kantonalen Handelsregisteramt Muster¹⁴, die angepasst werden können, das Gesetz (Art. 832, Abs. 1-5 OR) schreibt lediglich folgende Inhalte zwingend vor:

- den Namen (die Firma) und den Sitz der Genossenschaft;
- den Zweck der Genossenschaft;
- eine allfällige Verpflichtung der Genossenschafter zu Geld- oder andern Leistungen sowie deren Art und Höhe;
- die Organe für die Verwaltung und für die Revision und die Art der Ausübung der Vertretung und
- die Form der von der Genossenschaft ausgehenden Bekanntmachungen.

Weitere fakultative Inhalte der Statuten sind in Art. 833 OR aufgeführt, das Gründungsverfahren wird in Art. 834-838 OR geregelt. Im Idealfall sieht der Prozess der Gründung wie folgt aus:

1. *Erstellung der Statuten*
2. *Gründungsversammlung und Gründungsprotokoll* dazu Erstellung der Formulare Wahlannahmeerklärungen der Mitglieder der Verwaltung und der gesetzlich vorgeschriebenen Revisionsstelle, die Stampa-Erklärung und die Lex-Friedrich-Erklärung sowie die Erklärung betreffend des Rechtsdomizils (Normalfall).
3. *Zusätzlich die Erstellung der Erklärungen/Formulare* „Erklärung betreffend Verzicht auf eine eingeschränkte Revision“, im Falle von Gründung mit Sacheinlagen zusätzlich Sacheinlage- und Sachübernahmeverträge, Gründerbericht, Übernahmebilanzen, Inventarlisten, im Falle einer Bankgründung eine zusätzliche Bewilligung der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA), im Falle einer statutarischen Nachschusspflicht zusätzlich ein Verzeichnis der Genossenschafter (fakultative Erklärungen).
4. *Anmeldung beim kantonalen Handelsregister*¹⁵

Die *Statuten* sollen die grundsätzlichen Daten der Genossenschaft enthalten, dazu gehören Firma (Name), Zweck, Sitz, die Organisation der Verwaltung, die Art der Organe bezüglich der Vertretung in der Genossenschaft und der Revision, eine allfällige Verpflichtung der Genossenschafter zu Geld- oder anderen Leistungen in Bezug auf Leistungsart und Höhe, dazu kommen die Form von Bekanntmachungen und allfällige Mitteilungsbestimmungen an die Genossenschafter. Die Statuten können weitere, unternehmensspezifische Erklärungen enthalten. Die Statuten benötigen ein Genehmigungsdatum und müssen durch mindestens ein Mitglied der Verwaltung original handschriftlich unterzeichnet werden.

Das *Gründungsprotokoll* bzw. die Beschlüsse zur Gründung einer Genossenschaft müssen schriftlich abgefasst werden. Mindestens sieben Gründer erklären, eine Genossenschaft zu gründen, sie genehmigen die Statuten und wählen die Mitglieder der Verwaltung sowie die Revisionsstelle bzw. verzichten auf eine eingeschränkte Revision. Dabei müssen die Personenangaben zu den

¹⁴ Beispielsweise für den Kanton Zürich: http://www.hra.zh.ch/internet/justiz_inneres/hra/de/eintragen/formulare_muster_rechtsform/genossenschaft.html gefunden am 12.8.2013.

¹⁵ Vgl. hierzu die entsprechenden Merkblätter der kantonalen Handelsregisterämter, stellvertretend hier für den Kanton Zürich: http://www.hra.zh.ch/internet/justiz_inneres/hra/de/eintragen/formulare_muster_rechtsform/genossenschaft.html#title-content-internet-justiz_inneres-hra-de-eintragen-formulare_muster_rechtsform-genossenschaft-jcr-content-contentPar-downloadfolder gefunden am 12.8.2013.

Gründern bzw. allfälligen Vertretern im Protokoll aufgeführt sein. Das Protokoll muss von allen Gründern bzw. ihren Vertretern original handschriftlich unterzeichnet worden sein.

Die *Anmeldung beim Handelsregisteramt* erfolgt durch die Verwaltung der Genossenschaft, die damit beantragt, die Genossenschaft im Handelsregister eintragen zu lassen. Die Anmeldung benötigt die folgenden Angaben:

- Firma (Name), Sitz (politische Gemeinde), Rechtsdomizil (Strasse, Hausnummer, Postleitzahl und Ortschaft) und
- Aufführung der für die Eintragung erforderlichen Belege (wie etwa Gründungsprotokoll und Statuten).

Die Anmeldung wird von zwei Mitgliedern der Verwaltung oder von einem Mitglied der Verwaltung mit Einzelzeichnungsberechtigung unterzeichnet sein. Die Unterschriften von sämtlichen vertretungsberechtigten Personen müssen amtlich beglaubigt sein.

Mit der Eintragung ins Handelsregister ist die Firma rechtskräftig gegründet, bis zur dieser Eintragung kann die Mitgliedschaft bei der Genossenschaft nur durch Unterzeichnung der Statuten begründet werden (siehe Art. 834 OR).

4.5 Umwandlungen

Obwohl mit einer Auflösung bzw. Liquidation und Neugründung wie beschrieben in der Regel alle Bedürfnisse betreffend einer optimalen zukünftigen Rechtsform gelöst werden können, kann es sinnvoll sein, von einer Löschung bzw. Neugründung abzusehen, bspw. weil man Kunden nicht verunsichern will. In diesem Falle ist eine Umwandlung gemäss Fusionsgesetz (FusG) sinnvoll.

Bevor eine Umwandlung jedoch vorgenommen wird, sollten folgende Überlegungen angestellt werden:

- Sind die finanziellen (Aufwände), zeitlichen und personellen Rahmenbedingungen der Umwandlung bekannt?
- Sind die Auswirkungen auf Vermögen und Einkommen des/der Übergebers, des/der Übernehmer bekannt?
- Sind die mutmasslichen Steuerfolgen für den/die Übergeber, den/die Übernehmer sowie für das neue Unternehmen bekannt?
- Sind Rechte und Pflichten, die aus der Umwandlung entstehen, für Übergeber wie Übernehmer bekannt?
- Ist die Übernahme von Garantie- und Gewährleistungspflichten geregelt?

4.5.1 Zulässigkeit von Umwandlungen

Rechtformumwandlungen werden nach dem Fusionsgesetz (FusG) durchgeführt und sind umfangreich dokumentiert und kommentiert, wie z.B. in ZHK FUSG und OFK- FUSG.

Nach dem Grundsatz (Art. 53 FusG) sollte die Änderung der Rechtsform (Umwandlung) in allgemeiner Weise ermöglicht werden. Für die Umwandlung müssen die betreffenden Unternehmensrechtsformen in ihren Strukturmerkmalen miteinander vereinbar sein. Art. 54 FusG zählt alle möglichen Umwandlungen abschliessend auf (numerus clausus), diese entspricht

weitgehend auch den Fusionsmöglichkeiten nach Art. 4 FusG. Der Vergleich begründet sich darin, dass die Fusion zweier Gesellschaften auch eine Art „Umwandlung“ ist, in einem ersten Schritt wird die übertragene Gesellschaft in eine Gesellschaft mit gleicher Rechtsform wie die übernehmende Gesellschaft umgewandelt. Daraufhin folgt in ein einem zweiten Schritt die Fusion der beiden „gleichen“ Gesellschaften.

Zulässige Umwandlung der einzelnen Unternehmensrechtsformen								
	EiU	KollG	KomG	Ver	Genoss	Genoss #	GmbH	AG
EiU								
KollG								
KomG								
Ver					*	*	*	*
Genoss								
Genoss #				*				
GmbH								
AG								
	Mögliche Umwandlungen							
*	Mögliche Umwandlungen mit der Voraussetzung, dass der Rechtsträger im Handelsregister eingetragen ist.							

Abbildung 15: Zulässige Umwandlung der einzelnen Unternehmensrechtsformen (gemäss BOTSCHAFT ZUM FUSG (2000), S. 4524, Datenaufbereitung durch IFU | BLI).

Legende:

• EiU	= Einzelunternehmen	• Genoss	= Genossenschaft mit Anteilskapital
• KollG	= Kollektivgesellschaft	• Genoss #	= Genossenschaft ohne Anteilskapital
• KomG	= Kommanditgesellschaft	• GmbH	= Gesellschaft mit beschränkter Haftung
• Ver	= Verein	• AG	= Aktiengesellschaft

Kapitalgesellschaften (d.h. AG oder GmbH) lassen sich gemäss Art. 54 Abs. 1 FusG in eine andere Kapitalgesellschaft oder eine Genossenschaft umwandeln (vgl. Abbildung 15). Aufgrund Liquidationsvorschriften (Schutz der Gläubiger) lassen sich Kapitalgesellschaften nicht in Kollektiv- oder Kommanditgesellschaften umwandeln, diese Umwandlung würde nämlich das Aktien- bzw. Stammkapital der Gesellschaft verschwinden lassen.

Die Kollektiv- und Kommanditgesellschaften steht gemäss Art. 54 Abs. 2 und 3 FusG die Möglichkeit offen, sich in die jeweils andere Rechtsform, eine Kapitalgesellschaft oder eine Genossenschaft umzuwandeln. Art. 55 FusG enthält eine Sonderregelung für die Umwandlung von Kollektiv- und Kommanditgesellschaften. Auf den in Art. 55 Abs. 1 und 2 FusG genannten Fällen werden die Vorschriften des Obligationenrechts angewendet, dies hat zur Folge, dass das Verfahren simplifiziert wird. So kann sich demnach eine Kollektivgesellschaft in eine Kommanditgesellschaft umwandeln, indem eine Kommanditärin oder ein Kommanditär in die Kollektivgesellschaft eintritt oder b) eine Gesellschafterin oder ein Gesellschafter zur Kommanditärin oder zum Kommanditär wird. Entsprechend kann sich eine Kommanditgesellschaft in eine Kollektivgesellschaft umwandeln, wenn entweder alle Kommanditärinnen und Kommanditäre austreten oder alle Kommanditärinnen und Kommanditäre zu unbeschränkt haftenden Gesellschafterinnen und Gesellschaftern werden.

Gemäss Art. 54 Abs. 4 FusG kann sich die Genossenschaft entweder in eine Kapitalgesellschaft oder in einen Verein – vorausgesetzt die Genossenschaft besitzt keine Anteilsscheine und ist im Handelsregister eingetragen – umwandeln.

Ein Verein, der im Handelsregister eingetragen ist, kann sich nach Art. 54 Abs. 5 FusG in eine Kapitalgesellschaft oder eine Genossenschaft umwandeln.

Einzelfirmen – und diese Rechtsform findet sich bei KMU durchaus häufig – können aus strukturellen Gründen nicht direkt fusioniert oder umgewandelt werden (vgl. Abbildung 16). Hier sind in der Regel Zwischenschritte notwendig (z.B. Kollektivgesellschaften), zudem sind in der Regel weitere Personen notwendig, z.B. Aktionäre (AG, mindestens 2,) oder Gesellschafter (GmbH mindestens 2) bzw. Genosschafter (mindestens 7). Dazu sind ebenfalls meistens Kapitalübertragungen etwa im Sinne von Art. 69 ff. FusG vonnöten, deren Steuerfolgen zu berücksichtigen sind. D.h. diese Form der Umwandlung ist kompliziert und aufwendig.

4.5.2 Verfahrensablauf der Umwandlung

Umwandlung: Rechtlicher Überblick über den Verfahrensablauf gemäss Art. 57 ff. FusG					
Was	Erste Phase Art. 58 ff. FusG	Zweite Phase Art. 62 FusG	Dritte Phase Art. 63 FusG	Vierte Phase Art. 64 f. FusG	Fünfte Phase Art. 66 f. FusG
	- Erstellen der Zwischenbilanz, Umwandlungsplan, Umwandlungsbericht - Vorbereitungen zur Einhaltung der Gründungsvorschriften für die neue Rechtsform.	- Revision/ Prüfung der Umwandlungsbilanz, Umwandlungsplan, Umwandlungsbericht.	- Einsichtsverfahren (mind. 30 Tage) - Einladung zur GV	Zur Einhaltung der Gründungsvorschriften allenfalls erforderliche vorbereitende und ausführende Beschlüsse - Umwandlungsbeschluss	Eintragung ins Handelsregister
Wer	Oberstes Leitungs- oder Verwaltungsorgan	Zugelassener Revisionsexperte	Oberstes Leitungs- oder Verwaltungsorgan	Generalversammlung	Oberstes Leitungs- oder Verwaltungsorgan
Wann	Ab Entscheid über die Umwandlung	Nach Vorliegen von Umwandlungsbilanz, -plan und -bericht	Nach Vorliegen des Prüfungsberichts	Nach Einsichtsverfahren	Nach Umwandlungsbeschluss

Abbildung 16: Verfahrensablauf bei der Umwandlung gemäss Art. 57 ff. FusG (nach *fusg.ch*¹⁶, Darstellung durch IFU | BLI).

Betrifft die Umwandlung ein kleines oder mittleres Unternehmen gemäss Art. 2 lit. e FusG kann mit einstimmiger Zustimmung aller Gesellschafter auf folgende Punkte verzichtet werden (vgl. Abbildung 16):

- auf die Erstellung einer Zwischenbilanz (Art. 61 Abs. 2 FusG);
- auf die Prüfung der Zwischenbilanz, des Umwandlungsplans und des Umwandlungsberichts durch einen zugelassenen Revisor (Art. 62 Abs. 2 FusG) und
- auf das Einsichtsverfahren (Art. 63 Abs. 2 FusG).

¹⁶ <http://www.fusg.ch/site/umwandlung/rechtliches/ablauf> gefunden am 31.8. 2013.

Der Verfahrensablauf basiert auf jenem der Fusion und unterscheidet sich lediglich dadurch, dass an der Umwandlung nur eine Partei beteiligt ist. Deshalb zeigt die Umwandlung eine Ähnlichkeit mit der Spaltung zur Neugründung gemäss Art. 34 und Art. 36 Abs. 2 FusG auf.

Literaturverzeichnis

- BISNODE (2013): Nachfolge-Studie KMU Schweiz, Bisnode, 15. August 2013, <http://www.bisnode.ch/data/docs/download/2883/de/Bisnode-Studie-Nachfolge-KMU-Schweiz-2013.pdf> gefunden am 19.8.2013.
- BOTSCHAFT ZUM FUSG (2000): Botschaft zum Bundesgesetz über Fusion, Spaltung, Umwandlung und Vermögensübertragung (Fusionsgesetz; FusG) vom 13. Juni 2000.
- BSK (2012), Basler Kommentar, Obligationenrecht II, Basel 2012.
- Bundesgesetz über Fusion, Spaltung, Umwandlung und Vermögensübertragung (Fusionsgesetz, FusG) vom 3. Oktober 2003, Stand 1. Januar 2013, SR 221.301.
- Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht) vom 30. März 1911, Stand 1. Januar 2013, SR 220.
- CHK (2012): Handkommentar zum Schweizer Privatrecht; GmbH, Genossenschaft, Handelsregister und Wertpapiere; Bucheffektengesetz, Zürich 2012.
- CREDITREFORM: auf BFS Daten 2012 beruhend, Berechnung und Aufbereitung durch Universität Luzern, Institut für Unternehmensrecht IFU | BLI.
- CREDIT SUISSE (2013): Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.).
- GST (2010): Präsentation 1. Solarskilift der Schweiz in Tenna (Safiental/Graubünden), <http://solarskilift.ch/> gefunden am 21.8.2013.
- HALTER FRANK / KAMMERLANDER NADINE (2012): Nachfolge als Prozess – Herausforderungen und Beratungsangebote. Bern, Stiftung KMU Next.
- IFU | BLI: Institut für Unternehmensrecht der Universität Luzern | Business Law Institute University of Lucerne.
- KALKBREITE (2013): kalkbreite.net gefunden am 21.8.2013.
- MEIER-HAYOZ ARTHUR / FORSTMOSER PETER (2012): Schweizerisches Gesellschaftsrecht, mit Einbezug des künftigen Rechnungslegungsrechts und der Aktienreform, 11. Auflage.
- NZZ JUNI (2013): Rechtlicher Segen für Raiffeisen- Pläne (NZZ, Zürich 29. Juni 2013)
- OFK (2009): OR Kommentar, Schweizerisches Obligationenrecht, Zürich 2009.
- OFK- FUSG (2012): Kommentar FusG, 2. Auflage, Zürich 2012.
- OR (2013): Obligationenrecht, Sutter-Somm, Thomas (Hrsg.), Vollständige Textausgabe mit wichtigen Nebengesetzen und Verordnungen. Inklusive E-Book. Stand der Gesetzgebung: 1. Juli 2013, Libralis; 2013; 25. Auflage.
- ROHNER, ANDREAS (2012): „Die Genossenschaftspraxis – aus dem Dorf und für das Dorf, in: PrimaryCare 2012;12: Nr. 20, S. 395.
- SPR (1998): Schweizerisches Privatrecht, Handelsrecht, Band VIII / 5, Basel 1998.
- STIFTUNGSREPORT (2012): Der Schweizerische Stiftungsreport 2012. CEPS Forschung und Praxis, Band 6, Zürich 2012.
- TAISCH, FRANCO / SCHWYTER, THOMAS (2010): Finanzierung von Genossenschaften. Der Partizipationsschein als Option, in: Caroni Martina / Heselhaus Sebastian / Mathis Klaus / Norer Roland (Hrsg.): Auf der Scholle und in lichten Höhen (Verwaltungsrecht – Staatsrecht – Rechtsetzungslehre). Festschrift für Paul Richli zum 65. Geburtstag.

- TAISCH FRANCO / JUNGMEISTER ALEXANDER / D'INCA- KELLER INGRID / TROXLER TIZIAN (2012): Differenzierungsmerkmale der Unternehmensplattform Genossenschaft und ihr strategisches Potenzial, Forschungsbericht, Universität Luzern IFU | BLI, 2012.
- TROXLER, TIZIAN (2013): Das Genossenschaftsrecht muss entstaubt werden. Ausbau der traditionsreichen Gesellschaftsform bringt Vorteile, in: NZZ vom 12. Juli 2013.
- TAISCH, FRANCO / TROXLER, TIZIAN (2013): Eigenkapitalbeschaffung bei Genossenschaften. Möglichkeiten und Grenzen de lege lata, in: AJP 3/2013.
- THURGAUER TAGBLATT (2011): Drei Ärzte unter einem Dach, Tagblatt Online, 16. Dezember 2011, <http://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen/toggenburg/tt-au/Drei-Aerzte-unter-einem-Dach;art233,2797313>, gefunden am 19.8.2013.
- VE-OR (2012): Vorentwurf zur Änderung des Obligationenrechts (Handelsregisterrecht sowie Anpassungen im Aktien-, GmbH- und Genossenschaftsrecht) vom 19. Dezember 2012.
- ZHK (1972): Kommentar zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch, Das Obligationenrecht, Genossenschaft, Handelsregister und kaufmännische Buchführung, Band V/6 /1, Zürich 1972.
- ZHK FUSG (2012): Zürcher Kommentar zum Fusionsgesetz, 2. Auflage, Zürich 2012.

Für ein Glossar und Arbeitshilfen vgl. www.kmunext.ch unter Dienste/Arbeitshilfen.

Bisherige Berichte von Stiftung KMU Next

- 2012-01 **KMU Nachfolge – Quo Vadis?**
Unsichere Zeiten – ist jetzt der falsche Moment?
- 2012-02 **Der Emotionale Wert als Chance für die Schweiz**
- 2012-03 **Nachfolge als Prozess**
Herausforderungen und Beratungsangebote
- 2013-01 **Resultate statt Derivate**
Die Übernahme als unternehmerische Herausforderung
- 2013-02 **Liquidation**
Die ordentliche Geschäftsaufgabe als strategische Nachfolgeoption

Unser Dank

Stifter der Stiftung KMU Next

RAIFFEISEN  **UBS**

Gönner der Stiftung KMU Next

BDO

Think Tank Mitglieder (in alphabetischer Reihenfolge)

Sabine Bellfeuille-Burri, Josef Bühler, Frank Halter, Marek Franke, Alexander Jungmeister, Franz Liebermann, Andreas Salcher, Jürg Scheller, Erika Schulthess, Ueli Schürch, Markus Steffen, Philipp Solf, Thomas Zellweger, Christoph Zimmerli.