

Der ICA Blueprint – Eine Strategie zur Multiplikation des Genossen- schaftsmodells?

*Franco Taisch/Alexander Jungmeister/Ingrid D’Incà-Keller**

1. Einleitung	81
2. Zielsetzung der Blueprint Strategie	83
3. Gestaltungsebene Wirtschaftsordnung	85
4. Gestaltungsebene Recht	86
5. Gestaltungsebene Einzelunternehmen	88
5.1 Strategieverständnis	88
5.2 Strategieumsetzung	89
6. Fazit	91
Literatur	92

1. Einleitung

Der Internationale Genossenschaftsbund (International Co-operative Alliance, ICA), der als unabhängige und nichtstaatliche Organisation genossenschaftliche Interessen vertritt und fördert¹, hat im Jahr 2013 der Ver-

* Prof. Dr. iur., Rechtsanwalt, Ordinarius für Wirtschaftsrecht an der Universität Luzern und Vorsitzender des Direktoriums des IFU|BLI Instituts für Unternehmensrecht und des Kompetenzzentrums für Genossenschaftsunternehmen, Präsident Kreisquadrat GmbH, the decision network/Prof. (FH) Dr., Geschäftsführer des IFU|BLI Instituts für Unternehmensrecht und des Kompetenzzentrums für Genossenschaftsunternehmen an der Universität Luzern, CEO Kreisquadrat GmbH, the decision network/Dott.ssa giur. und MLaw, Doktorandin und wissenschaftliche Assistentin am IFU|BLI Institut für Unternehmensrecht sowie am Kompetenzzentrum für Genossenschaftsunternehmen, beides an der Universität Luzern.

1 International Co-operative Alliance (ICA), abrufbar unter: <http://ica.coop/en>.

einten Nationen eine Strategie² - den Blueprint - zur « [...] sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung [...]»³ der Genossenschaft vorgelegt.⁴

Auf der Wirtschaftsordnungsebene, auf der die Regeln und Akteure des Wirtschaftsgeschehens bestimmt werden,⁵ setzt sich der ICA Blueprint für den Ersatz der weit verbreiteten wertwachstums-getriebenen Organisationsformen⁶ durch ein idealtypisches genossenschaftliches Unternehmensmodell ein.⁷ Dies unter der Annahme, dass genossenschaftliches Wirtschaften dazu beitragen kann, globale Probleme, wie etwa die «Verschlechterung der Umwelt und der Verbrauch von Ressourcen, ein instabiler Finanzsektor, eine wachsende Ungleichheit und Lücke in der weltweiten Unternehmensführung sowie einen Verlust von Vertrauen in politische und wirtschaftliche Organisationen [...]»,⁸ zu lindern. Auf der Ebene der (nationalen) Rechtssysteme, welche für einzelne Akteure den Rechtsrahmen ihres wirtschaftlichen Handelns vorgeben, fordert der ICA Blueprint ein geeignetes «*legal framework*» für genossenschaftliche Formen unternehmerischen Handelns.⁹ Schliesslich gelte es auf der Einzelunternehmens- bzw. Verbandsebene Neugründungen sowie genossenschaftliches Wachstum zu fördern, um dadurch die vom ICA Blueprint angesteuerten Ziele bis 2020 zu verwirklichen.

Das im ICA Blueprint verwendete Modell bzw. Framework spricht verschiedene Gestaltungsebenen an.¹⁰ Allerdings geht u. E. aus dem ICA Blueprint nicht mit der erforderlichen Klarheit hervor, auf welcher der genannten Ebenen die Strategie ansetzt. Ausgehend von der wirtschaftlichen

2 Vgl. zum Begriff «Strategie», ICA Blueprint (2013), abrufbar unter: <http://ica.coop/en/co-op-decade/blueprint-themes>.

3 Münkner (2013), S. 11.

4 Vgl. Münkner (2013), S. 12.

5 Auf dieser Ebene werden nach Eucken die Regeln festgelegt, nach denen Akteure eines Landes im Wirtschaftsgeschehen handeln können und sollen. Die Wirtschaftsordnung beeinflusst im Wesentlichen die Form, den Umfang und die Entwicklung einer Volkswirtschaft, siehe Eucken (1999), S. 3 ff.

6 Münkner (2013), S. 71.

7 ICA Blueprint (2013), S. 2.

8 Münkner (2013), S. 14.

9 Münkner (2013), S. 16.

10 ICA Blueprint (2013), S. 3.

Realität und Rechtslage der Genossenschaften am Beispiel der Schweiz, gilt es im Folgenden das Strategieverständnis der Blaupause anhand eines methodologischen Rasters zu klären.

	ICA Blueprint	Vorschlag Universität Luzern IFU BLI
Ebene Wirtschaftsordnung	Neue Wirtschaftsordnung: ICA Gestaltungsfelder: <ul style="list-style-type: none"> • Identität • Kapital • Partizipation • Legal Framework • Nachhaltigkeit 	Bestehende Wirtschaftsordnung: Staatliche und Metastaatlische Policies sowie Förderprogramme mit Einbezug ICA Gestaltungsfelder
Ebene Recht/ Gesellschaftsform Genossenschaft		Revidiertes Gesellschaftsrecht (in CH OR828ff, in D GenG): <ul style="list-style-type: none"> - + Beteiligungsscheine - Reduzierte Mindestmitgliederzahl - Bessere Governancestrukturen etc.
Ebene Einzelverband/ Einzelgenossenschaft	Unternehmensstrategie: <ul style="list-style-type: none"> • Neue Positionierung • Neue Konfiguration • Neue Umsetzungsprojekte • Finanzierung der Projekte Rechtliche Gestaltung /Statuten: <ul style="list-style-type: none"> - Governance - Collective Action - Beteiligungsscheine, neue Finanzierungsformen etc. 	Umsetzungsprojekte der Strategie: <ul style="list-style-type: none"> • Zieldefinition (Identität) • Neue Kundenzielgruppen und Kundenbindung • Innovation/ Erlebnisorientierte Produkte und DL • Neugründungen/ Cooperative Entrepreneurship • Aufbau von (virtuellen) Netzwerken • Effizienz • Branding und Kommunikation

Abbildung 1: Methodologisches Raster IFU|BLI 2013

2. Zielsetzung der Blueprint Strategie

Durch die Umsetzung der ICA Blueprint Strategie soll bis 2020 eine Anerkennung der Genossenschaft als 1) führendes Modell in wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit; 2) von den Bürgern bevorzugtes Modell und 3) die am schnellsten wachsende Unternehmensform erfolgen.¹¹

Obschon Genossenschaften in der Schweiz, vor allem gegenüber börsenkotierten Aktiengesellschaften, über einen sehr grossen Vertrauensvor-

11 Vgl. ICA Blueprint (2013), S. 2: «[...] Increase public awareness about co-operatives [...]; «[...] promote the formation and growth of co-operatives and encourage governments to establish policies, laws and regulations conducive to the formation, growth and stability of co-operatives [...].»

sprung in der Bevölkerung verfügen,¹² sprechen die aktuellen Zahlen gegen die vom ICA Blueprint erstrebte Entwicklung. So stagniert die Anzahl der Genossenschaften in der Schweiz gemäss BFS Statistik tendenziell. Und erscheint sogar leicht rückläufig im Vergleich zu anderen Gesellschaftsformen. In den Jahren 2001 bis 2010 wurden beispielsweise 214-mal mehr Aktiengesellschaften (20 732) als Genossenschaften (97) gegründet.¹³

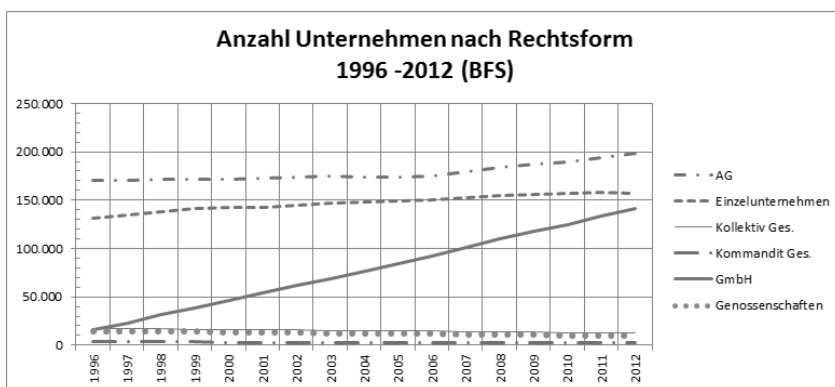


Abbildung 2: Anzahl Unternehmen in der Schweiz nach Rechtsform 1997 bis 2012 (BFS 2013)

Die vom ICA Blueprint angestrebten Ziele erscheinen vor diesem Hintergrund somit nicht nur anspruchsvoll,¹⁴ sondern auch unrealistisch.

12 Selbst bei Personen, die ein Aktiendepot besitzen, ist der Wert nur knapp genügend. Der mittlere Vertrauensvorteil von Genossenschaften und Aktiengesellschaften beträgt 2.5 auf einer Skala von 0-10. Vor allem Menschen über 48 dürften zurzeit sehr kritisch mit börsenkotierten Aktienunternehmen sein – vor allem wenn sie keine Aktiendepots besitzen. Bei jüngeren Personen sind die mittleren Unterschiede deutlich geringer. Dazu ausführlich *gfs.bern* (2011), S. 3.

13 Daten ex *BFS* (2013); Gemäss BFS werden als Neugründungen nur «ex nihilo», d.h. neu entstandene, wirtschaftlich aktive Unternehmen bezeichnet. Unternehmen, die aufgrund einer Fusion, Auflösung oder Spaltung bestehender Unternehmen entstanden sind, werden hingegen nicht berücksichtigt.

14 *Münkner* (2013), S. 36.

3. Gestaltungsebene Wirtschaftsordnung

Auf der Ebene der Wirtschaftsordnung strebt der ICA Blueprint an, das weit verbreitete wertwachstums-getriebene Unternehmensmodell durch ein idealtypisches Genossenschaftsmodell zu ersetzen.¹⁵ Dies unter der Annahme, dass Genossenschaften aufgrund ihrer partizipativen Führungsstruktur und ihres nachhaltigen Geschäftsmodells «[...] eine Form des Wirtschaftens haben, die sowohl besser ist als auch wirksamer zu einem Gleichgewicht für die Weltwirtschaft beiträgt, als es die Dominanz eines einzigen Modells [...] bietet».¹⁶

Um den Veränderungsbedarf der Wirtschaftsordnung zu begründen, fehlen im ICA Blueprint sowohl eine differenzierte Beschreibung der Ausgangslage als auch eine fundierte Analyse der Hintergründe. So werden etwa die heutigen Probleme der Weltwirtschaft auf das wertwachstums-getriebene Unternehmensmodell zurückgeführt.¹⁷ Gegenläufig positive Entwicklungen werden dabei nicht genannt.¹⁸ Verschiedene Entwicklungsstadien der Volkswirtschaften und Gesellschaften werden in der Argumentation ebenfalls nicht berücksichtigt. Auch wird der «genetische Code»¹⁹ des herausgearbeiteten Genossenschaftsmodells nicht klar umschrieben. Folglich orientiert sich der Blueprint auch nicht an den spezifischen Stärken und Schwächen des Modells,²⁰ die als Ergänzung zu den wertwachstums-getriebenen Unternehmensmodellen zu verstehen wären, sondern versucht die Genossenschaft als Antithese darzustellen. Selbst der Migrationspfad vom wertwachstums-getriebenen Unternehmensmodell zum idealtypischen Genossenschaftsmodell wird vom Blueprint nicht skizziert. Im Ergebnis ist dessen Umsetzbarkeit beschränkt.

15 Vgl. hierzu *ICA Blueprint* (2013), S. 2.

16 Vgl. *Münkner* (2013), S. 15.

17 Vgl. hierzu oben S. 1.

18 *Münkner* (2013), S. 14.

19 *Taisch/Jungmeister/Troxler/D'Incà-Keller* (2012), S. 18.

20 Gemeint wird hierbei eine Unternehmensanalyse, die Stärken und Schwächen beleuchtet, mit dem Ziel Stärken zu fördern und Schwächen zu beseitigen, siehe *Lombriser et al.* (2005), S. 48 f.

Der ICA Blueprint erscheint zu ideologisch. Dadurch wird seine Wirkung als Impulsgeber geschwächt. Es existiert u. E. nicht nur ein optimales Unternehmensmodell. Vielmehr sollten die verschiedenen Unternehmens- bzw. Genossenschaftsmodelle, als gleichberechtigte alternative Formen unternehmerischen Handelns,²¹ anhand ihrer jeweiligen Stärken und Schwächen positioniert werden.

4. Gestaltungsebene Recht

Innerhalb einer Wirtschaftsordnung kommt den rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle zu, denn «[...] wirtschaftliches Wachstum hängt immer von einer Infrastruktur aus Regeln und [...] Rahmenbedingungen ab».²² Im Mittelpunkt steht hierbei die (gesellschafts-)rechtliche Ausgestaltung der Genossenschaft. Um genossenschaftliches Wachstum zu stärken und Neugründungen zu fördern, ist u. E. eine stete Anpassung der Rechtsform an den gesellschaftlichen und unternehmerischen Wandel ebenso wie eine geeignete Förderpolitik²³ unabdingbar. Die «DNA» der Genossenschaft kann dabei als Basis dienen.²⁴

Zu den identitätsstiftenden Merkmalen gehören nach den Vorstellungen des ICA Blueprints (nicht näher umschriebene) Genossenschaftswerte und –prinzipien, darunter insbesondere die Partizipation und die Nachhaltigkeit.²⁵ Dieses Identitätsverständnis entspricht nur teilweise dem der Genossenschaft im Sinne von Art. 828 ff. des schweizerischen Obligationenrechts.²⁶ Die charakteristische rechtliche Ausprägung der Genossenschaft

21 Vgl. *Taisch* (2009), Rz 7.

22 Vgl. *Münkner* (2013), S. 42.

23 Zu den Anforderungen des Blueprints an einer angemessenen Förderpolitik, siehe *Münkner* (2013), S. 77.

24 Vgl. zur Identität der Genossenschaft auch *Taisch/Jungmeister/Troxler/D'Inca-Keller* (2012), S. 29 ff.

25 Vgl. *Münkner* (2013), S. 62.

26 Art. 828 des Schweizerischen Obligationenrechts (OR) definiert die Genossenschaft als eine als Körperschaft organisierte Verbindung einer nicht geschlossenen Zahl von Personen oder Handelsgesellschaften, die in der Hauptsache die Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder

ergibt sich u. E. aus den Merkmalen der Unternehmensplattform Genossenschaft, die von anderen Gesellschaftsformen nicht kopierbar oder nur durch atypische Struktureingriffe replizierbar sind.²⁷ Wesensprägend sind demzufolge die Personenbezogenheit²⁸ sowie die Förderung bestimmter Interessen, statt der reinen Dividendenstrebigkeit,²⁹ die partizipative Grundausrichtung der Genossenschaft³⁰ und die gemeinsame Selbsthilfe.³¹ Bemerkenswert sei, dass das Verständnis einzelner Merkmale der Rechtsform Genossenschaft, je nach Land, unterschiedlich ausfallen dürfte. So bedeutet beispielsweise das Blueprint Themenfeld «Partizipation», mit Bezug auf die Genossenschaft nach Schweizer Recht, mehr als nur ein Bündel von Rechten der Mitglieder. Es kennzeichnet auch die demokratische Binnenstruktur der Genossenschaft, die Entscheidungsprozesse und die Kontrollfunktionen.³²

Ausgehend von einer klaren Umschreibung der genossenschaftlichen Identität, kann u. E. dem Weiterentwicklungsbedarf der Genossenschaften durch verschiedene Lösungskonzepte auf nationaler Ebene entsprochen werden. Lösungen dürften sich sowohl im Rahmen der bestehenden gesetzlichen Regelung durch Auslegung³³, als auch durch die Schaffung neuen Rechts über einer Revision bestimmter Gesetzesteile ergeben. Letztere ohne den «unverzichtbaren Kern» genossenschaftlicher Identität preiszugeben.³⁴

in gemeinsamer Selbsthilfe bezweckt. Dazu ausführlich *Forstmoser/Taisch/Troxler/D'Incà-Keller* (2012), S. 1 ff.

27 Vgl. zu diesem methodischen Ansatz auch *Taisch/Jungmeister/Troxler/D'Incà-Keller* (2012), S. 17 ff.

28 Die Mehrheit der Mitglieder und nicht die Mehrheit des Kapitals bestimmt. Dazu ausführlich *Taisch/Troxler/D'Incà-Keller* (2014).

29 Dazu ausführlich *Taisch/Jungmeister/Troxler/D'Incà-Keller* (2012), S. 20 f.

30 Vgl. *Taisch/Jungmeister/Troxler/D'Incà-Keller* (2012), S. 23 f.

31 Dazu ausführlich *Taisch/Jungmeister/Troxler/D'Incà-Keller* (2012), S. 21.

32 Dazu ausführlich *Taisch/Jungmeister/Troxler/D'Incà-Keller* (2012), S. 21 f.

33 Mit Bezug zum Schweizerischen Genossenschaftsrecht wurde bereits ein Lösungskonzept im Bereich der Finanzierung erarbeitet. Dazu ausführlich *Taisch/Troxler* (2013), S. 408 ff.

34 *Troxler* (2014).

5. Gestaltungsebene Einzelunternehmen

Der ICA Blueprint hat das Ziel, den Anteil an Genossenschaften in der Wirtschaft zu vermehren und das genossenschaftliche Wachstum zu stärken. In anderen Worten sollen Genossenschaften unternehmerisch erfolgreich sein. Für den unternehmerischen Erfolg ist die Wahl der richtigen Strategie unter Berücksichtigung der Marktanforderungen sowie der eigenen Stärken und Schwächen entscheidend.

Es stellt sich die Frage, ob auf Einzelunternehmensebene der ICA Blueprint die richtigen Impulse für eine erfolgreiche Multiplikations- und Wachstumsstrategie geben kann.

5.1 Strategieverständnis

Unternehmensstrategien in einem klassischen Verständnis³⁵ sind marktbezogen, berücksichtigen die Ausgangslage und Wettbewerbssituation des Unternehmens und entwickeln in einem analytischen Prozess die Stossrichtung für die zukünftige nachhaltige Erfolgssicherung des Unternehmens. Dabei werden bestehende und zukünftige Geschäftsfelder und ihre Geschäftsmodelle ausgewählt, mit dem Ergebnis einer Unternehmenspositionierung und einer dazugehörigen Unternehmenskonfiguration.³⁶

Der ICA Blueprint lässt aber wesentliche Fragen zur Unternehmensstrategie unbeantwortet. So fehlen empirische Analysen oder Hinweise, wie und wo Genossenschaften ihre Stärken am Markt ausspielen könnten. Etliche Fragen zur Positionierung oder Konfiguration bleiben ebenfalls offen. Selbst die Bestimmung der bestehenden und zukünftigen Geschäftsfelder für Genossenschaften wird nicht vorgenommen. Unbeantwortet bleibt schliesslich die Frage, ob die vorgestellten fünf Themenfelder für alle Arten von Unternehmensstrategien gelten (z.B. etwa Eigner-, Netzwerk-, Unternehmens-, Business Unit-, Funktionalstrategien) und wie der

35 Vgl. etwa *Porter* (1985).

36 Vgl. hierzu etwa *Pümpin* (1983).

Bezug zu den Strategien der Ebenen Wirtschafts- und Rechtsordnung dazu aussieht.

Zudem ist aus unserer Sicht fraglich, ob eine globale Strategie mit den gleichen allgemeingültigen Elementen zweckmässig für das Wachstum bzw. die Neugründung von Genossenschaften in allen Regionen ist. Die rechtlichen Rahmenbedingungen wie auch die wirtschaftlichen Gegebenheiten sind zwischen den Ländern sehr unterschiedlich.

5.2 Strategieumsetzung

Im ICA Blueprint wird nur andeutungsweise und anekdotisch, nicht aber methodisch beschrieben, wie die identifizierten Themenfelder umgesetzt werden sollen. So wird beispielsweise argumentiert, dass «*management practices*» eingeführt werden sollten, die demokratische Werte und langfristiges Handeln fördern sollen.³⁷ Wie diese «*management practices*» entwickelt werden sollen, welche konkreten demokratischen Werte diese reflektieren und wie dazu etwa konkrete Umsetzungsschritte in einem Unternehmen mit welchem Soll-Ergebnis aussehen sollen, bleibt offen.

Betrachtet man unter diesem Blickwinkel die Gestaltungsfelder der Blaupause (Identität, Partizipation, Nachhaltigkeit, Rechtliche Rahmenbedingungen, Kapital), so wird deutlich, dass in der Blaupause wichtige betriebswirtschaftliche Aspekte fehlen: 1) Eine zukunftsorientierte, proaktive Auseinandersetzung mit bestehenden und neuen Märkten via Entrepreneurship und Innovation ist im Vergleich zu den traditionellen Aspekten wie Identität und Partizipation untergewichtet. Zudem fehlt im ICA Blueprint die genaue Analyse und Beschreibung, wie Genossenschaften sich in den neuen Märkten³⁸ positionieren und wie sie dort Wachstum realisieren sollen. Stichworte dabei wären etwa Go-to-Market-Ansätze, Partnerschafts-

37 Vgl. ICA Blueprint (2013), S. 18: «[...] Management Practices: The co-operative sector needs to do more to develop and promote distinctive management practices which reflect the democratic values and long term horizon of the co-operative business model, and which will fully exploit the potential co-operative advantage [...]».

38 Vgl. etwa Gälweiler (1987), S. 26.

modelle, Entrepreneurship, neue Businessmodelle bzw. Gründerverhalten und Gründungsbedingungen³⁹. Dabei sollten Hinweise auf mögliche Differenzierungsstrategien durch genossenschaftliche Merkmale, die in der Identität der Genossenschaft enthalten sind (z.B. lokale Nähe, Reserveneubildung, vorsichtiges Finanzgebaren, Transparenz der Entscheidungen etc.) nicht fehlen;⁴⁰ 2) Genossenschaften bewegen sich zunehmend in gesättigten Märkten und im Wettbewerb mit globalen bzw. überregionalen Anbietern, die Skalen- und Grösseneffekte für Kostensenkungen nutzen können. Die kontinuierliche Steigerung der Unternehmenseffizienz ist damit auch für Genossenschaften überlebenswichtig geworden; 3). Als wesentliche Elemente moderner Unternehmensführung gelten Branding und eine zielgruppenangepasste Marktkommunikation.⁴¹ In der heutigen Aufmerksamkeitsgesellschaft mit ihrer Medien- und Kanalvielfalt mit Reizüberflutung (E-mail, Social Media, Plakate, TV, Radio, Mobiltelefon, iPad etc.) ist eine gezielte Kommunikationsstrategie und eine zielgruppen-gerechte Umsetzung wesentlich für den Unternehmenserfolg. Diese Elemente werden im ICA Blueprint nur am Rande bzw. gar nicht genannt.

Zudem ist die Zielgruppe des ICA Blueprints unklar (wer soll was mit dem Blueprint machen?), was die Anwendbarkeit der Ansätze innerhalb der Themenfelder besonders erschwert. Die Handlungsoptionen in der Umsetzung einer Strategie können sich je nach Akteur und dessen Rolle unterscheiden. So ist ein bestehendes Unternehmen etwa vielmehr an konkreten Ansätzen zur Differenzierung oder Expansion des Geschäftes zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit interessiert, während andererseits bei einem staatlichen Wirtschaftsförderer die Entwicklung von Arbeitsplätzen und die Versorgungssicherheit im Vordergrund stehen. In diesem Zusammenhang ist auch die Stakeholderkommunikation zu Gründungsberatern zu nennen. Es zeigt sich in diversen Studien, dass das gewünschte

39 Unter den vielen möglichen verschiedenen Strategieparadigmen (vgl. etwa *Mintzberg* (2001)) sind hier insbesondere die überdauernde Stellung im Wettbewerb (Competitive Advantage nach *Porter* (1985)) und der strategisch/taktische kurzfristige Wettbewerbsvorteil (vgl. *D'Aveni* (1997)) von Bedeutung.

40 Vgl. *Taisch/Jungmeister/Troxler/D'Inca-Keller* (2012), S. 15 f.

41 Vgl. dazu Marketing, Ansatz optimale Gestaltung des Marketing Mix. vgl. *Kotler* (2001) und *Meffert* (2000).

Wachstum von Genossenschaften auch von exogenen Faktoren, wie Wissen bei Gründungsberatern über das Prozedere zur Errichtung einer Genossenschaft abhängt⁴². D.h. wenn z.B. Rechtsanwälte eine Genossenschaft gründen sollen, aber kein aktuelles Wissen und keine Praxis dazu abrufen können, haben es Genossenschaften gegenüber anderen Rechtsformen, wie der AG oder der GmbH schwer. Soll die Zahl der Genossenschaften - wie im Blueprint gefordert - steigen, so ist dies durch die endogenen Faktoren des Blueprints (Partizipation, Identität, Rechtsrahmen, Kapital und Nachhaltigkeit) vermutlich alleine nicht zu erreichen. Es muss auch auf exogene Faktoren wie etwa Gründungsberater und deren gezielte Information, Motivation und Ausbildung gesetzt werden. Nur ausreichend über Genossenschaften informierte, motivierte und ausgebildete Gründungsberater tragen zur Gründung neuer Genossenschaften bei.

6. Fazit

Der ICA Blueprint ist im Kern ein Manifest. Es enthält innovative Elemente, bedarf aber einiger Ergänzungen, um die Entwicklung genossenschaftlich strukturierter Unternehmen zu fördern: 1) Eine klare Definition der angestrebten Wirtschaftsordnung und klare Aussagen zur angestrebten Position der Genossenschaft in der Wirtschaft; 2) Differenziertere und ausführlichere Herleitung des ICA Blueprints mittels empirischer Analysen. Aufzeigen der Stärken und Schwächen und ggf. Grenzen der Anwendbarkeit. In diesem Zusammenhang sollte auf die widersprüchliche empirische Entwicklung der Genossenschaften in den letzten Jahren eingegangen werden; 3) Verstärktes Aufzeigen der Unterschiede zwischen Branchen und Regionen bzw. Reifegrade von Volkswirtschaften und Gesellschaften. Ermitteln von unterschiedlichen rechtlichen und wirtschaftlichen Implikationen je nach Land (an Beispielen). Identifikation von attraktiven Geschäftsfeldern für Genossenschaften; 4) Zielgruppenorientier-

42 Vgl. etwa *Harbrecht* (2001), S. 14. Es wird angemerkt, dass selbst in Beratungsbroschüren, die von Genossenschaftsverbänden für Existenzgründer herausgegeben werden, nicht auf die Genossenschaft als mögliche Rechtsform für Neugründer zugunsten anderer Rechtsformen verwiesen wird.

te (z.B. Neugründer/Wachstumsunternehmen) Schärfung der Aussagen und Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen; 5) Ergänzung der Themenfelder mit betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten und schliesslich 6) Einbezug von Wirtschaftsförderern (Gründungsberater, Rechtsanwälte) sowie Aufnahme von Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Verbreitung, Vermarktung und Schulung des ICA Blueprints.

Literatur

- BFS* (2013): Bundesamt für Statistik, www.bfs.admin.ch.
- D'Aveni, R.* (1997): Waking up to the new era of hypercompetition, *The Washington Quarterly*, S. 183-195.
- Eucken, W.* (1999): Ordnungspolitik, Walter Oswald (Hrsg.), Zweite Aufklärung, Münster.
- ICA* (2013): Blueprint for a Cooperative Decade, <http://ica.coop/en/blueprint-co-op-decade>.
- Forstmoser, P./Taisch, F./Troxler, T./D'Inca-Keller, I.* (2012): Der Genossenschaftszweck – gestern und heute, *REPRAX 2/2012*, S. 1-36.
- Gälweiler, A.* (1987): Strategische Unternehmensführung, Frankfurt/New York.
- gfs.bern* (2011): Nachhaltig erarbeiteter Vertrauensbonus «Genossenschaft», Trotz positivem Meinungsklima sind Genossenschaften vorerst nicht im Trend, Studie im Auftrag der IG Genossenschaftsunternehmen, Bern.
- Harbrecht, W.* (2001): Herausforderungen an die Genossenschaft an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, in: 50 Jahre Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg: Beiträge zu den Festveranstaltungen am 21. und 22. Oktober 1999 in Nürnberg, S. 87-103.
- Kotler, P.* (2001): Marketing-Management, 10. Auflage, Stuttgart.
- Lombriser, R. et al.* (2005): Strategisches Management: Versionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen, 4. Auflage, Zürich.
- Meffert, H.* (2000): Marketing, 9. Auflage, Wiesbaden.
- Mintzberg, H.* (2001): Thoughts on schools, in: Volberda, H.W./Elfring, T. (Hrsg.): Rethinking strategy, London, S. 41-42.
- Müller-Stewens, G. et al.* (2005): Strategisches Management, 3. Auflage, Stuttgart.
- Münkner, Hans-H.* (2013): Blaupause des Internationalen Genossenschaftsbundes (IGB) für eine Dekade der Genossenschaften 2012 – 2020, Übersetzung aus dem Englischen, Zusammenfassung und Kommentierung für den deutschen Leser, Marburg.

- Porter, M. (1980): Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors, New York.*
- Porter, M. (1985): Competitive Advantage, New York.*
- Pümpin, C. (1983): Management strategischer Erfolgspositionen, 3. Auflage, Bern/Stuttgart.*
- Ringle, G. (2007): Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität, in: Wismarer Diskussionspapiere, Wismar.*
- Schacher, M./ Grässle, P. (2006): Agile Unternehmen durch Business Rules: Der Business Rules Ansatz, Berlin.*
- Taisch, F. (2009): Genossenschaftsgruppen und deren Steuerung, Zürich/ St. Gallen.*
- Taisch, F./Jungmeister, A./Troxler, T./D'Inca- Keller, I. (2012): Differenzierungsmerkmale der Unternehmensplattform Genossenschaft und ihr strategisches Potenzial, Forschungsbericht, Universität Luzern IFU | BLI.*
- Taisch, F./Troxler, T. (2013): Eigenkapitalbeschaffung bei Genossenschaften. Möglichkeiten und Grenzen de lege lata, AJP 3/2013, S. 408 ff.*
- Taisch, F./Troxler, T./D'Inca-Keller, I. (2014): Die Genossenschaft als Nachfolgemodell bei Klein- und Mittelunternehmungen in der Schweiz, ZfgG 1/2014.*
- Troxler, T. (2013): Das Genossenschaftsrecht muss entstaubt werden, Ausbau der traditionsreichen Gesellschaftsform bringt Vorteile, NZZ vom 12.07.2013.*