

Roman Frühberger

***Corporate Governance in gewerblichen  
Kreditgenossenschaften unter besonderer  
Berücksichtigung des österreichischen Volksbanken-  
Verbundes***

eingereicht als

**BACHELORARBEIT**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)**

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**Fakultät Wirtschaftswissenschaften**

Erstprüfer: Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Prof. Dr. Holger Meister

Laa/Thaya, im Juli 2012

# Bibliografische Beschreibung

Frühberger, Roman

Corporate Governance in gewerblichen Kreditgenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung des österreichischen Volksbanken-Verbundes – 2012 – 66 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit 2012

## Kurzreferat

Die vorliegende Arbeit dient der Aufarbeitung und Erläuterung von theoretischen Grundlagen der Corporate Governance-Thematik sowie der Entwicklung und Entstehung von Corporate Governance-Regelwerken in österreichischen Kreditinstituten, welche unter der Organisationsform der Genossenschaft geführt werden. Hier soll besonderes Augenmerk auf die gewerblichen Kreditgenossenschaften des heimischen Volksbanken-Sektors gelegt werden.

Unabdingbar für eine vollständige und verständliche Darlegung dieses breitgefächerten Themengebietes ist unter anderem auch den Aufbau, den Zweck und die Wirkungsweise von Genossenschaften damals sowie heute zu erläutern, da erst mit diesem Grundwissen der etwas differenzierte Aufbau von genossenschaftlichen CG-Regelwerken im Gegensatz zur Corporate Governance in Aktiengesellschaften zum Ausdruck kommt. Unter Betrachtung der Genossenschaften „nach dem System Schulze-Delitzsch“ werden diese Gesichtspunkte ausgearbeitet und dargeboten.

Weitere Eckpfeiler dieser Arbeit bilden die Erläuterungen zum genossenschaftlichen Volksbanken-Allfinanzverbund in Österreich sowie die beiden Besonderheiten *Cooperative Governance* und *Net Governance*, welche als essentielle Bestandteile guter, genossenschaftlicher Unternehmensführung heutzutage in keiner Genossenschaft mehr fehlen sollten.

In der vorliegenden Arbeit sind alle Personenbezeichnungen geschlechtsneutral verwendet. Gemeint ist also jeweils der Absolvent und die Absolventin, der Student und die Studentin sowie der Mitarbeiter und die Mitarbeiterin usw.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Selbständigkeitserklärung .....</b>	<b>X</b>
<b>1 Übersicht.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Kapitelübersicht .....	3
<b>2 Corporate Governance .....</b>	<b>5</b>
2.1 Definition und Begriffseingrenzung .....	5
2.1.1 Externe Corporate Governance.....	7
2.1.2 Interne Corporate Governance.....	8
2.2 Entstehung und Entwicklung.....	8
2.2.1 Corporate Governance in Großbritannien.....	9
2.2.2 Corporate Governance in Resteuropa .....	10
2.3 Theoretische Grundlagen der Corporate Governance .....	10
2.3.1 Neue Institutionenökonomik.....	10
2.3.2 Stewardship-Theorie.....	15
2.3.3 Die Bedeutung der Corporate Governance-Forschung .....	16
2.4 Corporate Governance-Regelwerke in Europa .....	17
2.5 Corporate Governance in den USA .....	19
<b>3 Die Genossenschaft.....</b>	<b>21</b>
3.1 Zweck einer Genossenschaft.....	21
3.2 Aufbau und Organe einer Genossenschaft.....	22
3.3 Wesen und Entwicklung von Schulze-Delitzsch-Genossenschaften.....	23
3.3.1 Die Entstehung der ersten gewerblichen Kreditgenossenschaften .....	24
3.3.2 Die Bildung von Genossenschaftsverbänden .....	25
3.3.3 Der genossenschaftliche Förderungsauftrag .....	25
3.4 Prinzipien der Schulze-Delitzsch-Genossenschaften.....	26
3.4.1 Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung .....	27
3.4.2 Interpretation der genossenschaftlichen Prinzipien heute .....	29

3.4.3	Ausübung der Prinzipien in gewerblichen Kreditgenossenschaften .....	31
3.5	“Cooperative Governance” und Member Value.....	33
<b>4</b>	<b>Der österreichische Volksbanken-Verbund .....</b>	<b>35</b>
4.1	Die Neuausrichtung des Volksbanken-Verbundes.....	35
4.2	Die Primärstufe des Volksbanken-Sektors.....	39
4.2.1	„Cooperative Governance“ in den Primärbanken .....	40
4.2.2	„Cooperative Governance-Kodex für Volksbanken“ .....	44
4.2.3	Vorteile für die regionalen Volksbanken und den Verbund .....	45
4.2.4	„Gelebte“ CG am Beispiel der Kreditpolitik in den Volksbanken .....	46
4.3	Die Österreichische Volksbanken AG .....	47
4.3.1	Corporate Governance in der ÖVAG .....	50
4.3.2	Zusätzliche CG-Praktiken in der ÖVAG .....	51
4.3.3	Resümee .....	54
4.4	Der Österreichische Genossenschaftsverband.....	55
4.4.1	Corporate Governance in der Gruppe “Ware“ .....	56
4.4.2	Corporate Governance in der Gruppe “Volksbanken“ .....	56
4.4.3	Resümee .....	57
4.5	Sicherungseinrichtungen im Verbund .....	58
<b>5</b>	<b>Corporate Governance auf Verbundebene .....</b>	<b>61</b>
5.1	Net Governance.....	61
5.1.1	Was ist „Net Governance“? .....	61
5.1.2	Ziele eines „Net Governance-Kodex“ .....	62
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Bewertung der Arbeit.....</b>	<b>64</b>
<b>7</b>	<b>Ausblick .....</b>	<b>65</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Doppelte Principal-Agent-Beziehung .....	14
Abbildung 2: Eigentümerstruktur der ÖVAG .....	37
Abbildung 3: Der Volksbanken-Verbund .....	38

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
ARZ	Allgemeines Rechenzentrum GmbH
BörseG	Börsegesetz
bspw.	beispielsweise
BWG	Bankwesengesetz
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CG	Corporate Governance
d.h.	das heißt
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
Dr.	Doktor
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
exkl.	exklusive
EZB	Europäische Zentralbank
FMA	Finanzmarktaufsicht
gem.	gemäß
GenG	Genossenschaftsgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Human Resources

Hrsg.	Herausgeber
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
Mio.	Million
MMag.	Magister Magister
Mrd.	Milliarde
o.a.	oben angeführt
ÖCGK	Österreichischer Corporate Governance Kodex
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OeNB	Österreichische Nationalbank
ÖGV	Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch)
ÖVAG	Österreichische Volksbanken Aktiengesellschaft
Priv.-Doz.	Privatdozent
S.	Seite
SD	Schulze-Delitzsch
SDH	Schulze-Delitzsch-Haftungsgenossenschaft
SOX	Sarbanes-Oxley Act
u.a.	unter anderem
UGB	Unternehmensgesetzbuch
URL	Uniform Resource Locator
USA	United States of America (Vereinigte Staaten von Amerika)
usw.	und so weiter
VB	Volksbanken
VB-BG	Volksbanken-Beteiligungsgesellschaft mit beschränkter Haftung
vgl.	vergleiche

WSK Wiener Spar- und Kreditinstitut

z.B. zum Beispiel

# Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Laa/Thaya, im Juli 2012

---

Roman Frühberger

# 1 Übersicht

Im einleitenden Teil werden die Problemstellung und die Zielsetzung dieser Arbeit angeführt. Des Weiteren erfolgt eine Erläuterung zu den jeweiligen Inhalten der einzelnen Kapitel.

## 1.1 Problemstellung

Bereits vor den Jahren 2008 und 2009 – sprich vor den „Krisenjahren der Weltwirtschaft“ wie sie in den Medien häufig deklariert werden – gab es Jahr für Jahr laufend Unternehmensskandale überdimensionalen Ausmaßes, Korruptionsvorwürfe gegen (Groß-)Unternehmen auf der ganzen Welt, Spekulationsskandale in Bankennetzwerken oder auch die eine oder andere Verurteilung, welche sehr oft in Vorzeigeprozessen durch diverse Interessensgruppen herbeigeführt bzw. herbeigesehnt wurde, um gewisse Vorkommnisse und Ereignisse im immer stärker vertrauenszerrüttenden Wirtschaftsleben zukünftig und auf lange Sicht zu unterbinden und zu vermeiden.

In den beiden oben angesprochenen Jahren wurde – neben der Finanz-, Immobilien- und Wirtschaftskrise – auch der traurige Grundstein für eine tiefgreifende, weltweite *Vertrauenskrise* gelegt. Um diesem schwindenden Vertrauen auf den internationalen Märkten bzw. auch in jedem einzelnen Unternehmen entgegenzuwirken, wurde in den letzten Jahren die Diskussion zum Thema „Corporate Governance“ stetig lauter und intensiver.

Auch der österreichische Volksbanken-Sektor blieb von den Spuren dieser Krisenjahre nicht verschont. Innerhalb dieses Bankensektors ist man sich jedoch schon seit Längerem über die Wichtigkeit von Regeln guter, verantwortungsvoller Unternehmensführung im Klaren, jedoch wurden bis dato ausschließlich für das Spitzeninstitut, die Österreichische Volksbanken Aktiengesellschaft, CG-Regelwerke niedergeschrieben. Auf allen anderen Ebenen dieses Verbundes fehlen nach wie vor fest vorgeschriebene Corporate Governance-Ordnungsrahmen, die das verantwortungsvolle

Miteinander, die Transparenz innerhalb des Verbundes, die Fairness und vor allem natürlich das *gegenseitige Vertrauen* in den Mittelpunkt stellen würden. Dies soll auf der anderen Seite selbstverständlich nicht bedeuten, dass vorhandene Governance-Regelwerke auf allen Ebenen des VB-Verbundes die Probleme des Sektors während der Finanz- und Wirtschaftskrise gelöst hätten – jedoch hätten sie klare Strukturen zum fairen Zusammenleben innerhalb dieses Unternehmensverbundes aufzeigen können.

Neben den oben angeführten Problemfeldern ist auch noch zu erwähnen, dass die genossenschaftlichen Corporate Governance-Strukturen in der heutigen Unternehmenspraxis von sehr untergeordneter Bedeutung sind, da die Rechtsform der Genossenschaft in Österreich stark in Vergessenheit geraten ist und somit der Begriff „*Corporate Governance*“ fast ausschließlich mit Aktiengesellschaften in Verbindung gebracht wird. Dass es mittlerweile Abstufungen bzw. Abänderungen von aktienrechtlicher Corporate Governance zu genossenschaftlichen *Cooperative Governance*-Ansätzen gibt, ist wohl noch relativ unbekannt.

## **1.2 Zielsetzung**

Ziel dieser Arbeit soll sein, die theoretischen Ansatzpunkte von Corporate Governance, welche sich im Laufe der Zeit gebildet haben, zu erläutern und mit der genossenschaftlichen Unternehmenskultur zu verbinden. Unter gleichzeitiger Berücksichtigung von der Entstehung und Geschichte der Corporate Governance soll über die theoretischen Grundlagen der CG-Problematik bis hin zur Aufarbeitung des Wortes „Genossenschaft“ ein ganzheitlicher Einblick in dieses Themengebiet gewährt werden.

Als Kernpunkt wird die Wichtigkeit von Corporate Governance-Strukturen in den kreditgenossenschaftlichen Volksbanken in Österreich herausgearbeitet. Gleichzeitig wird ein anfänglicher Versuch unternommen, wie man am besten an die Aufgabe zur Erstellung eines CG-Ordnungsrahmens für Kreditgenossenschaften des österreichischen VB-Verbundes herangehen könnte.

Des Weiteren erfolgt eine übersichtliche Erläuterung zur Entstehung von Kreditgenossenschaften in Österreich seit der Donaumonarchie im 19. Jahrhundert bis hin zur Vorstellung des heutigen Volksbanken-Allfinanzverbundes. Zum Schluss werden die wohl bekanntesten und für einen Unternehmensverbund wie den Volksbanken-Sektor wichtigsten „Sonderformen“ genossenschaftlicher Corporate Governance thematisiert: die *Cooperative Governance* und die *Net Governance*.

### **1.3 Kapitelübersicht**

Die vorliegende Bachelorarbeit gliedert sich in sieben Kapitel.

Nach der einleitend angeführten Problemstellung und der Zielkonkretisierung der gegenständlichen Arbeit wird in **Kapitel 2** sehr umfangreich auf die Begrifflichkeit „Corporate Governance“ eingegangen. Es wird versucht, eine allgemein gültige Definition von Corporate Governance zu finden um einen erleichterten Einstieg in die vorliegende Materie zu ermöglichen. Des Weiteren wird auf die geschichtliche Entstehung und die verschiedensten Entwicklungsschritte von Corporate Governance im Laufe der Zeit eingegangen, sowie die diversen theoretischen Grundlagen für dieses Thema durchleuchtet. Um auch auf die internationale Bedeutung von Corporate Governance einzugehen, werden hier ebenso Corporate Governance-Regelwerke in Europa und den USA vorgestellt.

In **Kapitel 3** wird die für diese Problemarbeit zugrunde liegende Rechtsform – die Genossenschaft – umfassend behandelt. Es wird auf den Zweck, den Aufbau sowie auf die Organe von Genossenschaften eingegangen. Weiters erfolgt eine ganzheitliche Betrachtung der Schulze-Delitzsch-Genossenschaften. Hier werden vor allem die Bereiche Entstehung und Prinzipien von SD-Genossenschaften betrachtet. In diesem bzw. im nächsten Kapitel soll die Kernaussage bzw. die eigentliche Problembehandlung der gegenständlichen Arbeit erfolgen: Corporate Governance in der genossenschaftlichen Gemeinschaft des Volksbanken-Verbundes.

In **Kapitel 4** wird der österreichische Volksbanken-Sektor mit all seinen am Volksbanken-Verbund beteiligten Unternehmen vorgestellt. Als Hauptaugenmerk dieser Arbeit wird hier auf die genossenschaftlichen CG-Strukturen im Volksbanken-Allfinanzverbund eingegangen. Weiters erfolgt eine Betrachtung des VB-Verbundes bis zum Jahr 2011 und eine kurze Analyse des neuen Verbundmodelles seit Beginn des Jahres 2012.

Zur ganzheitlichen Betrachtung des vorliegenden Themengebietes wird in **Kapitel 5** auf die Corporate Governance auf Verbundebene eingegangen. Die Deutung des Begriffs „Net Governance“ soll in diesem Abschnitt der Arbeit im Vordergrund stehen.

In **Kapitel 6** werden die Ergebnisse der Problembehandlung noch einmal subsummiert und aus den Ergebnissen heraus, Konsequenzen und Maßnahmen für den Volksbanken-Verbund definiert. Weiters erfolgt eine kurze Bewertung der Arbeit aus Sicht des Autors.

Im abschließenden **Kapitel 7** erfolgt ein Ausblick auf die mögliche, zukünftige Entwicklung von Corporate Governance und die immer größer werdende Bedeutung dieser Thematik für erfolgreich geführte Unternehmen.

## 2 Corporate Governance

Grundsätzlich gibt es für den Begriff „Corporate Governance“ keine allgemein gültige Definition. Aufgrund dieser Tatsache wird im nachfolgenden Kapitel vorweg versucht, einige aussagekräftige und vorrangig natürlich auch verständliche Begriffsdefinitionen bzw. Begriffserläuterungen von den renommiertesten Autoren auf diesem Gebiet darzulegen. Im nationalen sowie im internationalen Rahmen bestehen die unterschiedlichsten Interpretationsansätze von Corporate Governance.<sup>1</sup>

### 2.1 Definition und Begriffseingrenzung

Unter Berücksichtigung einiger wichtiger Autoren auf dem Gebiet der Corporate Governance soll an dieser Stelle versucht werden, diese Begrifflichkeit am verständlichsten und aussagekräftigsten zu definieren bzw. zu umschreiben. In der facheinschlägigen Literatur häufen sich die unterschiedlichsten Definitionen. Einige von ihnen sollen hier nun erläutert werden um vorweg bereits ein Gefühl der Verständnis für diesen Begriff zu entwickeln:

Nach *Langenbucher/Baum* versteht man unter Corporate Governance „(...) die Rechte, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der gesellschaftlichen Organe, der Anteilseigner, der Mitarbeiter und darüber hinaus der übrigen Interessensgruppen (stakeholders), also derjenigen, die von der Leistung und vom Erfolg eines Unternehmens profitieren oder bei dessen Misserfolg Verluste erleiden“<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. Stiglbauer, M. (Hrsg.): Corporate Governance Berichterstattung und Unternehmenserfolg: Eine empirische Untersuchung für den deutschen Aktienmarkt, Wiesbaden, 2010, S. 14

<sup>2</sup> Langenbucher, G.; Baum, U.: Audit Committees – Ein Weg zur Überwindung der Überwachungskrise? („Der Betrieb“ – Heft 44), 1994, S. 2197-2206 zitiert in: Hofinger, H.; Karner, A. (Hrsg.): Cooperative Governance – Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 40

Die Herrschaften *Herbert R. Haesler* und *Ingrid Gampe* definieren Corporate Governance als „(...) rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens. Es geht somit um die Beziehungen zwischen den verschiedenen Unternehmensbeteiligten“<sup>3</sup>.

Laut *Priv.-Doz. MMag. Dr. Thomas Haberer* (externer Lehrbeauftragter an der Universität Wien, Institut für Unternehmens- und Wirtschaftsrecht) befasst sich Corporate Governance „(...) mit der rechtlichen Ausgestaltung einer insbesondere betriebswirtschaftlich optimalen Unternehmensleitung und Unternehmenskontrolle“<sup>4</sup>.

Es gibt jedoch auch Begriffsdefinitionen von Corporate Governance, die etwas weitläufiger ausfallen. Die *Schweizer Börserichtlinie* umschreibt Corporate Governance wie folgt: „Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf die Aktionärsinteressen ausgerichteten Grundsätze und Regeln über Organisation, Verhalten und Transparenz, die – unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz der Führung – auf oberster Unternehmensebene ein ausgewogenes Verhältnis von Leitung und Kontrolle anstreben“<sup>5</sup>.

Wie bereits eingangs erläutert gibt es in der einschlägigen Literatur zu dieser Thematik keine eindeutige und allgemein gültige Erklärung bzw. Definition von Corporate Governance. Das Themengebiet wird vielmehr von den verschiedensten Wissenschaftsgebieten betrachtet und erforscht. Zu diesen Wissenschaftsgebieten zählen u.a. die Neue Institutionenökonomik, die Rechtswissenschaft, das Rechnungswesen, das Management im

---

<sup>3</sup> Haesler, H.; Gampe, I. (Hrsg.): Corporate Governance, [Elektronische Version] 2002, S. 104 f

<sup>4</sup> Haberer, T. (Hrsg.): Corporate Governance: Österreich-Deutschland-International, [Elektronische Version] Wien, 2003, S. 3

<sup>5</sup> Haesler, H.; Gampe, I. (Hrsg.): Corporate Governance, 2002, S. 104f zitiert in: Hofinger, H.; Karner, A. (Hrsg.): Cooperative Governance – Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 40

Allgemeinen, organizational behavior, die Soziologie, die Politikwissenschaften sowie die Philosophie.<sup>6</sup>

Diese Wissenschaftsgebiete beschreiben, für sich alleine betrachtet, lediglich jeweils einen kleinen Teil der Corporate Governance-Problematik, denn keiner dieser Bereiche ist für sich alleine gesehen in der Lage das komplette CG-Phänomen ganzheitlich zu beschreiben.<sup>7</sup>

Weitere Ausführungen zu den theoretischen Hintergründen werden nachfolgend im Unterkapitel 2.3 behandelt.

### **2.1.1 Externe Corporate Governance**

Um die Abgrenzung des Begriffes Corporate Governance in Hinsicht auf Überwachungssysteme etwas zu vereinfachen, findet man in der Literatur vielfach eine Unterscheidung zwischen *externer* und *interner* Corporate Governance.

In der externen Dimension geht man von der Annahme aus, dass ein Unternehmen von verschiedenen, außerhalb des Unternehmens ablaufenden Prozessen beherrscht wird. Ein solcher Prozess wäre z.B. der Markt, in dem das Unternehmen interagiert, gesetzliche Vorgaben (AktG, BörseG), die das Unternehmen beeinflussen oder Offenlegungsbestimmungen und diverse andere zu veröffentlichende Unternehmensinformationen.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Tricker, B. (Hrsg.): Corporate Governance: Principles, Policies and Practices, [Elektronische Version] Oxford, 2009, S. 231

<sup>7</sup> Vgl. Welge, M.; Eulerich, M. (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2012, S. 7

<sup>8</sup> Vgl. Angermayr, T. (Hrsg.): Corporate Governance im genossenschaftlichen Verbund – Einführung, Überblick und Vergleich, Saarbrücken, 2009, S. 23

### **2.1.2 Interne Corporate Governance**

Auf der anderen Seite sieht man die interne Dimension der Corporate Governance und wie Unternehmen von „innen nach außen“ aufgebaut und geführt werden. Bedeutenden Einfluss hierauf hat die Zusammenarbeit der Organe (bspw. Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung) eines Unternehmens. Die von diesen Organen vorgegebenen und „gelebten“ Verhaltensregeln für ein Unternehmen sind gesellschaftsrechtlicher Natur und daher in den meisten Fällen frei zu gestalten. In einzelnen Bereichen können jedoch auch gesetzliche Vorschriften und Regelungen Vorrang haben, z.B. bei Compliance und Insidertransaktionen.<sup>9</sup>

## **2.2 Entstehung und Entwicklung**

Der Börsencrash im Jahre 1929 in den USA und die folgende Weltwirtschaftskrise waren der Ausgangspunkt von Corporate Governance – damals jedoch noch nicht unter der Bezeichnung Corporate Governance. Nach diesen Ereignissen in den 1930er-Jahren wurde erstmals erkannt, dass man sich über die Trennung von Kapital und Kontrolle in Unternehmen Gedanken machen muss. Weiters wurde dieser Crash an den US-amerikanischen Börsen von der Politik als erstes Warnzeichen erkannt, um den damals schwer angeschlagenen Kapitalmarkt wieder auf die Beine zu bringen und nachhaltig Aktionen zu setzen um einen derartigen wirtschaftlichen Abschwung in Zukunft präventiv zu verhindern.<sup>10</sup>

In den darauffolgenden Jahren (1929-1932) wurden von der damaligen Regierung Roosevelt mehrere Anläufe unternommen, um den Folgen des Börsecrashes und der rapiden Abschwächung der Wirtschaft entgegenzuwirken. Die ersten Vorreiter der Corporate Governance-

---

<sup>9</sup> Vgl. Angermayr, T. (Hrsg.): Corporate Governance im genossenschaftlichen Verbund – Einführung, Überblick und Vergleich, Saarbrücken, 2009, S. 23

<sup>10</sup> Vgl. Angermayr, T. (Hrsg.): Corporate Governance im genossenschaftlichen Verbund – Einführung, Überblick und Vergleich, Saarbrücken, 2009, S. 24ff

Bewegung waren somit geboren: der „Securities Act of 1933“ und der „Securities Exchange Act of 1934“. Diese beiden Wertpapiergesetze sollten zur Regulierung und Neuausrichtung der US-amerikanischen Börsen beitragen.<sup>11</sup>

Im Jahr 1932 wurde von Adolf Augustus Berle und Gardiner C. Means ein weiteres Werk auf dem Themengebiet der Corporate Governance veröffentlicht, in welchem das erste Mal auf den Principal-Agent-Ansatz Bezug genommen wurde und von den beiden Autoren erkannt wurde, dass es aufgrund der unterschiedlichen Positionen von Prinzipalen und Agenten im Unternehmen zu Spannungen kommen kann.<sup>12</sup>

In den folgenden Jahrzehnten erschienen noch zahlreiche Werke von bekannten Autoren (u.a. von Ronald Coase, Eugene Fama/Michael Jensen, Williamson) auf diesem weitläufigen Gebiet. Jedoch erst im Jahre 1992 wurde in London der „Cadbury Report“ mit dem „Code of Best Practice“ veröffentlicht, welcher für die heutige Corporate Governance-Thematik von großer Bedeutung ist.<sup>13</sup>

### **2.2.1 Corporate Governance in Großbritannien**

Die ersten Grundzüge von Corporate Governance lassen sich somit auf die USA zurückverfolgen. Die wichtigsten und tiefgreifendsten Werke, wie der Cadbury Report (1992), der Greenbury Report (1995), der Hampel Report (1998) und der Turnbull Report (1999) stammen jedoch aus Großbritannien. Eine umfangreiche Zusammenfassung dieser Reports bildet der „Combined

---

<sup>11</sup> Vgl. Angermayr, T. (Hrsg.): Corporate Governance im genossenschaftlichen Verbund – Einführung, Überblick und Vergleich, Saarbrücken, 2009, S. 24ff

<sup>12</sup> Vgl. Angermayr, T. (Hrsg.): Corporate Governance im genossenschaftlichen Verbund – Einführung, Überblick und Vergleich, Saarbrücken, 2009, S. 24ff

<sup>13</sup> Vgl. Angermayr, T. (Hrsg.): Corporate Governance im genossenschaftlichen Verbund – Einführung, Überblick und Vergleich, Saarbrücken, 2009, S. 25

Code“, welcher in weiterer Folge (ab 1. Januar 2000) für an der Londoner Börse notierte Unternehmen verpflichtend anzuwenden war.<sup>14</sup>

### **2.2.2 Corporate Governance in Resteuropa**

Jedoch auch im Rest von Europa bildeten sich im Laufe der Zeit sehr viele unterschiedliche Corporate Governance-Kodizes. In Frankreich wurde 1995 der Viénot-Bericht veröffentlicht und auch die OECD bekannte sich zur Corporate Governance und veröffentlichte im Jahr 1999 die „Grundsätze zur Corporate Governance“. Weltweit gibt es aktuell etwa 120 Corporate Governance-Kodizes.<sup>15</sup>

## **2.3 Theoretische Grundlagen der Corporate Governance**

Im folgenden Unterkapitel wird theoretisches Grundlagenwissen aus dem Bereich Corporate Governance abgehandelt. Besonderes Augenmerk wird in diesem Abschnitt der Arbeit auf die beiden bekanntesten Theoriebereiche der CG-Materie gelegt: *Neue Institutionenökonomik* und *Stewardship-Theorie*.

### **2.3.1 Neue Institutionenökonomik**

Der Grundgedanke des Theoriestranges „Neue Institutionenökonomik“ besagt, dass *Institutionen* für Wirtschaftsprozesse von Bedeutung sind.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Angermayr, T. (Hrsg.): Corporate Governance im genossenschaftlichen Verbund – Einführung, Überblick und Vergleich, Saarbrücken, 2009, S. 25ff

<sup>15</sup> Vgl. Angermayr, T. (Hrsg.): Corporate Governance im genossenschaftlichen Verbund – Einführung, Überblick und Vergleich, Saarbrücken, 2009, S. 25ff

<sup>16</sup> Vgl. Richter, R.; Furubotn, E. (Hrsg.): Neue Institutionenökonomik – Eine Einführung und kritische Würdigung, [Elektronische Version] Tübingen, 2003, S. 1

Nach der US-amerikanischen Professorin für Politikwissenschaften *Elinor Ostrom* sind Institutionen „(...) eine Menge von Funktionsregeln, die man braucht, um festzulegen, wer für Entscheidungen in einem bestimmten Bereich in Frage kommt, welche Handlungen statthaft oder eingeschränkt sind, welche Aggregationsregeln verwendet werden, welche Verfahren eingehalten werden müssen, welche Information geliefert oder nicht geliefert werden muss und welche Entgelte den einzelnen entsprechend ihren Handlungen zugebilligt werden.“<sup>17</sup>

Zum leichteren Verständnis dieser Thematik werden hier nun die entscheidenden Theorieelemente der Neuen Institutionenökonomik herausgearbeitet:

#### Property-Rights-Theorie:

Die Grundüberlegung hinter der Property-Rights-Theorie ist jene, dass sich der Wert eines Gutes nicht nur aufgrund seiner Eigenschaften ergibt, sondern im weiteren Sinne auch aus den damit verbundenen Verfügungsrechten (property rights).

Diese Verfügungsrechte, die mit dem Besitz eines Gutes einhergehen, können u.a. die Nutzung, Gewinnaneignung, Veränderung oder die Veräußerung eines Gutes sein. Weiters wird davon ausgegangen, dass der Wert eines Gutes umso geringer wird, je mehr Institutionen oder Gruppen Rechte an diesem Gut begründen können. Beim Erwerb oder der Durchsetzung von den o.a. Verfügungsrechten können Kosten entstehen. Diese Kosten werden in der Property-Rights-Theorie als *Transaktionskosten* bezeichnet und setzen sich z.B. aus Informationskosten, Verhandlungs- oder Vertragskosten zusammen.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Ostrom, E. (Hrsg.): Die Verfassung der Allmende – Jenseits von Staat und Markt, [Elektronische Version] Tübingen, 1999, S. 51

<sup>18</sup> Vgl. Welge, M.; Eulerich, M. (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2012, S. 8

Diese Erkenntnisse zusammenfassend besagt die Property-Rights-Theorie, dass bei höchstmöglichen Verfügungsrechten am Gut, bei möglichst niedrigen Transaktionskosten in Hinblick auf Erwerb und Nutzung und bei einer geringen Zahl von Eigentümern der Nettonutzen eines Gutes am höchsten ausfällt.<sup>19</sup>

Für die Corporate Governance ist die Property-Rights-Theorie dahingehend von Bedeutung, dass die angesprochenen Verfügungsrechte wie Koordination, Veränderung oder Veräußerung in den verschiedenen Unternehmensformen unterschiedlich abgebildet werden. Beispielsweise findet sich in der klassischen Einzelunternehmung eine Bündelung der Verfügungsrechte in einer Person, da der Unternehmer selbst über Veränderungen, Veräußerungen etc. entscheiden kann. In einer Aktiengesellschaft jedoch findet eine strikte Trennung zwischen Eigentum und Verfügungsgewalt statt. Aus Sicht der Property-Rights-Theorie ist diese Trennung äußerst ineffizient, da somit das Management ständig von den Eigentümern überwacht werden muss und somit laufend Transaktionskosten anfallen, die sich negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken.<sup>20</sup>

#### Transaktionskostentheorie:

Die Transaktionskostentheorie befasst sich mit der Aufgabe, wie Transaktionen innerhalb eines komplexen Systems, bspw. innerhalb eines Unternehmens, am effizientesten abgewickelt werden können.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Welge, M.; Eulerich, M. (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2012, S. 8

<sup>20</sup> Vgl. Metten, M. (Hrsg.): Corporate Governance: Eine aktienrechtliche und institutionenökonomische Analyse der Leitungsmaxime von Aktiengesellschaften, [Elektrische Version] Wiesbaden, 2010, S. 34ff

<sup>21</sup> Vgl. Welge, M.; Eulerich, M. (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2012, S. 9

Transaktionskosten sind demnach Kosten, die mit der Transaktion von Verfügungsrechten (Verkauf, Veränderung, Veräußerung etc.) auftreten können.

Diese Kosten werden im Regelfall zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten anfallen. Auf der einen Seite gibt es Transaktionskosten, die vor der jeweiligen Transaktion anfallen, wie z.B. Informationsbeschaffungskosten (Informationssuche) oder Anbahnungskosten (Kontaktaufnahme) und solche Kosten, die aus einer Transaktion direkt resultieren, wie etwa Abwicklungskosten (Transportkosten) oder Kontrollkosten (Einhaltung von Terminabsprachen).<sup>22</sup>

#### Principal-Agent-Theorie:

Der Principal-Agent-Ansatz unterstellt begrenzt rational handelnde Wirtschaftssubjekte, welche ihre Entscheidungen auf Basis ungleich verteilter Informationen treffen. Der Prinzipal (Auftraggeber) betraut den Agent (Auftragnehmer) mit Aufgaben und Entscheidungskompetenzen zur Führung eines Unternehmens.<sup>23</sup>

Am Beispiel von Aktiengesellschaften lässt sich dieser Theorieansatz auch zweistufig darstellen, denn zum einen sind die Aktionäre Prinzipale gegenüber dem Aufsichtsgremium (Agenten) und zum anderen ist der Aufsichtsrat Prinzipal gegenüber dem Management.<sup>24</sup> Die zweite Stufe dieser Principal-Agent-Konstellation weist jedoch mehr Schwierigkeiten auf als die Ausgangslage, da der Aufsichtsrat seine Informationen vom Management erhält und somit voll und ganz auf die vollständige

---

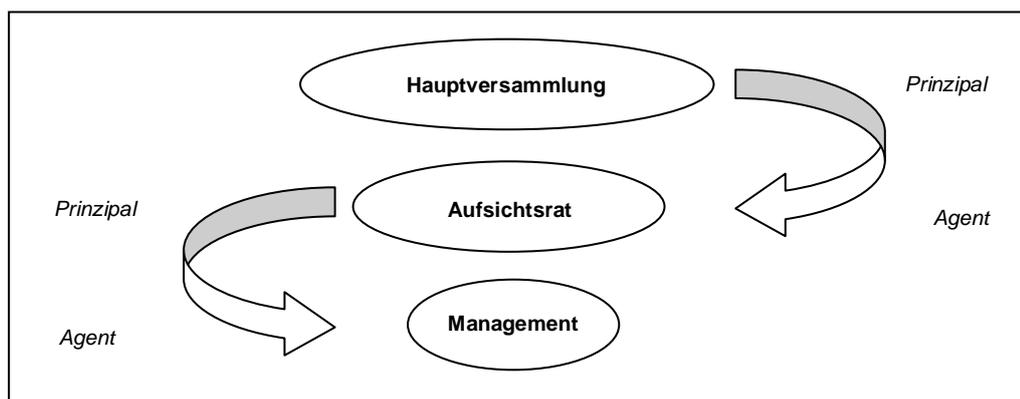
<sup>22</sup> Vgl. Angermayr, T. (Hrsg.): Corporate Governance im genossenschaftlichen Verbund – Einführung, Überblick und Vergleich, Saarbrücken, 2009, S. 14f

<sup>23</sup> Vgl. Angermayr, T. (Hrsg.): Corporate Governance im genossenschaftlichen Verbund – Einführung, Überblick und Vergleich, Saarbrücken, 2009, S. 15f

<sup>24</sup> Vgl. Welge, M.; Eulerich, M. (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2012, S. 15f

Informationsweitergabe von jenem Personenkreis (Management) angewiesen ist, den der eigentlich kontrollieren soll. Durch diese, in der Regel sehr häufig, vorliegenden Informationsasymmetrien zwischen diesen beiden Instanzen kann eine erfolgreiche Überwachung des Managements erheblich erschwert werden.<sup>25</sup>

Die nachfolgende Grafik soll dies verdeutlichen:



**Abbildung 1:** Doppelte Principal-Agent-Beziehung  
**Quelle:** eigene Darstellung in Anlehnung an Welge, M.; Eulerich, M. (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2012, S. 16

Aufgrund dieser Konstellationen des Principal-Agent-Ansatzes kann davon ausgegangen werden, dass es in der Praxis auch zu Interessenskonflikten zwischen Miteigentümern und dem Management kommt.

Das Risiko, welches der Prinzipal mit dem Delegieren von Aufgaben und Entscheidungskompetenzen an den Agenten eingeht, kann anhand eines Anreizsystems – zumindest zum Teil – abgefangen werden. Solche Anreizsysteme sind in der Praxis naturgemäß so konzipiert, dass der Agent für zufriedenstellend erbrachte Leistungen eine Belohnung erhält. Baut man dieses Anreizsystem jedoch zu weit aus, sind in weiterer Folge auch hier Kontrollmechanismen zu implementieren. Die damit verbundenen Kosten

---

<sup>25</sup> Vgl. Welge, M.; Eulerich, M. (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2012, S. 16

werden als *Agency-Kosten* bezeichnet und zeigen auf, wie viel es dem Prinzipal kostet, die Tätigkeiten der Agenten zu kontrollieren.<sup>26</sup>

Ein darauf hinauslaufendes Ziel eines erfolgreichen Corporate Governance-Systems muss es daher sein, dieses Anreizsystem so zu gestalten, dass die Agency-Kosten möglichst gering ausfallen, sprich, dass die Prinzipale so wenig wie möglich an Kapital für die Überwachung der Agenten aufwenden müssen.<sup>27</sup>

Die Principal-Agent-Theorie stellt für die CG-Forschung zwar das Grundparadigma dar, jedoch ist man aufgrund unterschiedlichster Forschungsergebnisse auf diesem Gebiet zu dem Schluss gekommen, dass auch dieser Theorieansatz seine Grenzen hat.<sup>28</sup>

### **2.3.2 Stewardship-Theorie**

In der Stewardship-Theorie wird davon ausgegangen, dass das Management intrinsisch motiviert ist und alle zu erfüllenden Aufgaben und Weisungen zur vollsten Zufriedenheit des Unternehmens und der Prinzipale ausübt. Die Manager ziehen somit lediglich aus der verantwortungsvollen Ausübung ihrer Tätigkeiten Nutzen und nicht etwa aus der persönlichen Nutzenmaximierung unter Vernachlässigung des Unternehmenswohles wie bspw. in anderen Theorieansätzen geschildert.<sup>29</sup>

„Vor diesem Hintergrund gibt es auch keinen prinzipiellen Interessenskonflikt zwischen Agenten und Prinzipalen, und die Herstellung von Strukturen, die

---

<sup>26</sup> Vgl. Angermayr, T. (Hrsg.): Corporate Governance im genossenschaftlichen Verbund – Einführung, Überblick und Vergleich, Saarbrücken, 2009, S. 16f

<sup>27</sup> Vgl. Angermayr, T. (Hrsg.): Corporate Governance im genossenschaftlichen Verbund – Einführung, Überblick und Vergleich, Saarbrücken, 2009, S. 17

<sup>28</sup> Vgl. Welge, M.; Eulerich, M. (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2012, S. 17

<sup>29</sup> Vgl. Welge, M.; Eulerich, M. (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2012, S. 17

es den Top-Managern ermöglichen, ihre Ziele nach hoher Unternehmensperformance effektiv anzustreben, wird zur wichtigsten Governance-Entscheidung.“<sup>30</sup>

Die Bedeutung der Stewardship-Theorie für die Corporate Governance-Thematik liegt nun darin, dass, wenn sich Management und Anteilseigner für eine Stewardship-Beziehung entscheiden, der zu erwartende Unternehmenserfolg wohl am größten ausfallen und sich potenzielle Konflikte in überschaubarem Maß abspielen werden. Dies kann jedoch nur dann erreicht werden, wenn das Management daran interessiert ist, seine persönliche Nutzenmaximierung in den Hintergrund zu rücken und die Erreichung der Unternehmensziele auch seitens der Manager als primäres Ziel angesehen wird. Dies kann jedoch wiederum nur dann erfüllt werden, wenn die Prinzipale der Unternehmensleitung vollstes Vertrauen und Freiheit einräumen.<sup>31</sup>

### **2.3.3 Die Bedeutung der Corporate Governance-Forschung**

Wie in den obigen Ausführungen geschildert gibt es somit die unterschiedlichsten Corporate Governance-Theorieansätze, die von der ausschließlichen Nutzenmaximierung der Agenten bis hin zur Sichtweise des Agenten als „Treuhand“ des Unternehmens reichen. Es kann jedoch zum heutigen Zeitpunkt keine Antwort darüber gegeben werden, welcher Theoriestrang als falsch oder richtig angesehen werden kann. Vielmehr vermischen und überlappen sich die jeweiligen Vor- und Nachteile der

---

<sup>30</sup> Bresser, R.; Valle Thiele, R.: Ehemalige Vorstandsvorsitzende als Aufsichtsratschefs: Evidenz zu ihrer Effektivität im Falle des erzwungenen Führungswechsels – In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 78(2), 2008, S. 178

<sup>31</sup> Vgl. Welge, M.; Eulerich, M. (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2012, S. 19

unterschiedlichen Ansichten und geben somit jedem Theorieansatz die Chance, näher betrachtet und kritisch gewürdigt zu werden.<sup>32</sup>

Abschließend kann zu diesem Unterpunkt festgehalten werden, dass die CG-Forschung nicht auf Theorie oder empirische Forschung zurückzuführen ist, sondern dass sich im Laufe der letzten Jahrzehnte die Corporate Governance-Richtlinien, -Regelwerke und -Initiativen fast ausschließlich aus Unternehmensschieflogen, Unternehmenszusammenbrüchen oder betrügerischen Machenschaften diverser unternehmenszugehöriger Personengruppen – sprich aus der Praxis – herauskristallisiert haben und diese Vorkommnisse seit Beginn der CG-Thematik die ausschlaggebenden Gesichtspunkte für eine Entwicklung von CG-Regelwerken waren.<sup>33</sup>

## **2.4 Corporate Governance-Regelwerke in Europa**

Zu den wohl bekanntesten Corporate Governance-Kodizes in Europa zählen der Österreichische Corporate Governance Kodex (ÖCGK) und der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK).

### Österreichischer Corporate Governance Kodex:

Der ÖCGK wurde vom Österreichischen Arbeitskreis für Corporate Governance entwickelt, um Grundsätze für eine verantwortungsvolle Führung und Leitung von Aktiengesellschaften in Österreich festzuschreiben.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Tricker, B. (Hrsg.): Corporate Governance: Principles, Policies and Practices, [Elektronische Version] Oxford, 2009, S. 233

<sup>33</sup> Vgl. Welge, M.; Eulerich, M. (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2012, S. 20f

<sup>34</sup> Vgl. Schenz, R.: Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, URL: <http://www.corporate-governance.at/>, Zugriff am 23.04.2012

Die Regelungen des ÖCGK haben in erster Linie für österreichische, an der Wiener Börse notierte Aktiengesellschaften, Gültigkeit. Diese Aktiengesellschaften sind dazu aufgefordert, sich zur Einhaltung der ÖCGK-Regelungen zu verpflichten und dies mit einer Erklärung kundzutun, welche auf der Homepage der jeweiligen Unternehmen zu veröffentlichen ist. Ohne Verpflichtungserklärung und Bekenntnis zum Kodex ist eine Zulassung zum *Prime Market* der Wiener Börse nicht möglich. Der Arbeitskreis spricht jedoch auch dahingehend eine Empfehlung aus, dass sich auch nicht börsennotierte Unternehmen an den Regelungen des ÖCGK orientieren sollten, soweit dies möglich und sinnvoll erscheint.<sup>35</sup>

Seit seiner Veröffentlichung am 1. Oktober 2002 dient der Österreichische Corporate Governance Kodex in erster Linie der Vertrauenshaltung und Vertrauensgewinnung von Investoren und soll eine ordnungsgemäße Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle am heimischen Kapitalmarkt gewährleisten. Alle börsennotierten Aktiengesellschaften in Österreich sind grundsätzlich dazu angehalten sich zum ÖCGK zu bekennen und sind damit verpflichtet jährlich einen Corporate Governance-Bericht zu erstellen.<sup>36</sup>

Maßgebend für den Inhalt des ÖCGK sind vor allem die Bestimmungen des österreichischen Aktien-, Börse- und Kapitalmarktgesetzes. Auch die OECD-Grundsätze für Corporate Governance und die EU-Empfehlungen zu den

---

<sup>35</sup> Vgl. Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (Hrsg.): Österreichischer Corporate Governance Kodex (Fassung Jänner 2010),  
URL: [http://www.wienerborse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch\\_Jan\\_2010\\_v4.pdf](http://www.wienerborse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch_Jan_2010_v4.pdf),  
Zugriff am 23.04.2012

<sup>36</sup> Vgl. Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (Hrsg.): Österreichischer Corporate Governance Kodex (Fassung Jänner 2010),  
URL: [http://www.wienerborse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch\\_Jan\\_2010\\_v4.pdf](http://www.wienerborse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch_Jan_2010_v4.pdf),  
Zugriff am 23.04.2012

Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder sind wichtige Bestandteile des Corporate Governance-Regelwerkes in Österreich.<sup>37</sup>

#### Deutscher Corporate Governance Kodex:

„Die Ziele des DCGK sind die Förderung des Vertrauens der Stakeholder in die Überwachung und Leitung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften und die Steigerung der Transparenz des deutschen Corporate Governance-Systems.“<sup>38</sup>

Eine der wohl wichtigsten Funktionen des DCGK ist die *Kommunikationsfunktion* des Kodex für ausländische Investoren und Unternehmen, da die deutsche Unternehmensverfassung im Ausland als äußerst intransparent betrachtet wird.<sup>39</sup>

## **2.5 Corporate Governance in den USA**

Ein typisches Merkmal des US-amerikanischen Rechtssystems ist es, dass jeder Bundesstaat in den USA sein eigenes Gesellschafts- und Unternehmensrecht hat. Aufgrund dieser Tatsache erweist es sich in den USA als äußerst schwierig, national gültige Verhaltensregeln für eine ordnungsgemäße Unternehmensführung zu entwickeln. Aus dieser Problematik heraus wurde im Jahr 2002 in den USA der Sarbanes-Oxley Act (SOX) vom US-Kongress verabschiedet. Ziel dieses Gesetzes war es u.a., die Corporate Governance-Anforderungen an Unternehmen hinsichtlich

---

<sup>37</sup> Vgl. Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (Hrsg.): Österreichischer Corporate Governance Kodex (Fassung Jänner 2010),  
URL: [http://www.wienerbourse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch\\_Jan\\_2010\\_v4.pdf](http://www.wienerbourse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch_Jan_2010_v4.pdf),  
Zugriff am 23.04.2012

<sup>38</sup> Welge, M.; Eulerich, M. (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2012, S. 53

<sup>39</sup> Vgl. Welge, M.; Eulerich, M. (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2012, S. 54f

interner Kontrollen, Dokumentationen und Offenlegungspflichten transparenter zu gestalten und landesweit zu vereinheitlichen. Oberstes Ziel des SOX ist der Schutz der Anleger sowie die verschärfte Beachtung von Publizitätspflichten für US-amerikanische Aktiengesellschaften.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. Welge, M.; Eulerich, M. (Hrsg.): Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2012, S. 45ff

## 3 Die Genossenschaft

Um den Aufbau von genossenschaftlichen Corporate Governance-Strukturen zu verstehen, ist es u.a. von großer Bedeutung den Zweck und den Aufbau von Genossenschaften zu verstehen. Die Vermittlung dieser betriebswirtschaftlichen Grundlage soll in diesem Kapitel übersichtlich zusammengefasst werden. Ergänzend dazu erfolgt ein komprimierter Überblick über die Prinzipien und die Wirkungsweise von Schulze-Delitzsch-Genossenschaften sowie über die „*Cooperative Governance*“ in Genossenschaften.

### 3.1 Zweck einer Genossenschaft

Genossenschaften weichen in ihrer Zielsetzung beträchtlich von derer anderer Gesellschaftsformen ab. Die Ausrichtung der Genossenschaft ist nicht primär auf die Erzielung eines höchstmöglichen Gewinnes bedacht, sondern in erster Linie auf die gegenseitige Förderung ihrer Mitglieder und die Erfüllung dieses Förderzweckes. Die erzielten Gewinne einer Genossenschaft müssen daher wiederum für die Förderung ihrer Mitglieder herangezogen und verwendet werden.

Das oberste Ziel einer Genossenschaft wird gemäß Genossenschaftsgesetz zufriedenstellend erreicht, wenn einzelne Mitglieder der Genossenschaft wirtschaftliche und/oder soziale Leistungen für andere Genossenschaftsmitglieder erbringen. Selbstverständlich muss eine Genossenschaft auch unternehmerisch und wirtschaftlich sinnvoll handeln um ihre Existenz nicht zu gefährden und um die gegenseitige Förderung der Mitglieder am Leben zu erhalten bzw. zu optimieren.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl. Wikipedia – URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Genossenschaft#.C3.96sterreich>; Zugriff am 26.04.2012

### 3.2 Aufbau und Organe einer Genossenschaft

Das Genossenschaftsgesetz (GenG) in Österreich sieht aufgrund der Tatsache, dass Genossenschaften juristische Personen sind und daher natürliche Personen benötigen, die für sie handeln, für Genossenschaften folgende ständige Organe vor:

**Generalversammlung:** In der Generalversammlung, welche mindestens einmal jährlich durch den Vorstand einzuberufen ist, werden die Interessen der Genossenschaftsmitglieder vertreten. Jedes Mitglied hat grundsätzlich eine Stimme in der Generalversammlung. Die Satzung der jeweiligen Genossenschaft kann jedoch auch eine andere Stimmrechtsverteilung vorsehen. Zu den wichtigsten Hauptaufgaben der Generalversammlung zählen die Entscheidung über den Gewinnverwendungszweck, sowie die Vornahme und Bewilligung von Satzungsänderungen.

Weiters werden aus dem Kreis der Generalversammlung, unter Ausschluss der Vorstandsmitglieder, die Aufsichtsratsmitglieder gewählt (§ 24 Abs. 1 GenG).<sup>42</sup>

**Aufsichtsrat:** Der Aufsichtsrat dient als Kontrollinstanz in der Genossenschaft. Die Bildung eines Aufsichtsrates ist jedoch erst verpflichtend, wenn die Genossenschaft dauerhaft mindestens 40 Arbeitnehmer beschäftigt. Der Aufsichtsrat ist u.a. mit der Kontrolle der Geschäftsführung der Genossenschaft betraut.

**Vorstand:** Die Wahl des Vorstandes erfolgt üblicherweise durch die Genossenschaftsmitglieder in der Generalversammlung. Satzungsmäßig kann jedoch auch festgelegt werden, dass der Vorstand durch den Aufsichtsrat gewählt wird. Vorstandsmitglieder müssen zwingend Mitglieder der Genossenschaft sein und können ihr Amt hauptberuflich oder nebenberuflich ausüben. Der Vorstand ist mit der Führung und Leitung der

---

<sup>42</sup> GenG (idF v. 01.10.2008) § 24

Genossenschaft betraut und ist weiters dazu berechtigt, die Genossenschaft gerichtlich und außergerichtlich zu vertreten.<sup>43</sup>

### **3.3 Wesen und Entwicklung von Schulze-Delitzsch-Genossenschaften**

Der Gründervater der „Kreditgenossenschaften“ – damals noch nicht unter dem Begriff „Genossenschaften“ – und somit vorwiegend der heutigen Volksbanken, Dr. Hermann Schulze-Delitzsch, wurde 1808 in Sachsen geboren und war bereits im Jahre 1846 im Gemeinwesen in seiner Gemeinde tätig. Er hatte die Idee, aufgrund von Zusammenschlüssen von Handwerkern und Kleingewerbetreibenden selbst für ihre wirtschaftliche Existenz zu sorgen und somit in Krisenzeiten nicht auf staatliche Hilfe angewiesen zu sein. Den lohnabhängigen Arbeitern half er mit seinen Ideen dahingehend, dass sie sich untereinander Kredite vergeben sollten und somit ihrer Unabhängigkeit einen Schritt näher kamen. Den Handwerkern legte er nahe sich zu „Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften“ zusammenzufinden um somit die Vorteile von Großunternehmen ebenfalls für sich zu nutzen, bspw. Einkauf in großen Mengen und günstigere Produktion. Oberstes Ziel in den anfänglichen „Genossenschaften“ war es nun, dass sich viele Kräfte zusammenschließen und ihre wirtschaftlichen Funktionen, wie Einkauf, Verkauf, Produktion, Kreditaufnahme und -vergabe so gut als möglich gemeinsam erbringen und somit effizient arbeiten konnten.<sup>44</sup>

Das Hauptaugenmerk Schulze-Delitzsch‘ lag jedoch darauf, dass die Hilfe für die einzelnen Mitglieder nur dann Sinn macht, wenn diese Hilfe in *Hilfe zur*

---

<sup>43</sup> Vgl. Wikipedia – URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Genossenschaft#.C3.96sterreich>; Zugriff am 26.04.2012

<sup>44</sup> Vgl. Österreichischer Genossenschaftsverband (Hrsg.): Das Leitbild der Kreditgenossenschaften nach dem System Schulze-Delitzsch, Wien, 1986, S. 13

*Selbsthilfe* mündet – eines der Grundprinzipien von Schulze-Delitzsch-Genossenschaften.<sup>45</sup>

Die drei wohl bekanntesten Grundsätze von Schulze-Delitzsch-Genossenschaften sind *Selbsthilfe*, *Selbstverwaltung* und *Selbstverantwortung*. (vgl. dazu auch Kapitel 3.4.1 *Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung*)

### **3.3.1 Die Entstehung der ersten gewerblichen Kreditgenossenschaften**

Die Entwicklung der Wirtschaft in der Donaumonarchie im 19. Jahrhundert verlief relativ schleppend. Aufgrund von Niederlagen in den Kriegen mit Italien und Frankreich (1859) und Preußen (1866) kam es zu einer sehr hohen Staatsverschuldung einhergehend mit katastrophalen Währungsverhältnissen und beträchtlichem Kapitalmangel in der Gesellschaft. Neben den kleingewerblich-bäuerlichen Strukturen konnte sich weiters aufgrund verschiedenster Faktoren, wie bspw. geografischer Gegebenheiten oder dem Mangel an natürlich vorkommenden Rohstoffen, keine nennenswerte Großindustrie etablieren. Die Existenz und der Fortbestand dieses Kleingewerbes hatten somit bedeutenden Einfluss auf die Entstehung von gewerblichen Kreditgenossenschaften in Österreich.<sup>46</sup>

Die Gründung der ersten gewerblichen Kreditgenossenschaften begann in Böhmen, Mähren und Schlesien sowie in der Steiermark, Kärnten, Tirol und Niederösterreich. In den Sechzigerjahren des 19. Jahrhunderts kam es als erstes in Böhmen zu einer Gründungswelle von Kreditgenossenschaften. Im März 1858 wurde die erste „Vorschuss- oder Aushilfskasse“ von einem Schuhmachermeister gegründet. Bereits sechs Jahre später, im Jahr 1864, gab es 94 gewerbliche Kreditgenossenschaften, im Jahr 1918 waren es

---

<sup>45</sup> Vgl. Österreichischer Genossenschaftsverband (Hrsg.): Das Leitbild der Kreditgenossenschaften nach dem System Schulze-Delitzsch, Wien, 1986, S. 14

<sup>46</sup> Vgl. Brazda, J. (Hrsg.): 150 Jahre Volksbanken in Österreich, Wien, 2001, S. 5ff

bereits 745, die meisten davon wurden von Kleingewerbetreibenden oder Bauern gegründet.<sup>47</sup>

In Österreich setzte sich bei der Gründung von Kreditgenossenschaften sehr stark das „System Schulze-Delitzsch“ durch. Schulze-Delitzsch formulierte seine Gedanken zum Zusammenschluss und anschließender Selbsthilfe aus und erst im Jahr 1859 etablierte sich der Begriff „Genossenschaft“.<sup>48</sup>

### **3.3.2 Die Bildung von Genossenschaftsverbänden**

Sehr bedeutsam für das Kreditgenossenschaftswesen war die Bildung von Verbänden. Bis zum Jahr 1872 gab es diese Verbände nicht und es bestand lediglich eine lose Verbindung zwischen den einzelnen Vorschussvereinen. Ab diesem Zeitpunkt wurden die Kreditgenossenschaften gruppenweise zusammengefasst und Tätigkeiten, die für alle Genossenschaften ident waren, zentral in den jeweiligen Verbänden abgewickelt. Im Revisionsgesetz von 1903 wurden diese Verbände zu Revisionsverbänden erklärt. Im Jahr 1912 zählte man bereits 98 Verbände, von denen 35 als Schulze-Delitzsch-Genossenschaften gegründet worden waren.<sup>49</sup>

### **3.3.3 Der genossenschaftliche Förderungsauftrag**

Ein weiteres Grundprinzip der Genossenschaftsidee ist der genossenschaftliche Förderungsauftrag innerhalb der Genossenschaft. Dieser Grundsatz besagt, dass der Zweck der Genossenschaft in der Förderung des Erwerbs und der Wirtschaft der Mitglieder liegt und somit nicht vordergründig in der Erzielung von höchstmöglichen Gewinnen. Dem Gewinnerzielungsgrundsatz soll nur dahingehend Rechnung getragen werden, dass die Genossenschaft nur *mittelbar* wirtschaftlich handelt, d.h. in

---

<sup>47</sup> Vgl. Brazda, J. (Hrsg.): 150 Jahre Volksbanken in Österreich, Wien, 2001, S. 10

<sup>48</sup> Vgl. Brazda, J. (Hrsg.): 150 Jahre Volksbanken in Österreich, Wien, 2001, S. 35f

<sup>49</sup> Vgl. Brazda, J. (Hrsg.): 150 Jahre Volksbanken in Österreich, Wien, 2001, S. 82

der Förderung der einzelnen Existenzen ihrer Mitglieder. Schulze-Delitzsch sah somit seine Genossenschaftsidee als Instrument zur Befreiung des Mittelstandes von wirtschaftlichen, sozialen und auch politischen Abhängigkeiten. Grund dafür war unter anderem, dass er den Standpunkt vertrat, ein *selbstbewusster* und *selbständiger* Mittelstand sei der Motor und Rückhalt eines funktionierenden Staates.<sup>50</sup>

Somit gründete Schulze-Delitzsch ab 1850 zahlreiche Genossenschaften – frei unter dem Motto:

*„Mehrere kleine Kräfte vereint, bilden ein Großes und was man nicht alleine durchsetzen kann, dazu soll man sich mit anderen verbinden.“<sup>51</sup>*

### **3.4 Prinzipien der Schulze-Delitzsch-Genossenschaften<sup>52</sup>**

Als oberstes Prinzip in dieser Genossenschaftsidee steht der *genossenschaftliche Förderungsauftrag*, der die Förderung des Erwerbes und die Wirtschaft der einzelnen Mitglieder in den Mittelpunkt stellt. Der Förderungsauftrag in Schulze-Delitzsch-Genossenschaften gilt als Grundlage für die mitgliederbezogene Geschäftspolitik dieser Genossenschaften, die sich vorwiegend als Partner der *privaten Wirtschaft* verstehen. Heute kann man diese Geschäftspolitik dahingehend beobachten, da sich gewerbliche Kreditgenossenschaften, wie z.B. die österreichischen Volksbanken, als Partner der Klein- und Mittelunternehmen (KMU) sowie der Privaten sehen.

Genossenschaften haben quasi eine „Doppelnatur“. Auf der einen Seite sind sie Personenvereinigungen. Diese Personen (Mitglieder) sind „Träger“ der Genossenschaft. Auf der anderen Seite stellt die Genossenschaft aber auch

---

<sup>50</sup> Vgl. Österreichischer Genossenschaftsverband (Hrsg.): Das Leitbild der Kreditgenossenschaften nach dem System Schulze-Delitzsch, Wien, 1986, S. 14f

<sup>51</sup> Österreichischer Genossenschaftsverband (Hrsg.): Das Leitbild der Kreditgenossenschaften nach dem System Schulze-Delitzsch, Wien, 1986, S. 15

<sup>52</sup> Vgl. Österreichischer Genossenschaftsverband (Hrsg.): Das Leitbild der Kreditgenossenschaften nach dem System Schulze-Delitzsch, Wien, 1986, S. 18ff

ein Wirtschaftsunternehmen dar. Daraus ist zu schließen, dass in Genossenschaften immer das „Individuum“ im Mittelpunkt steht.

Jedes der Mitglieder ist mit einem Geschäftsanteil an der Genossenschaft beteiligt. Mit dem Erwerb dieses Geschäftsanteiles ist man Miteigentümer und kann somit gemäß Satzung mit seinem Stimmrecht in der Genossenschaft mitentscheiden und mitwirken – bspw. in der jährlichen Generalversammlung. Jeder Geschäftsanteil befähigt grundsätzlich, sofern satzungsmäßig nichts anderes vorgegeben ist, zu einem Stimmrechtsanteil. Hier ist eine Unterscheidung zu Kapitalgesellschaften vorzunehmen, da es z.B. in Aktiengesellschaften einen untrennbaren Zusammenhang zwischen Kapitalanteil und Stimmrechtsanteil gibt. Gleichzeitig sind mit der Zeichnung von Geschäftsanteilen eine eventuell in der Satzung geregelte Nachschusspflicht im Liquidationsfall und das Wahlrecht für die Organe der Genossenschaft vorgesehen.

Da es sich bei modernen Kreditgenossenschaften (Volksbanken) um durchaus komplexe Wirtschaftseinheiten handelt, werden diese Kreditgenossenschaften nicht nur durch den Aufsichtsrat geprüft, sondern müssen sich auch einer jährlichen Prüfung durch den gesetzlichen Prüfungsverband unterziehen. Dieser Prüfungsverband ist für die österreichischen Volksbanken der *Österreichische Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch)*. Ziel dieser Prüfung ist u.a. die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Rechtmäßigkeit der Geschäftsführung und die Feststellung, ob die jeweilige Genossenschaft nach wie vor ihrem genossenschaftlichen Förderungsauftrag nachkommt.

#### **3.4.1 Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung**

Die drei wohl bedeutendsten Wesensprinzipien von Genossenschaften sind jedoch unumstritten die *Selbsthilfe*, die *Selbstverwaltung* und die

*Selbstverantwortung*.<sup>53</sup> In keiner anderen Unternehmensrechtsform steht die Förderung der wirtschaftlichen und sozialen Durchsetzungskraft des einzelnen Mitgliedes so stark im Mittelpunkt wie bei Genossenschaften.

Das Prinzip der *Selbsthilfe* formt die Rechtsform der Genossenschaft in der Hinsicht, dass Genossenschaften darauf ausgerichtet sind, in Krisenzeiten auf staatliche und anderweitige Unterstützung – sowohl in finanzieller als auch materieller Hinsicht – verzichten zu können. Die Eigentümer von Genossenschaften schließen sich zusammen und versuchen durch eigenständige Mittelaufbringung und Einbringung ihrer Arbeitsleistung im gemeinsamen Geschäftsbetrieb auftretende Nachteile auszugleichen oder Schwachstellen des Einzelnen gemeinschaftlich zu überbrücken um wettbewerbsfähig und vor allem auch eigenständig zu bleiben.<sup>54</sup>

Die *Selbstverwaltung* einer Genossenschaft spielt in den eben angeführten Punkt hinein: Die Erhaltung der Eigenständigkeit. Die Führung, Leitung und Kontrolle der (Kredit-)Genossenschaft obliegt den Eigentümern bzw. den Organen der Genossenschaft selbst. Diese Organe dürfen somit auch nur von Mitgliedern der Genossenschaft gewählt werden. Auf Fremdeinwirkung bzw. Fremdbestimmung wird in Genossenschaften ganzheitlich verzichtet; nicht zuletzt aus dem Grund, dass man sich von außerhalb der Genossenschaft stehenden Wirtschaftssubjekten nicht beeinflussen lassen möchte und somit rein die Förderung der Mitglieder und deren Interessen in den Vordergrund stellt.<sup>55</sup> (vgl. dazu auch Kapitel 3.2 Aufbau und Organe einer Genossenschaft)

---

<sup>53</sup> Vgl. Zeller, O. (Hrsg.): Quo Vadis Genossenschaftsbank – Zukunftsorientierte Eigentümerförderung österreichischer Volksbanken in ihrer Eigenschaft als Genossenschaftsbanken, Wien, 2003, S. 52

<sup>54</sup> Vgl. Zeller, O. (Hrsg.): Quo Vadis Genossenschaftsbank – Zukunftsorientierte Eigentümerförderung österreichischer Volksbanken in ihrer Eigenschaft als Genossenschaftsbanken, Wien, 2003, S. 52

<sup>55</sup> Vgl. Zeller, O. (Hrsg.): Quo Vadis Genossenschaftsbank – Zukunftsorientierte Eigentümerförderung österreichischer Volksbanken in ihrer Eigenschaft als Genossenschaftsbanken, Wien, 2003, S. 52

Das Prinzip der *Selbstverantwortung* besagt, dass die Haftung für die Genossenschaft ausschließlich bei den Eigentümern bzw. Mitgliedern liegt. Früher gab es zahlreiche Genossenschaften mit unbeschränkter Haftung, aber auch Genossenschaften mit beschränkter Haftpflicht (entweder auf die Höhe eines Geschäftsanteiles beschränkt oder eine in der Satzung festgelegte Haftsumme, also ein Vielfaches eines Geschäftsanteiles, z.B. das 10-fache eines eingezahlten Geschäftsanteiles).<sup>56</sup> Im Volksbanken-Verbund haben jedoch seit dem Jahr 2012 alle Primärgenossenschaften eine auf den Geschäftsanteil beschränkte Haftpflicht für das einzelne Mitglied. Diese Neuerung in den aktuellen Satzungen der österreichischen Volksbanken war u.a. eine Schlussfolgerung aus dem „Umbau“ des Volksbanken-Verbundes im Zuge der ÖVAG-Rettungsaktion durch die Republik Österreich. (vgl. dazu auch Kapitel 4.1 Die Neuausrichtung des Volksbanken-Verbundes)

### 3.4.2 Interpretation der genossenschaftlichen Prinzipien heute

*„Genossenschaften sind Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Eigentümer mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes bezwecken.“<sup>57</sup>*

Wenn man nun die unterschiedlichen Begrifflichkeiten und Wortgruppen dieser Definition erläutert und durchleuchtet, auf Kreditgenossenschaften umlegt und geringfügig adaptiert, kommt man zu einer umfassenden Erklärung des Begriffes *gewerbliche Kreditgenossenschaft*.

Vorweg sei erwähnt, dass es sich bei Genossenschaften um *Gesellschaften* mit eigener Rechtspersönlichkeit handelt, d.h. sie benötigen Organe bzw. in

---

<sup>56</sup> Vgl. Zeller, O. (Hrsg.): Quo Vadis Genossenschaftsbank – Zukunftsorientierte Eigentümerförderung österreichischer Volksbanken in ihrer Eigenschaft als Genossenschaftsbanken, Wien, 2003, S. 52f

<sup>57</sup> Zeller, O. (Hrsg.): Quo Vadis Genossenschaftsbank – Zukunftsorientierte Eigentümerförderung österreichischer Volksbanken in ihrer Eigenschaft als Genossenschaftsbanken, Wien, 2003, S. 51

diesen Organen (Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung) natürliche Personen, die im Namen der Genossenschaft handeln.

Ein sehr bedeutendes Merkmal, welches in fast jeder Definition von Genossenschaften zu finden ist, ist der Zusatz, dass es sich bei dieser Gesellschaftsform um eine Form handelt, die von einer *nicht geschlossenen Mitgliederanzahl* ausgeht. Dies ist deswegen eine Grundvoraussetzung, da es für Genossenschaften von äußerst großer Bedeutung ist, ständig zu wachsen und sich wirtschaftlich „auf den Beinen zu halten“. Den gleichen Vorgang kann man natürlich durchaus auch in Aktiengesellschaften beobachten – hier steht jedoch die Ausgabe von Aktien als Kapitalbeschaffungsform im Vordergrund und die persönliche Nähe zur (Aktien-)Gesellschaft und die Verbundenheit zwischen Person und Unternehmen wird zweifelsohne in den allermeisten Fällen außer Acht gelassen.

In dem immer komplexer werdenden wirtschaftlichen, politischen und sozialen Umfeld ist es für Genossenschaften von größerer Bedeutung denn je, ständig neue Mitglieder zu generieren und den Genossenschaftsgedanken an die Menschen in unserer Gesellschaft heranzutragen. Dies nicht nur aus dem Grund, da der Ursprungsgedanke der Schulze-Delitzsch-Genossenschaften eigentlich darin liegt, sich durch die Bildung von Genossenschaften unabhängig von staatlichen Hilfsleistungen zu machen.<sup>58</sup> Sondern auf der anderen Seite natürlich auch deswegen, weil es für eine große Personengruppe bzw. für viele Mitglieder einfacher ist sich in wirtschaftlichen oder sozialen Belangen zu helfen.

Aus diesem Grund hat die Genossenschaft im Sinne ihrer Mitglieder unternehmerisch sinnvoll und verantwortungsvoll zu handeln und ihre Mitglieder in allen Belangen zu fördern.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Österreichischer Genossenschaftsverband (Hrsg.): Das Leitbild der Kreditgenossenschaften nach dem System Schulze-Delitzsch, Wien, 1986, S. 13ff

<sup>59</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner, A. (Hrsg.): Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 45

Ein weiteres wesentliches Zeichen der Genossenschaft ist der *gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb bzw. -zweck*. Unter „gemeinschaftlich“ versteht man in diesem Zusammenhang die Vorgabe, dass eine Genossenschaft ein Unternehmen führen muss, sprich unternehmerisch tätig sein muss (siehe dazu auch die Definition von Unternehmen gem. § 1 UGB). Die „Träger“ dieses Unternehmens sind jene Menschen, die als Genossenschaftsmitglieder die Verkörperung der Genossenschaft darstellen. Es muss sich jedoch auch bei Genossenschaften um wirtschaftliche Zusammenschlüsse handeln, welche nicht bloß z.B. auf Wohlfahrtszwecke ausgerichtet sein dürfen.<sup>60</sup>

### **3.4.3 Auslebung der Prinzipien in gewerblichen Kreditgenossenschaften**

Sieht man nun vom Oberbegriff „*Genossenschaft*“ ab und betrachtet im Speziellen die Kreditgenossenschaften (vorrangig des Volksbanken-Verbundes) kann man feststellen, dass gerade für diese Art von Genossenschaften alle in der eingangs angeführten Definition enthaltenen Punkte zutreffen: In den primärgenossenschaftlichen Volksbanken ist in den jeweiligen Satzungen dieser Banken keine Mitgliederbeschränkung vorgesehen, um auch hier wieder eines der Grundprinzipien von Schulze-Delitzsch-Genossenschaften bestmöglich auszuleben und weiterzuführen. Der Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft der einzelnen Eigentümer wird dadurch Rechnung getragen, dass Kredite nur an Mitglieder der Genossenschaft vergeben werden sollten bzw. insgeheim auch bei neuen Geschäftsbeziehungen versucht werden sollte, den Kunden als Mitglied der Genossenschaft zu gewinnen.

Ersteres ist in der heutigen Arbeitsweise von Banken wohl kaum mehr durchzusetzen. Ursachen für eine Kreditvergabe – auch an Nicht-Mitglieder der Genossenschaft – sind vorwiegend der herrschende Wettbewerbsdruck innerhalb der Bankenbranche, die relative Gleichgültigkeit der Bevölkerung in

---

<sup>60</sup> Vgl. Metz, E.; Schaffland, H.-J. (Hrsg.): Genossenschaftsgesetz – Kommentar zum Genossenschaftsgesetz (33. Auflage), Berlin, 1999, S. 4

Hinblick auf Genossenschaften sowie vor allem der Drang nach stetig steigenden Unternehmensgewinnen und die Stärke des eigenen Unternehmens. Würden alle Volksbanken in Österreich nur an ihre Mitglieder Ausleihungen vergeben, würde man diesen Bankensektor heutzutage wohl nur mehr in Geschichtsbüchern finden.

Der sich im Banken- bzw. Kreditmarkt seit mittlerweile Jahrzehnten aufbauende Druck auf diverse Indikatoren (bestes Beispiel: Verkaufszahlen) macht es nicht nur für die Volksbanken seit Langem unmöglich, Kredite nur an Genossenschaftsmitglieder der eigenen Kreditgenossenschaft zu vergeben. Sehr wohl auch andere Sektoren haben mit dieser Problematik zu kämpfen. Man sollte sich jedoch dessen wieder bewusst werden und daran arbeiten, Lösungsansätze zu finden, um dieses Kernelement von Schulze-Delitzsch-Genossenschaften, der *nachhaltigen Mitgliedergewinnung*, wieder verstärkt Beachtung zu schenken.

Nach diesen Ausführungen stößt man jedoch umgehend auf eine neue Herausforderung: Die Bewusstseinsweckung für genossenschaftliche Strukturen in der heutigen Bevölkerung.

Die meisten Menschen sehen Kreditgenossenschaften lediglich als Geldhäuser, in denen sie ihre täglichen Bankgeschäfte abwickeln, sich Kredite aufnehmen oder ihr Erspartes möglichst ertragreich anlegen können. Dem überwiegenden Teil der Gesellschaft ist es – abgesehen von wenigen Ausnahmefällen, die sich für die Vorgänge und Entwicklungen in „*ihrer*“ Genossenschaftsbank interessieren – herzlich egal wie es um *genossenschaftliches Miteinander* in Kreditgenossenschaften steht. Daraus resultierend ist es natürlich auch verhältnismäßig schwierig, solchen Menschen die Vorteile und Wichtigkeit von Genossenschaften näher zu bringen, wobei sich hier der Kreis zur äußerst wichtigen Mitgliedergewinnung wieder schließt.

### 3.5 “Cooperative Governance” und Member Value

Nicht nur in börsennotierten Aktiengesellschaften gibt es Verhaltensregeln für „gute Unternehmensführung und -überwachung“, sondern auch für Genossenschaften gibt es Organisationsnormen, die gerade auf diese Unternehmensform ausgerichtet sind. Denn wenn man bspw. die Entwicklung der Unternehmensüberwachung von Aktiengesellschaften und Genossenschaften verfolgt, erkennt man durchaus Parallelen. Zu Beginn sollte sowohl bei der Aktiengesellschaft als auch bei der Genossenschaft, die Kontrolle ausschließlich durch den Aufsichtsrat wahrgenommen werden. Man erkannte jedoch relativ früh, dass vor allem in Genossenschaften – aber auch in Aktiengesellschaften – überwiegend nicht fachkundige Aufsichtsräte vertreten waren und somit kam es zu einer Übertragung der Kontrolltätigkeiten an externe Stellen, wie z.B. den Österreichischen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) bei den Volksbanken.<sup>61</sup>

Unter dem Begriff „*Cooperative Governance*“ werden somit die Verhaltensregeln für „gute Unternehmensführung und -überwachung“ speziell in Genossenschaften bzw. in genossenschaftlich geführten Organisationen zusammengefasst.<sup>62</sup>

Die Darlegung „guter Cooperative Governance“ soll den Genossenschaften als Erweiterung und Ausdehnung der gesetzlich festgelegten Normen und Richtlinien dienen und so zu einem „Kodex fairer Verhaltensregeln“ führen. Die Ziele eines solchen Kodex sollten u.a. auf Transparenz, Fairness und Nachvollziehbarkeit beruhen. In weiterer Folge soll die Erreichung dieser Ziele wiederum in verbesserten Organisations-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen münden. Zu beachten ist jedoch auch, dass die von Schulze-Delitzsch ins Leben gerufenen, genossenschaftlichen Grundsätze mit Teilbereichen der modernen Unternehmensführung verknüpft werden

---

<sup>61</sup> Vgl. Plattner, M. (Hrsg.): Cooperative Governance – Kreditgenossenschaft und Revision, Innsbruck, 2010, S. 18

<sup>62</sup> Vgl. Plattner, M. (Hrsg.): Cooperative Governance – Kreditgenossenschaft und Revision, Innsbruck, 2010, S. 19

müssen um nachhaltige Erfolge in allen Belangen des genossenschaftlichen Zusammenlebens und der kooperativen Zusammenarbeit zu garantieren und sicherzustellen.<sup>63</sup>

Ein weiterer, aus Sicht des *Member Value*, enorm wichtiger Vorteil von gelebter, kooperativer Zusammenarbeit in Genossenschaften ist die Tatsache, dass man durch Cooperative Governance das Vertrauen von den unterschiedlichen Stakeholdern in die Genossenschaft stärken und weiter ausbauen kann. (Unter „Member Value“ ist die laufende Nutzenmaximierung für den Kunden und damit eine Attraktivitätssteigerung der Genossenschaft gemeint.<sup>64</sup>) Im Gegensatz zu Aktiengesellschaften wird auf Genossenschaften seitens des Kapitalmarktes kein Druck zur verpflichtenden Einführung von CG-Regelwerken ausgeübt. Die Genossenschaften sollten dies als Chance sehen und die Kunden wieder für den „genossenschaftlichen Gedanken“ sensibilisieren. Es steht den Genossenschaften somit frei, dem Kunden diverse Vorteile und Besonderheiten von Genossenschaften näherzubringen. Dies kann wiederum dazu führen, dass Außenstehende Mitglied der Genossenschaft werden möchten.<sup>65</sup> (siehe dazu mehr in Kapitel 4.2.3 Vorteile für die regionalen Volksbanken und den Verbund)

---

<sup>63</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 42

<sup>64</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 43

<sup>65</sup> Vgl. Plattner, M. (Hrsg.): Cooperative Governance – Kreditgenossenschaft und Revision, Innsbruck, 2010, S. 20

## **4 Der österreichische Volksbanken-Verbund**

Für die vorliegende Problemarbeit ist es unumgänglich auch auf den Aufbau und die Wirkungsweise des österreichischen Volksbanken-Verbundes einzugehen. In diesem Kapitel soll nun der genossenschaftliche Verbund der österreichischen Volksbanken übersichtlich behandelt werden.

Einleitend werden die regionalen Primärbanken (Volksbanken), die Österreichische Volksbanken AG (ÖVAG) und der Österreichische Genossenschaftsverband (ÖGV) ebenso betrachtet, wie die dazugehörigen Verbundunternehmen – bspw. die diversen Haftungseinrichtungen im Verbund.

Da sich der Aufbau des österreichischen Volksbanken-Verbundes im Zuge der Rettungsaktion durch die Republik Österreich im Jahr 2012 bedeutend verändert hat, werden in zusammenfassender Kürze sowohl die Strukturen vor als auch nach diesem „Umbau“ angeführt – das Hauptaugenmerk soll jedoch auf jeden Fall auf die Corporate Governance im VB-Verbund gelegt werden.

Nach diesen Ausführungen wird auf den Begriff „Net Governance“ und auf die Bedeutung von „guter Corporate Governance“ im genossenschaftlichen Verbund der Volksbanken eingegangen.

### **4.1 Die Neuausrichtung des Volksbanken-Verbundes**

Der Volksbanken-Sektor ist der viertgrößte Bankensektor in Österreich und setzt sich aus den primärgenossenschaftlichen Volksbanken, dem ÖVAG-Konzern, dessen Auslandstöchtern und verschiedenen anderen Unternehmen und Einrichtungen zusammen. All diese Unternehmen sind Mitglieder des Österreichischen Genossenschaftsverbandes (Schulze-Delitzsch).<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. Wikipedia – URL: [http://de.wikipedia.org/wiki/Volksbank\\_Gruppe](http://de.wikipedia.org/wiki/Volksbank_Gruppe); Zugriff am 19.05.2012

Im Zuge der Rettungsaktion der Österreichischen Volksbanken AG und anschließender Teilverstaatlichung hat sich der komplette Volksbanken-Sektor zu Beginn des Jahres 2012 neu aufgestellt.

Einer der wichtigsten Schritte der ÖVAG war zweifelsohne der Verkauf der Volksbank International (exkl. Volksbank Rumänien) an die russische Sberbank im Februar 2012. Im selben Monat noch einigten sich die österreichischen Volksbanken und die nunmehr bereits an der ÖVAG beteiligte Republik Österreich auf eine Lösung zur nachhaltigen Stabilisierung der ÖVAG und des Volksbanken-Sektors. Diese noch andauernden Sanierungsmaßnahmen sehen derart aus, dass das Kapital der ÖVAG per 31.12.2011 um 70 % herabgesetzt wurde und gleichzeitig wurde von Seiten des Bundes und der einzelnen Volksbanken eine Kapitalerhöhung von insgesamt 484 Mio. Euro vorgenommen. Ziel dieser Vorgangsweise war die Sanierung und der Umbau der ÖVAG zu einer nachhaltigen Verbundbank gemäß § 30a BWG.<sup>67</sup> Dieser neue BWG-Paragraph wurde im Zuge der ÖVAG-Teilverstaatlichung vom österreichischen Gesetzgeber beschlossen und beschreibt den „Kreditinstitute-Verbund“ mit der ÖVAG als Zentralorganisation, zu dem sich der Volksbanken-Verbund zusammengeschlossen hat um die nachhaltige Stabilisierung der ÖVAG zu bewältigen, um „enger zusammenzurücken“ und um als Verbund in Zukunft effizienter arbeiten zu können.

Mit dem eben angesprochenen Kapitalschnitt musste die Republik Österreich mit einem Schlag auf 70 % ihrer im Krisenjahr 2009 gewährten „Hilfsmilliarde“ an die ÖVAG aus dem österreichischen Bankenhilfspaket verzichten. Unter diesem Gesichtspunkt stieg der Staat als Aktionär bei der ÖVAG ein und somit wurden im Februar 2012 die Beteiligungen an der ÖVAG neu geordnet. Die österreichischen Volksbanken bleiben (gebündelt über die Volksbank Holding) mit 50,1 % weiterhin Mehrheitseigentümer an der ÖVAG. Die Republik Österreich ist seit Februar 2012 mit 43,3 % an der

---

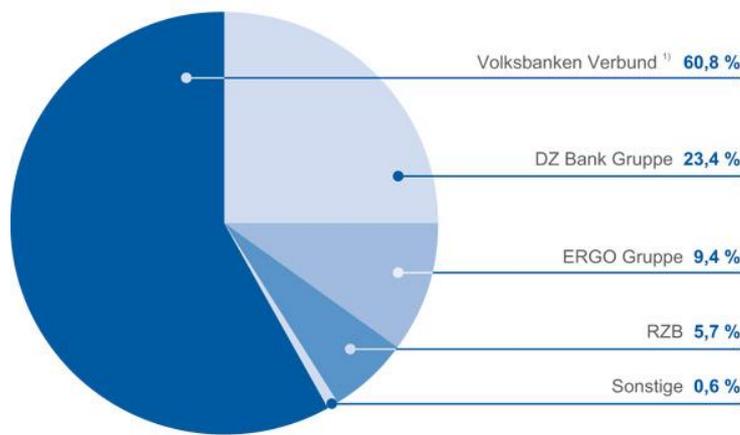
<sup>67</sup> Vgl. Österreichische Volksbanken AG – URL:

[http://www.volksbank.com/konzern/identitaet\\_und\\_leitbild/geschichte](http://www.volksbank.com/konzern/identitaet_und_leitbild/geschichte); Zugriff am 22.05.2012

ÖVAG beteiligt. Weiters gibt es noch folgende Minderheitseigentümer, deren Beteiligungsverhältnisse sich im Zuge der Teilverstaatlichung ebenfalls geändert haben: DZ Bank AG mit 3,8 %, ERGO Gruppe mit 1,5 %, Raiffeisen Zentralbank Österreich AG mit 0,9 % und 0,4 % der ÖVAG-Beteiligungen befinden sich im Streubesitz.<sup>68</sup>

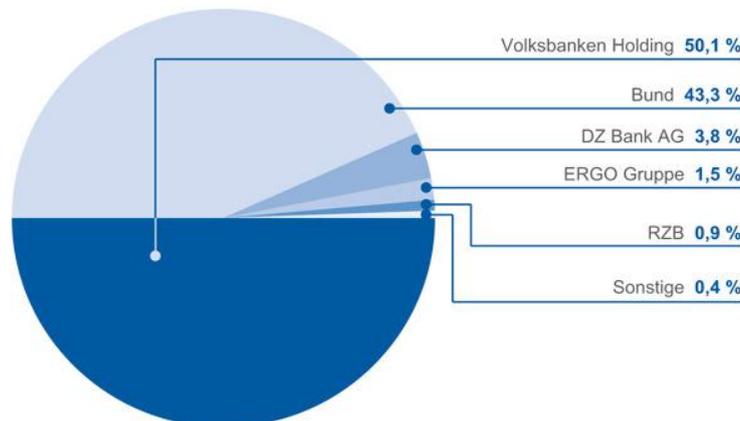
Die nachfolgenden Grafiken sollen die Gegenüberstellung der Eigentümerverhältnisse an der ÖVAG vor und nach den Umstrukturierungen aufzeigen:

#### Vor Kapitalherabsetzung und Kapitalerhöhung



1) Volksbanken Verbund besteht aus der VB Holding, dem ÖGV und dem Gemeinschaftsfonds der Kreditgenossenschaften

#### Nach Kapitalherabsetzung und Kapitalerhöhung<sup>2)</sup>



2) Erst gültig nach der Eintragung in das österreichische Firmenbuch

**Abbildung 2:** Eigentümerstruktur der ÖVAG

**Quelle:** Österreichische Volksbanken AG

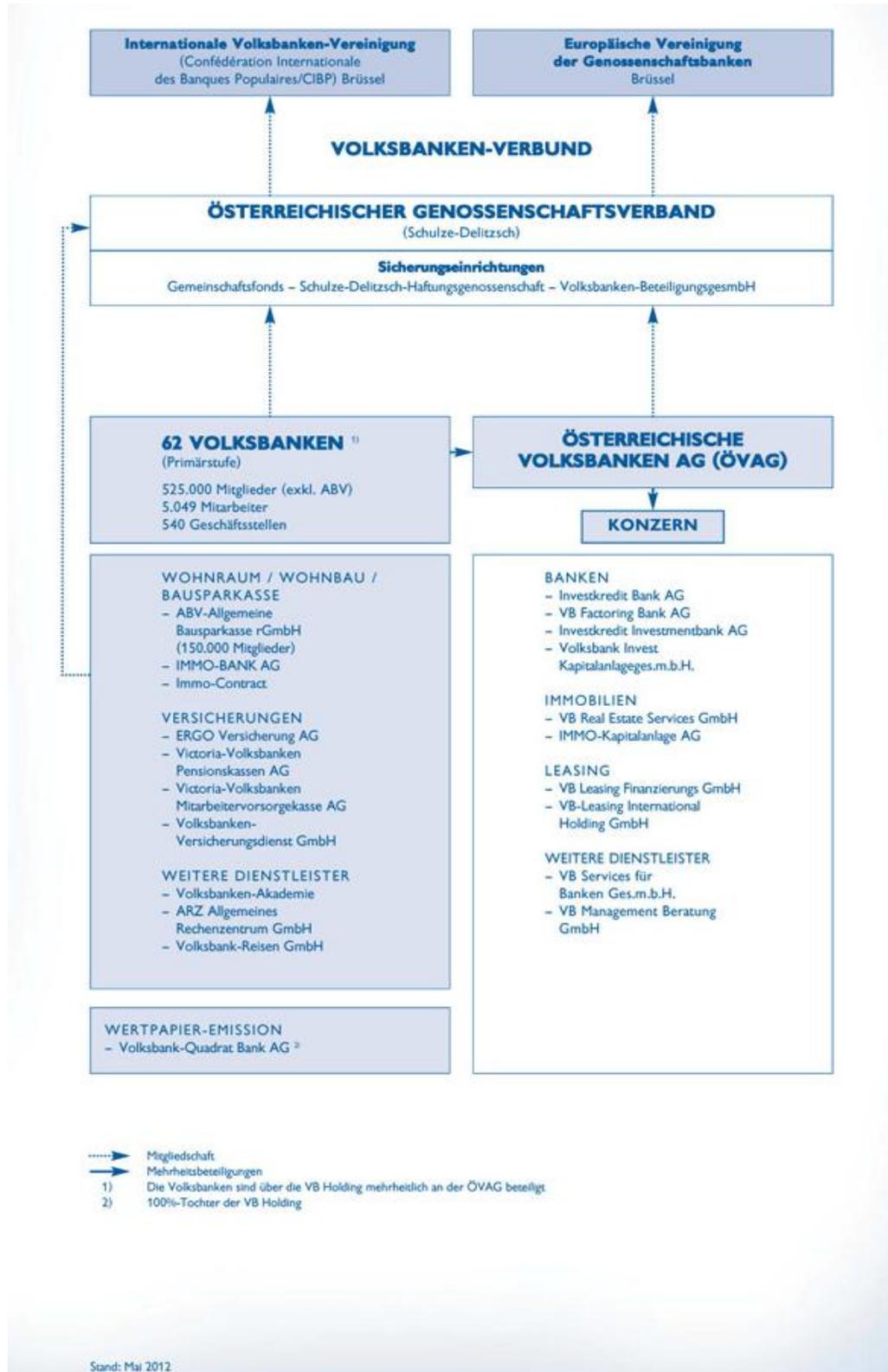
URL: [http://www.volksbank.com/investor\\_relations/konzerninformationen/eigentuemerstruktur](http://www.volksbank.com/investor_relations/konzerninformationen/eigentuemerstruktur); Zugriff am 22.05.2012

<sup>68</sup> Vgl. Österreichische Volksbanken AG – URL:

[http://www.volksbank.com/investor\\_relations/konzerninformationen/eigentuemerstruktur](http://www.volksbank.com/investor_relations/konzerninformationen/eigentuemerstruktur);

Zugriff am 22.05.2012

Diese Grafik zeigt den Volksbanken-Verbund in seiner aktuell gültigen Form:



**Abbildung 3:** Der Volksbanken-Verbund

**Quelle:** Österreichische Volksbanken AG

URL: [http://www.volksbank.com/investor\\_relations/konzerninformationen/eigentuerstruktur](http://www.volksbank.com/investor_relations/konzerninformationen/eigentuerstruktur); Zugriff am 22.05.2012

## 4.2 Die Primärstufe des Volksbanken-Sektors

Unter dem Begriff „Primärstufe“ wird im Volksbanken-Verbund die Gesamtheit aller 62 eigenständigen, regionalen Volksbanken in ganz Österreich verstanden. Diese Primärbanken haben aktuell 540 Geschäftsstellen in Österreich, in denen ungefähr 5.000 Mitarbeiter beschäftigt sind. Die addierte Bilanzsumme beläuft sich auf rund 30 Mrd. Euro.<sup>69</sup>

Neben diesen Volksbanken zählen auch noch einige berufsspezifische Spezialbanken wie etwa die Österreichische Apothekerbank, die Gärtnerbank, die IMMO-Bank, die Sparda-Bank Linz, die Sparda-Bank Villach/Innsbruck, das Wiener Spar- und Kreditinstitut (WSK), sowie vier Hauskreditgenossenschaften zu der Primärstufe des Volksbanken-Sektors. All diese Banken gemeinsam stehen im Eigentum von rund 525.000 Mitgliedern.<sup>70</sup>

Vorwiegendes Ziel dieser Primärbanken ist die Bereitstellung von bankbetrieblichen Dienstleistungen für alle möglichen Kundenschichten in Österreich – sowohl im ländlichen als auch im städtischen Raum. Da sich diese Banken zum überwiegenden Teil noch nicht dem Ursprungsgedanken ihres Gründers, Dr. Hermann Schulze-Delitzsch, entsonnen haben, ist es das ambitionierte Ziel der Volksbanken sich hauptsächlich auf Privatpersonen sowie Klein- und Mittelbetriebe zu konzentrieren.

Weiters bekennen sich diese, vorwiegend als Genossenschaft geführten Banken zum *Regionalitätsprinzip*, welches besagt, dass sich die Volksbanken mit ihren Geschäftsbeziehungen verstärkt ihrer unmittelbaren Region widmen, da sie dort die Marktgegebenheiten besser einschätzen können als auf anderen Märkten und somit zur Stärkung und Förderung

---

<sup>69</sup> Vgl. Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) – URL: [https://www.volksbank.at/volksbank\\_gruppe/unternehmensstruktur/volksbanken](https://www.volksbank.at/volksbank_gruppe/unternehmensstruktur/volksbanken); Zugriff am 19.05.2012

<sup>70</sup> Vgl. Wikipedia – URL: [http://de.wikipedia.org/wiki/Volksbank\\_Prim%C3%A4rstufe](http://de.wikipedia.org/wiki/Volksbank_Prim%C3%A4rstufe); Zugriff am 19.05.2012

„ihrer Region“ beitragen. Diese Idee ist wiederum zurückzuführen auf das bereits in Kapitel 3 behandelte Thema der Förderung und des Erwerbs der Mitglieder einer Genossenschaft. Da Volksbanken danach trachten ihre Mitgliederzahl stetig zu steigern und dies vor allem durch Kunden der unmittelbar angrenzenden Regionen passieren soll, wäre es ohnehin naheliegend sich mit den Bankdienstleistungen, die von der Volksbank ausgehen, verstärkt in der Region zu verwurzeln, da somit die Leistungen und die Wertschöpfung der Genossenschaftsbank wiederum ihren Mitgliedern und Kunden zu Gute kommt.

Dieses Konzept der Förderung und des Erwerbs der Genossenschaftsmitglieder in der direkt angrenzenden Region bewährt sich bereits seit ungefähr 160 Jahren in den Primärbanken des Volksbanken-Verbundes.

#### **4.2.1 „Cooperative Governance“ in den Primärbanken**

In den österreichischen Volksbanken werden die Verhaltensregeln für kooperatives Zusammenarbeiten und „guter Unternehmensführung“ seit Langem gelebt.<sup>71</sup>

Kennzeichnende Aspekte von Cooperative Governance in Kreditgenossenschaften sind u.a.:

- (1) Eigentümerverhältnisse
- (2) Entscheidungsfindung (vor Ort)
- (3) Kontrolle (internes Kontrollsystem)
- (4) Strategische Orientierung
- (5) Marktkontrolle oder Eigentümerkontrolle
- (6) Spezifische Ausgestaltung der Entscheidungs- und Kontrollgremien sowie institutionalisierte Prüfungsvorschriften<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 43f

Nachfolgend sollen für die wichtigsten Punkte einige Beispiele und Abläufe in Hinsicht auf Cooperative Governance-Strukturen in den kreditgenossenschaftlichen Volksbanken der Primärstufe erläutert werden um das Verständnis dafür zu schärfen und um zu zeigen, dass in sehr vielen Primärgenossenschaften bereits zahlreiche Punkte erfolgreich umgesetzt werden.

#### Eigentümerverhältnisse:

Unter diesen Punkt fallen vor allem der genossenschaftliche Förderauftrag und das vorherrschende Identitätsprinzip in den Volksbanken. Hierbei sollte jede Volksbank dazu angehalten sein, sämtliche Kunden als Mitglieder zu gewinnen. Weiters wird der Vorstand, der grundsätzlich für die Bewilligung von Beitrittsgesuchen zuständig ist, angewiesen, möglichst wenige Beitrittsgesuche abzulehnen, vor allem nicht bei Personen, die in direktem Kontakt zu der Genossenschaft stehen. In diesem Unterpunkt sind zusätzlich noch die Transparenz des Mitgliederwesens der Genossenschaft und die Regelungen zur *genossenschaftlichen Aktiengesellschaft* enthalten. Eine genossenschaftliche Aktiengesellschaft unterscheidet sich von einer normalen Aktiengesellschaft in erster Linie dadurch, dass die genossenschaftliche AG ein operatives Instrument zur Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrages ist.<sup>73</sup>

Ein wichtiges Thema bei den Eigentümerverhältnissen ist sicherlich auch, dass es innerhalb der Kreditgenossenschaft zu keinen Machtkonzentrationen kommen darf. Vorbeugend hierfür ist das Mitgliederwesen laufend vom Vorstand und/oder Aufsichtsrat auf Plausibilität und Angemessenheit zu überprüfen. Bezüglich der Thematik „Machtkonzentration in Volksbanken“ werden auch immer wieder sektorintern Stimmen laut, dass Geschäftsleiter,

---

<sup>72</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 44

<sup>73</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 45ff

Vorstände und Aufsichtsräte nur so viele Geschäftsanteile zeichnen dürfen, bis hin sie keine dominierende Stellung – gemessen an der gesamten Mitgliederzahl – einnehmen.<sup>74</sup>

Ein sehr eng anknüpfender Punkt ist hier auch die „Übernahme“ einer Volksbank. Grundsätzlich ist es relativ schwierig eine Genossenschaft ohne Einverständnis und Einwilligung der Generalversammlung „unfreundlich“ zu übernehmen, zu verkaufen oder zu fusionieren. Trotzdem kann es auch in Genossenschaften vorkommen, dass eine gut organisierte Gruppe von Mitgliedern sich eine Generalversammlung mit geringer Mitgliederbeteiligung zum Anlass nimmt um durch ihre Stimmrechte die Genossenschaft „zu übernehmen“ – auch wenn sie auf Ebene der kompletten Mitglieder eine Minderheit darstellen würden. Auf diese Thematik wird bereits erfolgreich in Funktionärsschulungen eingegangen; sie sollte jedoch aber auch in einem Cooperative Governance-Kodex für Kreditgenossenschaften Platz finden.<sup>75</sup>

#### Interne Kontrolle:

Bedeutenden Einfluss auf eine ordnungsgemäße Kontrolle der Kreditgenossenschaft haben die Aufsichtsräte der jeweiligen Volksbanken. Daher wird in diesem Punkt sehr stark auf das „Anforderungsprofil für ehrenamtliche Funktionäre“ eingegangen.

Aufgrund der Tatsache, dass in den meisten Volksbanken in Österreich der Aufsichtsrat aus ehrenamtlichen Mitgliedern besteht, die auf dem Gebiet des Bankgeschäftes vorwiegend Laien sind, ist eine Ausarbeitung eines solchen Anforderungsprofiles umso wichtiger.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 47f

<sup>75</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 51f

<sup>76</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 52

Da es für Kreditgenossenschaften sehr wichtig ist, dass die Struktur der Organe jene der Eigentümer wiedergibt, ist vor allem darauf zu achten, für die Besetzung des Aufsichtsrates Persönlichkeiten heranzuziehen, die in der Region „verankert“ sind und die jeweilige Kunden- und Branchenstruktur widerspiegeln. Diese Vorgehensweise hat bereits seit Beginn der Volksbankenbewegung Tradition und sollte auch heute noch in den einzelnen Primärgenossenschaften umgesetzt und gelebt werden.<sup>77</sup> Diese Strategie hat u.a. den Vorteil, dass wenn man die Organe mit Personen aus der näheren Umgebung der Genossenschaft besetzt, diese die örtlichen Gegebenheiten und die Menschen kennen und den Mitgliedern die „Nähe zur Genossenschaft“ vermitteln können und somit ihre Entscheidungen in Anlehnung an die Mitgliederinteressen treffen sollen.

Ein weiteres Ziel des Anforderungsprofils für Funktionäre muss dahingehend gesteckt werden, dass die Anforderungsprofile – neben den spezifischen Kenntnissen der bankinternen Geschäftsabläufe – auch die „Soft Skills“ der Funktionsträger berücksichtigen sollten. Diese Zielsetzung dient dazu, den reibungslosen, auf lange Sicht ausgelegten Erfolg der Volksbanken zu sichern und ihre Dienstleistungen mit bestem Wissen und Gewissen für ihre Eigentümer und Kunden zu erbringen.<sup>78</sup>

Keineswegs zu vernachlässigen sind hier weiters die erforderlichen zeitlichen Ressourcen der Mandatsträger, um ihre Aufsichtsratsposition vollständig und uneingeschränkt wahrnehmen zu können, sowie eine entsprechend gute Bonität (geordnete wirtschaftliche Verhältnisse) der Organwalter und Kenntnisse über den Aufbau und die Wirkungsweise des Volksbanken-Verbundes und des Leitbildes des Schulze-Delitzsch-Verbundes.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 53

<sup>78</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 53

<sup>79</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 54

#### 4.2.2 „Cooperative Governance-Kodex für Volksbanken“

Es gibt bis dato zwar noch keine festgeschriebenen bzw. öffentlich bekanntgemachten Cooperative Governance-Richtlinien für Genossenschaftsbanken der Primärstufe des Volksbanken-Verbundes, jedoch wird die überwiegende Anzahl der in einem solchen Kodex aufzunehmenden Vorgaben bzw. Empfehlungen bereits ganzheitlich in den meisten Volksbanken gelebt und umgesetzt.

Teilweise ergeben sich aber auch bereits aufgrund verschiedenster Schriftstücke und Dokumente Regelungen, die einer Grobzusammenfassung ordnungsgemäßer, fairer Unternehmensführung sehr nahe kommen. Hier wären bspw. die jeweiligen Satzungen der Genossenschaftsbanken, Compliance-Verordnungen in den Volksbanken oder aber auch ggf. Dienstverträge oder Arbeitsanweisungen (z.B. Arbeitsanweisung zum Umgang mit Kundenbeschwerden, Arbeitsanweisung zum internen Risikomanagement, Risikohandbuch etc.) zu nennen.

Auf Kurz oder Lang wäre es jedoch durchaus angebracht – eventuell auch auf Verbundebene – gewisse, für alle Volksbanken verpflichtend einzuhaltende Regelungen zu definieren und zu dokumentieren. Diese Richtlinienausarbeitung sollte in weiterer Folge jede Bank für sich erweitern bzw. ergänzen und auf die jeweiligen Gegebenheiten und Besonderheiten anpassen können. Hierzu könnte man u.a. auch Tagesseminare, Präsentationen oder Experten-Meetings zentralisiert organisiert (z.B. über die ÖVAG) veranstalten um sowohl die oberste Management-Ebene in den Primärbanken sowie aber auch Vorstände und Aufsichtsräte für diese Thematik zu sensibilisieren. Die ÖVAG wäre für die Ausarbeitung eines solchen *Cooperative Governance Kodex-Grundgerüsts* sehr gut geeignet, da sie bereits Erfahrungen auf dem Gebiet Corporate Governance hat und sie sich selbst zum Österreichischen Corporate Governance Kodex bekennt und auch einen hausinternen Leitfaden dies betreffend auf ihrer Homepage veröffentlicht hat.

Ein anderer Zugang zur Ausarbeitung eines Grundgerüsts für einen *Cooperative Governance-Kodex für Volksbanken* wäre es, wenn sich

Vertreter aus den einzelnen Primärbanken dieser Aufgabe annehmen würden. Somit könnte man die Vorteile komprimieren, dass direkt Experten aus den jeweiligen Banken daran mitarbeiten können, für welche der Kodex in weiterer Folge Geltung haben soll und dass man durch die Einbindung von Mitarbeitern aus den regionalen Volksbanken sehr viel praxisorientiertes Know-How aus dem täglichen Geschäft bzw. der gängigen Geschäftspraxis erwarten darf. Um diese Möglichkeit nicht nur auf Mitarbeiter der einzelnen Volksbanken einzuschränken, könnte man natürlich auch Überlegungen dahingehend anstellen, in wie weit es Sinn macht, auch ambitionierte Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder in diese „Expertenrunden“ zu entsenden und mitarbeiten zu lassen. Dies nicht zuletzt auch aus dem Grund, da diese Organe auch einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftspolitik sowie auf die Unternehmensführung und vor allem auch auf die Unternehmensüberwachung haben, welche sich in großen Teilen in der Corporate Governance wiederfinden.

Bei der Vorgangsweise innerhalb des Sektors für einen „*Cooperative Governance-Kodex für Volksbanken*“ könnte man sich in gewissen Punkten durchaus am Aufbau und Inhalt des Österreichischen Corporate Governance Kodex orientieren, denn auch hier gibt es für die betroffenen Aktiengesellschaften verbindlich einzuhaltende Regelungen sowie selbst auferlegte bzw. geduldete Bestimmung für die handelnden Akteure im Unternehmen.<sup>80</sup>

#### **4.2.3 Vorteile für die regionalen Volksbanken und den Verbund**

Die Vorteile für die einzelnen eigenständigen Volksbanken wären wohl die gleichen, wie die Vorteile für Aktiengesellschaften, die sich zum ÖCGK bekennen und liegen somit offen auf der Hand: Die Aufrechterhaltung bzw.

---

<sup>80</sup> Vgl. Österreichischer Corporate Governance Kodex (Fassung Jänner 2012),  
URL: [http://www.wienerbourse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch\\_Jan\\_2012\\_v3.pdf](http://www.wienerbourse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch_Jan_2012_v3.pdf);  
Zugriff am 19.05.2012

Stärkung des Vertrauens von Stakeholdern und Shareholdern in die jeweiligen Unternehmen.<sup>81</sup>

Die verstärkte Vertrauensgewinnung bzw. Vertrauenserhaltung gegenüber Kunden, Mitgliedern, Organen, der Öffentlichkeit, den Mitarbeitern usw. in die Volksbanken wäre auf der anderen Seite natürlich auch ein positiver Impuls für die Kunden- bzw. Mitgliederbindung an die Genossenschaft.

Weiters ist in diesem Kontext auch der gemeinsame Auftritt unter einer Marke bzw. unter einem Namen zu nennen. Es kommt sehr häufig vor, dass gerade in Zeiten mit negativer medialer Präsenz (wie bspw. Anfang 2012 im Zuge der Teilverstaatlichung der ÖVAG) die Menschen nicht zwischen Volksbank und ÖVAG differenzieren. Diese „Verwechslungen“ haben sehr viele regionale Volksbanken in Erklärungsnot gebracht, da beinahe jedermann die Teilverstaatlichung und die Probleme der ÖVAG sofort mit der „Volksbank um’s Eck“ assoziiert hat. Mit einem *Cooperative Governance-Kodex für Volksbanken*, der in den wesentlichsten Punkten über alle Volksbanken hinweg gleich aufgebaut sein sollte, würde man zukünftig eventuell in solchen oder ähnlichen Situationen entschlossener und gemeinsamer vorgehen und auftreten können. Dieser gemeinsame Auftritt nach außen hin und die Hervorhebung der Entschlossenheit und Zusammengehörigkeit sind Grundvoraussetzungen für ein nachhaltig erfolgreiches Zusammenleben innerhalb eines genossenschaftlichen Verbundes.

#### **4.2.4 „Gelebte“ CG am Beispiel der Kreditpolitik in den Volksbanken**

Dieser Teil des oben angesprochenen Geschäftsmodells der regionalen Volksbanken ist bereits ein Indikator für „gelebte“ Governance-Strukturen innerhalb der Primärbanken:

---

<sup>81</sup> Vgl. Österreichischer Corporate Governance Kodex (Fassung Jänner 2012),  
URL: [http://www.wienerbourse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch\\_Jan\\_2012\\_v3.pdf](http://www.wienerbourse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch_Jan_2012_v3.pdf);  
Zugriff am 19.05.2012

Die einzelne Volksbank konzentriert sich vorwiegend auf die Region, die sie kennt und in der sie die wirtschaftlichen, politischen und sozialen Rahmenbedingungen gut einschätzen kann. Dies hat in weiterer Folge und vor allem auf lange Frist gesehen den Vorteil, dass sie somit ihre Verlustgefahren kennt und besser managen kann (bspw. Unterdrückung riskanter Kreditvergaben an unbekannte Kunden in Gegenden, die nicht zu ihrem Einzugsgebiet gehören etc.). Der verantwortungsbewusste Umgang mit den Spar- und Giroeinlagen der Kunden und eine wohl durchdachte, risiko- sowie ertragsoptimierte Kreditpolitik tragen erheblich zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und somit zu „*guter Cooperative Governance*“ innerhalb der jeweiligen Genossenschaftsbank bei.

Die verantwortungsvolle und nachhaltige Kreditgewährung lässt an dieser Stelle natürlich auch wieder Rückschlüsse auf die bereits behandelte Thematik der *Überwachung des Managements* zu. Denn je mehr sich das Management bzw. die Geschäftsleitung der Bank an den Cooperative Governance-Regeln orientiert und diese auch in die tägliche Praxis mit einbezieht, desto leichter fällt es dem Aufsichtsorgan der Genossenschaft seine Aufgabe zu verrichten und desto reibungsloser wird auch das „Miteinander“ innerhalb der Genossenschaft funktionieren. Schließlich und Endlich liegt die Hauptaufgabe des Aufsichtsrates zwar in der Überwachung der ordnungsgemäßen Geschäftsführung, jedoch kommt dem *gegenseitigen Vertrauen* im Sinne der Corporate Governance ebenfalls eine nicht zu unterschätzende Rolle zu.

### **4.3 Die Österreichische Volksbanken AG**

Die *Österreichische Volksbanken AG* (ÖVAG) fungiert als Spitzeninstitut innerhalb des Volksbanken-Sektors. Die nachhaltige Ausrichtung dieses

Spitzeninstitutes beruht auf den Werten des VB-Sektors und den genossenschaftlichen Grundprinzipien.<sup>82</sup>

Die ÖVAG wurde im Jahre 1922 mit der Begründung errichtet, dass sie den genossenschaftlichen Volksbanken von damals bei Liquiditätsschwankungen zur Seite stehen soll. Im Jahr 1974 wurde sie von der Rechtsform der Genossenschaft in eine genossenschaftliche Aktiengesellschaft (mit Aufnahme des Förderauftrages in die Satzung der ÖVAG) umgegründet. Im Jahre 1991 wurde es der ÖVAG aufgrund einer neuen Verbundverfassung ermöglicht, nicht nur mehr als Spitzeninstitut des Sektors zu fungieren, sondern auch als Spitzeninstitut mit Kommerzbankfunktion. Mit diesen Veränderungen begann auch die Expansionsphase der ÖVAG nach Mittel- und Osteuropa. Die Österreichische Volksbanken AG war eine der ersten österreichischen Großbanken, die ihre Kunden ab 1991 bis in die Staaten Osteuropas mit ihren Geschäften begleitete.<sup>83</sup>

Mit dem begonnenen Umbau der ÖVAG und des Volksbanken-Verbundes im Jahr 2012 ist für die ÖVAG eine neue Ressortstruktur aufgebaut worden. Diese Struktur soll die Kerngeschäfte der ÖVAG abbilden und gliedert sich wie folgt:

#### Stabstellen und Servicebereiche (Ressort 1):

In diesem Ressort sind alle Stabstellen bzw. Serviceeinrichtungen, die nicht jede einzelne Primärbank selbst für sich alleine abwickelt, zusammengefasst. Darunter fallen u.a. die Gremialbetreuung, Compliance Office, Marketing & Kommunikation, Personalmanagement/HR, Zusammenarbeit der Volksbanken, Recht, Organisation, Unternehmensplanung & Finanzen sowie

---

<sup>82</sup> Vgl. Volksbank Gruppe –

URL: [https://www.volksbank.at/volksbank\\_gruppe/unternehmensstruktur/volksbank\\_ag](https://www.volksbank.at/volksbank_gruppe/unternehmensstruktur/volksbank_ag);

Zugriff am 22.05.2012

<sup>83</sup> Vgl. Österreichische Volksbanken AG –

URL: [http://www.volksbank.com/konzern/identitaet\\_und\\_leitbild/geschichte](http://www.volksbank.com/konzern/identitaet_und_leitbild/geschichte); Zugriff am

22.05.2012

das ARZ Allgemeines Rechenzentrum GmbH und die VB Service für Banken GmbH.<sup>84</sup>

#### Risiko (Ressort 2):

Im Risiko-Ressort sind die Teilbereiche Strategisches & Operatives Risikomanagement, Strategische Projekte und Konzernrisikosteuerung angesiedelt. In diesem Ressort erfolgt somit die Betreuung und Zusammenarbeit mit den Volksbanken im Bereich Risiko.<sup>85</sup>

#### Markt (Ressort 3):

In diesem Ressort ist die Bündelung bzw. Zusammenführung aller Bereiche, die das zukünftige Kerngeschäft der ÖVAG abbilden soll, angesiedelt. Im Markt-Ressort liegt die eigentliche Funktion der ÖVAG als Spitzeninstitut und die zu erbringenden Leistungen für die Primärbanken. Hierzu zählen u.a. Group Treasury Leistungen, VB Investments Produkte sowie die Liquiditätssteuerung und die Konsortial- und Projektfinanzierungen.<sup>86</sup>

#### Non Core Business (Ressort 4):

Jene Bereiche, die nach dem Umbau der ÖVAG nicht mehr zu deren Kerngeschäft zählen, wurden in das Ressort „Non Core Business“ ausgegliedert. Diese Teile der ehemaligen ÖVAG sollen in einem kontrollierten Prozess abgebaut werden. In diesem Bereich finden sich vorwiegend die Geschäftsbereiche Corporates und Immobilien. Auch die

---

<sup>84</sup> Vgl. Volksbank Gruppe –

URL: [https://www.volksbank.at/volksbank\\_gruppe/unternehmensstruktur/volksbank\\_ag](https://www.volksbank.at/volksbank_gruppe/unternehmensstruktur/volksbank_ag);  
Zugriff am 22.05.2012

<sup>85</sup> Vgl. Volksbank Gruppe –

URL: [https://www.volksbank.at/volksbank\\_gruppe/unternehmensstruktur/volksbank\\_ag](https://www.volksbank.at/volksbank_gruppe/unternehmensstruktur/volksbank_ag);  
Zugriff am 22.05.2012

<sup>86</sup> Vgl. Volksbank Gruppe –

URL: [https://www.volksbank.at/volksbank\\_gruppe/unternehmensstruktur/volksbank\\_ag](https://www.volksbank.at/volksbank_gruppe/unternehmensstruktur/volksbank_ag);  
Zugriff am 22.05.2012

Volksbank Romania, die Volksbank Leasing International und die Volksbank Malta werden in diesem Ressort geführt und nachhaltig abgebaut.<sup>87</sup>

Mit diesem Umbau der ÖVAG bzw. des kompletten Volksbanken-Verbundes zu einem Kreditinstitute-Verbund gem. § 30a BWG ist es gelungen, das Kerngeschäft der ÖVAG als Spitzeninstitut des Verbundes wieder zu ihren Hauptaufgaben zurückzuführen und die nachhaltige Stabilisierung des österreichischen Volksbanken-Sektors sicherzustellen.

#### **4.3.1 Corporate Governance in der ÖVAG**

Auch die ÖVAG als Spitzeninstitut des österreichischen Volksbanken-Sektors verpflichtet sich in ihrer täglichen Arbeit zu den Grundsätzen guter Corporate Governance. Von besonderer Bedeutung sind für die ÖVAG u.a. die Achtung von Aktionärsinteressen sowie eine transparente und nachvollziehbare Kommunikation innerhalb des Unternehmens.<sup>88</sup>

Die Einhaltung des Österreichischen Corporate Governance Kodex wäre für die ÖVAG zwar nicht verpflichtend, da sie nicht an der Wiener Börse notiert, jedoch betrachtet es die ÖVAG als äußerst wichtig, sich an diesen Grundsätzen zu orientieren und diese Vorgaben in der Unternehmenspraxis einzuhalten und umzusetzen – nicht zuletzt deshalb, weil mit diesen Verhaltensregeln eine langfristige Wertschöpfung für das Unternehmen sowie für den kompletten Konzern erzielt werden kann.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Vgl. Volksbank Gruppe –

URL: [https://www.volksbank.at/volksbank\\_gruppe/unternehmensstruktur/volksbank\\_ag](https://www.volksbank.at/volksbank_gruppe/unternehmensstruktur/volksbank_ag);

Zugriff am 22.05.2012

<sup>88</sup> Vgl. Österreichische Volksbanken AG –

URL: [http://www.volksbank.com/corporate\\_responsibility/prinzipien](http://www.volksbank.com/corporate_responsibility/prinzipien); Zugriff am 06.06.2012

<sup>89</sup> <sup>89</sup> Vgl. Österreichische Volksbanken AG –

URL: [http://www.volksbank.com/corporate\\_responsibility/prinzipien](http://www.volksbank.com/corporate_responsibility/prinzipien); Zugriff am 06.06.2012

Somit gilt der Österreichische Corporate Governance Kodex auch in der ÖVAG als Leitlinie und wird für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensführung immer wichtiger. Die Österreichische Volksbanken AG orientiert sich daher an der Einhaltung der gesetzlichen Regelungen sowie an höchsten ethischen Standards und am Interessenschutz ihrer Stakeholder.<sup>90</sup>

#### **4.3.2 Zusätzliche CG-Praktiken in der ÖVAG<sup>91</sup>**

Zusätzlich zur Einhaltung des ÖCGK und dessen Inhalten hat das Nachhaltigkeitsmanagement in der Österreichischen Volksbanken AG Leitsätze entwickelt, die den Mitarbeitern, den Funktionären sowie der Führungsebene des Unternehmens die Wichtigkeit einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und -kultur verstärkt verdeutlichen soll.

Dieser Leitlinienkatalog, dessen Inhalt von allen Mitarbeitern der ÖVAG gelebt werden soll, enthält folgende Punkte:

##### **1. Interessenskonflikte:**

Die Vermeidung von Interessenskonflikten ist nicht nur in Wirtschaftsunternehmen eine der Grundvoraussetzungen um ein reibungsloses „Miteinander“ zu gewährleisten. Um bei Interessenskonflikten mit Kunden eine für beide Seiten akzeptable und rasche Lösung herbeizuführen, wurde in der ÖVAG eine zentrale Beschwerdestelle eingerichtet. Zusätzlich wurde im Jahr 2010 der Lehrgang „Wirtschaftsmediation“ an der Volksbanken Akademie ins

---

<sup>90</sup> Vgl. Österreichische Volksbanken AG –

URL: [http://www.volksbank.com/m101/volksbank/m074\\_40000/de/individuelle\\_seite/nachhaltigkeit/corp\\_governance.jsp](http://www.volksbank.com/m101/volksbank/m074_40000/de/individuelle_seite/nachhaltigkeit/corp_governance.jsp); Zugriff am 06.06.2012

<sup>91</sup> Vgl. Österreichische Volksbanken AG –

URL: [http://www.volksbank.com/m101/volksbank/m074\\_40000/downloads/cr/corporate\\_governance\\_01.pdf](http://www.volksbank.com/m101/volksbank/m074_40000/downloads/cr/corporate_governance_01.pdf); Zugriff am 06.06.2012

Leben gerufen, der helfen soll eine Vertrauenskultur zu schaffen und die Möglichkeiten aufzeigen soll, Konflikte zu lösen.

2. Insiderhandel:

In diesem Leitlinienunterpunkt ist festgelegt, dass ÖVAG-Mitarbeiter keinerlei zur Ihrer Verfügung stehenden, preissensiblen, eventuell nicht veröffentlichten Informationen über Kundenunternehmen oder die ÖVAG selbst, preisgeben dürfen. Weiters dürfen diese Informationen nicht als Anlass für Kaufentscheidungen über Aktien oder andere Wertpapiere verwendet werden oder weitergegeben werden.

3. Finanzkriminalität:

Die ÖVAG verpflichtet sich mit Aufsichtsbehörden bzgl. des Verdachts auf Betrugerei, Geldwäsche oder Terrorismusfinanzierung zusammenzuarbeiten und ihre Mitarbeiter diesbezüglich besonders zu schulen.

4. Whistleblowing:

Die Mitarbeiter in der ÖVAG werden mit diesem Grundsatz dazu angehalten und ermutigt, Missstände, die sie an ihrem Arbeitsplatz bzw. irgendwo anders im Unternehmen bemerken, an eine unabhängige Stelle (Compliance Office) in anonymisierter Form zu melden.

5. Umgang mit Behörden:

Die ÖVAG verpflichtet sich behördlichen Auflagen durch interne Vorgaben und Weisungen gerecht zu werden und bspw. ein nachvollziehbares Melde- und Berichtswesen zu implementieren und aufrecht zu erhalten.

6. Prinzipien der Veröffentlichung von Unternehmensinformationen:

Die Berichterstattung und Transparenz von Informationen ist ein sehr wichtiger Teil dieser Leitsätze, da anhand von Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Umwelt sehr großes Vertrauen aufgebaut

werden kann. Die ÖVAG verpflichtet sich somit zur laufenden Informationsweitergabe gegenüber dem Markt und den Stakeholdern und weiters den Zugang zu öffentlichen Berichten, Veranstaltungen oder neuen Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens auf ihrer Homepage zu ermöglichen.

7. Transparenz hinsichtlich Preisgestaltung und Marketing:

Die verständliche und kundenfreundliche Information über angebotene Produkte und Dienstleistungen ist ein ausschlaggebender Punkt um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Die ÖVAG stellt in diesem Leitsatz fest, dass sie bereit ist, die Verständlichkeit ihrer Produkte laufend zu überprüfen und gegebenenfalls zu adaptieren und Kundeninformationen verständlich, vollständig und ungeschönt zur Verfügung zu stellen.

8. Stakeholder-Dialog:

Die ÖVAG verpflichtet sich, sämtliche Stakeholder-Gruppen bei spezifischen Fragestellungen, wie etwa in sozialen, ökologischen oder finanziellen Belangen zu kontaktieren und miteinzubeziehen um eine verantwortungsvolle Arbeitsweise zu fördern und Lösungsansätze gemeinsam zu erarbeiten.

9. Risikomanagement:

Das Risikomanagement spielt im Spitzeninstitut des österreichischen Volksbanken-Verbundes natürlich ebenfalls eine große Rolle. Der frühzeitigen Erkennung von Risiken wird durch eine proaktive Risikokultur sowie durch Maßnahmen Rechnung getragen, die es erlauben, Unternehmensrisiken vorbeugend zu identifizieren, zu steuern bzw. zu vermeiden.

10. Verhaltenskodex Rechnungslegung:

Eine klare Festlegung und Einhaltung der implementierten Rechnungslegungspraktiken ist ebenso wichtig wie die laufende Überwachung und gelegentliche Neuausrichtung von sich ändernden, gesetzlichen Auflagen und Standards.

#### 11. Die Menschenrechte respektieren:

Eine selbstverständliche Voraussetzung für gemeinschaftliches, faires Arbeiten, nämlich die Einhaltung und Achtung der Menschenrechte, wird in diesem Leitlinienkatalog noch einmal explizit angeführt, um sich der Wichtigkeit dieses Punktes bewusst zu bleiben.

#### 12. Keine Diskriminierung in unseren Geschäften:

Die Hinnahme von Diskriminierung und ungebührlichem Umgang mit Kunden, Partnern, Mitarbeitern oder anderen Gruppen soll vorbeugend vermieden werden und in den Geschäften der ÖVAG auf keinen Fall toleriert werden.

#### 13. Compliance Rahmenbedingungen:

Auch die Compliance-Verordnungen der ÖVAG sollen den Mitarbeitern dabei helfen, stets das Richtige zu tun und ihren Verpflichtungen in den unterschiedlichsten Geschäftseinheiten gerecht zu werden.

Als abschließender Punkt sollte noch erwähnt werden, dass sich die ÖVAG seit März 2010 der Initiative „Global Compact“ der Vereinten Nationen angeschlossen hat. Diese Initiative bezieht sich auf höchste ethische Standards für Unternehmen und Organisationen in Bezug auf die Einhaltung der Menschenrechte, Arbeitsrecht und Umweltschutz sowie Vermeidung und Vorbeugung von Korruption.

#### **4.3.3 Resümee**

An diesen Punkten kann man sehr gut beobachten und ableiten, dass es für die Österreichische Volksbanken AG von sehr großer Bedeutung ist, wie sie sich in Hinblick auf gute, verantwortungsvolle Unternehmensführung gegenüber ihrer Umwelt (Mitarbeiter, Kunden, Funktionären, Konkurrenz etc.) positioniert. Diesbezüglich oberstes Ziel kann es daher für die ÖVAG nur sein, darauf zu achten, dass dieses Maßnahmenprogramm inklusive des

ÖCGK auch wirklich eingehalten und im täglichen Geschäftsleben auch tatsächlich „gelebt“ wird.

Ein nicht zu unterschätzender Faktor wird hier natürlich auch der sein, dass sich die Mitarbeiter am Verhalten der Führungskräfte und des Managements orientieren und somit ist gerade in Hinblick auf Corporate Governance der Managementansatz „Führung durch Vorbild“ ins Auge zu fassen. Denn kein Mitarbeiter, sei er noch so loyal und unvoreingenommen gegenüber dem Unternehmen und den im Unternehmen stattfindenden Prozessen und Abläufen, wird sich an den oben definierten Leitsätzen orientieren, wenn er nicht sieht und nachvollziehen kann, dass sich auch die Vorgesetzten und das Management der ÖVAG an diesen Prinzipien orientieren und daran festhalten.

#### **4.4 Der Österreichische Genossenschaftsverband**

Der *Österreichische Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch)* besteht aus der Gruppe „Volksbank“ und der Gruppe „Ware“. Er ist die Interessensvertretung der österreichischen Volksbanken-Gruppe und etwa einhundert weiteren Waren-, Dienstleistungs- und Konsumgenossenschaften.

Bis zum Jahresende 2011, sprich bis zum Beginn der Umstrukturierung des Volksbanken-Verbundes, war der ÖGV u.a. für Prüfung, Früherkennung, Risikomanagement, Rechnungswesen sowie für die Beratung und Betreuung im Volksbanken-Verbund zuständig. Seit Beginn des Jahres 2012 wird im Zuge der Neuausrichtung des Volksbanken-Sektors daran gearbeitet, dass diese Teilbereiche auf die ÖVAG als Zentralorganisation übergehen werden und der ÖGV in Zukunft für die Volksbanken nur mehr als Revisionsverband und daher nur mehr für den Bereich Prüfung zuständig sein wird. Die Funktionen des ÖGV gegenüber den Waren-, Dienstleistungs-, Konsum- und Produktivgenossenschaften bleiben jedoch von diesem Wandel unberührt.

#### **4.4.1 Corporate Governance in der Gruppe „Ware“**

Als Partner bzw. Interessensvertretung nicht nur des österreichischen Volksbanken-Verbundes, sondern auch von über einhundert Waren-, Dienstleistungs-, Konsum- und Produktivgenossenschaften wurde im Zuge des Gruppentages der Gruppe „Ware“ im Jahr 2004 ein Corporate Governance-Kodex für diese Genossenschaften und Mitglieder des ÖGV präsentiert und eingeführt. In Anlehnung an das Genossenschaftsgesetz, an den Österreichischen Corporate Governance Kodex für Aktiengesellschaften und an die Besonderheiten von Genossenschaften wurde dieser Kodex erarbeitet und dient seither als Grundlage für eine verantwortungsvolle und gute Unternehmensführung in diesen Genossenschaften.<sup>92</sup>

Aufgrund dessen, dass in dieser Arbeit jedoch ausschließlich die Bedeutung von Corporate Governance-Reglementierungen innerhalb des Volksbanken-Verband beleuchtet werden soll, wird auf nähere Ausführungen zum CG-Kodex für Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften verzichtet.

#### **4.4.2 Corporate Governance in der Gruppe „Volksbanken“**

Ein klarer, festgeschriebener Verhaltenskodex rein in Bezug auf Corporate Governance bzw. Cooperative Governance für *Kreditgenossenschaften* des österreichischen Volksbanken-Verbundes wurde seitens des Österreichischen Genossenschaftsverbandes (Schulze-Delitzsch) noch nicht veröffentlicht.

Es gibt in der Gruppe „Ware“ – wie oben bereits angeführt – eine Publikation aus dem Jahr 2004, die Corporate Governance-Regelungen enthält. An dieser Vorlage können sich selbstverständlich – zumindest zu überwiegenden Teilen – auch Kreditgenossenschaften des Volksbanken-Verbundes orientieren, da dieser Kodex speziell auf die Rechtsform der Genossenschaft ausgelegt ist und sich somit in sehr vielen Teilen mit den

---

<sup>92</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 31f

Abläufen und Prozessen in Kreditgenossenschaften decken würde – z.B. in Hinsicht auf Förderungsauftrag, Schulze-Delitzsch-Prinzipien, Zuständigkeitsbereiche der Organe etc.

Da die österreichischen Volksbanken als *Kreditinstitute* jedoch weit mehr gesetzlichen Vorgaben und der Gleichen unterliegen und einem größeren medialem Interesse ausgesetzt sind als bspw. Waren-, Dienstleistungs- oder Konsumgenossenschaften, wäre es auf jeden Fall zumindest empfehlenswert, den Corporate Governance-Kodex für diese Genossenschaften zu überarbeiten und auf die Bankenbranche zu adaptieren bzw. im Optimalfall sogar weitläufige Änderungen und Ergänzungen vorzunehmen – z.B. in Bezug auf die Einhaltung des Bankwesen- oder Wertpapieraufsichtsgesetzes, Vorgaben von FMA und OeNB etc.

#### **4.4.3 Resümee**

Daraus resultierend wäre an den obigen Ansätzen wiederum anzudenken, ob man den Aufbau eines vollständigen Corporate Governance-Regelwerkes für Primärgenossenschaften einer Instanz/Abteilung/Stabstelle im Verbund „zuschantzt“ oder ob es vorteilhafter wäre, lediglich ein Grundgerüst bzw. einen „Basis-Kodex“ zentralisiert durch ein Expertenteam (z.B. in der ÖVAG) auszuarbeiten und den einzelnen Primärgenossenschaften die Möglichkeit gibt sich quasi den „Feinschliff“ ihres Corporate Governance-Kodizes selbst zu gestalten um die jeweiligen Besonderheiten jeder einzelnen Volksbank einarbeiten zu können. (siehe dazu auch Kapitel 4.2.2 „Cooperative Governance-Kodex für Volksbanken“)

Der Nachteil aus diesem Lösungsansatz ist wiederum der, dass es für jede Volksbank einen nicht zu unterschätzenden Arbeitsaufwand bedeuten würde, diese bankindividuellen Corporate Governance-Regelungen zu definieren. Weiters wäre diese Vorgehensweise natürlich auch unter dem Aspekt der *Effizienz* zu sehen, da somit jede der 62 Volksbanken einen eigenen Kodex gestalten müsste und man sich somit das Leben nicht einfacher machen würde.

Zusätzlich wäre es aus Sicht der gerade stattfindenden Umstrukturierung des Volksbanken-Verbundes und der gleichzeitigen Übergabe von sehr großen Teilgebieten vom ÖGV an die ÖVAG als Zentralorganisation nicht sehr sinnvoll, diesen „Cooperative Governance-Kodex für Volksbanken“ nun wiederum dem ÖGV ausarbeiten zu lassen. Vielmehr würde es Sinn machen – sofern man sich für eine zentralisierte Ausarbeitung eines Kodex entscheidet – diese Aufgabe an die ÖVAG zu delegieren. Nicht zuletzt aus dem Grund, da der Volksbanken-Verbund u.a. das Ziel verfolgt, näher „zusammenzurücken“ und gleichzeitig die ÖVAG seit Beginn der Neuausrichtung des Verbundes gewisse Weisungsrechte gegenüber der Primärstufe hat. Diese Weisungsrechte könnten in Anlehnung an einem von der ÖVAG auszuarbeitenden Kodex dahingehend dienlich sein, dass diese Weisungsrechte bspw. sehr gut mit den C-Regeln (Comply or Explain; einzuhaltende Regelungen, dessen Abweichung erklärt und dokumentiert werden muss) eines potenziellen Kodex kombiniert bzw. ergänzt werden könnten.

#### **4.5 Sicherungseinrichtungen im Verbund**

Neben den oben genannten Instituten und Unternehmen gibt es im österreichischen Volksbanken-Verbund zusätzlich drei nennenswerte Sicherungseinrichtungen, die entweder gesetzlich innerhalb eines österreichischen Bankensektors verpflichtend zu führen sind bzw. auf der anderen Seite die starke Solidaritätsgemeinschaft im Volksbanken-Verbund unterstreichen soll.<sup>93</sup>

##### Gemeinschaftsfonds der Gruppe Volksbank:

Der Gemeinschaftsfonds der Volksbanken dient dazu, wirtschaftliche Schwierigkeiten einzelner Volksbanken bzw. der ÖVAG, welche Mitglieder des Gemeinschaftsfonds sind, aufzufangen. Somit wird mittlerweile seit

---

<sup>93</sup> Vgl. Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) (Hrsg.): Jahresbericht 2010, Wien, 2011, S. 69ff

Jahrzehnten sichergestellt, dass bei Schieflagen von Volksbanken nicht die gesetzliche Einlagensicherung herangezogen werden muss. Diese Einrichtung stellt ein Sondervermögen dar, welches als rasche Unterstützung der Volksbanken im Ernstfall herangezogen werden kann und stellt seit ihrem Gründungsjahr 1937 sicher, dass in den österreichischen Volksbanken noch nie ein Volksbank-Sparer oder Anleger zu Schaden gekommen ist.<sup>94</sup>

#### Schulze-Delitzsch-Haftungsgenossenschaft – SDH:

Jeder Bankensektor in Österreich ist verpflichtet einer Einlagensicherungseinrichtung anzugehören. Für die Kreditinstitute im Volksbanken-Verband ist diese Einlagensicherungseinrichtung die Schulze-Delitzsch-Haftungsgenossenschaft. Der ÖGV stellt im Zuge seiner regelmäßigen Bankenprüfung (Revision, Früherkennungssystem) innerhalb des Sektors fest, ob es Institute gibt, die gesetzliche oder satzungsmäßige Bestimmungen verletzen. Ist dies der Fall und handelt es sich um grobe Verstöße oder schwerwiegende Schieflagen innerhalb einer Volksbank, kann die Schulze-Delitzsch-Haftungsgenossenschaft für einen befristeten Zeitraum Einfluss auf das Management der betroffenen Volksbank nehmen um einer Verschlechterung der Verhältnisse vorzubeugen bzw. im Optimalfall der angeschlagenen Bank wieder auf die Sprünge zu helfen.<sup>95</sup>

#### Volksbanken-Beteiligungsgesellschaft mbH – VB-BG:

Zweck der Volksbanken-Beteiligungsgesellschaft mbH ist es, die Kapitalausstattung von Kreditinstituten zu verbessern, indem sich die VB-BG an diesen Banken beteiligt und/oder in Form von organisatorischen, beratenden oder personellen Hilfestellungen zur Seite steht um wieder eine geordnete, nachhaltige Eigenkapitalstruktur in der betroffenen Bank herzustellen.

---

<sup>94</sup> Vgl. Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) (Hrsg.): Jahresbericht 2010, Wien, 2011, S. 69ff

<sup>95</sup> Vgl. Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) (Hrsg.): Jahresbericht 2010, Wien, 2011, S. 69ff

Diese Anführungen dienen lediglich dem leichteren Verständnis des Aufbaus und der Wirkungsweise des österreichischen Volksbanken-Allfinanzverbundes und sind natürlich auch unter dem Gesichtspunkt der Corporate Governance zu betrachten, da auch die Sicherungseinrichtungen des Verbundes Einfluss und Auswirkungen auf eine verantwortungsvolle Führung und Kontrolle innerhalb des Volksbanken-Verbundes haben.

## 5 Corporate Governance auf Verbundebene

In den obigen Kapiteln wurden in erster Linie Überlegungen und Ausführungen für einen Corporate Governance-Kodex für die *Primär-genossenschaften* innerhalb des Volksbanken-Verbundes diskutiert. Genauso wichtig für ein reibungsloses Zusammenleben in einem Verbund ist jedoch auch, dass es Verhaltensregeln bzw. einen Verhaltenskodex auf *Verbundebene* gibt, der das „Miteinander“ nicht nur in jeder einzelnen Genossenschaft für sich alleine regelt, sondern vielmehr die unterschiedlichsten Beziehungsgeflechte innerhalb des Sektors in den Mittelpunkt stellt.<sup>96</sup>

### 5.1 Net Governance

Überlegungen für einen einheitlichen Corporate Governance-Ordnungsrahmen auf Verbundebene gibt es schon seit längerer Zeit. Bestimmte Teil davon werden auch bereits „gelebt“ und in der täglichen Unternehmenspraxis umgesetzt. Einen offiziellen, niedergeschriebenen Ordnungsrahmen in der Art gibt es im Volksbanken-Sektor bislang jedoch noch nicht.<sup>97</sup>

Zu dieser Thematik ist im Volksbanken-Verbund der Begriff „*Net Governance*“ aufgetaucht, der in diesem Kapitel zusammenfassend behandelt und beleuchtet werden soll.

#### 5.1.1 Was ist „Net Governance“?

„Der Begriff „Net Governance“ steht für „gute“ (d.h. effiziente und sinnvolle) Verhaltensregeln, für die kooperative Zusammenarbeit der Volksbanken im

---

<sup>96</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): *Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management*, Wien, 2004, S. 62

<sup>97</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): *Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management*, Wien, 2004, S. 64

genossenschaftlichen Verbund, und steht unter dem Aspekt der Fairness und Transparenz.“<sup>98</sup>

Aus dieser Beschreibung heraus kann man unmissverständlich erkennen, dass der Volksbanken-Verbund in diesem Zusammenhang als Netzwerk verschiedenster Unternehmen betrachtet wird. In diesem „Kooperationsnetzwerk“ ist es daher – genauso wie in jedem anderen Unternehmen auch – erforderlich, sich über bestimmte Regeln und Abläufe wie bspw. Entscheidungsprozesse oder Kontrollvorgänge bewusst zu werden. Gerade in einem Verbund bzw. einem Zusammenschluss von mehreren bzw. sehr vielen Unternehmen ist es umso wichtiger, sich über klare Organisationsstrukturen, Kontroll- und Überwachungsmechanismen unter Berücksichtigung von betriebswirtschaftlichen Grundlagen Gedanken zu machen und zu versuchen, diese Erkenntnisse und Eindrücke in eine Art Kodex oder Code zu verfassen.<sup>99</sup>

### **5.1.2 Ziele eines „Net Governance-Kodex“**

Ziel eines möglichen Net Governance-Regelwerkes muss es daher sein, für die einzelnen beteiligten Unternehmen die gesetzlichen Reglementierungen zu erweitern und zu ergänzen und somit ein Regelwerk zu implementieren, welches die Fairness und das faire Zusammenleben sowie die Transparenz innerhalb des Verbundes in den Mittelpunkt stellt. Dieser Kodex sollte in weiterer Folge auch für die Verbesserung von Organisations-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen verwendet werden können.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 63

<sup>99</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 62f

<sup>100</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 63f

Unter Berücksichtigung des genossenschaftlichen Grundgedankens wäre es erstrebenswert diesen Kodex derart zu gestalten, dass die von Schulze-Delitzsch geformten Grundprinzipien des genossenschaftlichen „Miteinanders“ mit Teilen der modernen Unternehmenspraxis kombiniert werden können. Durch diese Annäherung von Schulze-Delitzsch-Grundsätzen mit der heutigen Unternehmenstätigkeit könnte auf der einen Seite das Ziel des Genossenschaftsgedankens forciert werden und somit wiederum zur Stärkung des Vertrauens in die Volksbanken beitragen. Auf der anderen Seite würde die moderne Unternehmensführung zu langfristigen wirtschaftlichen Erfolgen des Verbundes beitragen.<sup>101</sup>

Nach außen hin, sprich in der Öffentlichkeit, bzw. für das einzelne Genossenschaftsmitglied hätte ein solcher Net Governance-Kodex den Vorteil, dass die Attraktivität der Volksbanken gesteigert werden könnte, da man damit hervorragend die Stärke eines genossenschaftlichen Verbundes hervorheben kann. Ein derartiger Kodex würde daher u.a. auch mit Stabilität, Widerstandsfähigkeit und Flexibilität assoziiert werden – Eigenschaften, die im immer härter werdenden Unternehmensalltag von nicht zu unterschätzender Bedeutung sind.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 64

<sup>102</sup> Vgl. Hofinger, H.; Karner A. (Hrsg.): Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004, S. 64

## 6 Zusammenfassung und Bewertung der Arbeit

Das zu Beginn dieser Diplomarbeit gesteckte Ziel, die Corporate Governance-Strukturen im genossenschaftlichen Volksbanken-Verbund bzw. vorrangig in den Primär-genossenschaften zu erläutern und darzulegen, wurde aus der Sicht des Verfassers zufriedenstellend erreicht.

Es ist u.a. gelungen in der vorliegenden Arbeit sowohl die theoretischen als auch die praxisorientierten Grundzüge von Corporate Governance vorab im Allgemeinen zu behandeln. In weiterer Folge wurde vertiefend auf die Bedeutung von Corporate Governance im genossenschaftlichen Verbund des österreichischen Volksbanken-Sektors eingegangen. Hier lag das vordergründige Ziel in der Aufarbeitung von Corporate Governance-Strukturen in den Primär-genossenschaften des Verbundes. Des Weiteren wurden Anreize für einen zu implementierenden „*Cooperative Governance-Kodex für Volksbanken*“ gegeben um somit zu verdeutlichen, dass gewisse Governance-Regelungen in den Volksbanken zwar vorhanden sind und auch umgesetzt werden, jedoch eine eindeutige, niedergeschriebene Abfassung bereits seit Langem überfällig zu sein scheint.

Darüber hinaus wurden die Grundsätze der genossenschaftlichen Rechtsform sowie die Bedeutung deren Gründervater, Dr. Hermann Schulze-Delitzsch, kurz angeschnitten um einen ganzheitlichen, verständlichen Kontext herzustellen.

Auch die Corporate Governance-Strukturen in der Österreichischen Volksbanken AG und im Österreichischen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) wurden an dieser Stelle behandelt. Diese Betrachtung erfolgte aus dem Grund, damit man erkennen kann, dass es innerhalb des Volksbanken-Verbundes durchaus Unternehmen gibt, die sich bereits sehr intensiv und auf freiwilliger Basis mit dem Thema Corporate Governance und guter, verantwortungsvoller Unternehmensführung und -überwachung auseinandergesetzt haben.

## 7 Ausblick

Gerade in der heutigen Zeit ist das Thema Corporate Governance – egal ob in der Politik, in öffentlichen Diskussionen oder in Managementkreisen – wieder verstärkt in aller Munde. Jedermann spricht von Regulatoren auf internationalen Finanzmärkten, verstärkte Kontrollmechanismen in Großunternehmen und staatlichen Einrichtungen, Kontrollinstanzen auf EU-Ebene für Schuldenstaaten usw.

Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass sich beinahe die komplette Weltwirtschaft in einer tiefgreifenden Vertrauenskrise befindet. Einer der ausschlaggebenden Punkte war zweifelsohne die Finanz- und Wirtschaftskrise, die im Jahr 2008 mit der Pleite der US-amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers ihren Lauf nahm und bis auf einige wenige positive Ereignisse in den letzten Jahren beinahe unverändert in fast allen wirtschaftlich wichtigen Ballungsräumen dieser Welt bis heute erhalten geblieben ist. Dazu kommt nun noch die sich täglich zuspitzende Schuldenkrise in Europa und die weltweite Angst vor einem neuerlichen Rückfall in eine noch länger andauernde Rezessionsphase.

All diese Faktoren, die sich in den letzten Jahren vor allem auf den internationalen Finanzmärkten abgespielt haben, haben auf der einen Seite Auswirkungen in nahezu allen anderen Bereichen des täglichen Lebens hinterlassen und auf der anderen Seite leidet natürlich auch das gegenseitige Vertrauen darunter. Ein sehr gutes Beispiel für schwindendes Vertrauen ist zweifelsohne die Bankenlandschaft in Europa: Die Banken misstrauen sich untereinander mittlerweile so stark, dass sie es bevorzugen, ihre liquiden, zur Verfügung stehenden Mittel lieber zu einem äußerst geringen Zinssatz bei der EZB zu „parken“ als es sich gegenseitig zu leihen und damit zu arbeiten, um bspw. den reibungslosen Kreditvergabeprozess am Laufen zu halten.

Derart dramatischen Situationen sind die Kreditgenossenschaften im österreichischen Volksbanken-Verbund zum Glück nicht ausgesetzt, jedoch wäre es auch hier empfehlenswert für die Primär-genossenschaften auf kurze Sicht einheitliche Corporate Governance-Regelwerke bzw. Verhaltensregeln zu implementieren um auch in Zukunft das Vertrauen von Mitgliedern und der

Öffentlichkeit in den Volksbanken-Verbund aufrecht zu erhalten bzw. weiter zu stärken.

## Literaturverzeichnis

**Angermayr, T. (Hrsg.):**

Corporate Governance im genossenschaftlichen Verbund – Einführung, Überblick und Vergleich, Saarbrücken, 2009

**Brazda, J. (Hrsg.):**

150 Jahre Volksbanken in Österreich, Wien, 2001

**Bresser, R.; Valle Thiele, R.:**

Ehemalige Vorstandsvorsitzende als Aufsichtsratschefs: Evidenz zu ihrer Effektivität im Falle des erzwungenen Führungswechsels – In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 78(2), 2008

**Genossenschaftsgesetz:**

(GenG idF v. 01.10.2008) § 24

**Haberer, T. (Hrsg.):**

Corporate Governance: Österreich-Deutschland-International, [Elektronische Version] Wien, 2003

**Haesler, H.; Gampe, I. (Hrsg.):**

Corporate Governance, [Elektronische Version] 2002

**Haesler, H.; Gampe, I. (Hrsg.):**

Corporate Governance, 2002 zitiert in: Hofinger, H.; Karner, A. (Hrsg.): Cooperative Governance – Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004

**Hofinger, H.; Karner, A. (Hrsg.):**

Cooperative Governance: Anwendungshilfe für wertorientiertes Management, Wien, 2004

**Langenbucher, G.; Baum, U.:**

Audit Committees – Ein Weg zur Überwindung der Überwachungskrise? („Der Betrieb“ – Heft 44), 1994 zitiert in: Hofinger, H.; Karner, A. (Hrsg.): Cooperative Governance – Anwendungshilfe für werteorientiertes Management, Wien, 2004

**Metten, M. (Hrsg.):**

Corporate Governance: Eine aktienrechtliche und institutionenökonomische Analyse der Leitungsmaxime von Aktiengesellschaften, [Elektronische Version] Wiesbaden, 2010

**Metz, E.; Schaffland, H.-J. (Hrsg.):**

Genossenschaftsgesetz – Kommentar zum Genossenschaftsgesetz (33. Auflage), Berlin, 1999

**Österreichische Volksbanken AG:**

URL: [http://www.volksbank.com/konzern/identitaet\\_und\\_leitbild/geschichte](http://www.volksbank.com/konzern/identitaet_und_leitbild/geschichte);  
Zugriff am 22.05.2012

URL: [http://www.volksbank.com/investor\\_relations/konzerninformationen/eigentuemerstruktur](http://www.volksbank.com/investor_relations/konzerninformationen/eigentuemerstruktur); Zugriff am 22.05.2012

URL: [http://www.volksbank.com/corporate\\_responsibility/prinzipien](http://www.volksbank.com/corporate_responsibility/prinzipien); Zugriff am 06.06.2012

URL: [http://www.volksbank.com/m101/volksbank/m074\\_40000/de/individuelle\\_seite/nachhaltigkeit/corp\\_governance.jsp](http://www.volksbank.com/m101/volksbank/m074_40000/de/individuelle_seite/nachhaltigkeit/corp_governance.jsp); Zugriff am 06.06.2012

URL: [http://www.volksbank.com/m101/volksbank/m074\\_40000/downloads/cr/corporate\\_governance\\_01.pdf](http://www.volksbank.com/m101/volksbank/m074_40000/downloads/cr/corporate_governance_01.pdf); Zugriff am 06.06.2012

**Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (Hrsg.):**

Österreichischer Corporate Governance Kodex (Fassung Jänner 2010),  
URL: [http://www.wienerbourse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch\\_Januar\\_2010\\_v4.pdf](http://www.wienerbourse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch_Januar_2010_v4.pdf), Zugriff am 23.04.2012

Österreichischer Corporate Governance Kodex (Fassung Jänner 2012),  
URL: [http://www.wienerbourse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch\\_Jan\\_2012\\_v3.pdf](http://www.wienerbourse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch_Jan_2012_v3.pdf); Zugriff am 19.05.2012

**Österreichischer Genossenschaftsverband (Hrsg.):**

Das Leitbild der Kreditgenossenschaften nach dem System Schulze-Delitzsch, Wien, 1986

Jahresbericht 2010, Wien, 2011

URL: [https://www.volksbank.at/volksbank\\_gruppe/unternehmensstruktur/volksbanken](https://www.volksbank.at/volksbank_gruppe/unternehmensstruktur/volksbanken); Zugriff am 19.05.2012

**Ostrom, E. (Hrsg.):**

Die Verfassung der Allmende – Jenseits von Staat und Markt, [Elektronische Version] Tübingen, 1999

**Plattner, M. (Hrsg.):**

Cooperative Governance – Kreditgenossenschaft und Revision, Innsbruck, 2010

**Richter, R.; Furubotn, E. (Hrsg.):**

Neue Institutionenökonomik – Eine Einführung und kritische Würdigung, [Elektronische Version] Tübingen, 2003

**Schenz, R.:**

Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance,  
URL: <http://www.corporate-governance.at/>, Zugriff am 23.04.2012

**Stiglbauer, M. (Hrsg.):**

Corporate Governance Berichterstattung und Unternehmenserfolg: Eine empirische Untersuchung für den deutschen Aktienmarkt, Wiesbaden, 2010

**Tricker, B. (Hrsg.):**

Corporate Governance: Principles, Policies and Practices, [Elektronische Version] Oxford, 2009

**Volksbank Gruppe:**

URL: [https://www.volksbank.at/volksbank\\_gruppe/unternehmensstruktur/volksbank\\_ag](https://www.volksbank.at/volksbank_gruppe/unternehmensstruktur/volksbank_ag); Zugriff am 22.05.2012

**Welge, M.; Eulerich, M. (Hrsg.):**

Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2012

**Wikipedia:**

URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Genossenschaft#.C3.96sterreich>; Zugriff am 26.04.2012

URL: [http://de.wikipedia.org/wiki/Volksbank\\_Gruppe](http://de.wikipedia.org/wiki/Volksbank_Gruppe); Zugriff am 19.05.2012

URL: [http://de.wikipedia.org/wiki/Volksbank\\_Prim%C3%A4rstufe](http://de.wikipedia.org/wiki/Volksbank_Prim%C3%A4rstufe); Zugriff am 19.05.2012

**Zeller, O. (Hrsg.):**

Quo Vadis Genossenschaftsbank – Zukunftsorientierte Eigentümerförderung österreichischer Volksbanken in ihrer Eigenschaft als Genossenschaftsbanken, Wien, 2003