

DISSERTATION

Titel der Dissertation

„Willensbildung im kreditgenossenschaftlichen
Verbund - am Beispiel der Raiffeisen
Bankengruppe Österreich“

Verfasser

Mag. Johannes Peter Schuster

Angestrebter akademischer Grad

Doktor
der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Dr. rer. soc. oec.)

Wien, im Mai 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Dissertationsgebiet lt. Studienblatt:
Betreuer:

084
151 Betriebswirtschaft
ao. Univ.-Prof. Dr. Johann Brazda

Erklärung

In der vorliegenden Arbeit haben sich aus der empirischen Analyse Resultate ergeben, die für die Raiffeisen Bankengruppe Österreich als Kritik an einigen ihrer Strukturen gelten müssen. Diese Ergebnisse wurden von mir nicht antizipiert, sie kamen durch deduktive Ableitungen notwendigerweise zustande - wie in fast jeder Systemanalyse.

Ich erkläre ausdrücklich, daß ich keine Wertungen vorgenommen habe außer jenen, die sich aus wissenschaftlicher Redlichkeit dem Material gegenüber von selbst ergeben müssen. Die Position, die ich damit einnehme, entspricht dem Max Weberschen Postulat der Wertfreiheit.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	6
2. Der kreditgenossenschaftliche Verbund	11
2.1. Der Verbundbegriff.....	11
2.2. Die Raiffeisen Bankengruppe Österreich	14
2.2.1. Die im Kontext dieser Arbeit wichtigen Verbundinstitute und -gremien.....	19
2.2.1.1. Raiffeisenlandeszentralen.....	19
2.2.1.2. Die Raiffeisen Zentralbank Österreich AG.....	23
2.2.1.3. Bundesweite Verbundunternehmen.....	26
2.2.1.4. Die wichtigsten (bundesweiten) Verbundgremien.....	35
2.2.2. Strukturveränderungen innerhalb der RBG.....	39
2.2.2.1. Primärebene mit dem Beispiel der RBG Vorarlberg	40
2.2.2.2. Sekundärebene	49
2.2.2.3. Spezialinstitute	54
3. Ursprung, Programmatik und Geschichte der Genossenschaftsidee im deutschsprachigen Raum	58
3.1. Historische Grundlagen.....	58
3.2. Organisationsprinzipien der verbundwirtschaftlichen Kooperation.....	61
3.2.1. Das kollektive Selbsthilfeprinzip.....	64
3.2.2. Das Prinzip der Selbstverwaltung und Selbstver- antwortung	66
3.2.3. Subsidiaritätsprinzip.....	67
3.2.4. Regionalitätsprinzip.....	68
4. Governance	70
4.1. Governance-Strukturen von Genossenschaften	71
4.1.1. Inhalte und Funktionen.....	73
4.1.2. Cooperatives Governance	74
4.1.3. Die Verfassung der Genossenschaft	77
4.2. Drei Postulate einer effizienten Governance im genossenschaftlichen Finanzverbund.....	79
4.3. Analyse der Zusammensetzung der Aufsichtsorgane.....	83
4.3.1. Zusammenspiel 1./2. Stufe	84
4.3.2. Zusammenspiel 2./3. Stufe	87
4.3.3. Sektor-Sondergesellschaften	88
4.3.4. Sektorgremien.....	92
4.3.5. Ergebnis Zwischenanalyse 1	94
5. Institutionenökonomische Analyse der Governance- Strukturen der RBG	101

5.1.	Die Prinzipal-Agenten-Theorie	102
5.1.1.	Prekäre Bindungen	105
5.1.2.	Bestehende Abhängigkeiten und Notwendigkeit der Absicherung	109
5.1.2.1.	<i>Beziehungsebene Raiffeisenbank - Landeszentrale</i>	110
5.1.2.2.	<i>Beziehungsebene Landeszentrale - Bundesweites Verbundunternehmen</i>	115
5.1.2.3.	<i>Beziehungsebene Landeszentrale - Sektorgremium</i>	124
5.2.	Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Governance-Strukturen	126
5.2.1.	Beziehungs-Portfolio	126
5.2.2.	Normstrategien	130
6.	Analyse der Governance-Strukturen der RBG mittels qualitativer Inhaltsanalyse	134
6.1.	Allgemeine Bemerkungen zur Inhaltsanalyse	134
6.2.	Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	136
6.3.	Das Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse	138
6.4.	Analyse der Governance-Strukturen der RBG mittels skalierender Strukturierung	143
7.	Ergebnisse und Erkenntnisse.....	157
7.1.	Drei Typen der Willensbildung und Entscheidungs- findung in der RBG.....	157
7.1.1.	Mitbestimmungseinschließend.....	157
7.1.2.	Mitbestimmungsneutral	159
7.1.3.	Mitbestimmungsausschließend.....	160
7.2.	Erfordernis und Ansätze zur Aktivierung der Willens- bildung im kreditgenossenschaftlichen Verbund - Überlegungen eines Beteiligten	164
7.2.1.	RLB Tirol	164
7.2.2.	Raiffeisen-Leasing und Raiffeisen KAG.....	167
7.2.3.	Raiffeisen Versicherung	171
7.2.4.	ÖPAG Pensionskassen AG und ÖVK Vorsorgekasse AG.	172
8.	Zusammenfassung	175
9.	Literaturverzeichnis	178
10.	Interviewverzeichnis	200
11.	Vorträge-/Tagungsverzeichnis.....	201
12.	Internetverzeichnis	202
13.	Abbildungsverzeichnis.....	203
14.	Tabellenverzeichnis	204
15.	Abkürzungsverzeichnis.....	205

1. Einleitung

Für genossenschaftlich organisierte Kreditorganisationen *"ist die aktuelle Finanzkrise eine gute Chance, die Nachhaltigkeit und Stabilität ihres Geschäftsmodells in den Vordergrund zu stellen"*¹. Die demokratisch organisierte Willensbildung und Entscheidungsfindung zählt dabei vom Anspruch her auch heute noch zu den wesentlichsten Merkmalen des Geschäftsmodells eines genossenschaftlichen Verbunds. Der Willensbildungsprozess gestaltet sich im mehrstufig aufgebauten genossenschaftlichen Verbund entsprechend der kapitalmäßigen Trägerschaft nach genossenschaftstheoretischem Selbstverständnis *"von unten nach oben"*².

Die vorliegende Arbeit untersucht die Willensbildung und Entscheidungsfindung im kreditgenossenschaftlichen Verbund am Beispiel der Raiffeisen Bankengruppe Österreich (RBG)³. Im Fokus stehen die unmittelbaren Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten der Kreditgenossenschaften (1. Stufe) gegenüber den regionalen Zentralbanken (2. Stufe) sowie dieser regionalen Zentralbanken gegenüber der Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB; 3. Stufe) und den wichtigsten bundesweiten Verbundeinrichtungen und -gremien. Diese werden zur Beurteilung der heute in der RBG gelebten genossenschaftlichen Demokratie einer umfassenden Analyse unterzogen. Untersucht werden insbesondere die Strukturen und Beziehungen zwischen den einzelnen Akteuren sowie die vorhandenen Abhängigkeiten untereinander.⁴ Die Willensbildung und Entscheidungsfindung auf der ersten Stufe, der Ebene der selbständigen,

¹ Pangl, 2008, S. 2. DZ Bank-CEO Kirsch ist sogar überzeugt, dass *"sich die Wettbewerbsposition des genossenschaftlichen Finanzverbundes im Zuge der aktuellen Finanzmarktkrise verbessern wird"* (Börsen-Zeitung, 2008, S. 3).

² Syndikus, 1993, S. 2.

³ Vgl. Boettcher im Rahmen der IX. Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung in Fribourg: *"... Wissenschaft im Stillstand ..."*, *"... viel zuwenig aktueller Forschung ..."*, *"... Ursachen ... Auseinandersetzungen der Interessen der Genossenschaftswissenschaft und jener der Praxis ..."* (Weber/Brazda, 1993, S. 99.); *"Wissenschaft dient primär der Erfassung von Problemen in der Praxis."* (Weber/Brazda, 1993, S. 101.) sowie *"Genossenschaftsforschung ist nach unserem Verständnis eine angewandte Wissenschaft ..."* (Weber/Brazda, 1993, S. 101).

⁴ Vgl. Eim, 2007, S. 2.

lokalen Raiffeisenbanken, sowie in den genossenschaftlichen Verbänden wird in der vorliegenden Arbeit bewußt nicht näher betrachtet. Trotzdem kommt den genossenschaftlichen Primärbanken (1. Stufe) auch in dieser Arbeit besondere Aufmerksamkeit zu, sind sie doch die *"Prinzipalen der gesamten Organisation"*⁵.

Eingehend geprüft wird zudem der Einfluß der organisationsrechtlichen Bestimmungen auf die Willensbildung und Entscheidungsfindung. Da in der Realität die formale Verteilung von Kompetenzen auf die Organe der Verbundinstitute und deren tatsächliche Einflußnahme auf die Willensbildung zum Teil erheblich voneinander abweichen können, werden ferner die faktischen Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen analysiert. Der Verfasser bezieht sich immer wieder auch auf persönliche Erfahrungen, die in mittlerweile rd 15jähriger Tätigkeit in einer regionalen Zentralbank (Raiffeisenlandesbank; 2. Stufe) und der RZB (3. Stufe) gewonnen wurden.

Die Arbeit gliedert sich in sieben Hauptkapitel und folgt in ihrer Dramaturgie den von Blome-Drees formulierten Wissenschaftszielen der Genossenschaftslehre⁶:

Nach der Einleitung werden in den Kapiteln 2 bis 4 drei für diese Arbeit essentielle Phänomene so weit beschrieben, daß selbst jener interessierte Leser, dem der genossenschaftliche Verbund bisher wenig vertraut war, durch diese Arbeit findet. Im 2. Kapitel wird der Begriff "Verbund" näher definiert und die in dieser Arbeit als Forschungsobjekt ausgewählte Raiffeisen Bankengruppe Österreich in den für den Kontext dieser Arbeit relevanten Aspekten skizziert. Abgerundet wird dieser Teil durch Evaluierung der für den Inhalt wesentlichsten Entwicklungen und

⁵ Theurl, 2007b, Vorwort der Herausgeberin; vgl hierzu auch 5.1.

⁶ Vgl Blome-Drees, 2006, S. 3 ff.

Ereignisse in der RBG während der letzten 120 Jahre (*"Das Wissenschaftsziel der Beschreibung & Erklärung"*⁷).

Das dritte Kapitel begibt sich auf die Suche nach den Wurzeln der Genossenschaftsbewegung im deutschsprachigen Raum und führt die ursprüngliche Programmatik dieser Idee näher aus (*"Das Wissenschaftsziel der Beschreibung & Erklärung"*).

Kapitel 4 setzt sich mit "Corporate Governance" auseinander, einer von den USA ausgehenden Diskussion, die *"mit der üblichen Zeitverzögerung"*⁸ Mitte der 90er Jahre auch den deutschsprachigen Raum erreicht hat (*"Das Wissenschaftsziel der Beschreibung & Erklärung"*). Diese Ausführungen sind für diese Arbeit deshalb bedeutsam, zumal Corporate Governance die Funktionsweise der Unternehmensorgane, ihre Zusammenarbeit und die Kontrolle ihres Verhaltens beinhaltet⁹ und somit die Willensbildung und Entscheidungsfindung in einem Unternehmen tangiert. Nach generellen Erläuterungen werden in dieser Arbeit erstmals auch die Organe der wichtigsten Verbundunternehmen und -gremien der RBG sowie deren Zusammensetzung konkret beleuchtet. Das Kapitel schließt mit einem ersten Zwischenfazit (Zwischenanalyse 1¹⁰).

Kapitel 5 und 6 beschäftigen sich im Detail mit dem eigentlichen Forschungsobjekt, den Governance-Strukturen der Raiffeisen Bankengruppe Österreich, und analysieren die formale und faktische Willensbildung und Entscheidungsfindung in der derzeitigen Ausprägung (*"Das Wissenschaftsziel der Kritik"*¹¹). Zwei unterschiedliche Forschungszugänge werden hierbei angewendet:

⁷ Blome-Drees, 2006, S. 5 ff.

⁸ Krejci, 2003, Geleitwort.

⁹ Vgl Prändl/Geppert/Göth, 2003, Vorwort der Herausgeber.

¹⁰ Vgl 4.3.5.

¹¹ Blome-Drees, 2006, S. 8 ff.

- A Neue Institutionenökonomik (Kapitel 5; Williamson¹², "Münsteraner"¹³; wirtschaftswissenschaftlicher¹⁴ - eigentlich volkswirtschaftlicher, mikrotheoretischer - Zugang)
- B Qualitative Inhaltsanalyse (Kapitel 6; Lazarsfeld¹⁵, Mayring¹⁶; soziologischer Zugang¹⁷)

Zum Teil ergänzen sich die Ergebnisse dieser beiden Forschungsansätze in dieser Arbeit, zum Teil bauen sie aufeinander auf.¹⁸ Nach jedem der beiden Kapitel wird ein weiteres Zwischenfazit (Zwischenanalyse 2¹⁹ + 3²⁰ sowie Zwischenanalyse 4²¹) gezogen.

Im siebenten Kapitel entwickelt der Verfasser basierend auf den Ergebnissen und Erkenntnissen seiner eigenen wissenschaftlichen Arbeit aus den Kapiteln 4, 5 und 6 drei unterschiedliche Typen (Kontrastgruppen), wobei die erzielten Ergebnisse der ideologischen Forderung einer demokratischen Willensbildung und Entscheidungsfindung im kreditgenossenschaftlichen Verbund gegenübergestellt werden:

¹² Vgl. Williamson, 1987a und 1987b.

¹³ Vgl. Eschenburg, 1971 und 1977; Boettcher, 1980 und 1981; Bonus, 1987, 1988, 1994a und 1994b; Theurl/Kring, 2002; Theurl/Krawinkel, 2003 sowie Theurl, 2003, 2004, 2007a und 2007b.

¹⁴ Vgl. Blome-Drees, 2006, S. 3: Im Mittelpunkt der Genossenschaftslehre im deutschsprachigen Raum stehen „nach weitgehender Übereinstimmung betriebswirtschaftliche Probleme“.

¹⁵ Vgl. Lazarsfeld, 1935, 1940 und 1972 sowie Lazarsfeld/Barton 1972 und 1982.

¹⁶ Vgl. Mayring, 1985, 1990, 2003 und 2005 sowie Mayring/Gläser-Zikuda, 2005.

¹⁷ Genossenschaftliches Handeln erfolgt von Menschen, "also im sozialen Kontext, wobei sich die Gesellschaft durch deren Handlungen auch permanent verändert." (Weber/Brazda, 1993, S. 102).

¹⁸ "Es versteht sich von selbst, dass die Gesichtspunkte, die Erkenntnisweisen und Methoden, die für die Erfüllung dieser Aufgabe" - nämlich Entwicklung von Theorien, Erklärung von Resultaten, Analyse unterschiedlicher Typen, Finden von Erkenntnissen - "gewählt werden können, sehr vielfältig sind und in die Problemstellungen verschiedener Wissenschaften hineinreichen müssen ..." (Amann, 1986, S. 444) sowie "... man trifft auch auf viel zu wenig Bereitschaft, Wissenschaftsfortschritte aus benachbarten Teildisziplinen in die Genossenschaftsforschung einzubinden." (Weber/Brazda, 1993, S. 100).

¹⁹ Vgl. Tabelle 21 und Abbildung 22.

²⁰ Vgl. Abbildung 24.

²¹ Vgl. Tabelle 26.

- ❶ Mitbestimmungseinschließend
- ❷ Mitbestimmungsneutral
- ❸ Mitbestimmungsausschließend

Zudem werden konkrete Vorschläge für die Praxis²² angeführt, wie die festgestellten Demokratiedefizite verkleinert respektive behoben werden können²³, ohne die Effizienz der Kreditgenossenschaft, die die Forderung nach einem Reüssieren im herrschenden kompetitiven Marktumfeld verlangt²⁴, einzuschränken (*"Das Wissenschaftsziel der Utopie & Wertsetzung"*²⁵).

Abschließend wird die Motivation dieser Arbeit nochmals skizziert sowie Gestaltungsoptionen angeführt, die für die Zukunft der RBG und ihrer Verbundunternehmen von großer Relevanz sein können.²⁶

²² Vgl Blome-Drees, 2006, S. 4: „*Letztlich geht es*“ in der Genossenschaftslehre *„darum, einen Beitrag zur Handhabung oder gar Lösung genossenschaftlicher Führungsprobleme zu leisten.“*

²³ Vgl Peemöller, 2006, S. 1: *„Gutes bewahren, Überflüssiges vermeiden und Hemmnisse beseitigen ...“.*

²⁴ Vgl Lichtsteiner/Schwarz, 2008, S. 195 ff.

²⁵ Blome-Drees, 2006, S. 13 ff.

²⁶ *"Leistungsfähigkeit und Reichweite theoretischer Ansätze sind hier nicht nur an ihrer Empirie zu überprüfen - an wissenschaftlicher Tragfähigkeit -, sondern zugleich auch im Hinblick auf ihre praktische Nützlichkeit."* (Weber/Brazda, 1993, S. 100).

2. Der kreditgenossenschaftliche Verbund

2.1. Der Verbundbegriff

Basis eines mehrstufigen genossenschaftlichen Verbunds bilden die Primärgenossenschaften. Die auf Ortsebene (lokaler Ebene) tätigen Primärgenossenschaften (horizontale Gliederung) arbeiten mit (genossenschaftlichen) Regionalzentralen zusammen und diese wiederum mit Bundeszentralen (vertikale Gliederung)²⁷. Im Sinne des Subsidiaritätsprinzips²⁸ entscheidet die jeweils untere Ebene frei darüber, in welchem Ausmaß sie die Dienstleistungen der nächst höheren Ebene in Anspruch nimmt. Die Tätigkeit der Regional- und Bundeszentralen wird dadurch auf jene Aufgaben beschränkt, die bei ihnen unter vergleichsweise günstigen Bedingungen und zu für die Primärgenossenschaften attraktiven Konditionen erledigt werden können.²⁹

Die Raiffeisen Bankengruppe Österreich stellt heute - so wie auch die österreichische Volksbankengruppe - einen sehr ausgeprägten und effizienten Verbund³⁰ dar; diesem steht jedoch keine gesetzliche Grundlage gegenüber.³¹ Obwohl die Arbeiten hierzu im Rahmen der geplanten Reform des Genossenschaftsgesetzes 2000 zu den Hauptaufgaben zählten und bereits sehr weit fortgeschritten waren³²,

²⁷ Vgl Bruckmüller/Werner, 1998, S. 325.

²⁸ Vgl 3.2.3.

²⁹ Vgl Hamm, 1990, S. 355.

³⁰ Gleichzeitig haben sich zahlreiche andere genossenschaftliche Verbundsysteme in den letzten Jahren aufgrund interner institutioneller Konflikte oder schwerwiegender ökonomischer Probleme aufgelöst (vgl Brazda/Schediwy, 1998, S. 177 f).

³¹ Vgl Borns/Hofinger, 2000, S. 37.

³² Vgl Kralik/Rechberger, 1996, S. 71 f, Entwurf eines Genossenschaftsgesetzes. § 3 lautet demnach:

"§ 3 (Verbund)

(1) Eine Genossenschaft kann einer gemeinsamen mit andern Genossenschaften gebildeten Verbundorganisation, deren Beteiligung oder Mitgliedschaft sie gemäß § 2 erworben hat, zur Unterstützung ihrer Förderungstätigkeit unter Beachtung des Subsidiaritätsprinzips Aufgaben übertragen, soweit ein solches Zusammenwirken von Genossenschaften im Verbund insgesamt die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder der Genossenschaft erleichtert oder verbessert. Die Beteiligung von

wurde die von mehreren Seiten (zB Österreichischer Genossenschaftsverband, ÖGV) angestrebte Novellierung schlussendlich nicht umgesetzt. Insbesondere Raiffeisen stand einer gesetzlichen Verbundregelung skeptisch gegenüber, da Raiffeisen weder eine Zentralisierung im Genossenschaftsverband noch die Ausweitung kartellrechtlicher Ausnahmen unterstützen konnte.³³

Auch in der Literatur existiert keine allgemein gültige Definition des Begriffs "Verbund", haben doch kooperative Verbundsysteme trotz ihrer praktischen Bedeutung *"in der Genossenschaftswissenschaft kaum einen entsprechenden Widerhall gefunden"*³⁴. Unbestritten sollte jedoch sein, dass es sich beim Verbund um einen *"freiwilligen, dauerhaften Zusammenschluss"*³⁵ von Genossenschaften handelt. Ein weiteres relevantes Merkmal ist die auf Partnerschaft beruhende Kooperation.³⁶ Auch muss ein Zusammenschluss rechtlich selbständiger, gleich gesinnter Genossenschaften vorliegen.³⁷ Fehlfeld definiert den Verbund als *"Gesamtheit von Genossenschaften, Verbänden und Spezialinstituten"*³⁸. Bonus qualifiziert *"das typische Verbundsystem der Genossenschaften als Mischung des Prinzips Markt und des Prinzips Hierarchie, eine Hybridform im Sinne von O. E. Williamson"*.³⁹ Die vielleicht wichtigste Eigenschaft für

Unternehmen anderer Rechtsform an der Verbundorganisation steht einer Aufgabenübertragung nicht entgegen.

(2) In den Genossenschaftsvertrag einer verbundenen Genossenschaft für die Dauer der Verbundzugehörigkeit aufgenommene Zustimmungsrechte der Verbundorganisation sind wirksam, soweit sie durch den Verbundzweck gerechtfertigt sind und sofern die Generalversammlung sie jederzeit wieder beseitigen oder die Genossenschaft aus der Verbundorganisation innerhalb angemessener Frist austreten kann; jedenfalls angemessen ist eine Frist von 12 Monaten zum Ende des Geschäftsjahres der Verbundorganisation. Ein solcher Austritt bedarf zu seiner Wirksamkeit eines Beschlusses der Generalversammlung der austretenden Genossenschaft.

(3) Das Stimmrecht der Genossenschaft in der Verbundorganisation ruht, wenn die Verbundorganisation in der Genossenschaft ein Stimmrecht von mindestens 50% hat.;"; vgl weiters Brazda/Schediwy, 1998, S. 181.

³³ Vgl Interview Pangl, 2.4.2008.

³⁴ Brazda/Schediwy, 1998, S. 179.

³⁵ Scharinger/Rummel, 1996, S. 10.

³⁶ Vgl Kastner, 1986, S. 205.

³⁷ Vgl Kastner, 1986, S. 205.

³⁸ Fehlfeld, 2003, S. 79.

³⁹ Brazda/Schediwy, 1998, S. 182 f; vgl Bonus, 1988, S. 23 ff und Williamson, 1987b.

den Genossenschaftsverbund ist schließlich die Definition des Zwecks, also die *"Förderung des Erwerbes und der Wirtschaft der Mitglieder der Primär-genossenschaft"* (Förderauftrag, § 1 Abs 1 GenG).⁴⁰

Publikationen der letzten Jahren be- und umschreiben den Verbundbegriff immer öfter auch als/mit "Kooperation" und "Netzwerk".⁴¹ Demnach ist der genossenschaftliche Finanzverbund ein *"Netzwerk von Unternehmen"*⁴². Unternehmen reagieren auf die aktuellen Rahmenbedingungen zunehmend mit der Bildung von Kooperationen und Netzwerken und sind damit erfolgreich. Sie greifen zur Selbsthilfe, um wettbewerbsfähig zu bleiben.⁴³ Indem es gelingt, Experten und Spezialunternehmen in ein Netzwerk einzubinden, werden Wertschöpfungsketten optimiert, ohne die unternehmerische Selbständigkeit eines einzelnen Verbundteilnehmers zu untergraben.⁴⁴ Ein zunehmend größerer Teil der Wertschöpfungszuwächse wird heute durch intelligente Netzwerke erzielt. Dies soll auch allen genossenschaftlichen Verbänden als Anstoß dienen, um aus ihren *"zu unrecht als veraltet angesehenen Verbundsystemen moderne leistungsfähige Netzwerke"* zu *"bauen"*.⁴⁵

Auf welch dichtes Netzwerk heute Raiffeisen Österreich bauen kann, verdeutlicht auch eine Studie, die Österreichs bestvernetzte Manager ermittelte.⁴⁶ An der Spitze liegen die Generaldirektoren der Raiffeisenlandesbanken Oberösterreich, Ludwig Scharinger, und Niederösterreich-Wien, Erwin Hameseder. Insgesamt sieben Spitzenmanager der "TOP-20-Netzwerker" arbeiten für Unternehmen der Raiffeisen-Gruppe (6. Walter Rothensteiner, Generaldirektor der RZB; 10. Gottfried Wanitschek, Vorstandsdirektor der UNIQA; 13. Peter Püspök, Stellvertretender Obmann Raiffeisen Holding Niederösterreich-Wien; 15. Günther

⁴⁰ Frotz, 1991, S. 849; vgl auch Brazda/Schediwy, 1998, S. 180 f.

⁴¹ Vgl Theurl, 2004; Eim, 2007, S. 2; Biricz, 2005, S. 102 ff.

⁴² Theurl, 2007b, Vorwort der Herausgeberin; vgl hierzu auch Eim, 2007, S. 24 ff.

⁴³ Vgl Theurl, 2007a, S. 6.

⁴⁴ Vgl Theurl, 2007a, S. 7.

⁴⁵ Zach, 2008, S. 4.

⁴⁶ Quelle: Industriemagazin, FAS.research; vgl Industriemagazin, 2007, S. 30 ff.

Reibersdorfer, Generaldirektor Raiffeisenverband Salzburg; 20. Christian Konrad, Generalanwalt des ÖRV).⁴⁷

2.2. Die Raiffeisen Bankengruppe Österreich

Die Raiffeisen Bankengruppe Österreich (RBG)⁴⁸ ist heute die größte und stärkste Bankengruppe des Landes. Die RBG verfügt über das dichteste Bankstellennetz Österreichs und repräsentiert rund ein Viertel des heimischen Geld- und Kreditwesens. Beinahe jeder zweite Österreicher über 15 Jahre ist Kunde einer Raiffeisenbank (Kundenanteil 39%, Hauptkundenanteil 34%)⁴⁹, 1,7 Millionen Österreicher sind als Genossenschaftler Mitglied einer Raiffeisenbank.⁵⁰ Der Kundenanteil bei Unternehmen beträgt 56%, 68% davon haben ihre Hauptbankverbindung bei Raiffeisen.⁵¹

⁴⁷ Vgl. Raiffeisen Zeitung, Nr. 37/13, September 2007, S. 5; Industriemagazin, Nr. 9/September 2007, S. 30 ff; Österreich, 6.9.2007, R20 - R21; Wirtschaftsblatt, Nr. 2942, 6.9.2007, S. 2.

⁴⁸ Die Erforschung eines sozialen Systems wird gleichzeitig auch zu einem Beratungsprozess im Sinne einer Organisationsentwicklung (vgl. Weber/Brazda, 1993, S. 103).

⁴⁹ Europaweit ist jeder fünfte Bürger Kunde einer Genossenschaftsbank und nimmt deren Produkte und Dienstleistungen in einer von insgesamt rd 4.500 Banken und rd 60.000 Bankstellen in Anspruch. Anders gesagt zählen die europäischen Genossenschaftsbanken heute insgesamt rd 140 Mio Kunden (vgl. Oliver Wyman, 2008, S. 1, S. 5 und S. 11). Damit sind die Genossenschaftsbanken eine tragende Säule des europäischen Bankenmarktes.

Wegen dieser großen Bedeutung hat die renommierte Managementberatung Oliver Wyman für die Europäische Vereinigung der Genossenschaftsbanken (European Association of Co-operative Banks, EACB) eine Studie zur Lage dieses Bankensektors erstellt. Untersucht wurden die Genossenschaftsbanken in Deutschland, Finnland, Frankreich, Italien, den Niederlanden, Österreich, der Schweiz, Spanien und im Vereinten Königreich. Für die Raiffeisen Bankengruppe Österreich stand neben Dr. Andreas Pangl, Generalsekretär des Fachverbands der Raiffeisenbanken, der Verfasser dieser Arbeit Oliver Wyman als Interviewpartner zur Verfügung (vgl. Oliver Wyman, 2008, S. 6).

Gemessen am Tier 1 Kapital befanden sich 2006 sogar drei europäische Genossenschaftsbanken - Crédit Agricole Group (4.), Rabobank Group (19.) und Crédit Mutuel (25.) - unter den 25 größten Banken der Welt (vgl. Oliver Wyman, 2008, S. 12).

⁵⁰ Vgl. Fachverband der Raiffeisenbanken, 2007, S. 11.

⁵¹ Vgl. RZB, Presseinformation, 1. Juli 2008.

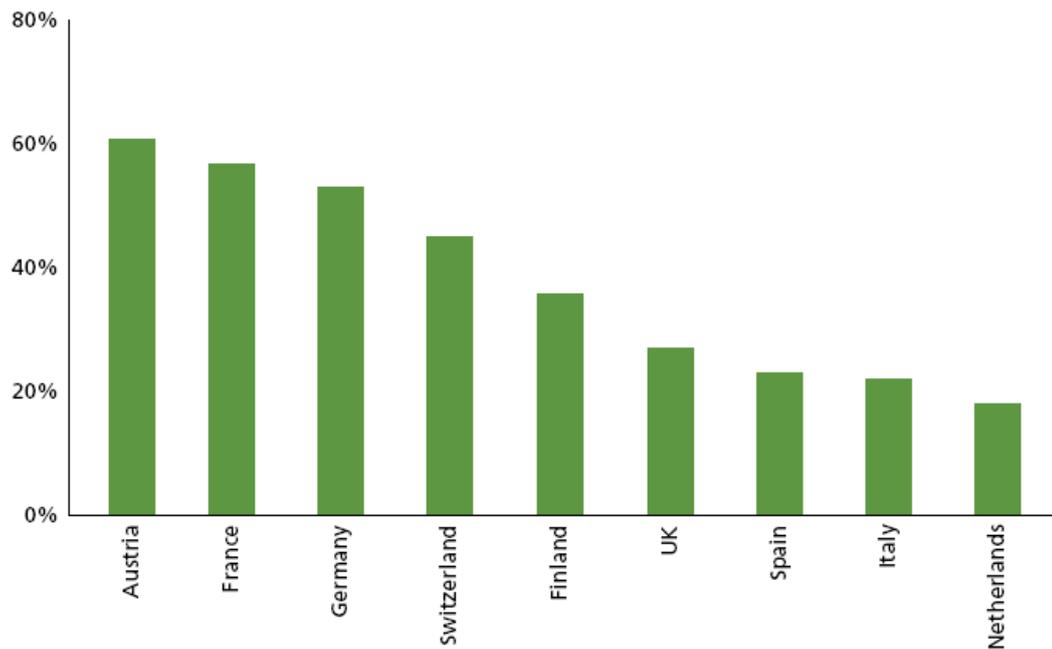


Abbildung 1:
Genossenschaftsmitglieder nach Ländern -
Kundenanteil mit Mitgliedschaft in % (2006)⁵²

Die RBG verwaltete 2007 rd EUR 72 Mrd an Kundeneinlagen (inländische Nichtbanken)⁵³. In der Finanzierung liegt der Schwerpunkt bei Privatkunden, klein- und mittelständischen Unternehmen, Tourismus und Landwirtschaft. Die RZB betreibt zudem das Großkundengeschäft; ihr Fokus liegt auf der sogenannten "Top 1.000"-Klientel, den 1.000 größten (gemessen am Umsatz) Unternehmen des Landes. Der RBG-Anteil an der aggregierten Bilanzsumme aller österreichischen Banken beträgt 30,3%.⁵⁴ Per 1.1.2007 beschäftigten die Institute der RBG rd 24.500 Mitarbeiter im Inland.⁵⁵

⁵² Vgl Oliver Wyman, 2008, S. 33.

⁵³ Vgl RZB, Geschäftsbericht 2007, S. 70.

⁵⁴ Vgl Fachverband der Raiffeisenbanken, 2007, S. 11.

⁵⁵ Vgl ÖRV, 2007. Zahl ohne Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien und ohne UNIQA.

Tabelle 1:
Marktanteile der Raiffeisen Bankengruppe Österreich⁵⁶

	2007	2006	2005	2004	2003
Gesamteinlagen inländischer Nichtbanken (in Mio EUR)	71.758	64.188	59.477	54.635	53.184
Marktanteil Gesamteinlagen (in %)	27,8	27,8	26,9	25,9	26,5
Direktkredite an inländische Nichtbanken (in Mio EUR)	67.979	63.719	60.928	55.786	53.375
Marktanteil Direktkredite (in %)	23,8	23,2	23,1	22,2	22,3
Wertpapierfonds (in Mio EUR)	47.452	48.565	42.661	33.265	30.625
Marktanteil Wertpapierfonds (in %)	29,0	29,0	27,4	26,7	26,6

Die RBG ist durch eine Vielzahl von sehr heterogenen Akteuren geprägt, die in einer speziellen, über Jahrzehnte entwickelten Arbeitsteilung zusammenarbeiten.⁵⁷ Die dreistufig aufgebaute RBG⁵⁸ besteht aus den autonomen und lokal tätigen Raiffeisenbanken (1. Stufe), den Raiffeisenlandeszentralen (Raiffeisenlandesbanken; 2. Stufe) sowie der RZB (3. Stufe). Landeszentralen und RZB betreiben gemeinsam schließlich sogenannte Spezialgesellschaften⁵⁹, die heute ebenfalls eine entscheidende Rolle im genossenschaftlichen Verbund, aber auch in der heimischen Bankenindustrie, spielen.

⁵⁶ Vgl. RZB, Geschäftsbericht 2007, S. 70 f; Quellen: OeNB sowie OeKB für Wertpapierfonds (Daten für RCM, Kepler Fonds KAG und Raiffeisen Salzburg Invest KAG).

⁵⁷ Vgl. Theurl, 2007b, Vorwort der Herausgeberin. Das in diesem Vorwort für den genossenschaftlichen Finanzverbund in Deutschland Gesagte gilt ebenso für die RBG.

⁵⁸ Vgl. hierzu auch Bonus, H./Steiner, J./Wagner, 1988 sowie Schierenbeck, 1989.

⁵⁹ Wenn diese Spezialgesellschaften rein gesellschaftsrechtlich auch eine 4. Stufe innerhalb der RBG bilden, so spricht man von der RBG dennoch von einem dreistufigen Sektor - Raiffeisenbanken, Raiffeisenlandesbanken und RZB.

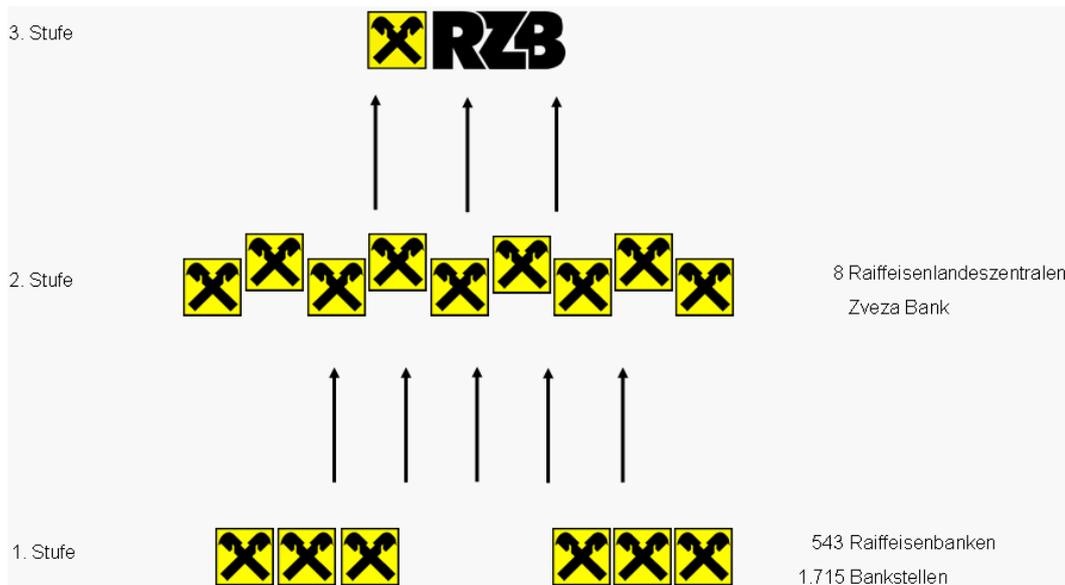


Abbildung 2:
Struktur der Raiffeisen Bankengruppe Österreich (2007)⁶⁰

Die selbständigen Raiffeisenbanken bilden ein flächendeckendes und weitläufiges Bankstellennetz im gesamten Land. Mit 543 selbständigen Raiffeisenbanken und 1.715 Zweigstellen hält die RBG einen Anteil von knapp 44% an allen österreichischen Bankniederlassungen.⁶¹ Die Raiffeisenbanken eines Bundeslandes sind Universalbanken, die alle Bankdienstleistungen anbieten. Die Raiffeisenbanken sind gleichzeitig (Haupt-)Eigentümer ihrer jeweiligen Landeszentrale. Die erste Raiffeisenbank (*"der erste nach dem System Raiffeisen in Niederösterreich gegründete Spar- und Darlehenskassenverein"*⁶²) im Gebiet des heutigen Österreich wurde 1886 in Mühldorf bei Spitz an der Donau gegründet.⁶³

⁶⁰ Quelle: RZB, Raiffeisenlandeszentralen, eigene Erhebungen des Verfassers; inkl Zveza Bank, den 7 Posojilnica Banken sowie deren 13 Bankstellen.

⁶¹ Vgl RZB, Geschäftsbericht 2007, S. 71.

⁶² Ströbitzer, 1986, S. 20.

⁶³ Vgl Tomanek, 1998, S. 6 sowie Ströbitzer, 1986, S. 21.

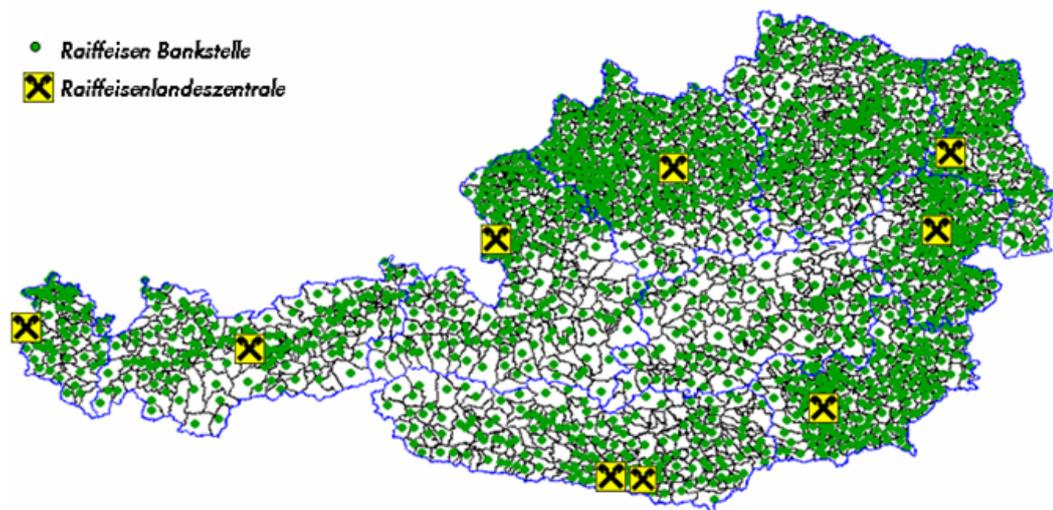


Abbildung 3:
Flächendeckendes Vertriebsnetz in ganz Österreich⁶⁴

Genossenschaftsbanken zeichnen sich grundsätzlich durch besondere Nähe zum Kunden aus. Neben Österreich weisen sie auch in allen anderen europäischen Ländern, in denen sie markante Marktteilnehmer sind, eine deutlich höhere Bankstellendichte als kommerzielle Banken auf, speziell in ländlichen Gebieten, und betreuen pro Bankstelle entschieden weniger Kunden. Sie sind damit leichter zugänglich und können für den einzelnen Kunden mehr Zeit aufwenden.⁶⁵

⁶⁴ Quelle: RZB.

⁶⁵ Vgl. Fachverband der Raiffeisenbanken, 7-8/2008, S. 5.

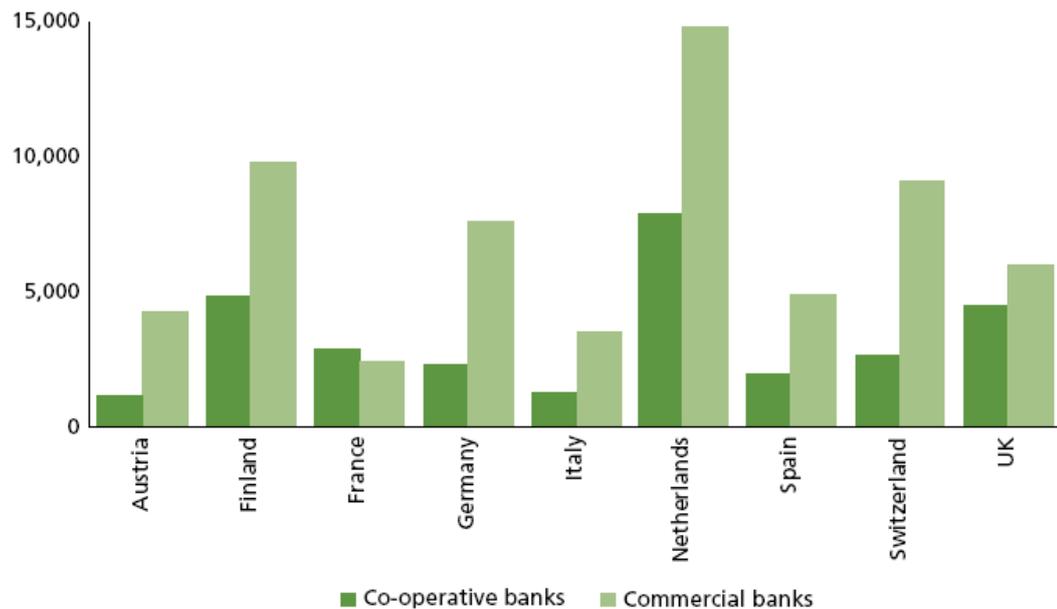


Abbildung 4:
Anzahl der Kunden pro Bankstelle⁶⁶

2.2.1. Die im Kontext dieser Arbeit wichtigen Verbundinstitute und -gremien

Die Gründung der einzelnen Verbundinstitute ist stets von der unteren Ebene ausgegangen. Die Entwicklungen im Markt haben jedoch dazu geführt, dass die ehemaligen Töchter und Beteiligungen heute zunehmend selbständig am Markt agieren und ihre Strategie und Geschäftspolitik nicht mehr ausschließlich an der unteren Ebene ausrichten.⁶⁷

2.2.1.1. Raiffeisenlandeszentralen

In ihrer Suche nach einer angemessenen Arbeitsteilung im Finanzverbund sind die genossenschaftlichen Banken Pioniere, haben sie doch "Outsourcing" sowie die gemeinsame Nutzung von Größen- und Spezialisierungsvorteilen sehr früh durch die Gründung von Zentralbanken

⁶⁶ Quelle: Oliver Wyman, 2008, S. 25.

⁶⁷ Vgl Theurl/Kring, 2002, S. 40.

(und Spezialinstituten) institutionalisiert.⁶⁸ Die Landeszentralen der RBG wurden im Zeitraum 1894 bis 1928 als Stelle für den Liquiditätsausgleich gegründet.⁶⁹ Auch heute noch ist diese Funktion - aufgrund des aktuellen Marktumfeldes mehr denn je - von zentraler Bedeutung. Darüber hinaus bieten Landeszentralen weitere bankspezifische Dienstleistungen für die Raiffeisenbanken ihres Wirkungsbereiches an und agieren als selbständige Universalbanken.

Jedes Bundesland hat eine Landeszentrale - mit zwei Ausnahmen: Die Bundesländer Niederösterreich und Wien teilen sich gemeinsam eine Raiffeisenlandesbank (RLB), die RLB Niederösterreich-Wien. In Kärnten gibt es zwei Landeszentralen, die RLB Kärnten und die Zveza Bank⁷⁰ für die ethnische Minderheit der Slowenen in Südkärnten, die auf der ersten Stufe sieben selbständige Genossenschaftsbanken (Posojilnica Banken) betreiben.⁷¹

Alle acht Raiffeisenlandeszentralen wurden ursprünglich in der Rechtsform der Genossenschaft gegründet. Heute sind noch vier Landeszentralen Genossenschaften (Burgenland, Kärnten, Salzburg, Vorarlberg), vier haben mittlerweile die Rechtsform einer Aktiengesellschaft angenommen (Niederösterreich-Wien, Tirol, Oberösterreich, Steiermark). Die vier in der Rechtsform einer Genossenschaft verbliebenen Landeszentralen sind allesamt sogenannte gemischte Verbände, dh sie vereinen Bankbetrieb und Revision in einer Genossenschaft. Drei dieser vier Landeszentralen haben mittlerweile jedoch den hauptberuflichen Vorstand

⁶⁸ Vgl Theurl, 2003, S. 11 f.

⁶⁹ Vgl GZB, 1977, S. 13: 1894 Tiroler Raiffeisen-Zentralkasse, 1895 Geldzentrale des Kärntner Raiffeisenverbandes, 1895 Geldzentrale des Raiffeisenverbandes Vorarlberg, 1898 Raiffeisen-Zentralkasse für Niederösterreich und Wien, 1900 Genossenschaftliche Landeszentrale in Oberösterreich, 1900 Genossenschaftliche Landeszentrale in der Steiermark, 1905 Geldzentrale des Salzburger Raiffeisenverbandes, 1928 Geldzentrale des Raiffeisenverbandes Burgenland.

⁷⁰ In der Folge wird auf die Zveza Bank nicht mehr näher eingegangen, da sie im Willensbildungs- und Entscheidungsfindungsprozess der RBG keine Rolle spielt. Die Zveza Bank (2. Stufe) und die Posojilnica Banken (1. Stufe) stellen keine Vertreter in den bundesweiten Verbundgesellschaften und -gremien.

⁷¹ Vgl Zveza Bank, Jahresbericht 2004, S. 16.

installiert, sodass heute nur noch der RV Salzburg in der für eine Genossenschaftsbank typischen Arbeitsteilung (dh mit den Organen Generalversammlung, Vorstand, Aufsichtsrat, Geschäftsleitung) agiert.

Tabelle 2:
Eckdaten der acht Raiffeisenlandeszentralen⁷²

2007, in Mio EUR	Rechtsform	Gremien der Willensbildung	Bilanzsumme	Betriebsergebnis	Mitarbeiter
RLB Burgenland	GenmbH (gemischter Verband)	Generalversammlung Aufsichtsrat (hauptberuflicher) Vorstand	2.200	22,6	149
RLB Kärnten	GenmbH (gemischter Verband)	Generalversammlung Aufsichtsrat (hauptberuflicher) Vorstand	2.676	26,8	369
RLB NÖ-Wien	AG	Hauptversammlung Aufsichtsrat Vorstand	18.252	191,1	1.276
RLB Oberösterreich	AG	Hauptversammlung Aufsichtsrat Vorstand	20.350	175,0	877
RLB Steiermark	AG	Hauptversammlung Aufsichtsrat Vorstand	8.350	68,8	767
RLB Tirol	AG	Hauptversammlung Aufsichtsrat Vorstand	5.047	35,2	659
RLB Vorarlberg	GenmbH (gemischter Verband)	Generalversammlung Aufsichtsrat (hauptberuflicher) Vorstand	3.925	23,2	255
RV Salzburg	GenmbH (gemischter Verband)	Generalversammlung Aufsichtsrat Vorstand Geschäftsleitung	5.127	42,1	1.077

⁷² Quellen: Raiffeisenlandeszentralen, Geschäftsberichte 2007; Firmenbuch.

2.2.1.2. Die Raiffeisen Zentralbank Österreich AG

Die Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB) bildet als Spitzeninstitut die dritte Stufe der RBG. Knapp 88% des Grundkapitals der RZB werden heute von den Landeszentralen (direkt und indirekt) gehalten.

Tabelle 3:
Aktionärsverzeichnis Raiffeisen Zentralbank Österreich AG⁷³

	Anteil*
Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien	31,39%
Raiffeisen-Landesbank Steiermark	14,93%
Raiffeisenlandesbank Oberösterreich	14,93%
Raiffeisen-Landesbank Tirol	5,84%
Raiffeisenverband Salzburg	5,80%
Raiffeisenlandesbank Kärnten	5,63%
Raiffeisenlandesbank Burgenland	4,63%
Raiffeisenlandesbank Vorarlberg	4,59%
Zveza Bank	0,04%
Summe Raiffeisenlandeszentralen**	87,80%***
Österreichische Volksbanken	5,15%
UNIQA Versicherungen	2,64%
RWA Raiffeisen Ware Austria	2,57%
HYPO Investmentbank	1,21%
Landes-Hypothekbank Steiermark	0,63%
Summe anderer Aktionäre	12,20%
Total	100,00%

* Direkt und indirekt gehaltene Stamm- und Vorzugsaktien.

** Davon werden 81,32 Prozentpunkte in der R-Landesbanken-Beteiligung GmbH gehalten.

*** Rundungsdifferenz.

⁷³ Quellen: RZB, Group Head Office & Executive Secretariat; Firmenbuch.

Die RZB wurde 1927, rund vier Jahrzehnte nach Etablierung des ersten österreichischen Spar- und Darlehenskassenvereins nach dem System von Friedrich Wilhelm Raiffeisen, primär als Liquiditätsausgleichsstelle der Raiffeisen Bankengruppe gegründet.⁷⁴

Tabelle 4:
Eckdaten des RZB Konzerns⁷⁵

(in Mio EUR)	2007
Bilanzsumme	137.402
Jahresüberschuss vor Steuern	1.485
Mitarbeiter	61.351
Eigentümer	87,80% Raiffeisenlandeszentralen 2,64% UNIQA Versicherungen AG 2,57% Raiffeisen Ware Austria (RWA) 0,63% Landeshypothekenbank Steiermark AG 6,36% Sektorfremde Dritte
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Gremien der Willensbildung und Entscheidungsfindung	Hauptversammlung Länderkuratorium Aufsichtsrat Vorstand

Heute ist die RZB eine führende Kommerz- und Investmentbank in Österreich und betrachtet mittlerweile auch Zentral- und Osteuropa als

⁷⁴ Vgl Girozentrale der Österreichischen Genossenschaften, 1929; Genossenschaftliche Zentralbank Aktiengesellschaft, 1955; Genossenschaftliche Zentralbank Aktiengesellschaft 1957 und Genossenschaftliche Zentralbank Aktiengesellschaft, Jahresbericht 1967.

⁷⁵ Quellen: RZB, Geschäftsbericht 2007, S. 2 f und S. 59; Firmenbuch. Zum Vergleich die Ziffern 2008: Bilanzsumme EUR 156.921 Mio, Jahresüberschuss vor Steuern EUR 597 Mio, 66.651 Mitarbeiter (Quelle: RZB, Geschäftsbericht 2008, S. 2). Da zum Zeitpunkt der Einreichung dieser Arbeit noch nicht die Ziffern 2008 aller in dieser Arbeit behandelten Zentralbanken und Verbundunternehmen vorlagen, wird zur besseren Vergleichbarkeit ("vor der Finanzkrise") im Text stets auf die Ziffern des Geschäftsjahres 2007 abgestellt.

ihren Heimmarkt (Start 1986). Über ihre börsennotierte⁷⁶ Tochter, die Raiffeisen International Bank-Holding AG (RI), betreibt sie das größte Bankennetzwerk in CEE. 18 Märkte dieser Wachstumsregion werden durch Tochterbanken, Leasingfirmen und zwei Repräsentanzen abgedeckt, in über 3.000 Geschäftsstellen werden über 13,6 Millionen Kunden betreut.⁷⁷ Insgesamt beschäftigt der gesamte RZB Konzern weltweit mittlerweile mehr als 61.300 Mitarbeiter⁷⁸. Die Raiffeisen Bankengruppe Österreich hat damit die Chance genutzt, *"aus einer kleinen Volkswirtschaft heraus durch ihre Stärke am nationalen Markt kompetent neue Märkte zu erschließen und für ihre Genossenschaften nutzbar zu machen"*.⁷⁹



Abbildung 5:
Kursentwicklung Raiffeisen International⁸⁰

⁷⁶ Erster Handelstag war der 25.4.2005 (Quelle: www.ri.co.at).

⁷⁷ Vgl RZB, Geschäftsbericht 2007, S. 61.

⁷⁸ Vgl RZB, Geschäftsbericht 2007, S. 2.

⁷⁹ Armbruster, 2007, S. 3.

⁸⁰ Quelle: Raiffeisen Centrobank AG.

Der RZB Konzern, bestehend aus RZB und RI, ist aufgrund seiner internationalen Verflechtung von der aktuellen Krise bisher doppelt betroffen. Leidet die RZB in erster Linie unter der westlichen Bankenkrise (zB USA, Island) und der damit verbundenen Liquiditätsverknappung, kam RI durch die massiven Währungsabwertungen einzelner CEE-Länder (insb Ukraine, Russland, Ungarn, Rumänien) nicht unbeträchtlich in Bedrängnis. Dieses im Vergleich mit den Vorjahren dramatisch schwieriger gewordene Umfeld spiegelt sich nicht zuletzt auch in einem starken Kursverfall der RI-Aktie⁸¹ sowie einem deutlich niedrigeren Konzern-Jahresüberschuss 2008⁸² wider.

Im Kontext dieser Arbeit besonders erwähnenswert ist, dass RZB aufgrund der andauernden so herausfordernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zurzeit Adaptierungen von Geschäftsordnungen einzelner Organe prüft und vorbereitet. Ziel ist es, für im Krisenfall definierte Stress-Szenarien bei Gefahr im Verzug oder sonstigen dringenden Beschlussfassungen abweichend von der bestehenden Governance die erforderlichen Beschlussquoren auf einige wenige Organmitglieder einzuschränken. Die übrigen Organmitglieder sollen dessen ungeachtet nach Maßgabe ihrer Verfügbarkeit der Beschlussfassung beigezogen werden und sollen jedenfalls zeitnah von den gefassten Beschlüssen und eingeleiteten Maßnahmen informiert werden.⁸³

2.2.1.3. Bundesweite Verbundunternehmen

Neben der RZB zählen die vier Raiffeisen-Sondergesellschaften Raiffeisen Bausparkasse, Raiffeisen Versicherung, Raiffeisen Kapitalanlage-Gesellschaft (Raiffeisen KAG bzw Raiffeisen Capital Management, RCM) sowie Raiffeisen-Leasing zu den klassischen Verbundeinrichtungen

⁸¹ Vgl Abbildung 5.

⁸² Vgl Fußnote 75.

⁸³ Vgl RZB, 2009a, 2009b sowie 2009c.

auf Bundesebene. Sie wurden von den Landeszentralen und der RZB als Produktionsstätten für Spezialprodukte gegründet. In der Regel haben diese Gesellschaften für den österreichischen Markt keinen eigenen Vertrieb, insb keinen eigenen Retail-Vertrieb, ihre Produkte werden ausnahmslos über die Raiffeisenbanken, Landeszentralen und die RZB vertrieben.⁸⁴

1961 wurde mit Hilfe des Österreichischen Raiffeisenverbandes (ÖRV) und der Genossenschaftlichen Zentralkasse (heutige RZB) die Raiffeisen Bausparkasse als erste Sondergesellschaft gegründet.⁸⁵ Mit Notariatsakt vom 9. März 1961 übernahm die Raiffeisen Bankengruppe die Bausparkasse "Dein Heim" GmbH und gab ihr in der ao Generalversammlung am 21. März 1961 den Namen "Raiffeisen Bausparkasse GmbH".⁸⁶ Heute wie damals bildet die Wohnbaufinanzierung das Kerngeschäft der Raiffeisen Bausparkasse, nunmehr erweitert um die neuen Bereiche Bildung und Pflege. Die Gesellschaft ist Marktführer in Österreich (32,7% bei den Bauspareinlagen⁸⁷) und unterhält mittlerweile auch Auslandsniederlassungen in den vier CEE-Ländern Slowakei, Tschechien, Kroatien und Rumänien, was sie auch zur international erfolgreichsten österreichischen Bausparkasse macht.

⁸⁴ Diese Aussage gilt für Raiffeisen-Leasing nur eingeschränkt.

⁸⁵ Vgl Bruckmüller/Werner, 1998, S. 112 ff.

⁸⁶ Vgl Raiffeisen Bausparkasse, 2002.

⁸⁷ Vgl Raiffeisen Bausparkasse, Geschäftsbericht 2007, S. 6.

Tabelle 5:
Eckdaten der Raiffeisen Bausparkasse⁸⁸

(in Mio EUR)	2007
Bilanzsumme	6.238,3
Betriebsergebnis	51,0
Mitarbeiter	314
Eigentümer	63,0% Raiffeisenlandeszentralen 37,0% RZB
Rechtsform	GesmbH
Gremien der Willensbildung und Entscheidungsfindung	Generalversammlung Aufsichtsrat Vorstand

Über das Tochterunternehmen RBM Wohnbau ist sie zudem als Immobilieninvestor tätig. Abgerundet wird das Geschäftsportfolio durch Beteiligungen an der Raiffeisen Wohnbau Leasing und der Raiffeisen Wohnbaubank.⁸⁹

1970 beginnt die Raiffeisen Bankengruppe mit dem Versicherungs-⁹⁰ und Leasinggeschäft. Ab 1990 zählte die Raiffeisen Versicherung zu den zehn größten Versicherungen Österreichs. Mitte 1993 wurde die Gesellschaft als Tochter in die Bundesländer-Versicherung eingegliedert, die Raiffeisen Bankengruppe erwarb dadurch die Aktienmehrheit an der Bundesländer-Versicherung. Beide Gesellschaften sollten ihre Eigenständigkeit behalten. Im selben Jahr stieg die Raiffeisen Versicherung zur größten Lebensversicherung des Landes auf. 1997 wurde die BARC-Gesellschaft als

⁸⁸ Quellen: Raiffeisen Bausparkasse, Geschäftsbericht 2007; Firmenbuch.

⁸⁹ Vgl Raiffeisen Bausparkasse, Geschäftsbericht 2006, S. 3.

⁹⁰ Vgl Bruckmüller/Werner, 1998, S. 140 ff. Die Raiffeisen Versicherung wurde am 17. Juni 1969 von der RBG gegründet. Die effektive Geschäftstätigkeit wurde jedoch erst mit Jahresbeginn 1970 aufgenommen (Quelle: www.raiffeisen-versicherung.at).

Konzern-Holding aus den Unternehmen Bundesländer-, Austria-, Raiffeisen- und Collegialität-Versicherung gegründet. Bereits im folgenden Jahr wurden die Neustrukturierung der BARC-Gruppe sowie der Ausbau der Raiffeisen Versicherung zur Allspartenversicherung beschlossen. Dieser Entscheidung war eine Befragung unter den Raiffeisenbanken und Kunden vorangegangen, die mehrheitlich für eine Beibehaltung der Marke "Raiffeisen Versicherung" und eigene Sachprodukte plädierten. Im November 1999 erfolgte der offizielle Marktauftritt des neu strukturierten Konzerns unter "UNIQA Versicherungen AG".⁹¹

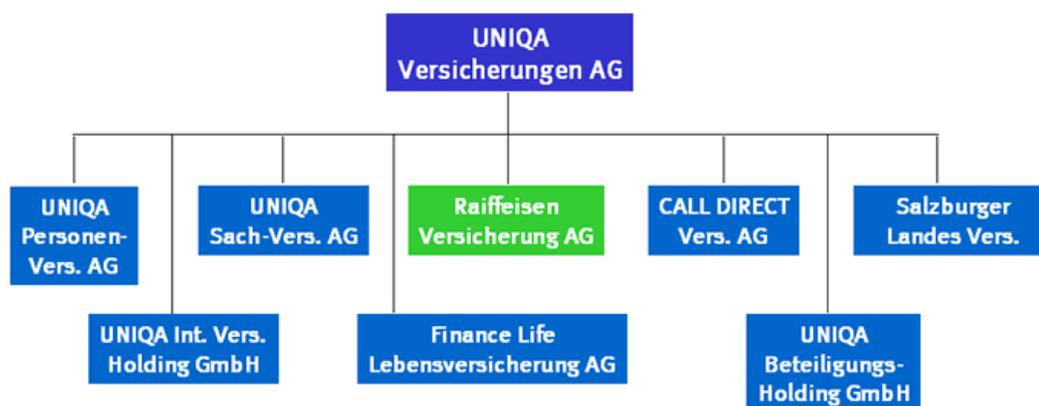


Abbildung 6:
Struktur der UNIQA Group Austria⁹²

Ende 2006 übernahm die Raiffeisen Versicherung 50% und eine Aktie der FINANCELIFE Lebensversicherung AG, die seit 2003 innerhalb des UNIQA Konzerns als Kompetenzzentrum für die Bereiche fondsgebundene Lebensversicherung, staatlich geförderte Zukunftsvorsorge und Garantieprodukte in der indexgebundenen Lebensversicherung verantwortlich zeichnet.⁹³ Die Raiffeisen Versicherung ist als Tochter der

⁹¹ Vgl Raiffeisen Versicherung, 2005, S. 13 ff.

⁹² Quelle: UNIQA Versicherungen AG.

⁹³ Vgl Raiffeisen Versicherung, Geschäftsbericht 2006, S. 13.

börsennotierten UNIQA Versicherungen AG heute der zweitgrößte Bankversicherer Österreichs.

Tabelle 6:
Eckdaten der Raiffeisen Versicherung⁹⁴

(in Mio EUR)	2007
Bilanzsumme	7.566,8
EGT	8,9
Jahresüberschuss nach Steuern	16,5
Mitarbeiter	0 (werden von UNIQA beigestellt)
Eigentümer	100,0% UNIQA
Rechtsform	AG
Gremien der Willensbildung und Entscheidungsfindung	Hauptversammlung Beirat Aufsichtsrat Vorstand

Die Raiffeisen-Leasing GmbH wurde 1970 als 100%ige Tochtergesellschaft der Genossenschaftlichen Zentralbank AG (heute Raiffeisen Zentralbank Österreich AG, RZB) gegründet. Intention war es, den Verbund mit einer Spezialfinanzierungsgesellschaft zu verstärken.⁹⁵ Der Aufgabenbereich erstreckt sich heute auf sämtliche Formen des Kfz-, Maschinen-, Geräte- und Immobilien-Leasings sowie Bauträgergeschäfte und umfassende Dienstleistungen wie Baumanagement und Fuhrparkmanagement sowie Betreibermodelle, Contracting und Ökoenergie-Projekte.⁹⁶ Die Raiffeisen-Leasing-Gruppe konnte in Europa mit einem Neugeschäftsvolumen von rd EUR 4.860 Mio das Ergebnis des Jahres 2006, welches das Beste der Unternehmensgeschichte war, um 42%

⁹⁴ Quellen: Raiffeisen Versicherung, Geschäftsbericht 2007; Firmenbuch.

⁹⁵ Vgl Raiffeisen-Leasing, Geschäftsbericht 2004, S. 14.

⁹⁶ Vgl Raiffeisen-Leasing, Geschäftsbericht 2006, S. 6.

steigern und war damit wiederum die erfolgreichste österreichische Leasinggesellschaft auf den europäischen Märkten.⁹⁷

Tabelle 7:
Eckdaten der Raiffeisen-Leasing⁹⁸

(in Mio EUR)	2007
Betreutes Leasingvolumen im Inland	
Anzahl der Verträge	45.372
Anschaffungswert	3.600
Finanzergebnis	114,1
Jahresüberschuss vor Steuern	58,1
Jahresüberschuss nach Steuern	50,5
Mitarbeiter (Inland)	316
Mitarbeiter (Ausland)	1.466
Eigentümer	49% Raiffeisenlandeszentralen 51% RZB
Rechtsform	GesmbH
Gremien der Willensbildung und Entscheidungsfindung	Generalversammlung Geschäftspolitischer Beirat Bewilligungsausschuss Geschäftsführung

Ziel der letzten Jahre war es, zusätzlich zum starken Netzwerk in Zentral- und Osteuropa auch in Westeuropa neue Gebiete mit intelligenten Finanzierungsprodukten zu erschließen, was bisher in Deutschland, Schweiz, Italien und Schweden bereits erfolgreich umgesetzt wurde. Im Frühjahr 2007 gründete Raiffeisen-Leasing eine Repräsentanz in Helsinki, die über Finnland hinaus auch Zugang zu den zukunftssträchtigen Märkten des Baltikums und Russlands eröffnet.⁹⁹

⁹⁷ Vgl. Raiffeisen-Leasing, Presseinformation, 27.2.2008.

⁹⁸ Quellen: Raiffeisen-Leasing, Geschäftsbericht 2007; Firmenbuch.

⁹⁹ Vgl. Raiffeisen Zeitung, Nr. 37/13, September 2007, S. 7.

1985 wuchs die Schar der klassischen Sektor-Sondergesellschaften mit der Gründung der Raiffeisen Kapitalanlage-Gesellschaft (Raiffeisen KAG; auch Raiffeisen Capital Management, RCM) auf vier. RCM ist heute die Dachmarke der Einzelunternehmen Raiffeisen Kapitalanlage-Gesellschaft sowie ihrer Tochtergesellschaften Raiffeisen Vermögensverwaltungsbank, Raiffeisen International Fund Advisory und Raiffeisen Immobilien Kapitalanlage-Gesellschaft.¹⁰⁰

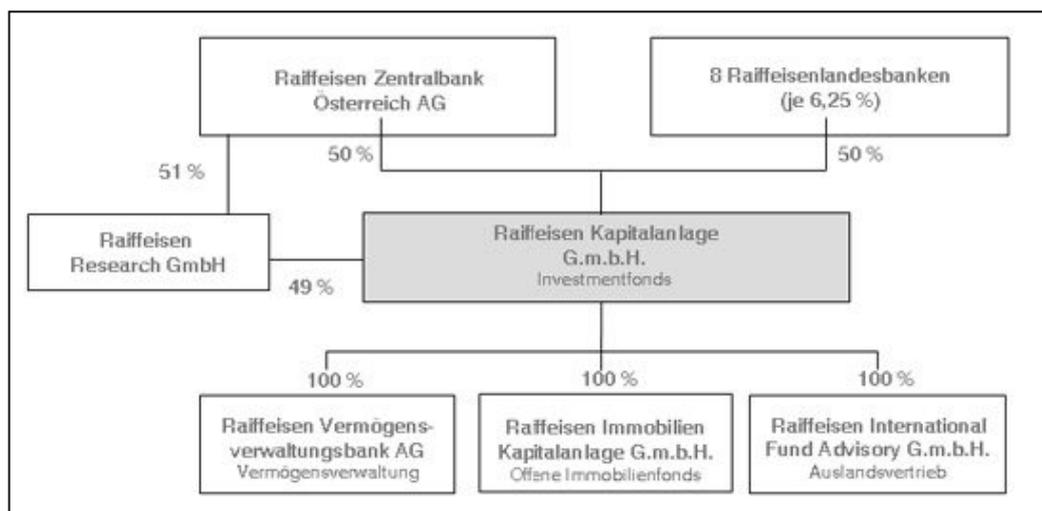


Abbildung 7:
Eigentümerstruktur der Raiffeisen KAG¹⁰¹

Mit einem Marktanteil von mehr als 23% ist sie unangefochtene Nummer 1 (inklusive der Kepler Fonds KAG der RBG Oberösterreich und der Raiffeisen Salzburg Invest KAG der RBG Salzburg kommen die Kapitalanlage-Gesellschaften der RBG auf einen Marktanteil von rd 29%).¹⁰²

¹⁰⁰ Vgl Raiffeisen Capital Management, Geschäftsbericht 2005, S. 15 ff.

¹⁰¹ Quelle: www.rcm.at.

¹⁰² Vgl Fachverband der Raiffeisenbanken, 2007, S. 11 f.

Tabelle 8:

Eckdaten der Raiffeisen Capital Management¹⁰³

(in Mio EUR)	2007
Verwaltetes Fondsvolumen	38.000
Betriebsergebnis	9,9
EGT	9,8
Jahresüberschuss nach Steuern	6,9
Mitarbeiter	287
Eigentümer	50% Raiffeisenlandeszentralen 50% RZB
Rechtsform	GesmbH
Gremien der Willensbildung und Entscheidungsfindung	Generalversammlung Geschäftspolitischer Beirat Aufsichtsrat Geschäftsführung

Neben den klassischen vier Sektor-Sondergesellschaften sollen auch die ÖPAG Pensionskassen AG und die ÖVK Vorsorgekasse AG in dieser Arbeit näher betrachtet werden.

Die ÖPAG Pensionskassen AG (ÖPAG) wurde 1989/1990 als erste Pensionskasse Österreichs gegründet. Dieser Schritt wurde noch vor dem Inkrafttreten des Betriebspensions- und Pensionskassengesetz gesetzt.¹⁰⁴ Ende 2007 wurden von der ÖPAG in insgesamt 26 Veranlagungs- und Risikogemeinschaften 4.932 Verträge verwaltet. Damit ist die ÖPAG bei der Anzahl der Verträge führend. Mit 110.960 Begünstigten hält die ÖPAG am Markt der sechs überbetrieblichen Pensionskassen einen Marktanteil

¹⁰³ Quellen: Raiffeisen Capital Management, Geschäftsbericht 2007; Firmenbuch.

¹⁰⁴ Vgl ÖPAG Pensionskassen AG, Geschäftsbericht 2007, S. 16.

von 26%.¹⁰⁵ Die Begünstigten unterteilen sich in 101.278 Anwartschafts- und 9.682 Leistungsberechtigte.¹⁰⁶ Im langjährigen Durchschnitt weist die ÖPAG im Vergleich mit den anderen Pensionskassen den besten Veranlagungserfolg aus. Während der Durchschnittswert der anderen fünf überbetrieblichen Pensionskassen für die Zeitspanne 1998 bis 2007 bei + 52,27% lag, kommt die ÖPAG auf eine Steigerung von + 62,82% aus.¹⁰⁷

Tabelle 9:
Eckdaten der ÖPAG Pensionskassen AG¹⁰⁸

(in Mio EUR)	2007
Begünstigte	110.960
Verträge	4.932
Verwaltetes Vermögen	2.883,6
Jahresüberschuss nach Steuern	5,2
Mitarbeiter	121
Eigentümer	28,2% Raiffeisenlandeszentralen 16,3% RZB 40,1% UNIQA 1,5% Oberösterreichische Landesbank AG 13,9% Sektorfremde Dritte
Rechtsform	AG
Gremien der Willensbildung und Entscheidungsfindung	Hauptversammlung Aufsichtsrat Beirat Vorstand

Die ÖVK Vorsorgekasse AG wurde im Jahr 2002 gegründet; das Geschäftsmodell basiert auf der rechtlichen Grundlage der "Abfertigung Neu"

¹⁰⁵ Quelle für die Daten der überbetrieblichen Pensionskassen: Fachverband der Pensionskassen.

¹⁰⁶ Vgl ÖPAG Pensionskassen AG, Geschäftsbericht 2007, S. 11 f.

¹⁰⁷ Vgl ÖPAG Pensionskassen AG, Geschäftsbericht 2007, S. 14.

¹⁰⁸ Quellen: ÖPAG Pensionskassen AG, Geschäftsbericht 2007, S. 9, S. 11 f, S. 14 und S. 26 ff; Firmenbuch.

(Betriebliches Mitarbeitervorsorgegesetz, BMVG).¹⁰⁹ Mit Ende 2007 hatte die ÖVK 92.000 Firmen unter Vertrag und konnte mit über 22% Marktanteil ihre Position unter den Top 3 Mitarbeitervorsorgekassen weiter stärken. Rund 850.000 Anwartschaften wurden zu diesem Stichtag verwaltet.¹¹⁰

Tabelle 10:
Eckdaten der ÖVK Vorsorgekasse AG¹¹¹

(in Mio EUR)	2007
Volumen Veranlagungsgemeinschaft	339,0
EGT	-0,25
Bilanzverlust	-2,8
Mitarbeiter	6
Eigentümer	43,6% Raiffeisenlandeszentralen 15,0% RZB 25,0% UNIQA 10,0% ÖPAG 1,6% Oberösterreichische Landesbank AG 4,8% Sektorfremde Dritte
Rechtsform	AG
Gremien der Willensbildung und Entscheidungsfindung	Hauptversammlung Aufsichtsrat Vorstand

2.2.1.4. Die wichtigsten (bundesweiten) Verbundgremien

Genossenschaften zeichnen sich durch eine besondere Willensbildung und Entscheidungsfindung aus. Nichtsdestotrotz müssen auch bei genossenschaftlichen Unternehmen und Verbänden zukunftsorientierte

¹⁰⁹ Vgl ÖVK Vorsorgekasse AG, Geschäftsbericht 2006, S. 6 ff.

¹¹⁰ Vgl ÖVK Vorsorgekasse AG, Geschäftsbericht 2007, S. 22.

¹¹¹ Quellen: ÖVK Vorsorgekasse AG, Geschäftsbericht 2007; Firmenbuch.

Weichenstellungen ermöglicht werden. Die hierzu notwendige Effizienz in der Entscheidungsfindung stellt hohe Anforderungen an die Entscheidungsvorbereitung und damit an die Gremien.¹¹²

Der Leitungsausschuss ist das höchste strategische Gremium der RBG und 1995 aus der sogenannten Direktorenkonferenz hervorgegangen. Waren in der Direktorenkonferenz neben dem Vorstandsvorsitzenden der RZB und dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung einer jeden Landeszentrale auch noch Geschäftsführer der Sondergesellschaften, der Generalanwalt des ÖRV, der Generalsekretär des Fachverbands der Raiffeisenbanken sowie vereinzelt auch die stellvertretenden Vorsitzenden der Geschäftsleitung einer Landeszentrale Teilnehmer dieses Gremiums¹¹³, reduzieren sich im Leitungsausschuss nunmehr die (stimmberechtigten) Teilnehmer auf den Vorstandsvorsitzenden der RZB sowie den Vorsitzenden der Geschäftsleitung (des Vorstands) der acht Landeszentralen. Neben dem Vorstandsvorsitzenden der RZB sind die übrigen Vorstandsmitglieder der RZB als Gäste geladen.¹¹⁴

Den Vorsitz im Leitungsausschuss führt der Generaldirektor der RZB, bei seiner Verhinderung der stellvertretende Generaldirektor der RZB. Der Leitungsausschuss arbeitet zurzeit auf Basis der Geschäftsordnung vom 13. Oktober 2000.¹¹⁵

Was der Leitungsausschuss beschließt, hat trotz der gesellschaftsrechtlichen und gelebten Autonomie in der RBG hohen "normativen" Charakter für alle Institute der RBG. Obwohl die Geschäftsordnung die Kompetenzen und Zuständigkeiten des Leitungsausschusses zweifelsfrei regelt und einzeln aufzählt (zB strategische Planung, Fragen zur Finanzwirtschaft in Österreich, Aktivitäten im Marketingbereich, Fragen der

¹¹² Vgl Theurl, 2007a, S. 8.

¹¹³ Vgl RBG, 1990.

¹¹⁴ Vgl RBG, 2000, S. 1 f.

¹¹⁵ Vgl RBG, 2000, S. 1 ff.

Planung, Organisation und Automation sowie der EDV, strukturelle Maßnahmen der Raiffeisen-Allfinanzgruppe, Fragen der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und Funktionäre, etc¹¹⁶), befasst sich dieses Gremium mit allen wichtigen Themen, die die RBG betreffen. Da der Leitungsausschuss von Seiten der Landeszentralen personeneident mit den Kernaktionärsvertretern im Aufsichtsrat der RZB ist, befindet der Leitungsausschuss auch regelmäßig über wichtige Fragen der RZB und gibt so dem Vorstand des Spitzeninstituts der RBG mitunter mehr als nur eine Orientierung.

Der Leitungsausschuss ist kraft seiner Geschäftsordnung sehr demokratisch aufgesetzt. Jedes Bundesland hat unabhängig seiner Größe die gleichen Rechte¹¹⁷; die Generaldirektoren der acht Landeszentralen und der Vorstand der RZB begegnen sich in diesem Gremium stets mit "offenem Visier". Es gibt nichts, was nicht angesprochen werden kann, die Diskussionskultur ist in der Regel freundschaftlich, oft aber auch hart und sehr emotional. Zu gewissen Themen erinnern sich Mitglieder des Leitungsausschusses noch Jahre später an einzelne Positionen ihrer Kollegen, so prägnant waren diverse Aussagen, Auftritte einzelner Teilnehmer sowie die entsprechende Stimmung im Gremium.¹¹⁸ Gemäß Analyse der vorliegenden Protokolle dieser Sitzungen ragen diesbezüglich insbesondere die Klausur in Fuschl bei Salzburg (19./20.10.1999¹¹⁹; der Leitungsausschuss tagt neben seinen regelmäßigen Monatssitzungen in Wien auch zweimal im Jahr zweitägig außerhalb Wiens), Thema "RZB-Strategie 2005", sowie die Sitzungen zur Frage "Börsegang der RZB AG oder der Raiffeisen International", 2004 bis 2005¹²⁰, heraus.

Die Zentrale Raiffeisenwerbung (ZRW) ist das zweite unverzichtbare Sektorgremium der RBG, das im Kontext dieser Arbeit Berücksichtigung

¹¹⁶ Vgl RBG, 2000, S. 2.

¹¹⁷ Vgl RBG, 2002.

¹¹⁸ Vgl Interview Wattle, 19.1.2005.

¹¹⁹ Vgl RZB, 1999, S. 1 ff.

¹²⁰ Vgl RZB, 2004, S. 2 ff.; RZB, 2005, S. 2 ff.

finden muss. Die ZRW ist ein behördlich registrierter Verein, der sich der gemeinsamen Kommunikationsarbeit (Werbung und Öffentlichkeitsarbeit) sowie der gemeinsamen Markenpflege und Werbeaufträge der Raiffeisen Bankengruppe Österreich verschrieben hat. Ordentliche Mitglieder sind die Raiffeisen Landeszentralen, die Landeswerbvereine der RBG, RZB, Raiffeisen Bausparkasse, Raiffeisen Versicherung, Raiffeisen KAG und Raiffeisen-Leasing sowie als außerordentliche Mitglieder ÖRV und AV-Verlag Bankenbedarfsartikel GmbH Nfg KG.¹²¹

Die ZRW wurde im Jahr 1973 gegründet und leistet seither unschätzbar wichtige Arbeit für die gesamte RBG, ohne der Raiffeisen heute bei Marken- und Sympathiewerten nicht diesen Vorsprung vor dem Wettbewerb hätte. Raiffeisen ist heute "Most Trusted Brand" im Bankbereich¹²², weist die höchsten Sympathiewerte auf¹²³ und hat mit EUR 2,6 Mrd den höchsten Markenwert unter allen österreichischen Finanzdienstleistern.¹²⁴

In den Jahren 2002 und 2003 wurde gemeinsam mit dem Institut für Markentechnik Genf analysiert, was die Marke Raiffeisen im Detail ausmacht, welche Alleinstellungsmerkmale sie aufweist und was sie vom Auftritt des Wettbewerbs differenziert. Ergebnis dieser Analyse war der "Genetische Code der Marke Raiffeisen", der mittels zwölf Bausteinen ihre Besonderheiten definiert.

¹²¹ Vgl ZRW, 2005, S. 2.

¹²² Quelle: Reader's Digest European Trusted Brands.

¹²³ Quelle: marketagent.com.

¹²⁴ Quelle: European Brand Institute.

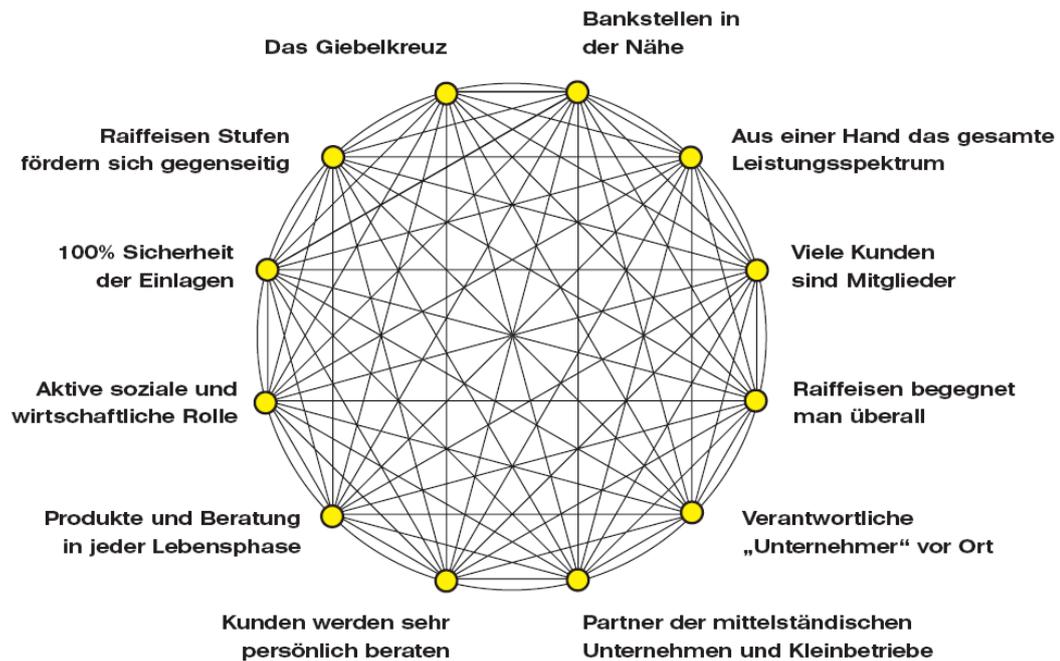


Abbildung 8:
Der "Genetische Code der Marke Raiffeisen"¹²⁵

Mit der Pionierleistung in Zentral- und Osteuropa und dem Börsengang der Raiffeisen International wurde die Marke Raiffeisen um weitere positive Aspekte angereichert.

2.2.2. Strukturveränderungen innerhalb der RBG

Genossenschaften zählen weltweit zu den nachhaltigsten Wirtschaftsorganisationen und sind in vielen Volkswirtschaften bedeutende Akteure. Dieser Erfolg resultiert nicht zuletzt daraus, dass sich Genossenschaften ständig der wirtschaftlichen Situation wie auch veränderten Rahmenbedingungen anpassen.¹²⁶ Bei Genossenschaften handelt es sich um sich wandelnde soziale Systeme.¹²⁷ Daher ist es nicht weiter verwunderlich,

¹²⁵ Vgl ZRW, 2003, S. 7.

¹²⁶ Vgl Armbruster, 2007, S. 3.

¹²⁷ Vgl Laurinkari, 1990, S. 1.

dass alle drei Stufen der RBG seit ihrer Gründung mitunter materielle Veränderungen erfahren haben.¹²⁸

2.2.2.1. Primärebene mit dem Beispiel der RBG Vorarlberg

Organisationen entwickeln sich weiter, speziell wenn sie seit ihrer Gründung auf mittlerweile mehr als 120 Jahre Geschichte zurückblicken können. Überraschend dabei ist jedoch, dass die Strukturveränderung bei den lokalen Raiffeisenbanken, insbesondere in den letzten 25 Jahren, wesentlich langsamer vonstatten geht, als dies nationale wie internationale Beratungsunternehmen immer wieder prognostizieren. In den fünfziger¹²⁹, sechziger und siebziger¹³⁰ Jahren bewirkten ein zunehmender Konkurrenzdruck und die wachsende Kostenbelastung hingegen noch eine raschere Entwicklung. *"Mit der Zweigstellenliberalisierung 1977 wurde eine Welle von Filialgründungen ausgelöst, an der die Raiffeisen-Bankengruppe mit rund 20% beteiligt war. Sie behielt damit unangefochten das dichteste Bankstellennetz aller Kreditinstitutsgruppen."*¹³¹

Wie in Abbildung 3 bereits dargestellt verfügt die RBG heute noch über das mit Abstand dichteste Bankstellennetz Österreichs. Auch wenn die Zahl der selbständigen Raiffeisenbanken durch Fusionen kontinuierlich sinkt, so bleibt die Anzahl aller Raiffeisen-Bankstellen während der letzten Jahre weiterhin konstant hoch.¹³²

¹²⁸ *"Die Frage, hat es das soziale System Genossenschaft geschafft, jene wichtigen Veränderungen seiner Umwelt in seinem Inneren so bearbeitbar zu machen, dass es seinen Aufgaben auch weiterhin sinnvoll nachkommen kann, steht im Mittelpunkt des Forschungsinteresses."* (Weber/Brazda, 1993, S. 103).

¹²⁹ Anfang der fünfziger Jahre waren die Institute der Primärstufe noch durchwegs Sonntagskassen. Lediglich 10% aller Raiffeisenkassen hatten ihre Schalter täglich geöffnet (vgl Tomanek, 2005, S. 9).

¹³⁰ 1960 hatte bereits ein Drittel, 1970 drei Viertel der Raiffeisenkassen den Tagesverkehr eingeführt. Die täglichen Öffnungszeiten waren flächendeckend bis Anfang der achtziger Jahre umgesetzt (vgl Tomanek, 2005, S. 9).

¹³¹ Tomanek, 2005, S. 9.

¹³² Anders die Entwicklung im genossenschaftlichen Finanzverbund der deutschen Volks- und Raiffeisenbanken, wo sich die Zahl der Primär-genossenschaften in den letzten zehn Jahren auf 1.317 halbiert hat. *„Im Zentralbankbereich fand eine*

Experten der RBG erwarten für die nächsten Jahre jedoch einen wesentlich stärkeren Druck auf die bestehende Struktur. Die dramatische Flut an neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen, die insbesondere globalisierungs- und/oder EU-induziert sind (zB die neuen Eigenkapitalvorschriften Basel II; MiFID, Markets in Financial Instruments Directive, deutsch: Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente; SEPA, Single Euro Payments Area, deutsch: Einheitlicher Euro-Zahlungsverkehrsraum) zwingen die RBG auf der Primärstufe zu größeren Einheiten, um die durch diese neuen Regulierungen so stark gestiegene Komplexität im Mid- und Back-Office-Bereich einer Bank auch in einer lokalen Raiffeisenbank abbilden zu können.¹³³

Tabelle 11:
Anzahl der Raiffeisenbanken, 1996 - 2007¹³⁴

Anzahl	1996	2001	2007
Raiffeisenbanken	688	615	536
Bankstellen	1.755	1.741	1.702
GESAMT	2.443	2.356	2.238

Die selbständigen, lokalen Raiffeisenbanken (Primärstufe) sind das Herzstück der Bankengruppe, die *"tragende Säule des gesamten genossenschaftlichen Finanzverbundes"*¹³⁵. Es ist zum Großteil ihnen zuzuschreiben, dass sich dieses "Netzwerk"¹³⁶ überhaupt noch als "genossenschaftlich" bezeichnen kann. Von den aktuell 543 Raiffeisenbanken besitzen 542 nach wie vor die Rechtsform einer Genossenschaft.

(prozentual betrachtet) vergleichbare Konsolidierung statt.“ (Eekhoff, 2006, S. 45 ff; vgl hierzu auch Eim, 2006, S. 71 sowie 2007, S. 1).

¹³³ Vgl Interview Vieghofer, 20.11.2007.

¹³⁴ Quelle: OeNB.

¹³⁵ Eim, 2007, S. 1.

¹³⁶ Vgl Theurl, 2004; Eim, 2007, S. 2.

Nur eine Raiffeisenbank, die RB Kleinwalsertal, hat im Jahre 1993 in eine Aktiengesellschaft umfirmiert. Diese Raiffeisenbank ist eine der größten Raiffeisenbanken in ganz Österreich, betreibt ein für lokale Raiffeisenbanken eher untypisches Geschäft (insbesondere gehobenes Private Banking) und hat nicht zuletzt auch aufgrund ihrer geografischen Exponiertheit eine Sonderstellung. Dass die RB Kleinwalsertal mit der Umgründung in eine Aktiengesellschaft eine neue Entwicklung innerhalb der RBG eingeläutet hat, kann keinesfalls behauptet werden. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die RB Kleinwalsertal auch weiterhin ein tolerierter Einzelfall bleibt. Weder wirtschaftlich, rechtlich noch aufgrund anderer Motivationen besteht eine Notwendigkeit, auf der Primärstufe des genossenschaftlichen Verbunds eine Abkehr von der genossenschaftlichen Rechtsform in großem Stil einzuleiten.¹³⁷

Tabelle 12:
Die regionale Verteilung der lokalen Genossenschaftsbanken¹³⁸

Bundesland	1977	2007	Rückgang in %
Burgenland	132	40	-69,7
Kärnten	149	47	-68,5
Niederösterreich-Wien	587	82	-86,0
Oberösterreich	339	104	-69,3
Salzburg	93	67	-28,0
Steiermark	329	90	-72,6
Tirol	218	82	-62,4
Vorarlberg	92	24	-73,9
GESAMT	1.939	536	-72,4

¹³⁷ Vgl. Rothensteiner, 2008.

¹³⁸ Quellen: GZB, 1977, S. 64 f; persönliche Erhebungen des Verfassers.

Das KWG 1979 brachte für Kreditgenossenschaften zwei gewaltige Neuerungen, die nicht nur in das Genossenschaftsrecht eingriffen, sondern Profil, Auftritt, Geschäftspolitik der Raiffeisenbanken in Österreich nachhaltig beeinflussten. Mit diesem Gesetz wurde auch für Kreditgenossenschaften das allgemein vorgeschriebene sog "Vieraugenprinzip"¹³⁹ eingeführt, zudem wurde für Kreditgenossenschaften angeordnet, dass mit ihrer Führung hauptberufliche Geschäftsleiter (mindestens zwei Personen) vom Vorstand oder von der Generalversammlung zu bestellen sind.¹⁴⁰ Gemäß einer Übergangsbestimmung¹⁴¹ waren die hauptberuflichen Geschäftsleiter bis Ende 1984 zu bestellen. *"Damit wurde eine Welle von Fusionen zahlreicher kleiner Kreditgenossenschaften ausgelöst, die zuvor oft nur nebenberufliche Buchhalter oder bestenfalls einen Geschäftsführer angestellt hatten."*¹⁴² In den Verhandlungen zum KWG 1979 gelang es den politischen Vertretern der Kreditgenossenschaften, das Ehrenamt von Vorstandsmitgliedern weiter erfolgreich zu sichern und eine mögliche Kompetenzaufteilung zwischen Vorstand und Geschäftsleitern zu erwirken. Seither gibt es bei Kreditgenossenschaften eben auch die unterschiedlichen praktischen Handhabungen *"mit rein ehrenamtlichem Vorstand, mit gemischten Vorständen und rein hauptamtlichen Vorständen"*.¹⁴³

Mit der Einführung des KWG 1979 haben sich aber auch die Grenzen zwischen den einzelnen Sektoren nach und nach verwischt. Viele Banken entwickelten sich zu sogenannten Universalbanken, die eine umfassende Palette an Produkten und Dienstleistungen anbieten.¹⁴⁴ Diese Gesetzesnovellierung führte in der Raiffeisen Bankengruppe Österreich somit nicht zuletzt auch zu einer *"Kommerzialisierung der genossenschaftlichen*

¹³⁹ Vgl § 5 Abs 1 Z 4 KWG.

¹⁴⁰ Vgl Kastner, 1986, S. 162 ff.

¹⁴¹ Vgl § 35 Abs 3 Z 2 KWG.

¹⁴² Tomanek, 2005, S. 11.

¹⁴³ Tomanek, 2005, S. 11.

¹⁴⁴ Vgl www.oenb.at.

Werte¹⁴⁵, das "Mantra"¹⁴⁶, das heute nicht unbeträchtlich den großen Geschäftserfolg dieses Modells ausmacht.¹⁴⁷ "Das Kreditwesengesetz befreite den Raiffeisensektor aus dem Korsett der Beschränkung auf kleine Orte."¹⁴⁸ Für die Raiffeisenbanken zweifelsohne ein Schritt in Richtung Markt und Wettbewerb und damit verbunden Professionalisierung und erhöhter Arbeitsteilung, gleichzeitig aber auch ein nicht folgenloser Schritt weg vom reinen Genossenschaftstypus im ursprünglichen Sinn in Richtung klassische Geschäftsbank.

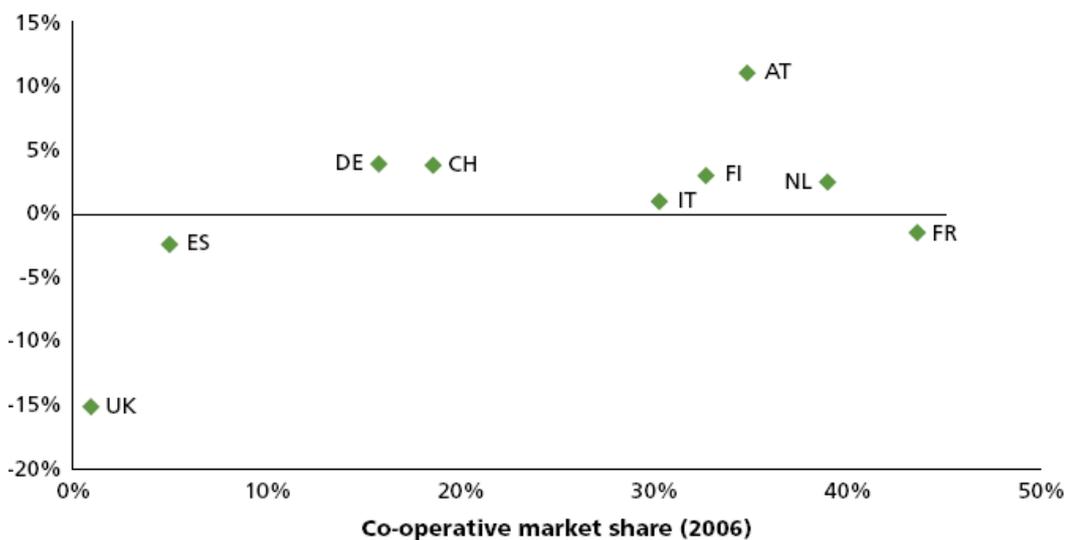


Abbildung 9:
Marktanteil genossenschaftlicher Banken sowie relatives Umsatzwachstum nach Ländern¹⁴⁹

Beginnend mit den 90er Jahren startete in der Raiffeisen Bankengruppe Österreich eine sehr engagierte Diskussion zur Frage, ob die Rechtsform der Genossenschaft für eine "erwachsen" gewordene Raiffeisenbank wohl die richtige ist oder ob nicht die Aktiengesellschaft die adäquatere Rechts-

¹⁴⁵ Oliver Wyman, 2008, S. 2, S. 43.

¹⁴⁶ Oliver Wyman, 2008, S. 2, S. 43.

¹⁴⁷ Vgl. Fachverband der Raiffeisenbanken, 7-8/2008, S. 6.

¹⁴⁸ www.raiffeisen-ooe.at

¹⁴⁹ Quelle: Oliver Wyman, 2008, S. 24.

form für eine Bank wäre. Insbesondere in der RBG Vorarlberg wurde diese Diskussion sehr intensiv und offen geführt.¹⁵⁰

Am Ende dieses Diskussionsprozesses stand für die Vorarlberger Raiffeisenbanken fest, dass die Rechtsform der Genossenschaft für eine Raiffeisenbank eine absolut moderne und adäquate ist, weil sie eine unglaubliche Flexibilität und Beweglichkeit bietet. Es schien ihnen aber interessant, Teile der Aktiengesellschaft in die Genossenschaft zu übernehmen; seitdem hat die RBG Vorarlberg auch den Begriff der aktienrechtlichen Genossenschaft in ihrem Sprachgebrauch.¹⁵¹

Als erster Schritt wurde die Satzung der RLB Vorarlberg adaptiert und die Möglichkeit der Substanzbeteiligung an der RLB über Partizipations-scheine geschaffen, die Handelbarkeit der Geschäftsanteile unter den Genossenschafftern unter strengen Bedingungen ermöglicht und der hauptberufliche Vorstand eingeführt. Die Eigentümer der RLB Vorarlberg sind zu 99,8% die 24 Raiffeisenbanken, daher erschien auch das Risiko überschaubar, dass die Abberufung des Vorstands in die Kompetenz der Generalversammlung fiel.¹⁵²

Bei den lokalen Raiffeisenbanken der Primärstufe stellte eine Abberufung ausschließlich durch die Generalversammlung hingegen ein unkalkulierbares Risiko dar, weil ein organisiertes Vorgehen bestimmter Gruppen von Genossenschaftsmitgliedern nicht ausgeschlossen werden konnte. Die Abberufung durch den Aufsichtsrat war somit zwingende Voraussetzung für die RBG Vorarlberg. Die Änderung des BWG im § 2 Abs 1 lit b brachte dann die Lösung für ihr Problem, ermöglichte diese Novelle doch die Bestellung und Abberufung von Geschäftsleitern einer Kreditgenossenschaft durch den Aufsichtsrat.¹⁵³

¹⁵⁰ Vgl Helbich, 1990.

¹⁵¹ Vgl Helbich, 1990, S. 51 f und Interview Wattle, 19.1.2005.

¹⁵² Vgl RZB, 2005.

¹⁵³ Vgl Interview Wattle, 19.1.2005.

Die Satzungen der Vorarlberger Raiffeisenbanken wurden sodann wie folgt formuliert:

"§ 11 - Zusammensetzung, Bestellung, Funktionsdauer und Registrierung

- (1) Die Führung der Geschäfte der Raiffeisenbank und ihre Vertretung obliegt dem Vorstand, der ausschließlich aus hauptberuflichen Mitgliedern besteht, die vom Aufsichtsrat bestellt und von diesem zugleich zu Geschäftsleitern iSd § 2 Z 1 BWG ernannt sind.*

- (2) Dem Vorstand kann nur angehören, wer Mitglied der Genossenschaft ist und durch den Aufsichtsrat zum Geschäftsleiter iSd § 2 Z 1 BWG ernannt ist, dies insbesondere unter Beachtung der Erfordernisse des § 5 Abs 1 Z 6 bis 13 BWG. Die Ernennung zum Geschäftsleiter ist jederzeit durch den Aufsichtsrat widerrufbar und jedenfalls dann unverzüglich zu widerrufen, wenn die gesetzlichen Voraussetzungen, insbesondere jene des § 5 Abs 1 Z 6 bis 13 BWG oder sonst die Gewähr für eine ordentliche und gewissenhafte Geschäftsführung iSd § 39 BWG nicht mehr gegeben sind."¹⁵⁴*

Bei der Abberufung des Vorstands ist zu beachten, dass nach dem Genossenschaftsgesetz der Aufsichtsrat den Vorstand nur vorläufig abberufen kann, die definitive Abberufung erfolgt durch die Generalversammlung.¹⁵⁵ Das GenG ist bei einer lokalen Raiffeisenbank jedoch durch das BWG überlagert, was sich die RBG Vorarlberg zunutze machte. Vorstand kann nur sein, wer Geschäftsleiter ist. Den Geschäftsleiter aber kann der Aufsichtsrat alleine und ohne die Generalversammlung abberufen. Als zusätzliche Sicherung hat die RBG Vorarlberg im Dienstvertrag des hauptberuflichen Vorstands auch eine Demissionserklärung eingebaut, die ein Ausscheiden aus dem Vorstand bei Abberufung als Geschäftsleiter regelt.

¹⁵⁴ Wattle, 2005, S. 2.

¹⁵⁵ Vgl Dellinger, 2005, S. 169 ff.

In vielen Diskussionen mit den Funktionären der Raiffeisenbanken konnte die RLB Vorarlberg die Vorbehalte gegen den hauptberuflichen Vorstand ausräumen. Von 24 lokalen Raiffeisenbanken in Vorarlberg haben heute 21 Raiffeisenbanken¹⁵⁶ einen hauptberuflichen Vorstand.¹⁵⁷ Nicht unerwähnt soll an dieser Stelle bleiben, dass die durchschnittliche Größe (Bilanzsumme) einer Vorarlberger Raiffeisenbank EUR 235 Mio beträgt, also doppelt so hoch ist wie der Österreichschnitt einer lokalen Raiffeisenbank.

Was waren nun die Hauptmotive der RBG Vorarlberg, die Genossenschaftsorgane zu restrukturieren?

Die RBG Vorarlberg hat festgestellt, dass rd 90% der Entscheidungspunkte in Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen das Kreditgeschäft betrafen und der Vorstand somit zu einer Art "Vor-Aufsichtsrat" degenerierte. Viele Vorarlberger Raiffeisenbanken übten sogar die Praxis der gemeinsamen Sitzung von Vorstand und Aufsichtsrat. Da dies nicht im Sinne des Erfinders ist und eigentlich eine Präjudizierung des jeweiligen Organs beinhaltet, strebte die RBG Vorarlberg eine klare Trennung der Verantwortungsbereiche Vorstand und Aufsichtsrat an.¹⁵⁸

Aufgrund der Größe der Vorarlberger Raiffeisenbanken musste darauf geachtet werden, dass nicht einfach interessierte Damen und Herren aus der Region im ehrenamtlichen Vorstand und Aufsichtsrat Sitz hatten, sondern kompetente Persönlichkeiten. Der Übergang zum hauptberuflichen Vorstand ermöglicht(e) es, die Latte für den Aufsichtsrat sehr hoch zu legen. Die RBG Vorarlberg berichtet von einem echten Qualitätsschub in jenen Raiffeisenbanken, die den hauptberuflichen Vorstand gewählt haben.¹⁵⁹

¹⁵⁶ Vgl Interview Hopfner, 10.10.2007.

¹⁵⁷ Vgl Wattle, 2005, S. 3.

¹⁵⁸ Vgl Interview Wattle, 19.1.2005 und Interview Hopfner, 10.10.2007.

¹⁵⁹ Vgl Interview Wattle, 19.1.2005 und Interview Hopfner, 10.10.2007.

Der hauptberufliche Vorstand ist heute ein Optionsmodell für die Vorarlberger Raiffeisenbanken. Entschließt sich eine Raiffeisenbank zu diesem Schritt, erhält sie von der RLB Vorarlberg nur unter folgenden Voraussetzungen die Zustimmung: standardisierte Satzung, standardisierte Geschäftsordnung hauptamtlicher Vorstand, standardisierte Geschäftsordnung Aufsichtsrat sowie standardisierte Dienstverträge für Vorstandsmitglieder.¹⁶⁰

Entscheidend ist, dass auch beim hauptberuflichen Vorstand die Generalkompetenz der Generalversammlung unangetastet bleibt, hier liegt auch einer der ganz wesentlichen Unterschiede der Vorstandskompetenz in der Aktiengesellschaft und in der Vorstandskompetenz einer Genossenschaft.¹⁶¹

Bedenken der Funktionäre gegen den hauptberuflichen Vorstand gab es vor allem dahingehend, dass der nunmehr hauptberufliche Vorstand neben seiner Aufgabe als Geschäftsleiter nach BWG auch die genossenschaftsrechtliche Verwaltung nach dem Genossenschaftsrecht zu seinen Agenden zählen kann und damit das alleinige Recht hat, die Raiffeisenbank in der Generalversammlung der RLB zu vertreten. Zusammenfassend hat "das Pilotprojekt Vorarlberg" ergeben, dass der hauptberufliche Vorstand ohne Zweifel eine höhere Professionalität bei den Funktionären und noch höhere Anforderungen bei den Vorständen (= Geschäftsleitern) gebracht hat.¹⁶²

Ausgehend von Vorarlberg findet dieses Modell mittlerweile insbesondere auch in Tirol und Kärnten großen Zuspruch. In der RBG Tirol haben mit Ende 2007 fünf der insgesamt 82 Raiffeisenbanken einen hauptberuflichen Vorstand, in Kärnten 19 von 47 Raiffeisenbanken.¹⁶³

¹⁶⁰ Vgl Interview Wattle, 19.1.2005.

¹⁶¹ Vgl Helbich, 1990, S. 27.

¹⁶² Vgl Wattle, 2005, S. 1 ff.

¹⁶³ Quelle: Persönliche Erhebungen des Verfassers.

Nichtsdestotrotz stellt Vorarlberg in dieser Flächendeckung auf Primärebene bis heute innerhalb der RBG einen Einzelfall dar. Dies nicht zuletzt, da der Generalanwalt des ÖRV, Christian Konrad, zum Thema "Hauptberuflicher Vorstand auf der Primärebene" nach wie vor eine klare Gegenposition zur Vorarlberger Entwicklung vertritt.¹⁶⁴

Trotz dieser Veränderungen im 20. Jahrhundert sind innerhalb des kreditgenossenschaftlichen Finanzverbunds insbesondere die lokalen Raiffeisenbanken ihrem zeitlosen Auftrag - einen wirksamen Beitrag zur Erhöhung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Mitglieder zu erbringen - stets treu geblieben.¹⁶⁵

2.2.2.2. Sekundärebene

Auf Ebene der Länder gab es im vergangenen Jahrhundert zahlenmäßig keine Veränderungen. Jedes Bundesland verfügt über seine eigene Landeszentrale, die beiden Ausnahmen RLB Niederösterreich-Wien und Zveza Bank wurden oben bereits erwähnt.

Hinsichtlich Rechtsform hat sich in den letzten Jahren jedoch viel getan. Beginnend mit der RLB Niederösterreich-Wien haben mittlerweile auch die RLB Tirol, die RLB Oberösterreich und die RLB Steiermark die Rechtsform einer Aktiengesellschaft angenommen. Da diese Tatsache auch auf die Willensbildung nicht ohne Folgen bleibt, wird sie weiter unten einer näheren Analyse unterzogen. Im Gegensatz zur ersten Stufe, wo die Rechtsform der Aktiengesellschaft auch in Zukunft eine Ausnahme darstellen wird, ist auf der zweiten Ebene nicht auszuschließen, dass von den vier in der Rechtsform der Genossenschaft verbliebenen Raiffeisenlandeszentralen noch weitere den Schritt in Richtung Aktiengesellschaft gehen werden.

¹⁶⁴ Vgl Konrad, 2008.

¹⁶⁵ Vgl Bruckmüller, 1998, Klappentext.

2001 haben die Eigentümer der RLB Niederösterreich-Wien - mehrheitlich niederösterreichische Raiffeisenbanken und sonstige Genossenschaften - die Einbringung des Bankgeschäftes und der dem Bankgeschäft dienenden Beteiligungen in eine Aktiengesellschaft und damit eine weitgehende Trennung von Bank- und dem bedeutenden Beteiligungsgeschäft beschlossen.¹⁶⁶ Als wichtigstes Ziel der Ausgliederung des Bankgeschäftes, der Umwandlung der Rechtsform in eine Aktiengesellschaft und der Trennung von den Beteiligungen wurde damals eine verstärkte Ausrichtung auf den Bankkunden und die Errichtung einer für ein erfolgreiches Bankgeschäft unumgänglichen beratungsorientierten Bankkultur genannt.¹⁶⁷

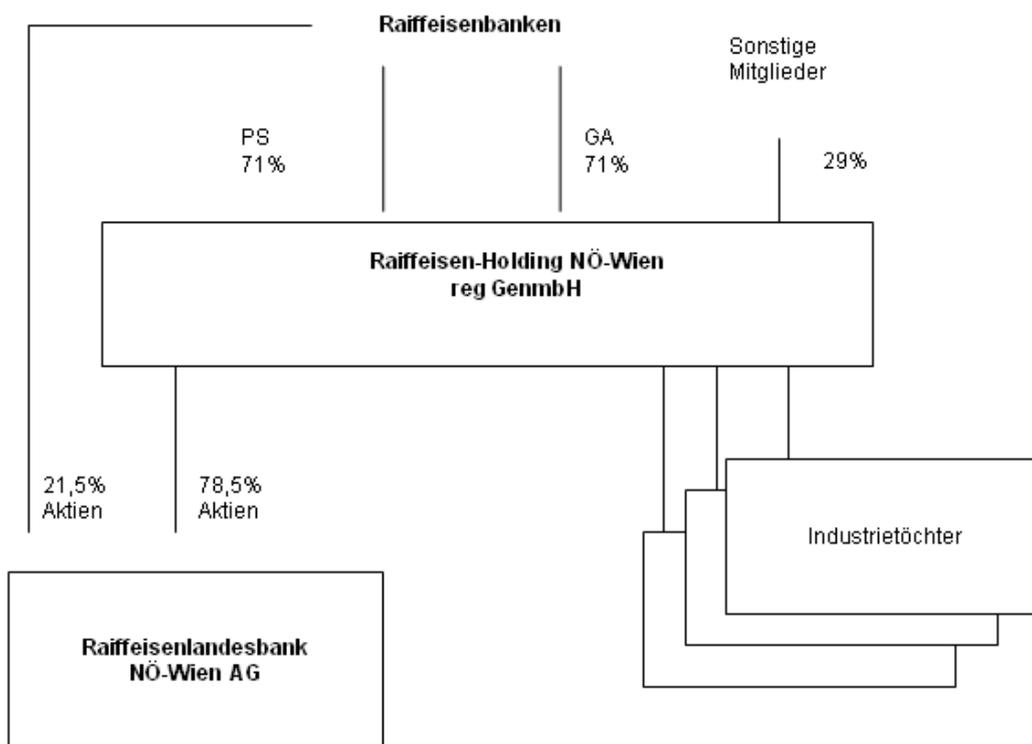


Abbildung 10:
Struktur der RLB Niederösterreich-Wien AG¹⁶⁸

¹⁶⁶ Vgl Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien, Jahresbericht 2001, S. 2 f.

¹⁶⁷ Vgl Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien, Jahresbericht 2001, S. 6.

¹⁶⁸ Quelle: ÖRV, 2005; Firmenbuch.

Die Raiffeisen-Landesbank Tirol reg GenmbH beschloss 2002, ihr bankgeschäftliches Unternehmen in die neu gegründete Raiffeisen-Landesbank Tirol AG einzubringen. Im Zusammenhang mit der Einbringung des Bankbetriebes wurde in der gegenständlichen Generalversammlung auch eine neue Satzung der Raiffeisen-Landesbank Tirol AG beschlossen. 100% der 80.000 Stückaktien hält die Raiffeisen Tirol Holding reg GenmbH, die durch Umfirmierung aus der verbliebenen Raiffeisen-Landesbank Tirol reg GenmbH entstanden ist.¹⁶⁹ Mit Generalversammlungsbeschluss vom 27.9.2002 wurde auch diese Genossenschaft aufgelöst¹⁷⁰, womit heute die 82 Raiffeisenbanken¹⁷¹ die Aktien an ihrem regionalen Zentralinstitut direkt halten.

¹⁶⁹ Vgl Raiffeisen-Landesbank Tirol AG, 2002, S. 16.

¹⁷⁰ Vgl Firmenbuch.

¹⁷¹ Vgl Tabelle 12.

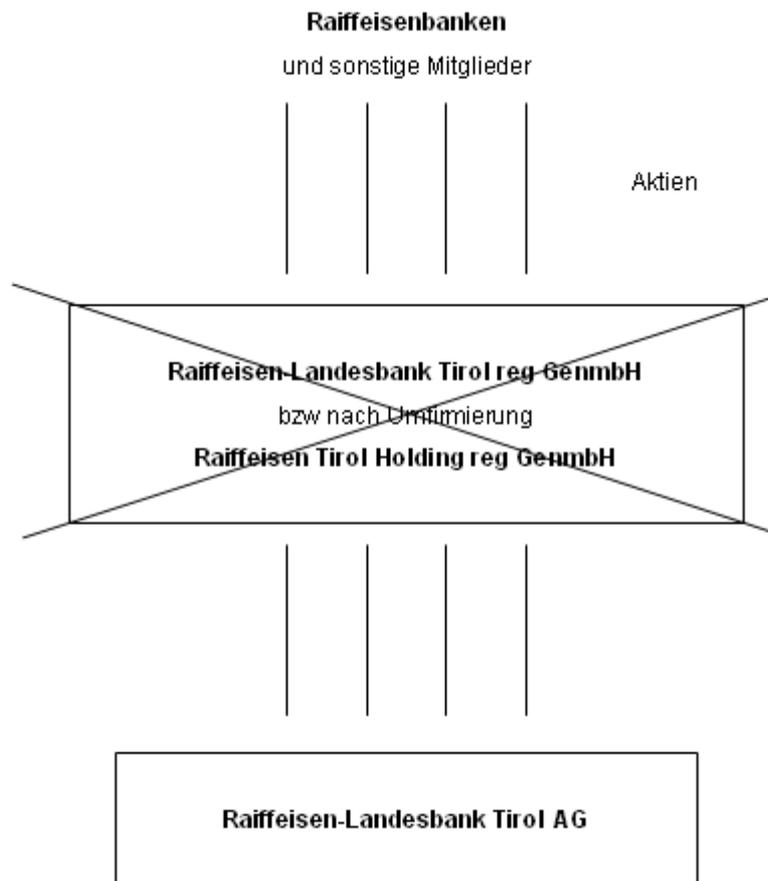


Abbildung 11:
Struktur der Raiffeisen-Landesbank Tirol AG¹⁷²

Die Umwandlung der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich in eine Aktiengesellschaft im Jahr 2004 änderte nach Meinung der oberösterreichischen Verantwortungsträger nichts an der ausgeprägten Solidarität innerhalb der RBG Oberösterreich. Ludwig Scharinger, Generaldirektor der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich, stellte beispielsweise in seiner Dankesrede anlässlich der Feierlichkeiten zu seinem 65. Geburtstag am 14. Oktober 2007 in Linz unmissverständlich aufs Neue klar: *"Wir (die Raiffeisenlandesbank Oberösterreich) sind eine Aktiengesellschaft, aber wir haben einen genossenschaftlichen Auftrag wahrzunehmen."* Die Genossen-

¹⁷² Quelle: ÖRV, 2005; Firmenbuch.

schaftsstruktur blieb über die RLB Verbund reg GenmbH OÖ¹⁷³ mit Kopfstimmrecht erhalten. Die Raiffeisenbanken in Oberösterreich halten heute zusätzlich zu ihren Genossenschaftsanteilen Vorzugsaktien mit Stimmrecht und partizipieren so an der Substanz und am Wertzuwachs der RLB Oberösterreich AG.¹⁷⁴

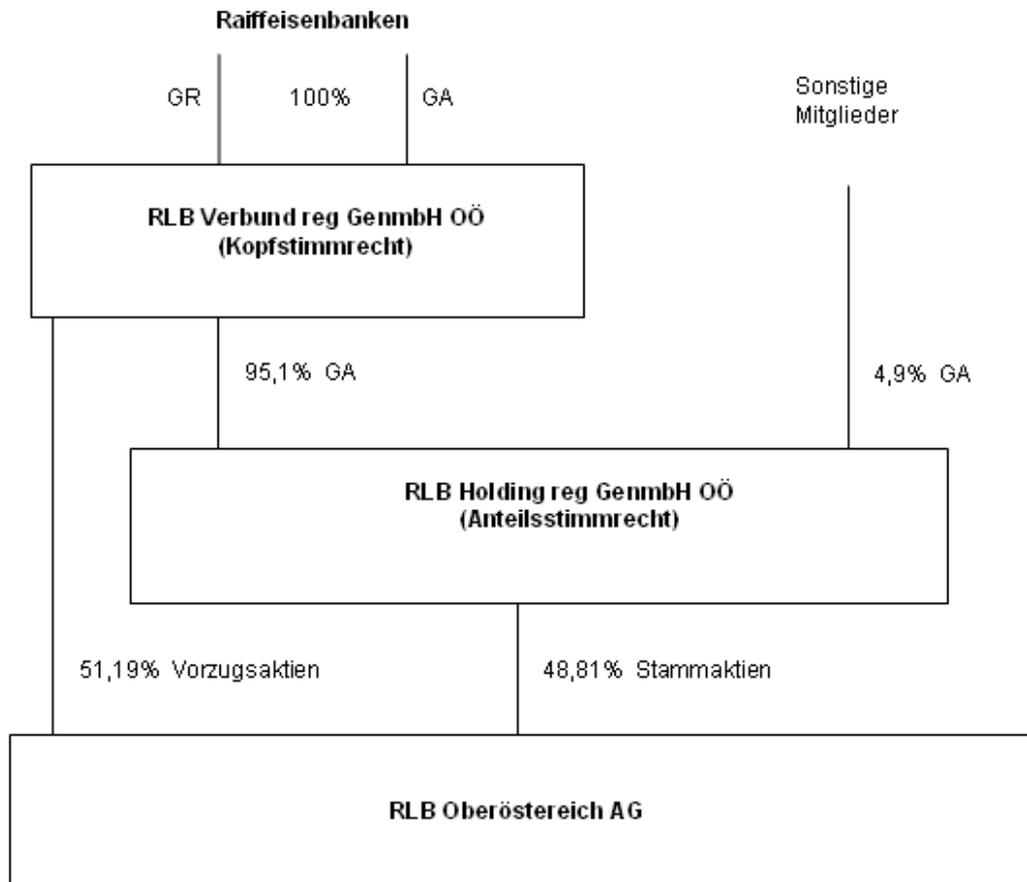


Abbildung 12:
Struktur der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG¹⁷⁵

Mitte 2005 wurde schließlich die Raiffeisen-Landesbank Steiermark reg GenmbH als bisher letzte Landeszentrale in eine Aktiengesellschaft umgewandelt.¹⁷⁶

¹⁷³ Der heutigen "Raiffeisenbankengruppe OÖ Verbund eG"; vgl Firmenbuch.

¹⁷⁴ Vgl Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG, Geschäftsbericht 2004, S. 41.

¹⁷⁵ Quelle: ÖRV, 2005; Firmenbuch.

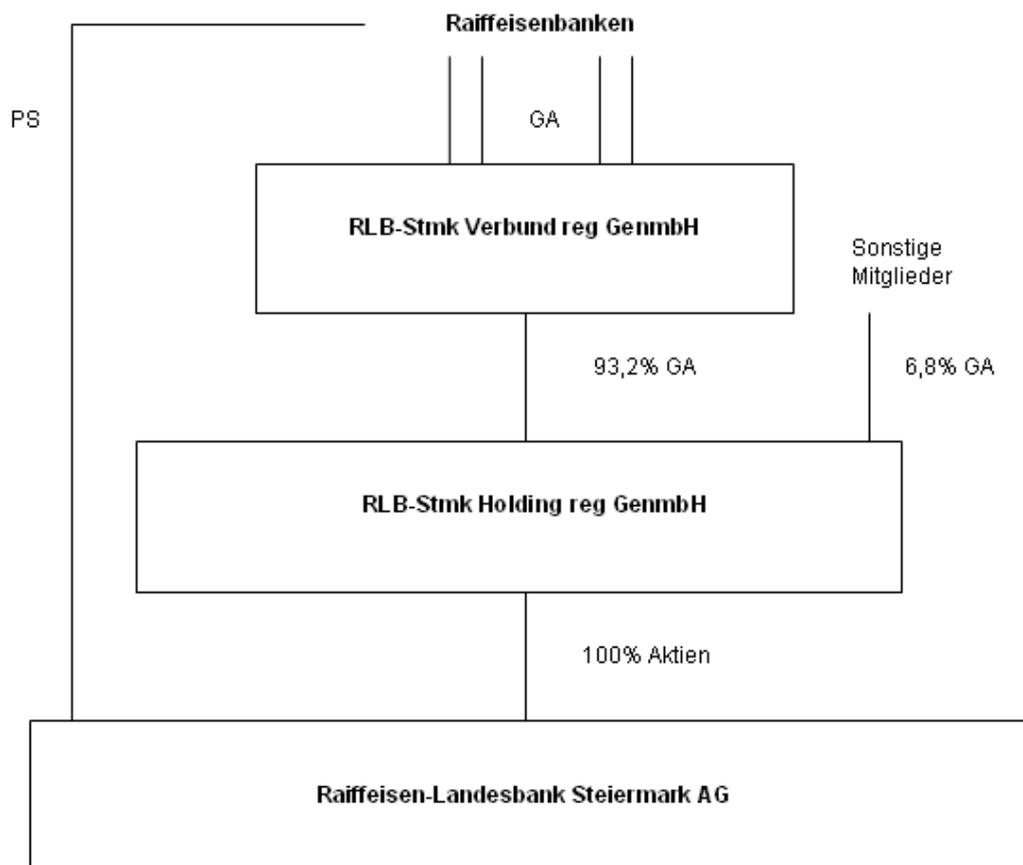


Abbildung 13:
Struktur der Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG¹⁷⁷

2.2.2.3. Spezialinstitute

Weder die RZB¹⁷⁸ noch die in dieser Arbeit behandelten sechs Sektor-Sondergesellschaften¹⁷⁹ bestanden jemals in der Rechtsform einer Genossenschaft. Nichtsdestotrotz sind alle sieben Unternehmen Bestandteil des genossenschaftlichen Bankenverbunds und haben gemäß dessen Arbeitsteilung klar definierte Aufgaben für die Institute des

¹⁷⁶ Vgl Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG, Geschäftsbericht 2005, S. 3.

¹⁷⁷ Quelle: ÖRV, 2005; Firmenbuch.

¹⁷⁸ Vgl Girozentrale der Österreichischen Genossenschaften, 1929 und RZB, Geschäftsbericht 2007.

¹⁷⁹ Vgl Raiffeisen Bausparkasse, Raiffeisen Versicherung, Raiffeisen-Leasing, Raiffeisen KAG, ÖPAG sowie ÖVK; Geschäftsberichte 2007.

Finanzverbunds zu erfüllen.¹⁸⁰ Wichtigste "Struktur"-Änderung bei einem Verbundinstitut der Bundesebene war sicherlich der Schritt der RZB nach Zentral- und Osteuropa und der damit verbundene Börsengang der Tochter Raiffeisen International¹⁸¹, was die Willensbildung in Österreich jedoch in keinerlei Hinsicht verändert oder eingeschränkt hat und daher nicht mehr Gegenstand der weiteren Erläuterungen sein soll.¹⁸²

Von bedeutend höherer Relevanz in unserem Kontext sind hingegen jene Entwicklungen, die die Raiffeisen Versicherung in den letzten Jahren durchlebt hat und massive Auswirkungen auf den Willensbildungsprozess haben.¹⁸³ Die Einbringung der Raiffeisen Versicherung AG in eine größere, einst aus vier Einzelgesellschaften bestehende, Versicherungsgruppe (BARC) sowie der spätere Börsengang der sodann auf UNIQA Versicherungen AG umfirmierten Nachfolgeorganisation hat die Raiffeisen Versicherung nicht nur weit von der Raiffeisen Bankengruppe Österreich, der über mehr als 30 Jahre lang wichtigsten Vertriebsseinheit dieser Versicherungsorganisation, entfernt, sondern auch die Nabelschnur zur Genossenschaftsidee und den ursprünglichen Werten und Prinzipien von Raiffeisen so gut wie gänzlich durchtrennt.

Zwar ist unbestritten, dass die börsennotierte UNIQA als eine der erfolgreichsten Versicherungsgruppen in Zentral- und Osteuropa im Konzert der Großen mitspielt¹⁸⁴, eine Liga, die die Raiffeisen Versicherung AG auf Stand-Alone-Basis wahrscheinlich nicht (so schnell) erreicht hätte. Der hierfür bezahlte Preis ist jedoch sehr hoch und kommt nicht zuletzt in unterdurchschnittlichen Marktanteilen sowie zunehmender Distanz Vertriebspartner/Produktionsstätte zum Ausdruck. UNIQA wie Raiffeisen Versicherung sind heute weder in Österreich noch in CEE der starke und

¹⁸⁰ Vgl RZB, Raiffeisen Bausparkasse, Raiffeisen Versicherung, Raiffeisen-Leasing, Raiffeisen KAG, ÖPAG sowie ÖVK; Geschäftsberichte 2007.

¹⁸¹ Vgl www.ri.co.at.

¹⁸² Vgl hierzu auch 2.2.1.4.

¹⁸³ Vgl hierzu auch 2.2.1.3. sowie 4.3.3.

¹⁸⁴ Vgl Abbildung 14.

vollständig in den Finanzverbund der RBG integrierte Partner, der mit den Raiffeisenbanken und den Netzwerkbanken der Raiffeisen International Hand in Hand auf den jeweiligen Märkten marschiert.¹⁸⁵

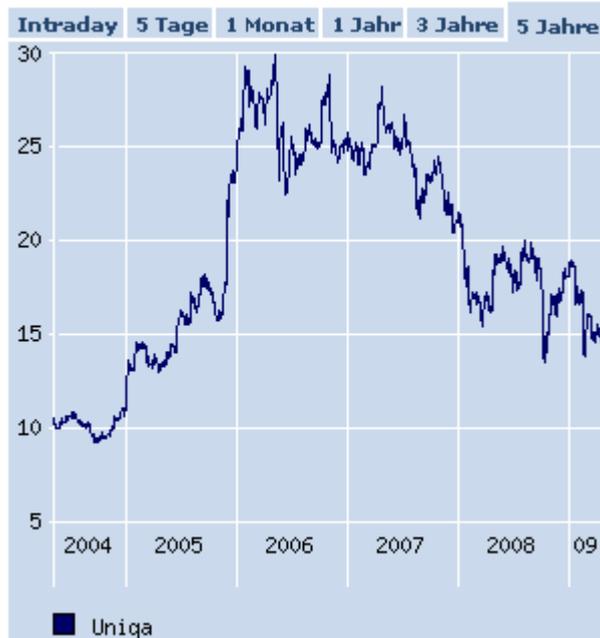


Abbildung 14:
Kursentwicklung UNIQA Versicherungen AG¹⁸⁶

Der erste der diese - aus markt-, aber auch aus genossenschafts- und demokratiepolitischer Sicht - problematische Entwicklung offen anprangerte, war der damalige Generaldirektor des RV Salzburg, Manfred Holztrattner, der bereits zu Beginn des neuen Jahrtausends den damals "belächelten" Vorschlag unterbreitete, die (alte) Raiffeisen Versicherung AG gänzlich aufzugeben, dh die (alte) Gesellschaft in der UNIQA aufgehen zu lassen, und mit dem bestehenden Management der (alten) Raiffeisen Versicherung AG nochmals völlig neu anzufangen und eine

¹⁸⁵ Im Oktober 2008 hat die RZB der UNIQA via dem Markenführer ÖRV untersagt, mit Ausnahme Russlands in keinem CEE-Markt als "Raiffeisen" oder mit dem Logo "Giebelkreuz" aufzutreten (Quelle: RZB, Group Head Office & Executive Secretariat)..

¹⁸⁶ Quelle: Raiffeisen Centrobank AG.

neue, zu 100% im Eigentum der RBG stehende Versicherungsgesellschaft aufzubauen.¹⁸⁷

¹⁸⁷ Vgl RZB, 2001.

3. Ursprung, Programmatik und Geschichte der Genossenschaftsidee im deutschsprachigen Raum

Dieser Abschnitt begibt sich auf die Suche nach den Wurzeln sowie der ursprünglichen Idee und Programmatik von (Kredit-)Genossenschaften im deutschsprachigen Raum und soll der Arbeit als unverzichtbare Basis für den im folgenden Abschnitt angestellten Vergleich mit dem Status quo dienen.

3.1. Historische Grundlagen

Studiert man Genossenschaften im deutschsprachigen Raum, dann beschäftigt man sich mit einer Organisationsform mit ausgeprägter historischer Verankerung und zugleich von hochgradiger Aktualität. Genossenschaften sind insofern ein historisches Phänomen, als sie in bestimmten Raum- und Zeitbedingungen sowie in einer bestimmten Bedarfslage in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts entstanden und sich im Verlauf der letzten rd 150 Jahre zu einem tragenden Element der modernen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung entwickelten.¹⁸⁸

Die Raiffeisen Bewegung geht zurück auf die Vision und die Pionierarbeit von Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818 - 1888), die eine nachhaltige Veränderung bzw Verbesserung der zuvor katastrophalen Entwicklungsbedingungen der klein strukturierten Landwirtschaft in verschiedenen Westerwald-Gemeinden in Rheinpreußen, Deutschland, um die Mitte des 19. Jahrhunderts brachte. Mittels wirksamer Hilfseinrichtungen konnte die äußerst bedrückende Notlage der Landbevölkerung erfolgreich bekämpft werden.¹⁸⁹ Dabei handelte es sich nicht um Hilfseinrichtungen, deren

¹⁸⁸ Vgl Faust, 1977 und Koch, 1991.

¹⁸⁹ Für Bossle (1989, S.11) ist die Not "*gewiss die Stunde für genossenschaftliche Gründungen*". Im selben Atemzug stellt er jedoch die provokante Frage, ob "*dann aber eine Wohlstandsatmosphäre den Tod genossenschaftlicher Organisationen*" herbeiführt?

Zweck die Sammlung und Verteilung von Hilfsmitteln war, sondern um Einrichtungen, die die Voraussetzung schufen, eine selbsttragende Existenzgrundlage mit eigenständigem, finanziellem Wachstumspotential zu schaffen.¹⁹⁰ Auf Ebene der gesellschaftlichen Organisation *"ist das genossenschaftliche Prinzip eine Strategie, die der Befreiung aus Abhängigkeiten dienen kann, seien sie ökonomischer, sozialer oder politischer Art. Als Teil dieser Prozesse der Überwindung von Abhängigkeiten mag es dann zur Entwicklung verschiedener Formen von Solidarität, von Gemeinschaft, von neuen Netzen kommen."*¹⁹¹ Solidarität ist *"konstitutiv für genossenschaftliche Kooperation"*.¹⁹²

War die erste Einrichtung (Gründung eines "Vereins für Selbstbeschaffung von Brod und Früchten" in der kleinen Westerwald-Gemeinde Weyerbusch im Hungerwinter 1846/47) noch sehr auf Armenversorgung ausgerichtet, zielte die zweite Gründung ("Hülfsverein zur Unterstützung unbemittelter Landwirthe" in Flammersfeld) auf den Abbau der die regionale Landwirtschaft existentiell bedrückenden Schuldenlast. Wie die erste Vereinsgründung war auch dieser Verein von den lokalen Eliten getragen und kaufte den Geldverleihern das an diese verpfändete Vieh im Namen der verschuldeten Bauern und damit die an diese bestehenden Forderungen ab. Die so zu Schuldnern des "Hülfsvereins" gewordenen Bauern zahlten diese Verbindlichkeiten sodann langfristig in zehn Jahresraten und mit sehr geringer Verzinsung zurück.¹⁹³

Den entscheidenden Entwicklungsschritt vollzog Friedrich Wilhelm Raiffeisen mit seiner dritten Vereinsgründung, dem Darlehenskassen-Verein für den Kirchensprengel Anhausen im Kreis Neuwied und dem "Heddendorfer Wohlthätigkeits-Verein", der 1864 in einen "Darlehenskassen-Verein" umgewandelt wurde.¹⁹⁴ Die Weiterentwicklung betrifft

¹⁹⁰ Vgl RV Salzburg, 2005, S. 17 ff.

¹⁹¹ Amann, 1986, S. 449.

¹⁹² Amann, 1986, S. 449.

¹⁹³ Vgl RV Salzburg, 2005, S. 20.

¹⁹⁴ Vgl Brazda/Ettenauer, 2008, S. 15.

insbesondere die Vereinskonstruktion, bei der die Aufbringung der Kapitalbasis zu einem beträchtlichen Teil durch die Betroffenen selbst erfolgte. Im Prinzip ergab sich die Kapitalbasis aus gemeinsamen Einzahlungen, die so letztendlich auch eine zweckorientierte Form des Sparens darstellten. Aus diesem Sparaufkommen wurden Kredite zu fairen Bedingungen vergeben. Die Haftung erfolgte im Wege der Gegenseitigkeit, so wie auch die Aufbringung und Inanspruchnahme des daraus resultierenden Nutzens.¹⁹⁵ Damit war der Prototyp der ländlichen Kreditgenossenschaft geschaffen. Die von Raiffeisen initiierten Aktivitäten nahmen rasch den Charakter einer wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Idee an, die er auch selbst in zahlreichen *"programmatischen und dokumentierenden Schriften, in denen die sozialorganisatorischen und moralisch-erzieherischen Aspekte oft überdeutlich zum Ausdruck kommen"*¹⁹⁶, propagierte. Sein Hauptwerk "Die Darlehenskassen-Vereine als Mittel zur Abhilfe der Not der ländlichen Bevölkerung sowie der städtischen Handwerker und Arbeiter" erschien 1866 und hatte ein großes Echo.¹⁹⁷

Friedrich Wilhelm Raiffeisen entwickelte das landwirtschaftliche Genossenschaftssystem - in diese Konzeption der Stärkung kleiner, überschaubarer Wirtschaftsräume bezog Raiffeisen bald auch den Warensektor ein - parallel zu einer von Hermann Schulze-Delitzsch, dem Gründervater der Volksbankenbewegung¹⁹⁸, in Preußen vorangetriebenen analogen Organisationsform im gewerblichen Sektor. Beiden Lösungsansätzen *"war gemeinsam, dass ihr genossenschaftliches Wirken vom Wunsch getragen war, Menschen aus ökonomischen Abhängigkeiten zu befreien"*¹⁹⁹; beide gingen stark in Richtung der Förderung und des

¹⁹⁵ Vgl RV Salzburg, 2005, S. 20 f.

¹⁹⁶ Amann, 1986, S. 462.

¹⁹⁷ Wie zeitlos Idee und Grundkonzept von Friedrich Wilhelm Raiffeisen sind, beweist die aktuell sehr hohe Nachfrage nach Mikrokrediten; vgl hierzu auch Ringle, 2008, S. 207 ff.

¹⁹⁸ Vgl Brazda/Todev/Schediwy, 1996.

¹⁹⁹ Brazda/Ettenauer, 2008, S. 15.

Förderprinzips der Selbsthilfe.²⁰⁰ Während Schulze-Delitzsch als entschieden Liberaler das Prinzip der Leistung gegen Leistung vertrat und gegen jegliche staatliche Unterstützung war, sah Raiffeisen in der Genossenschaft auch ein Hilfsmittel zur Bewahrung der christlich-sozialen Einstellung und tolerierte neben der Selbsthilfe auch Staatshilfe.²⁰¹

Eine eigenständige legislatorische Regelung für die so aufstrebende Bewegung²⁰² förderte die rasche Verbreitung der Genossenschaftsidee in Deutschland und in der Donaumonarchie. *"Vorreiter waren die Tschechen in Böhmen, die bereits 1866 ein Gesetz für Vorschusskassen in den böhmischen Landtag einbrachten."*²⁰³ 1873 wurde in der Österreichisch-Ungarischen Monarchie das "Österreichische Genossenschaftsgesetz"²⁰⁴ *"im Allgemeinen"* in Anlehnung an das *"preußisch-norddeutsche Genossenschaftsgesetz von 1867/68"*²⁰⁵ erlassen. Damit war der Grundstein für die so erfolgreiche Entwicklung der Raiffeisenidee in Österreich gelegt.²⁰⁶

3.2. Organisationsprinzipien der verbundwirtschaftlichen Kooperation

Ringle zählt genossenschaftliche Prinzipien *"zu den zentralen Elementen des Wertebestandes von Genossenschaften"*²⁰⁷. Trotzdem gibt es bis heute auf europäischer Ebene *"eine Einigung auf grundlegende Erkennungsmerkmale der Genossenschaft nicht einmal ansatzweise"*²⁰⁸. Auch im deutschsprachigen Raum verfolgt die Genossenschafts-

²⁰⁰ Vgl Baltzarek, 1986, S. 7.

²⁰¹ Vgl Baltzarek, 1986, S. 7.

²⁰² Vgl Brazda/Todev, 2001, S. 80.

²⁰³ Brazda/Todev, 2001, S. 80.

²⁰⁴ Genossenschaften wurden in Österreich anfänglich als Vereine behandelt und konstituiert und unterstanden dem Vereinsgesetz vom 26. November 1852 (vgl Baltzarek, 1986, S. 20).

²⁰⁵ Brazda/Todev, 2001, S. 81.

²⁰⁶ Vgl Raiffeisenverband Salzburg, 2005, S. 21 f.

²⁰⁷ Ringle, 2007, S. 5.

²⁰⁸ Weber/Brazda, 1993, S. 100.

wissenschaft (zB Marburg²⁰⁹, Hamburg²¹⁰, Münster²¹¹, Köln²¹²) unterschiedliche Ansätze. Seit Gründung von Genossenschaften lässt sich jedenfalls feststellen, dass mit der Entwicklung dieser Gesellschaftsform auch deren *"Prinzipien vorübergehend oder dauernd verändert wurden oder verändert werden mussten"*²¹³. In der Regel drängten *"veränderte Markt- und Wettbewerbsverhältnisse"*²¹⁴ zu einer revidierten Anwendung oder gänzlichen Aufhebung einzelner Prinzipien.²¹⁵

Zahlreiche *"Wegbereiter und Initiatoren"*²¹⁶ der Genossenschaftsidee haben unterschiedliche *"Utopien und Prinzipien"*²¹⁷ hinterlassen. Für Konsumgenossenschaften, gewerbliche und ländliche Genossenschaften *"bildeten sich spartenspezifische Prinzipienkataloge ... heraus"*²¹⁸. Aus den Statuten und Geschäftsberichten der Rochdaler Pioniergenossenschaft²¹⁹ *"wurden beim IGB-Kongreß in Paris 1937 jene berühmten 'Genossenschaftsprinzipien' katalogisiert und beschlossen, die, in der Fassung einer Neubearbeitung beim IGB-Kongreß 1963 in Wien, bis heute in Geltung sind"*²²⁰. Ergänzen lässt sich diese Systematisierung noch um sogenannte *"Wesensprinzipien"*²²¹, die sich sowohl durch *"Spartenindifferenz"*²²² als auch durch *"internationale Anerkennung"*²²³ auszeichnen sowie um *"auf das operative Geschäft bezogene Verfahrensprinzipien im Sinne von 'Praktiken'."*²²⁴

²⁰⁹ Vgl Draheim, 1955 und Dülfer, 1995.

²¹⁰ Vgl Henzler, 1967 und 1970.

²¹¹ Vgl Eschenburg, 1971; Boettcher, 1980 und 1981 sowie Bonus, 1987 und 1994b.

²¹² Vgl Engelhardt, 1990 und 1999.

²¹³ Henzler, 1967, S. 231 f.

²¹⁴ Henzler, 1967, S. 235.

²¹⁵ Vgl Henzler, 1967, S. 235.

²¹⁶ Engelhardt, 1990, S. 13.

²¹⁷ Engelhardt, 1990, S. 13.

²¹⁸ Ringle, 2007, S. 7.

²¹⁹ Vgl Brazda, 1994, S. 40.

²²⁰ Brazda, 1994, S. 40.

²²¹ Ringle, 2007, S. 7.

²²² Ringle, 2007, S. 7.

²²³ Ringle, 2007, S. 7.

²²⁴ Ringle, 2007, S. 7.

Genossenschaftsprinzipien	
A.	<p>Rochdaler Prinzipien (Konsumgenossenschaften)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Offene Mitgliedschaft 2. Demokratische Verwaltung (eine Stimme je Mitglied) 3. Verteilung des Überschusses an die Mitglieder im Verhältnis zu ihrem Anteil am Geschäftsverkehr (Rückvergütung) 4. Begrenzte Verzinsung des Anteilskapitals der Mitglieder 5. Politische und konfessionelle Neutralität 6. Barzahlung (Ablehnung des Konsumkredits) 7. Förderung der Erziehung
B.	<p>Schulze-Delitzsch-Prinzipien (Gewerbliche Genossenschaft)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selbsthilfe und Selbstverwaltung 2. Unbeschränkte Haftpflicht gegenüber den Gläubigern der Genossenschaft 3. Freiwilligkeit (Beitritt, Nutzung der Mitgliederrechte, Austritt)
C.	<p>Raiffeisen-Prinzipien (Ländliche Genossenschaften)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Begrenzung des Vereinsbezirkes (Nachbarschaftsprinzip) 2. Solidarhaftung 3. Verzicht auf Eintrittsgeld 4. Nichtausschüttung von Überschüssen 5. Ehrenamtliche Verwaltung 6. Universalprinzip
D.	<p>Prinzipien des Internationalen Genossenschaftsbundes (IGB) (zuletzt 1995 überarbeitet; übersetzt von H.-H. Münkner)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Freiwillige und offene Mitgliedschaft 2. Demokratische Mitgliederkontrolle 3. Teilnahme der Mitglieder am wirtschaftlichen Erfolg der Genossenschaft 4. Autonomie und Unabhängigkeit 5. Erziehung und Ausbildung der Mitglieder sowie Information der Öffentlichkeit 6. Zusammenarbeit der Genossenschaften 7. Verantwortung für die sie umgebende Gesellschaft
E.	<p>Genossenschaftliche Wesens- und Verfahrensprinzipien (in Anlehnung an R. Henzler)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Absolutes Wesensprinzip: Förderung der Mitglieder 2. Begrenzt variable Wesensprinzipien: S-Prinzipien (Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung) und Identitätsprinzip 3. Variable Verfahrens-, Prozess- oder Funktionsprinzipien

Abbildung 15:
Systematisierung genossenschaftlicher Prinzipien²²⁵

*"Raiffeisen hat seine Prinzipien nie als etwas Starres betrachtet. Sie sind vielmehr Leitplanken, an denen sich die genossenschaftliche Arbeit je nach aktuellen ökonomischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Gegebenheiten orientieren kann."*²²⁶ In den folgenden vier Unterkapiteln werden jene Prinzipien aus Abbildung 15 beleuchtet, die heute in der

²²⁵ Quelle: Ringle, 2007, S. 6.

²²⁶ Wülker, 1995; vgl hierzu auch www.iru.de.

Praxis der Raiffeisen Bankengruppe Österreich von besonderer Bedeutung²²⁷ sind: Selbsthilfe²²⁸, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung²²⁹, Subsidiarität²³⁰ sowie Regionalität²³¹.

Drei dieser skizzierten Prinzipien²³², im Kontext dieser Arbeit von größter Relevanz, werden sodann in Abschnitt 4.2. als Postulate einer effizienten Governance im genossenschaftlichen Finanzverbund definiert. Gemeinsam mit dem in 5.2.2. als viertes Postulat definierten "Sicherheitsziel" bilden sie schließlich im empirisch-soziologischen Teil der Arbeit jene vier Kategoriensysteme²³³, anhand derer die verschiedenen Typen der heute in den Instituten der RBG gelebten demokratischen Willensbildung analysiert werden.

3.2.1. Das kollektive Selbsthilfeprinzip

Mitglieder einer Genossenschaft verfolgen in einer Kooperation, der Genossenschaft, gemeinsame Interessen. Sie sind Träger und Eigentümer der Genossenschaft. Das Selbsthilfeprinzip beinhaltet den genossenschaftlichen Förderauftrag.²³⁴ Die Mitgliedschaft und das Förderprinzip (der Förderauftrag, auch Förderungsauftrag²³⁵) sind die fundamentalen Grundlagen einer Genossenschaft, ohne die Genossenschaften sowohl ihre Identität als auch ihre gesetzliche Existenzberechtigung verlören.²³⁶ Aus Sicht des Mitglieds besteht der

²²⁷ Im Falle von Förderauftrag, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung sowie Subsidiarität in materieller Hinsicht, im Falle des Regionalitätsprinzips in emotionaler Hinsicht.

²²⁸ Vgl. Abbildung 15, B. Schulze-Delitzsch-Prinzipien, 1. sowie E. Genossenschaftliche Wesens- und Verfahrensprinzipien, 1.

²²⁹ Vgl. Abbildung 15, B. Schulze-Delitzsch-Prinzipien, 1. sowie E. Genossenschaftliche Wesens- und Verfahrensprinzipien, 1.

²³⁰ Vgl. Abbildung 15, D. IGB-Prinzipien, 4. und 6.

²³¹ Vgl. Abbildung 15, C. Raiffeisen-Prinzipien, 1.

²³² Förderauftrag, Selbstverwaltung/Selbstverantwortung, Subsidiarität.

²³³ Vgl. Tabellen 22 - 26.

²³⁴ Vgl. Eim, 2007, S. 108.

²³⁵ F. W. Raiffeisen selbst hat den Förderauftrag nie eigens betont; vgl. hierzu auch Abbildung 15.

²³⁶ Vgl. Siller, 2005, S. 16.

Förderauftrag *"der Genossenschaft darin, ihm eine Besserstellung (Pareto-Kriterium) im Vergleich zu einem Wirtschaften ohne Genossenschaft zu verschaffen"*.²³⁷

In den letzten Jahrzehnten wurde diese zentrale Idee bei vielen Genossenschaften insbesondere durch zwei entscheidende Entwicklungen zurückgedrängt: Zum einen durch *"die Ökonomisierung der Genossenschaften und ihre Anpassung an das Marktsystem"*, zum anderen durch *"die Auflösung des Kleingruppen- und Mitgliedercharakters durch die Öffnung der Genossenschaften für Nichtmitgliedergeschäfte"*.²³⁸

Blümle weist zudem darauf hin, dass hinsichtlich Befolgung dieses Grundprinzips (sowie der Identität von Mitglieder - Eigentümer - Mitbestimmer - Leistungsbezieher) klar zwischen kleineren Genossenschaften in überschaubaren Verhältnissen (räumlich, hinsichtlich Mitgliederzahl) und Großgenossenschaften bzw genossenschaftlichen Verbundsystemen zu unterscheiden ist.²³⁹ Zweitere agieren oftmals *"beyond Member-Value"*²⁴⁰ zugunsten einer anonymen Klientel und gelten in der Regel als ausgesprochen managergeleitet (*"beyond Democracy"*²⁴¹). Selbst als *"denaturierte"*²⁴² Genossenschaften sind sie am Markt nicht nur erfolgreich, sondern nehmen in ihren Branchen eine starke, vereinzelt sogar dominierende, Rolle ein.²⁴³

Der Förderungsauftrag ist neben der nicht geschlossenen Mitgliederzahl eines von zwei Wesensmerkmalen, auf die sich die gesetzliche Definition der Genossenschaft beschränkt.²⁴⁴

²³⁷ Neumann, 1972, S. 1 ff.

²³⁸ Laurinkari, 1990, S. 3.

²³⁹ Vgl Blümle, 2005, S. 219 ff.

²⁴⁰ Schwarz, 2006, S. 60.

²⁴¹ Schwarz, 2006, S. 60.

²⁴² Schwarz, 2006, S. 60.

²⁴³ Vgl Schwarz, 2006, S. 60.

²⁴⁴ Vgl Kastner, 1986, S. 122 f.

3.2.2. Das Prinzip der Selbstverwaltung und Selbstverantwortung

Die Gremien der Willensbildung und der Kontrolle werden in einer Genossenschaft von Mitgliedern besetzt, dh die Verwaltung wird nur von Mitgliedern wahrgenommen. Die Besetzung der einzelnen Gremien wird demokratisch nach dem Prinzip "one man, one vote"²⁴⁵ vorgenommen.²⁴⁶ Das Verhältnis zwischen Mitglied und Genossenschaft ist als solches einmalig. Die Mitglieder haben die Möglichkeit, an der Willensbildung und Entscheidungsfindung aktiv teilzunehmen und somit die Geschäftspolitik der Genossenschaft entscheidend zu beeinflussen.²⁴⁷ Die Mitgliederzahl ist nicht geschlossen, die Funktionäre werden durch die Mitglieder bei der Generalversammlung direkt gewählt. Diese Faktoren sind die Basis für die Genossenschaft als demokratische Einrichtung, mit der Basis einer gemeinsamen Willensbildung.²⁴⁸

Genossenschaftliches Handeln ist immer auch demokratisches Handeln. In dieser demokratischen Struktur liegt sowohl die Stärke als auch die Schwäche einer Genossenschaft.²⁴⁹ Seit Beginn der Genossenschaftsbewegung ist die demokratische Willensbildung unverzichtbares Wesensmerkmal. Genossenschaften sind allein aufgrund ihrer Struktur bereits demokratische Organisationen.²⁵⁰

Aus dem Prinzip der Selbstverwaltung folgt das Prinzip der Selbstverantwortung. Dieses besagt, dass die Mitglieder das Geschäftsrisiko tragen. § 2 GenG bietet drei Alternativen für die Gestaltung der Mitgliederhaftung für Verbindlichkeiten der Genossenschaft in der Satzung (Genossen-

²⁴⁵ Dieses Prinzip bedeutet, dass die Mitglieder bei Abstimmungen unabhängig von der Höhe ihres Geschäftsanteils über lediglich eine Stimme verfügen. Heute besteht bei Genossenschaften grundsätzlich auch die Möglichkeit eines Mehrstimmenrechts, was in der jeweiligen Satzung der Genossenschaft zu regeln ist; vgl hierzu auch Dellinger, 2005, § 5 Rz 76 GenG, S. 140 f.

²⁴⁶ Vgl Eim, 2007, S. 109.

²⁴⁷ Vgl Eim, 2006, S. 73.

²⁴⁸ Vgl Brenner, 1977, S. 11.

²⁴⁹ Vgl Laurinkari, 1990, S. 4.

²⁵⁰ Vgl Laurinkari, 1990, S. 9.

schaften mit unbeschränkter Haftung, Genossenschaften mit beschränkter Haftung, Genossenschaften mit Geschäftsanteilshaftung).²⁵¹ Deshalb wird die Haftungsregelung vom Gesetzgeber auch nicht als Begriffsmerkmal der Genossenschaft verwendet, obwohl sie bei anderen Gesellschaftsformen nicht in derselben Art und Weise anzutreffen ist.²⁵²

3.2.3. Subsidiaritätsprinzip

Im genossenschaftlichen Verbund gilt das Subsidiaritätsprinzip, dh dass die jeweils untere Ebene frei darüber entscheidet, in welchem Umfang sie Aufgaben an die nächst höhere Ebene abgibt (auslagert) und Dienstleistungen der nächst höheren Ebene in Anspruch nimmt.²⁵³ Auch Genossenschaften müssen sich als Unternehmen am Markt behaupten. Zumeist ist es für eine Genossenschaft hierbei zielführend, gemeinsam mit gleich oder ähnlich ausgerichteten anderen Genossenschaften einen Verbund zu bilden. Entscheidend dabei bleibt, welchen Einfluss die Bildung von Verbundstrukturen auf den Förderauftrag hat.²⁵⁴

Neben den Prinzipien der Selbsthilfe und Selbstverwaltung gilt auch das Prinzip der Subsidiarität als Grundprinzip und Grundidee der Genossenschaft.²⁵⁵ Subsidiarität bedeutet auch Wahrung und Förderung der Eigenständigkeit und Eigenverantwortung von kleinen sozialen Gebilden. Größere und höhere soziale Gebilde greifen nur dann ein, wenn das kleinere Gebilde etwas nicht (mehr) aus eigener Kraft leisten kann. Die Einmischung "von oben" wird vermieden.²⁵⁶ Subsidiarität fordert, Aufgaben insoweit selbst zu lösen, soweit sie lösbar sind. Den Gründern der Genossenschaftsorganisationen war bereits im 19. Jahrhundert klar,

²⁵¹ Vgl § 2 GenG und Dellinger, 2005, § 2 Rz 1 - 6, S. 92 ff.

²⁵² Vgl Kastner, 1986, S. 133 f.

²⁵³ Vgl Hamm, 1990, S. 355.

²⁵⁴ Vgl Laurinkari, 1990, S. 5.

²⁵⁵ Vgl Institut für Revisions-, Treuhand- und Rechnungswesen Universität Innsbruck, 1998, S. 30.

²⁵⁶ Vgl Institut für Revisions-, Treuhand- und Rechnungswesen Universität Innsbruck, 1998, S. 11.

dass kleine Genossenschaften die Gesamtheit der ihnen gestellten Aufgaben nur dann lösen können, wenn sie sich in größeren Verbänden zusammenfinden. Zu den Verbänden kamen bald geschäftliche Zentralinstitute, Jahrzehnte später die oben beschriebenen Sondergesellschaften; dies alles mündete in den heute vorherrschenden Aufbau (vgl. Abbildung 2).²⁵⁷

3.2.4. Regionalitätsprinzip

Genossenschaften handeln grundsätzlich nach dem Dezentralitäts- und Regionalitätsprinzip.²⁵⁸ Die Primär-genossenschaften eines Landes arbeiten flächendeckend in einem geographisch klar definierten Gebiet. Dies verhindert, dass sich Geschäftsaktivitäten von Lokalbanken im selben Gebiet überschneiden.²⁵⁹

In Zeiten globalisierender Märkte sind Regionalisierung und Kundennähe Vorteile der Genossenschaften.²⁶⁰ Die lokale wie regionale "Aufteilung" der Märkte gelangt in den letzten Jahren jedoch zunehmend ins Visier der Kartellbehörden und stellt die Wirtschaftsform Genossenschaft, insbesondere Genossenschaftsverbände, oft unreflektiert an den Pranger.²⁶¹

In der RBG war das Regionalitätsprinzip rund ein Jahrhundert lang geliebtes "gentlemen's agreement". Ende der 90er Jahre war es insbesondere die Raiffeisenlandesbank Oberösterreich, die sich auch außerhalb des eigenen Bundeslandes zunehmend neue Wachstumsmärkte zu suchen begann. Heute ist die Raiffeisenlandesbank Oberösterreich quasi im gesamten Bundesgebiet - sehr erfolgreich - aktiv, wobei RBG-intern insbesondere die Übernahme der Hypo Salzburg sowie die Errichtung

²⁵⁷ Vgl. Institut für Revisions-, Treuhand- und Rechnungswesen Universität Innsbruck, 1998, S. 31.

²⁵⁸ Vgl. Eim, 2007, S. 109.

²⁵⁹ Vgl. Borns/Hofinger, 2000, S. 77.

²⁶⁰ Vgl. Armbruster, 2007, S. 3.

²⁶¹ Vgl. Keinert, 1992.

einer Filiale der Privat Bank AG der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich in Wien als (nicht sanktionierter) "Sündenfall" gelten. Die Raiffeisenlandesbank Oberösterreich definiert mittlerweile ihren Heimmarkt von Linz ausgehend mit einem *"Zirkelschlag von 500 Kilometer"*²⁶², womit neben Oberösterreich auch *"Oberitalien, Bayern und Baden-Württemberg, Ungarn, Bosnien und Rumänien"*²⁶³ in diesen Aktionsradius fallen.

Heute bearbeiten die RZB und die großen Raiffeisenlandesbanken in Österreich insbesondere im Großkundengeschäft - unabgestimmt - ähnliche Marktsegmente.²⁶⁴

²⁶² Raiffeisenlandesbank Oberösterreich, Geschäftsbericht 2004, S. 50.

²⁶³ Raiffeisenlandesbank Oberösterreich, Geschäftsbericht 2004, S. 50.

²⁶⁴ Im Großkundengeschäft agieren neben der RLB Oberösterreich mittlerweile auch andere Raiffeisenlandeszentralen bundesländerübergreifend.

4. Governance

Organisation und Aufgabenteilung des genossenschaftlichen Verbunds beruhen weitgehend auf privatautonomer Rechtsgestaltung der Beteiligten, dh *"auf Verträgen und nicht auf zwingender gesetzlicher Anordnung"*²⁶⁵. In den folgenden drei Kapiteln beschäftigt sich der Verfasser mit der Ausgestaltung der Willensbildung und Entscheidungsfindung (Governance-Strukturen) in den wesentlichen Verbundunternehmen und -gremien der Raiffeisen Bankengruppe Österreich sowie mit deren Programmpapieren (Organisationsverfassungen). Untersucht werden Struktur, Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Verbundakteuren sowie der "Demokratie-Grad" in Bezug auf Willensbildung und Entscheidungsfindung anhand zweier völlig unterschiedlicher Forschungszugänge: Neue Institutionenökonomik und Qualitative Inhaltsanalyse.

Nachfolgend nochmals jene ausschließlich im kompetitiven Marktumfeld operierenden Verbundunternehmen sowie die für den Markterfolg relevantesten Verbundgremien der RBG, die der Verfasser im Themenkontext dieser Arbeit als entscheidend qualifiziert:

a) Zusammenspiel 1./2. Stufe

- 8 Landeszentralen

b) Zusammenspiel 2./3. Stufe

- Raiffeisen Zentralbank Österreich AG

c) Raiffeisen-Sondergesellschaften

- Raiffeisen Bausparkasse
- Raiffeisen Versicherung/UNIQA Versicherungen AG
- Raiffeisen-Leasing

²⁶⁵ Krejci, 1993, S. 9.

- Raiffeisen KAG
- ÖPAG Pensionskassen AG
- ÖVK Vorsorgekasse AG

d) Sektorgremien

- Leitungsausschuss der RBG
- Zentrale Raiffeisenwerbung

Diese "Auswahl" repräsentiert keine Stichprobe, vielmehr stellt sie eine Totalerhebung der auch in der Praxis wichtigsten Marktteilnehmer der RBG resp der in diesem Zusammenhang entscheidenden Gremien dar. In der Diktion von Dülfer handelt es sich bei diesen Teilnehmern des genossenschaftlichen Finanzverbands - unabhängig von ihrer tatsächlichen Rechtsform - keinesfalls um "*organwirtschaftliche Kooperative*"²⁶⁶, sondern zumindest um "*Marktbeziehungs-Kooperative*"²⁶⁷, im überwiegenden Fall sogar um "*integrierte Kooperative*"²⁶⁸ (auch "*modern-industriezeitliche*" oder "*emanzipierte*"²⁶⁹ Genossenschaften).²⁷⁰

4.1. Governance-Strukturen von Genossenschaften

Zahlreiche wirtschaftliche Fehlentwicklungen und Unternehmensskandale der letzten beiden Jahrzehnte machten Corporate Governance zu einem viel diskutierten Thema in Wissenschaft wie Praxis.²⁷¹ In Österreich ist Corporate Governance als wirtschafts- und rechtspolitische Forderung noch eher jung, wurde der "Österreichische Corporate Governance Kodex" doch erstmals am 1.10.2002 der Öffentlichkeit vorgestellt.²⁷² Der Kodex richtet sich vorrangig an österreichische börsennotierte

²⁶⁶ Dülfer, 1984.

²⁶⁷ Dülfer, 1984, S. 92.

²⁶⁸ Dülfer, 1984 und Boettcher, 1981, S. 540 ff.

²⁶⁹ Neumann, 1973, S. 54 und Amann, 1986, S. 452.

²⁷⁰ Vgl hierzu auch Lichtsteiner/Schwarz, 2008, S. 195 ff.

²⁷¹ Vgl Theurl, 2004, S. 23.

²⁷² Vgl Schenz, 2003, Vorwort des Regierungsbeauftragten für den Kapitalmarkt.

Aktiengesellschaften, es wird jedoch empfohlen, dass sich auch nicht börsennotierte Aktiengesellschaften daran orientieren, soweit die Regeln auf diese anwendbar sind.²⁷³

Unter Corporate Governance versteht man grundsätzlich den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für eine verantwortungsvolle, auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensleitung und -kontrolle.²⁷⁴ Waren diese freiwilligen Selbstregulierungsmaßnahmen²⁷⁵ bisher in erster Linie an Kapitalmarktteilnehmer adressiert, verlangt die Öffentlichkeit und der Marktdruck mittlerweile von jedem Marktteilnehmer eine seriöse Auseinandersetzung mit diesen neuen Wohlverhaltensregeln.²⁷⁶

Der Bankenmarkt in entwickelten Volkswirtschaften sieht sich seit Jahren mit einer verschärften Wettbewerbssituation konfrontiert.²⁷⁷ Neben großen internationalen Banken, die durch zunehmendes Renditedenken ihrer Aktionäre gezwungen immer wieder neue Märkte mit noch höherem Gewinnpotential suchen, drängen nunmehr auch sogenannte non- and near-banks in diese Branche. Um gegen diesen zunehmenden Konkurrenzdruck gewappnet zu sein, mühen sich traditionelle Banken in regelmäßigen Abständen mit aufwendigen Strategie- und Strukturdiskussionen ab.²⁷⁸

Solche Entwicklungen machen natürlich auch vor genossenschaftlichen Verbundsystemen nicht Halt. Genossenschaftssektoren sind ebenfalls aufgerufen, strategische Überlegungen hinsichtlich einer neuen, effizienteren Arbeitsteilung im Verbund anzustellen, um die über Jahrzehnte mühsam erworbenen Marktanteile im neuen, so kompetitiven Umfeld nicht wieder abgeben zu müssen. Der Großteil dieser Überlegungen

²⁷³ Vgl Österreichischer Corporate Governance Kodex, 2008, Präambel.

²⁷⁴ Vgl Prändl/Geppert/Göth, 2003, Vorwort der Herausgeber.

²⁷⁵ Vgl Schenz, 2003, Vorwort des Regierungsbeauftragten für den Kapitalmarkt.

²⁷⁶ Vgl Prändl/Geppert/Göth, 2003, Vorwort der Herausgeber.

²⁷⁷ Vgl Theurl/Kring, 2002, S. 4.

²⁷⁸ Vgl Eim, 2007, S. 1.

mündet in Ideen, die Kompetenzen der unteren Ebene hin zu Zentralinstituten und Verbundeinrichtungen verlagern, gilt es doch, dem Prinzip der "economies of scale" folgend, größere, effizientere und insgesamt kostengünstigere Einheiten zu organisieren. Insbesondere großen Genossenschaften bleibt oft nichts anderes übrig, als sich streng nach betriebswirtschaftlichen Erfordernissen auszurichten.²⁷⁹

Diese Entwicklungen widersprechen in ihren Grundsätzen der Genossenschaftsidee nicht unbedingt, fordert doch auch das genossenschaftliche Subsidiaritätsprinzip²⁸⁰ Aufgaben auf jener Ebene anzusiedeln, wo sie am besten - dh effizient und kostengünstig - bewerkstelligt werden können. Verbunden mit diesen Tendenzen besteht aber die Forderung nach konkreter Ausgestaltung der neuen, subsidiären Arbeitsteilung im Verbund und die Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten der Mitglieder formell festzuhalten. Insbesondere kleinere Kreditgenossenschaften fürchten, dass ihr Einfluss im Zuge solcher Entwicklungen schwinden könnte und sie in ihrer Geschäftspolitik dann maßgeblich durch die Verbundpartner beeinflusst werden.

4.1.1. Inhalte und Funktionen

Die in der westlichen Welt stetig steigende Bedeutung, die dem privaten Sektor in der Wirtschaft zukommt, hat das Thema Corporate Governance und damit die internen Instrumente, mit denen Unternehmen geleitet und kontrolliert werden, zunehmend in den Vordergrund gerückt.²⁸¹ Verfügungsrechte (Eigentum), Leitung, Entscheidungsfindung, Kontrolle, Verantwortung, Konfliktlösung und Kommunikation sind die wesentlichsten Elemente der Governance-Strukturen. Ihre Institutionalisierung ist deshalb erforderlich, weil Akteure in einem Unternehmen mit unterschiedlichen Interessen tätig sind und von asymmetrisch verteilten Informationen

²⁷⁹ Vgl Laurinkari/Brazda, 1990, S. 76.

²⁸⁰ Vgl 3.2.3.

²⁸¹ Vgl OECD, 1999, S. 7.

zwischen ihnen auszugehen ist.²⁸² Um die Funktionsfähigkeit einer ziel-führenden Kooperation auch langfristig sicherzustellen, müssen transparente Regelungen einen Interessensausgleich zwischen allen Beteiligten gewährleisten. Mit Festlegung der Spielregeln wird gleichzeitig auch über die Höhe der Transaktionskosten entschieden, die bei der konkreten Organisation anfallen.²⁸³

Governance-Strukturen beinhalten - unabhängig von ihrer Ausgestaltung - immer Regelungen, die die Arbeitsteilung zwischen den Akteuren eines Systems entweder direkt festlegen oder indirekt beeinflussen. Sie enthalten interne und externe Bestandteile, wobei letztere vorgegeben und nicht frei gestaltbar sind (Regeln der Bankenaufsicht, Genossenschaftsgesetz, etc). Governance-Strukturen sind also immer in einer institutionellen Hierarchie verankert. Veränderungen erfolgen daher sowohl durch aktiv gesteuerte kollektive Entscheidungsprozesse als auch ohne formelle Aktionen der dafür vorgesehenen Gremien.²⁸⁴

4.1.2. Cooperatives Governance

Governance-Strukturen von Genossenschaften zeichnen sich durch viele Besonderheiten aus. Dies gilt insbesondere für Genossenschaftsbanken, die über Bankenaufsicht und -regulierung zusätzlich in ein strenges Korsett einer externen Governance (Makro-governance)²⁸⁵ eingebunden sind. Wird die Kooperation innerhalb eines Verbundsystems (Mikro-governance)²⁸⁶ analysiert, kommt der Rechtsform des einzelnen Instituts besondere Bedeutung zu. Handelt es sich bei Primärbanken traditionellerweise um Genossenschaften²⁸⁷, sind die Verbundpartner der RBG wie (regionale) Zentralbanken und Sondergesellschaften (Bausparkasse,

²⁸² Vgl Theurl/Kring, 2002, S. 6.

²⁸³ Vgl Richter/Furubotn, 2003, S. 55 ff.

²⁸⁴ Vgl Theurl/Kring, 2002, S. 8.

²⁸⁵ Vgl Eim, 2007, S. 10 ff.

²⁸⁶ Vgl Eim, 2007, S. 10 ff.

²⁸⁷ Vgl 2.2.2.1.

Versicherung, Leasing, Kapitalanlagegesellschaft, Pensionskasse, Vorsorgekasse) heute in der Regel anders organisiert (Aktiengesellschaft, GmbH²⁸⁸). Im arbeitsteiligen Zusammenwirken haben sich im Laufe der Jahrzehnte viele unterschiedliche Traditionen und Praktiken entwickelt, was ebenfalls die Ausgestaltung der genossenschaftlichen Kooperation beeinflusst. Nicht zuletzt spiegelt sich die jeweilige Geschichte des Finanzverbundes in den Governance-Strukturen wider.

Zu berücksichtigen ist zudem, dass es sich bei den einzelnen Banken eines genossenschaftlichen Verbunds nicht um eine Gruppe homogener Akteure handelt, sondern mitunter große Unterschiede hinsichtlich Größe, Eigenmittelausstattung, Ertragskraft, Risikosituation, Marktumfeld, etc bestehen²⁸⁹; Merkmale, die ebenfalls die "gelebte Governance" prägen.

Unter Cooperatives Governance²⁹⁰ versteht man die speziellen Gegebenheiten des Zusammenwirkens in Kooperationen und Netzwerken (zB im genossenschaftlichen Finanzverbund). Es geht um die Spielregeln des Zusammenwirkens zwischen Mitgliedern, Unternehmen, Zentral- und Spezialinstituten, Gremien, Kunden sowie Mitarbeitern.²⁹¹ Wichtig ist, dass jedes teilnehmende Unternehmen in solche Kooperationen, Netzwerke und Verbände selbst eigene rechtliche und faktische Ordnungsrahmen einbringt. Kommt es zur Kooperation, finden zweifelsohne Anpassungseffekte statt.²⁹²

Cooperatives Governance im genossenschaftlichen Verbund ist nicht zuletzt auch durch die Eigentümerverhältnisse, die Willensbildung und Entscheidungsfindung, die Kontrolle, die strategische Orientierung (member value als moderne Interpretation des Förderauftrags²⁹³) sowie

²⁸⁸ Vgl 2.2.2.2. und 2.2.2.3.

²⁸⁹ Vgl 2.2.1.

²⁹⁰ Vgl Theurl/Kring, 2002, S. 5 f und Eim, 2007, S. 21 f.

²⁹¹ Vgl Theurl/Kring, 2002 und Theurl, 2004, S. 23 f.

²⁹² Vgl Eim, 2007, S. 21 ff.

²⁹³ Vgl Lamprecht, 2006, S. 17 ff und Eim, 2007, S. 111 ff.

durch das Fehlen einer externen Kontrolle durch einen Markt für Eigenkapital gekennzeichnet. Weiters sind in diesem Zusammenhang die spezifische Ausgestaltung der Entscheidungs- und Kontrollgremien und institutionalisierte Prüfungsvorschriften zu nennen. Evident ist, dass es sich bei "Cooperatives Governance"²⁹⁴ um ein komplexes, buntes und dynamisches Gebilde handelt, das dem Wandel der Zeit standhalten muss.²⁹⁵

Cooperative Governance ist als eigenständiges Forschungsobjekt relativ neu, zumal der bisherige Untersuchungsfokus eindeutig auf der Governance einzelner Unternehmen gelegen ist.²⁹⁶ In Österreich setzt sich bis dato lediglich die Volksbankengruppe (und hier insbesondere der ÖGV) intensiv mit diesem Thema auseinander.²⁹⁷ In der RBG genießt die an angloamerikanische und aktienrechtliche Verhältnisse angelehnte Cooperative Governance hingegen nicht höchste Priorität, was insbesondere auf den diesbezüglichen Standpunkt des aktuellen Generalanwalts des ÖRV, Christian Konrad, zurückzuführen ist: "*... neue Regeln für Corporate Governance ... Die sind überflüssig: Wenn jemand ein funktionierendes Gewissen, eine ordentliche Kinderstube hat und die zehn Gebote beachtet, dann braucht es das alles nicht ...*".²⁹⁸

Die RZB hat sich daher vor allem aufgrund des begrenzten Eigentümerkreises von 14 Aktionären²⁹⁹ bis dato nicht dem freiwilligen österreichischen Corporate Governance-Kodex unterworfen. Die börsennotierte Tochter Raiffeisen International wendet diesen Kodex hingegen an.³⁰⁰

²⁹⁴ Vgl Theurl/Kring, 2002, S. 5 f und Eim, 2007, S. 21 f.

²⁹⁵ Vgl Theurl/Kring, 2002, S. 5 f.

²⁹⁶ Vgl Eim, 2007, S. 23.

²⁹⁷ Vgl Hofinger/Karner, 2004.

²⁹⁸ Der Standard, 28.12.2005, S. 17.

²⁹⁹ Vgl Tabelle 3.

³⁰⁰ Vgl www.ri.co.at.

4.1.3. Die Verfassung der Genossenschaft

Das österreichische Genossenschaftsgesetz kennt drei verpflichtende Organe: Vorstand³⁰¹, Aufsichtsrat³⁰² und Generalversammlung³⁰³.

Für die Vertretung der Genossenschaft³⁰⁴ und die laufende Geschäftsführung³⁰⁵ nach der Maxime des Förderungsauftrages³⁰⁶ ist der Vorstand zuständig. Die Zahl seiner Mitglieder und deren Funktionsdauer werden nicht vom Gesetz festgelegt, bestellt werden können jedoch nur Mitglieder der Genossenschaft. Der Vorstand ist ein Kollegialorgan, das bei Fehlen entsprechender Satzungsbestimmungen einstimmig Beschlüsse zu fassen hat. Bei Kreditinstituten können der Vorstand und die Geschäftsleitung nach BWG auseinanderfallen (ehrenamtlicher Vorstand), sich teilweise überschneiden (gemischter Vorstand) oder identisch sein (hauptberuflicher Vorstand).³⁰⁷

Wie bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung haben auch Genossenschaften nicht zwingend einen Aufsichtsrat einzurichten. Ein Aufsichtsrat ist erst bei einer dauernden Mitarbeiteranzahl von mindestens vierzig Arbeitnehmern obligatorisch.³⁰⁸ Der Aufsichtsrat hat aus mindestens drei Mitgliedern zu bestehen³⁰⁹ und - gleich wie bei Kapitalgesellschaften - die Aufgabe der Überwachung des geschäftsführenden Organs.³¹⁰

³⁰¹ Vgl §§ 15 ff GenG.

³⁰² Vgl §§ 24 ff GenG.

³⁰³ Vgl §§ 27 ff GenG.

³⁰⁴ Vgl § 17 Abs 1 GenG.

³⁰⁵ Vgl § 17 Abs 2 GenG.

³⁰⁶ Vgl § 1 GenG.

³⁰⁷ Vgl Dellinger, 2005, § 15 Rz 40 GenG, S. 176. Die konkrete Ausgestaltung obliegt letztlich der Generalversammlung als dem entscheidenden Eigentümerorgan. Bankaufsichtsrechtlich wird von der FMA keine Alternative gefordert.

³⁰⁸ Vgl § 24 Abs 1 GenG.

³⁰⁹ Vgl § 24 Abs 1 Z 2 GenG.

³¹⁰ Vgl § 24 Abs 4 GenG.

Am Beispiel des Aufsichtsrates³¹¹ zeigt sich die Sonderrolle von Kreditgenossenschaften, dh von Genossenschaften mit einer Konzession zum Betrieb von Bankgeschäften nach dem BWG. Während für den genossenschaftlichen Aufsichtsrat einige grundlegende Anforderungen des Aktiengesetzes nicht gelten (zB kein Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte, keine Verpflichtung zur Einrichtung von Ausschüssen), ist dies für den Aufsichtsrat einer Kreditgenossenschaft anders zu sehen, da im Anwendungsbereich des Bankwesengesetzes strengere Maßstäbe anzulegen sind³¹².

Das höchste Entscheidungsorgan der Genossenschaft ist die Generalversammlung, die abhängig von der Größe der Genossenschaft als direkte Mitgliederversammlung oder als Delegiertenversammlung³¹³ zusammentreten kann. Den Teilnehmern steht neben dem Stimmrecht, das grundsätzlich nach Köpfen zählt³¹⁴ und auf die absolute Mehrheit abzielt, auch ein de facto unbeschränktes Frage-, Rede- und Antragsrecht zu. Die Generalversammlung bestellt und entlastet sowohl den Vorstand als auch den Aufsichtsrat. Die „basisdemokratische“ Bedeutung der Generalversammlung wird auch durch die Weisungsgebundenheit des Vorstands unterstrichen³¹⁵, ebenso kann dessen Vertretungsbefugnis beschränkt werden.

Zusätzlich dazu eingerichtete Gremien wie Beiräte oder Kuratorien sind lediglich satzungsmäßig konstituierte Organe und liegen im Ermessen der

³¹¹ Vgl Dellinger, 2005, § 24 Rz 5 GenG, S. 233.

³¹² Bei Kreditinstituten mit einer Bilanzsumme von mehr als EUR 1 Mrd ist auch bei Genossenschaften ein Staatskommissär zu bestellen. Der Aufsichtsrat hat sämtliche Agenden nach BWG wie die Genehmigung von Großkrediten, Organgeschäften oder der Ergebnisse der Bankprüfung wahrzunehmen (vgl § 76 Abs 1 BWG).

³¹³ Vgl Dellinger, 2005, § 27 Rz 46 ff GenG, S. 269 f.

³¹⁴ Das Prinzip „one man, one vote“ kann satzungsmäßig auch durch ein Anteilstimmrecht, dh von einem von der Anzahl der Geschäftsanteile abhängigen Stimmrecht, ersetzt werden (vgl Dellinger, 2005, § 5 Rz 76 GenG, S. 140).

³¹⁵ Bei Kreditgenossenschaften dürfen jedenfalls keine den Sorgfaltspflichten der Geschäftsleiter oder den Bestimmungen des BWG zuwiderlaufende Weisungen gegeben werden (vgl Dellinger, 2005, § 17 Rz 15 GenG, S. 186 und § 27 Rz 45 GenG, S. 269).

Generalversammlung. Ihnen kommt jedenfalls keine gesellschaftsrechtliche Kompetenz zu, sondern in Einzelfällen eine Kompetenz entsprechend der jeweiligen Satzung der Genossenschaft.

Genossenschaften sind nach dem österreichischen Bankwesengesetz (BWG) auch als Rechtsform für Kreditinstitute zulässig. Diesbezüglich sind die Bestimmungen des BWG auch zur Gänze anzuwenden; beispielsweise haben die Geschäftsleiter sämtliche Qualifikationsanforderungen³¹⁶ zu erfüllen, kommen dem Aufsichtsrat, wie oben dargelegt, zusätzliche Aufgaben zu oder sind trotz der besonderen Ziele einer Genossenschaft die Sorgfaltsmaßstäbe des BWG auch für Geschäftsleiter relevant. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass das Genossenschafts- und das Bankwesengesetz nebeneinander bestehen und beide Regularien nicht außer Acht gelassen werden dürfen.

Zuletzt hat der Gesetzgeber versucht, im Bankwesengesetz verschärfte Qualifikationserfordernisse für den Aufsichtsrat festzulegen.³¹⁷

4.2. Drei Postulate einer effizienten Governance im genossenschaftlichen Finanzverbund

Wie in Kapitel 2 bereits skizziert ist der genossenschaftliche Finanzverbund durch eine ausgeprägte Form der Arbeitsteilung zwischen Primärbanken, Zentralbanken und Verbundunternehmen gekennzeichnet. Diese Arbeitsteilung gilt es in puncto Effizienz zu optimieren.³¹⁸

³¹⁶ Im Wesentlichen sind dies die Anforderungen an die Geschäftsleiter nach §§ 4 und 5 BWG sowie die Sorgfaltsbestimmung des § 39 BWG.

³¹⁷ Vgl hierzu 4.3.1.

³¹⁸ Vgl Hellinger, 1999, S. 69.

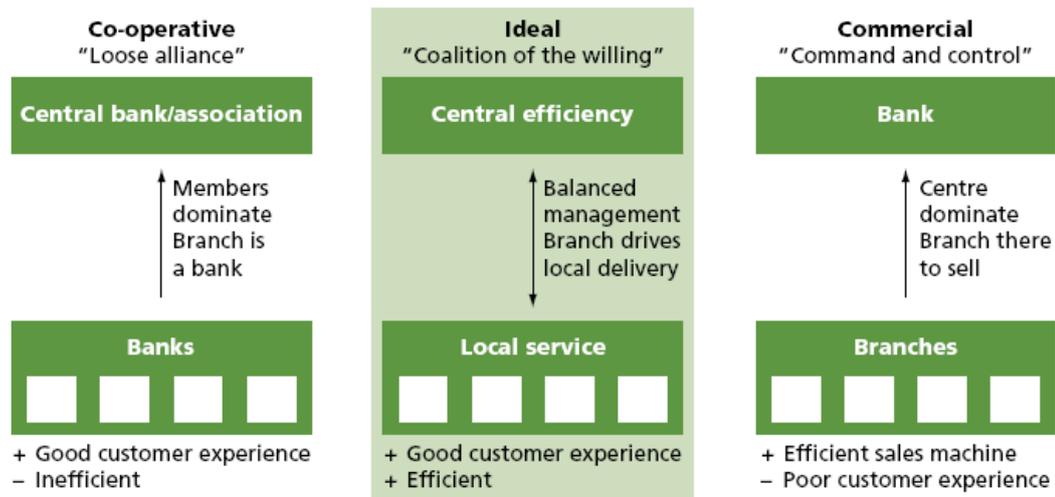


Abbildung 16:
Governance-Strukturen unter verschiedenen Bankmodellen³¹⁹

Im Laufe der rd 140jährigen Geschichte von Genossenschaftsbanken im deutschsprachigen Raum hat sich das ursprüngliche Modell einer Kreditgenossenschaft³²⁰ weiterentwickelt³²¹. Diese Entwicklungen³²² hatten und haben Einfluss und Auswirkungen auf die Arbeitsteilung im Verbund sowie die entsprechenden Governance-Strukturen.³²³ Nichtsdestotrotz behalten davon unabhängig einige besondere Merkmale Gültigkeit, die nicht aufgegeben werden dürfen, sollen funktionieren und

³¹⁹ Quelle: Oliver Wyman, 2008, S. 39.

³²⁰ Vgl. Abbildung 16, Modell "Co-operative"; vgl. hierzu auch Dülfer, 1984.

³²¹ "Abnehmende ideologische Bindungen und zunehmender Wettbewerbsdruck tendieren nach 80 bis 100 Jahren dazu, untragbaren institutionellen Stress im Bezug auf genossenschaftliche Verbundsysteme zu produzieren." (Brazda/Schediwy, 1998, S. 186).

³²² Etwa in Richtung Modell "Ideal" oder sogar "Commercial" in Abbildung 16, vgl. hierzu auch Neumann, 1973, Boettcher, 1981 und Dülfer, 1984.

³²³ Dülfer stellte bereits 1981 fest, "dass am Beispiel des Genossenschaftswesens in der Bundesrepublik Deutschland eine sehr hohe Verbundintensität mit starker Zentralisations- und Integrationstendenz vorliege, die zT schon die Grenze zur Transformation in betriebswirtschaftliche Konzerne zu überschreiten scheint" (Dülfer, 1983, S. 30); vgl. weiters Brazda/Schediwy, 1998, S. 179 f.

Effizienz eines genossenschaftlichen Systems gewährleistet bzw als spezielles System überhaupt bestehen bleiben.³²⁴

Die Spielregeln im genossenschaftlichen Finanzverbund haben ihre Wurzeln in den genossenschaftlichen Prinzipien³²⁵, die bereits für die Gründerväter Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch als Leitlinien bei der Entwicklung genossenschaftlicher Organisationsstrukturen gedient haben.³²⁶ Oberziel einer Genossenschaft ist demnach das Prinzip der Mitgliederförderung.³²⁷ Dieses auch als Leitidee oder Vision der genossenschaftlichen Organisationsform bezeichnete Prinzip³²⁸ erfährt daher als erstes Postulat im empirischen Teil dieser Arbeit erhöhtes Augenmerk.

Die von der Idee her demokratisch organisierte Willensbildung und Entscheidungsfindung im kreditgenossenschaftlichen Verbund hat essentielle Bedeutung für den gesetzlich³²⁹ und statutarisch verankerten genossenschaftlichen Förderungsauftrag der Verbundinstitute. Mit dieser klaren Ausrichtung grenzen sich Genossenschaften sowohl vom gemeinwirtschaftlichen Prinzip als auch von der vordergründigen Orientierung an Kapitalinteressen ab und betonen das Prinzip der Selbsthilfe.³³⁰

Governance-Strukturen von Genossenschaften sind darüber hinaus geprägt von den Prinzipien der Selbstverantwortung und der Selbstverwaltung.³³¹ Die Identität von Eigentümern, Kunden/Lieferanten, Mitgliedern und Entscheidungsträgern bewirkt, dass jene, die von der Entscheidung betroffen sind, diese treffen und dafür die Verantwortung zu übernehmen

³²⁴ In den letzten 20 Jahren lassen sich viele Beispiele finden, wo Manager "*die Ideale der genossenschaftlichen Demokratie und des genossenschaftlichen Verbundes verraten*" haben (Brazda/Schediwy, 1998, S. 179).

³²⁵ Vgl 3.2.

³²⁶ Vgl Aschoff/Henningsen, 1995, S. 146 ff; vgl 3.2.1.

³²⁷ Vgl § 1 Abs 1 GenG.

³²⁸ Vgl Aschoff/Henningsen, 1995, S. 147.

³²⁹ Vgl § 1 GenG.

³³⁰ Vgl 3.2.1. sowie Hellinger, 1999, S. 238 und Boettcher, 1980, S. 7.

³³¹ Vgl 3.2.2.

haben³³². Die Mitglieder sind für den Erfolg und den Misserfolg der Genossenschaft verantwortlich und bestimmen in den Organen die Geschäftspolitik der Genossenschaft.³³³ Für die Besetzung der Leitungs- und Kontrollorgane folgt aus diesen Prinzipien, dass die Organe durch Mitglieder zu besetzen sind. Ein zweites Postulat, das im Analyse-Teil dieser Arbeit einen besonderen Schwerpunkt bilden soll.

Die Zusammenarbeit und Aufgabenverteilung im genossenschaftlichen Finanzverbund ist im Wesentlichen durch das Subsidiaritätsprinzip³³⁴ sowie das Prinzip der Regionalität und Dezentralität³³⁵ gekennzeichnet. Der genossenschaftliche Verbund zeichnet sich durch eine ausgeprägte Form der Arbeitsteilung aus³³⁶. Dem genossenschaftlichen Oberbau in Form von Zentralbanken und Verbundunternehmen ist in diesem Zusammenhang eine Ergänzungs- und Unterstützungsfunktion zugewiesen, die komplementär zur Tätigkeit der Banken vor Ort ist. Die konkrete Ausgestaltung einer Corporate Governance für Genossenschaften kann dann als erfolgreich bezeichnet werden, wenn es gelingt, das nach wie vor gültige und unverzichtbare Prinzip der Subsidiarität zeitgemäß zu operationalisieren.³³⁷ Die entscheidende Frage ist dabei, wie die Arbeitsteilung zwischen unterer und oberer Stufe ausgestaltet sein muss, damit eine effiziente Form der Leistungserstellung zur Förderung der Mitglieder gewährleistet ist.³³⁸ Ein drittes Postulat, das in dieser Arbeit besondere Berücksichtigung finden soll.

Die genannten drei Postulate, "Mitgliederförderung", "Zeitgemäße Operationalisierung des Subsidiarität-Prinzips" sowie "Selbstverant-

³³² Dies gilt für den Idealtyp der Genossenschaft; vgl Theurl/Kring, 2002, S. 9 f.

³³³ Vgl Oliver Wyman, 2008, S. 22: "*Member ownership was a fundamental design choice for creating co-operatives in the first place, and should remain so today.*"

³³⁴ Vgl 3.2.3.

³³⁵ Vgl 3.2.4. Dieses Prinzip wird im Kontext dieser Arbeit aufgrund der vergleichsweise geringen Bedeutung für die demokratische Willensbildung und Entscheidungsfindung im empirischen Teil nicht mehr näher beleuchtet.

³³⁶ Vgl Theurl/Kring, 2002, S. 11.

³³⁷ Vgl Wagner, 1988, S. 53 ff.

³³⁸ Vgl Theurl/Kring, 2002, S. 14.

wortung & Selbstverwaltung" werden im zweiten Teil der wissenschaftlichen Analyse anhand qualitativer Inhaltsanalysen der Organisationsverfassungen der zitierten Verbundunternehmen und -gremien geprüft. Das dritte Postulat, "Selbstverantwortung & Selbstverwaltung", soll jedoch zusätzlich bereits im folgenden Abschnitt auf Erfüllung bewertet werden, indem die aktuelle Zusammensetzung der Organe der wesentlichen Unternehmen und -gremien der RBG genauer unter die Lupe genommen wird.

4.3. Analyse der Zusammensetzung der Aufsichtsorgane

Da es sich bei der Raiffeisen Bankengruppe Österreich um einen Finanzverbund handelt, der vielschichtige Beziehungsgeflechte mit zahlreichen Partnern aufweist, sind die Spielregeln der RBG nicht in einem einzigen Regelwerk zusammengefasst, sondern bestehen aus zahlreichen, unterschiedlichen Richtlinien, Vereinbarungen und Verträgen.³³⁹

Auf der Primärstufe wird der Einfluss des einzelnen Mitglieds insbesondere über die Satzung der jeweiligen Genossenschaftsbank gesichert. Obwohl der Österreichische Raiffeisenverband (ÖRV) Mustersatzungen für Raiffeisenbanken ausgearbeitet hat, gibt es in den verschiedenen Bundesländern, aber auch innerhalb der einzelnen Bundesländer selbst, immer wieder geringfügige Abweichungen von diesem Normvorschlag.³⁴⁰

Komplexer, interessanter und unterschiedlicher sind in der RBG jedoch die Governance-Strukturen zwischen den Raiffeisenbanken (1. Stufe) und ihrer jeweiligen Raiffeisenlandesbank (2. Stufe) sowie zwischen den Raiffeisenlandesbanken und der Raiffeisen Zentralbank Österreich AG

³³⁹ Vgl 6.4.

³⁴⁰ Vgl Interview Chaloupka, 24.6.2008.

(RZB, 3. Stufe) und ausgewählten Verbundunternehmen (insbesondere den sogenannten Sektor-Sondergesellschaften) geregelt.³⁴¹

4.3.1. Zusammenspiel 1./2. Stufe

Tabelle 13:
Zusammensetzung der Aufsichtsorgane der Landeszentralen³⁴²

Raiffeisenlandeszentrale	Aufsichtsräte absolut	Funktionäre in %	AR-Vorsitzender Funktionär	Geschäftsleiter in %	Externe in %	Betriebsräte in %
RLB NÖ-Wien AG	12	33,3	✓	33,3	0,0	33,3
RLB Oberösterreich AG	30	43,3	✓	10,0	10,0	36,7
RLB Steiermark AG	18	38,9	✓	27,8	0,0	33,3
RLB Tirol AG	17	5,9	x	52,9	5,9	35,3
RLB Vorarlberg reg GenmbH	12	33,3	✓	33,3	0,0	33,3
RLB Kärnten reg GenmbH	21	33,3	✓	23,8	9,5	33,3
RLB Burgenland reg GenmbH	15	53,3	✓	26,7	20,0	0,0
RV Salzburg reg GenmbH	16	81,3	✓	0,0	0,0	18,8

In der Bewertung der Zusammensetzung der Organe der 2. Stufe der RBG unterstellt der Verfasser, dass im Kontext dieser Aufgabenstellung eine Besetzung der Aufsichtsorgane mit genossenschaftlichen Funktionären (Prinzipal I³⁴³) "genossenschaftspolitisch höher" zu bewerten

³⁴¹ Hinweis: Alle Ergebnisse der Kapitel 4.3., 5, 6 und 7 beruhen ausschließlich auf einer Analyse des Dokumentationsmaterials. Vermeintliche Widersprüche zur "offiziellen Politik" der RBG sowie etwaige als Kritik wahrnehmbare Erkenntnisse leiten sich ausnahmslos aus der Analyse dieser Dokumente ab.

³⁴² Quellen: Geschäftsberichte 2007; Firmenbuch. Einer besonderen Betrachtung unterzogen werden im Kontext der Aufgabenstellung dieser Arbeit lediglich die Zusammensetzungen der Aufsichtsorgane. Geschäftsleitung, Geschäftsführung und/oder aktienrechtlicher Vorstand werden in der Regel nicht näher analysiert. Der RV Salzburg ist mittlerweile die einzige genossenschaftliche Landeszentrale, die sowohl den genossenschaftlichen Vorstand als auch den genossenschaftlichen Aufsichtsrat als Organe vorsieht. In der Tabelle 13 wurden die Vertreter des Aufsichtsrats und des Vorstands des RV Salzburg addiert.

³⁴³ Vgl. Abbildung 17 sowie 5.1.

ist als mit operativen Managern (Geschäftsleiter; Agent I)³⁴⁴ - auch wenn diese Geschäftsleiter (Agent I) mit dem Management der Landeszentrale (Geschäftsleitung, Vorstand; Agent II³⁴⁵) rein bankfachlich prima facie besser mithalten können.³⁴⁶ Ist das Aufsichtsorgan ein genossenschaftlicher Funktionär, wird auch der Identität Eigentümer/Entscheidungsträger besser entsprochen.

Wird die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden von einem Funktionär bekleidet, wird dies ebenfalls "genossenschaftspolitisch höher" qualifiziert als wenn dies nicht der Fall ist. Schließlich werden in dieser Analyse Funktionäre und Geschäftsleiter über Betriebsräte und Externe gestellt.

Hinsichtlich der Besetzung von Spitzenfunktionären versuchte der Staat 2007 mittels Begutachtungsentwurf des BMF zum § 28a BWG regulierend einzugreifen und formulierte Anforderungen an die Aufsichtsratsvorsitzenden von Banken, die für traditionell klein strukturierte, lokale Genossenschaftsbanken Veränderungen induziert hätten, deren tatsächliche genossenschaftspolitische Auswirkungen nicht abschätzbar gewesen wären.

Im Begutachtungsentwurf zu § 28a Abs 3 und 4 BWG hieß es ursprünglich:

"Diese an den Aufsichtsratsvorsitzenden eines Kreditinstituts gerichteten Anforderungen sollen sicherstellen, dass der Aufsichtsratsvorsitzende über die nötige Qualifikation verfügt (sog "fit and proper test"), um seine aufsichtlichen Aufgaben effektiv wahrnehmen zu können. Neben der persönlichen Zuverlässigkeit des Aufsichtsratsvorsitzenden wird insbesondere auch vorausgesetzt, dass er die für die Ausübung seiner Funktion erforderlichen Erfahrungen, dh theoretische und praktische

³⁴⁴ Vgl Pangl, 2008: "... wo Genossenschaft draufsteht, müssen natürlich auch genossenschaftliche Werte drinnen sein.", S. 2 sowie Abbildung 17 und 5.1.

³⁴⁵ Vgl Abbildung 17 und 5.1.

³⁴⁶ Vgl hierzu auch Brazda/Schediwy, 1998, S. 188.

Kenntnisse im Bereich des bankbetrieblichen Finanz- und Rechnungswesens, aufweist. Nach einer erfolgten Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden ist gegenüber der FMA zu bescheinigen, dass die genannten Voraussetzungen beim Aufsichtsratsvorsitzenden auch tatsächlich vorliegen. Gelangt die FMA aufgrund der ihr vorliegenden Informationen zur Ansicht, dass die Anforderungen nicht erfüllt sind, soll ihr ein Widerspruchsrecht gegen die Wahl eines ungeeigneten Aufsichtsratsvorsitzenden zustehen.¹³⁴⁷

Dass Aufsichtsratsvorsitzende und Obmänner die für ihre jeweiligen Aufgaben erforderliche fachliche Eignung und die notwendigen Kenntnisse haben müssen, steht außer Zweifel. Wer diese fachliche Eignung nicht hat, haftet persönlich und unbeschränkt für einen dadurch entstandenen Schaden. Missverständlich und schädlich ist es aber, wenn Z 3 diesen allgemeinen Grundsatz dahingehend "präzisiert", dass die fachliche Eignung theoretische und praktische Kenntnisse im Bereich des bankbetrieblichen Finanz- und Rechnungswesens voraussetzt. Ein guter Obmann einer (genossenschaftlichen) Raiffeisenbank muss nicht unbedingt über Expertise im Rechnungswesen verfügen. Viel wichtiger kann es sein, dass er beispielsweise über das Kreditgeschäft und die sonstigen Tätigkeitsfelder der Bank Bescheid weiß und Menschenkenntnis besitzt. Die Kontrolle des Rechnungswesens liegt primär bei der Revision und mit deren Unterstützung beim Aufsichtsrat. Im Aufsichtsrat muss es aber auch nicht unbedingt der Vorsitzende sein, der über die bei jedem Aufsichtsratsmitglied erforderlichen Grundkenntnisse hinausgehende "theoretische und praktische Kenntnisse" hat.

Wirklich schädlich wäre die Regelung aber vor allem dann, wenn man sie so auslegen wollte, dass die "praktischen Kenntnisse" aus einer beruflichen Tätigkeit im Finanz- und Rechnungswesen einer Bank herrühren müssen. Dies würde die Anzahl der zur Auswahl stehenden

³⁴⁷ BMF, § 28a BWG, 2007.

Kandidaten für diese Organfunktionen dramatisch einschränken und dazu führen, dass man nur noch Experten wählen kann. Dies aber wäre mit dem Prinzip der genossenschaftlichen Selbstorganschaft und mit der sozialen Realität von Kreditgenossenschaften unvereinbar. Es war daher nicht nachzuvollziehen, dass der Gesetzgeber allein aus der RBG hunderte verdiente Spitzenfunktionäre mit der geplanten Umsetzung dieses Entwurfs vor den Kopf stoßen wollte.

Dank massiven Lobbyings, allen voran der ÖRV, ist es gelungen, diese Passagen im novellierten BWG dramatisch zu entschärfen, sodass sie weiterhin auch für kleine, genossenschaftlich organisierte Banken erfüllbar bleiben und dennoch der grundsätzlichen Intention des Gesetzes³⁴⁸ entsprechen.³⁴⁹

4.3.2. Zusammenspiel 2./3. Stufe

Tabelle 14:
Zusammensetzung der Aufsichtsorgane der RZB³⁵⁰

	Aufsichtsräte/ Mitglieder absolut	RLBs in %	Vorsitzender RLB	RZB in %	Externe in %	Betriebsräte in %
Raiffeisen Zentralbank Österreich AG						
Aufsichtsrat	18	50,00	✓	0,00	16,67	33,33
Länderkuratorium	10	80,00	✓	0,00	20,00	0,00

³⁴⁸ In § 28a Abs 3 Z 3 BWG heißt es nunmehr beispielsweise lediglich "... der Vorsitzende des Aufsichtsrats ist fachlich geeignet ...".

³⁴⁹ Vgl Interview Pangl, 19.11.2008. Aus Sicht des ÖRV und des Fachverbands der Raiffeisenbanken berücksichtigte der Regelungsvorschlag für einen sog "Fit and Proper Test" die Besonderheit der Rechtsform Genossenschaft (Selbstverwaltung) nicht oder zu wenig. Die Mitglieder des Aufsichtsrates resp des genossenschaftlichen Vorstands werden aus dem Kreis der Mitglieder gewählt. Aufsichtsrat und Vorstand sind Kollegialorgane, der Vorsitzende Gleicher unter Gleichen. Anlassfälle sollen nicht dazu führen, bewährte Systeme auszuhöhlen oder gänzlich in Frage zu stellen. Seit Bestehen von Genossenschaftsbanken in Österreich leisten ehrenamtliche Funktionäre (Aufsichtsräte wie Vorstände) für diese Banken verdienstvolle Arbeit.

³⁵⁰ Quelle: RZB, Geschäftsbericht 2007, S. 308 f, Firmenbuch.

In der Bewertung der Zusammensetzung der Organe der RZB wird es als positiv bewertet, wenn der Einfluss der Raiffeisenlandeszentralen möglichst hoch ist. Sitzen für die Landeszentralen im Aufsichtsrat ausschließlich die Generaldirektoren (Agent I³⁵¹; eine Ausnahme hierzu stellt lediglich der größte Eigentümer, die RLB Niederösterreich-Wien, dar, die als einziger Aktionär zwei Vertreter entsendet, und zwar neben dem Generaldirektor auch ihren Aufsichtsratsvorsitzenden, der gleichzeitig auch Aufsichtsratsvorsitzender der RZB ist), so ist das Länderkuratorium ausschließlich mit Funktionären (Prinzipal I³⁵²) besetzt.

Das Länderkuratorium ist der Versuch, in einem aktienrechtlich organisierten Bankkonzern, der mittlerweile zu den 100 größten Banken der Welt zählt³⁵³, genossenschaftliche Funktionäre auch weiterhin in die Meinungsbildung einzubinden. De facto ist dieses Gremium jedoch auf eine beratende Funktion³⁵⁴ beschränkt und hat unmittelbar keinen entscheidenden Einfluss auf die Entscheidungsfindung in der Raiffeisen Zentralbank Österreich AG.

4.3.3. Sektor-Sondergesellschaften

Der kapitalmäßigen Trägerschaft "*von unten nach oben*"³⁵⁵ Rechnung tragend wird es bei den Sondergesellschaften positiv bewertet, wenn die Landeszentralen viele Vertreter in den zitierten Gremien stellen. Eine Vorsitzführung durch eine Landeszentrale wird zudem höher eingestuft, als wenn die RZB diese innehat. Dies gilt insbesondere für jene Sondergesellschaften, die ihren Fokus im Retail-Geschäft haben (zur Erinnerung: die RZB betreibt in Österreich kein Retail-Geschäft).

³⁵¹ Vgl. Abbildung 17 und 5.1.

³⁵² Vgl. Abbildung 17 und 5.1.

³⁵³ Vgl. The Banker, 2008, S. 135 ff.

³⁵⁴ Vgl. RZB, 1999, § 2.

³⁵⁵ Syndikus, 1993, S. 2.

Tabelle 15:
Zusammensetzung der Aufsichtsorgane der Sondergesellschaften³⁵⁶

	Aufsichtsräte/ Beiräte absolut	RLBs in %	Vorsitzender RLB	RZB in %	Externe in %	Betriebsräte in %
Raiffeisen Bausparkasse GmbH	14	57,14	x	7,14	0,00	35,71
Raiffeisen Versicherung AG						
Aufsichtsrat	5	0,00	x	0,00	100,00	0,00
Beirat	10	80,00	x	20,00	0,00	0,00
UNIQA Versicherungen AG	18	22,22	x	11,11	33,33	33,33
Raiffeisen-Leasing GmbH	10	80,00	x	20,00	0,00	0,00
Raiffeisen Kapitalanlage GmbH						
Aufsichtsrat	14	57,14	x	7,14	0,00	35,71
Beirat	12	66,67	x	33,33	0,00	0,00
ÖPAG Pensionskassen AG						
Aufsichtsrat	14	7,14	x	14,29	71,43	7,14
Beirat	17	35,29	x	11,76	52,94	0,00
ÖVK Vorsorgekasse AG	6	16,67	x	16,67	33,33	33,33

Der Beirat der Raiffeisen Versicherung AG ist ein noch relativ junges Gremium der RBG und trat am 15. Juni 2004 zu seiner konstituierenden Sitzung zusammen. Der Beirat wurde auf Vorschlag und Drängen der Bundesländer gegründet, da die Länder die Vorstellungen der Raiffeisenbanken im Versicherungsgeschäft nicht mehr optimal umgesetzt sahen.

Die Raiffeisen Versicherung unterscheidet sich in ihrer Struktur und Entscheidungsfindung von den anderen großen Sektor-Sondergesell-

³⁵⁶ Quellen: Geschäftsberichte 2007; Firmenbuch.

schaften (Bausparkasse, KAG, Leasing). Die Raiffeisen Versicherung ist die einzige Sondergesellschaft, an der die Landesbanken keine Direktbeteiligung mehr halten. Diese wurden ihnen Ende der 90er Jahre von der RZB abgelöst; die RZB brachte in weiterer Folge 100% des Unternehmens in den damals aus einer Fusion von Bundesländer Versicherung, Austria, Collegialität und Raiffeisen Versicherung neu entstandenen Versicherungskonzern BARC (heutige UNIQA) ein. Mit diesem Schritt wurde zwar der Grundstein zur heutigen UNIQA, dem zweitgrößten Versicherungskonzern in Österreich, gelegt, gleichzeitig verloren die Raiffeisenlandesbanken aber die unmittelbare Entscheidungskompetenz in der Raiffeisen Versicherung in für sie marktrelevanten Fragen und bleiben seither auf die Ausübung von der RZB übertragenen Eigentümerrechten im Aufsichtsrat der UNIQA beschränkt.³⁵⁷

Kritiker führen an, dass diese Tatsache mit ein Grund ist, weshalb einige Bundesländer (insb Oberösterreich und Steiermark) begonnen haben, im Versicherungsgeschäft partiell auch mit anderen, insb regionalen, Anbietern zu kooperieren (OÖ Versicherung, Generali Versicherung, Grazer Wechselseitige).³⁵⁸ Um eben Produktionsstätte (= Raiffeisen Versicherung) und Vertrieb (= Raiffeisenbank) wieder näher zusammenzubringen, wurde *"auf Empfehlung des Leitungsausschusses"* und *"mit Billigung des Vorstandes von UNIQA Versicherungen AG"*³⁵⁹ die Gründung dieses Beirats initiiert. Der Beirat soll insbesondere in operativen Fragen der Kooperation zwischen Banken und Versicherung tätig werden und setzt sich aus den für das Versicherungsgeschäft zuständigen Geschäftsleitungs- oder Vorstandsmitgliedern der Raiffeisenlandesbanken sowie dem Generaldirektor der RZB und einem weiteren Vorstandsmitglied der RZB³⁶⁰ zusammen.³⁶¹ Der Vorstand der Raiffeisen

³⁵⁷ Vgl hierzu auch 2.2.2.3.

³⁵⁸ Vgl Interview Sardelic, 2.10.2008.

³⁵⁹ Raiffeisen Versicherung, 2004, S. 1.

³⁶⁰ Der Verfasser dieser Arbeit ist als Leiter des Sektorbüros der RZB (RZB, Group Head Office & Executive Secretariat) berechtigt, das/die Vorstandsmitglied/er der RZB in diesem Gremium zu vertreten (Raiffeisen Versicherung, 2004, Präambel, Abs 1).

Versicherung AG nimmt grundsätzlich an den Sitzungen des Beirates teil. Ebenso ist der Vorsitzende des Aufsichtsrates der Raiffeisen Versicherung AG zur Teilnahme an den Sitzungen des Beirates berechtigt.³⁶²

Tabelle 16:
Marktanteile der einzelnen Versicherungen bei Raiffeisen-Kunden³⁶³

2007	(in %)
UNIQA	24
Generali Versicherung	21
Allianz Versicherung	19
Raiffeisen Versicherung	14
Wiener Städtische	14
Grazer Wechselseitige	9
Donau	7
Wüstenrot	6
Niederösterreichische Landesversicherung	6
Oberösterreichische Versicherung	4
Zürich Kosmos	4

Der Beirat fasst seine Beschlüsse mit einfacher Mehrheit in Form von Empfehlungen an den Vorstand der Raiffeisen Versicherung AG.³⁶⁴

Der Beirat ist bis heute lediglich beratendes Gremium geblieben, gesellschaftsrechtlich kein relevantes Organ und konnte auch nicht dazu beitragen, Raiffeisen Versicherung/UNIQA wieder näher an die RBG heranzuführen. Um diesem Problem Herr zu werden, hat sich der Beirat

³⁶¹ Vgl Raiffeisen Versicherung, 2004, Präambel, Abs 1.

³⁶² Vgl Raiffeisen Versicherung, 2004, Präambel, Abs 3.

³⁶³ Quelle: Raiffeisen Versicherung.

³⁶⁴ Vgl Raiffeisen Versicherung, 2004.

im August 2007 in einer eigenen Klausur mit den zentralen Herausforderungen intensiv auseinandergesetzt. Neben den marktrelevanten Themen "Service Level Agreements", "Produkteinführungsprozess (Produktpalette)" und "Provisionsmodelle" soll eine eigene Arbeitsgruppe vor allem das Thema "Governance" im Sinne der RBG auf neue Beine stellen.

4.3.4. Sektorgremien

Der Leitungsausschuss ist das strategisch³⁶⁵ bedeutendste Gremium der RBG und setzt sich aus den Generaldirektoren der acht Raiffeisenlandesbanken sowie dem Vorstand der RZB³⁶⁶ (nur eine Stimme) zusammen. Den Vorsitz führt der Generaldirektor der RZB³⁶⁷. In den Punkten "Leitungsausschuss", "Fachgremien" und "Sektorbüro" determiniert die "Geschäftsordnung des Leitungsausschusses" die entscheidenden Gremien sowie deren Aufgabenstellungen und Arbeitsmethodik und installiert das "Sektorbüro" als Geschäftsstelle der RBG³⁶⁸. Die Geschäftsordnung des Leitungsausschusses wurde zuletzt im Herbst 2000 adaptiert und von den acht Raiffeisenlandesbanken und der RZB unterzeichnet.

Schon in der "Präambel" der Geschäftsordnung wird auf den aktuellen Strukturwandel in der österreichischen bzw europäischen Finanzwirtschaft verwiesen.³⁶⁹ Unter "1. Problemstellung" in diesem Papier wurde eben dieser Strukturwandel als eine der Ursachen für regelmäßige Strategie- und neuerlich (und davon abgeleitet) auch Governance-Diskussionen erkannt. Weiters hält die Präambel unverrückbare Werte und Zielvorstellungen der RBG fest: *"Der föderale, dreistufige Aufbau der Raiffeisen Bankengruppe entsprechend dem Subsidiaritätsprinzip und die*

³⁶⁵ Vgl RBG, 2000, § 1, Z 1.

³⁶⁶ Vgl RBG, 2000, § 2 Abs 1.

³⁶⁷ Vgl RBG, 2000, § 3.

³⁶⁸ Vgl RBG, 2000, § 7.

³⁶⁹ Vgl RBG, 2000, Präambel, S. 1.

*Autonomie der einzelnen Verbundteilnehmer garantieren eine kostengünstige, rationelle und effiziente Zusammenarbeit im Verbund zur erfolgreichen Marktteilnahme.*³⁷⁰ In dieser Passage der Geschäftsordnung wird der Forderung zahlreicher Autoren³⁷¹ nachgekommen, die in genossenschaftlichen Governance-Strukturen die unbedingte Betonung der Subsidiarität hervorheben, weshalb diese Forderung auch in dieser Arbeit zu einem Postulat erhoben wird.³⁷²

Tabelle 17:
Zusammensetzung Leitungsausschuss & ZRW³⁷³

	Mitglieder absolut	RLBs in %	Vorsitzender RLB	RZB in %	Externe in %	Betriebsräte in %
Leitungsausschuss der RBG	9	88,89	X	11,11	0,00	0,00
Zentrale Raiffeisenwerbung						
Länderkuratorium	13	61,54	X	7,69	30,77	0,00

Neben dem Leitungsausschuss kennt die RBG noch weitere zwei strategische Gremien, die sogenannten Fachgremien (Fachgremium Marketing, Fachgremium Organisation/Automation)³⁷⁴. Ähnlich dem Leitungsausschuss ist jedes Bundesland, unabhängig von seiner Größe oder wirtschaftlichen Stärke, mit einem Experten (= eine Stimme) vertreten. In beiden Fachgremien sind auch die vier großen Sektor-Sondergesellschaften Raiffeisen Bausparkasse, Raiffeisen Versicherung, Raiffeisen-Leasing und Raiffeisen Kapitalanlagegesellschaft vertreten. Grundsätzlich setzen sich die Fachgremien aus Mitgliedern der Geschäftsleitung (des Vorstands) der Raiffeisenlandesbanken sowie der

³⁷⁰ RBG, 2000, Präambel, S. 1.

³⁷¹ Vgl Theurl/Kring, 2002, S. 53.

³⁷² Vgl 4.2. und Tabelle 24.

³⁷³ Quellen: RZB, Group Head Office & Executive Secretariat und RZB, Marketing.

³⁷⁴ Vgl RBG, 2000, § 6.

Sondergesellschaften zusammen. Den Vorsitz führt das für Marketing resp Organisation/Automation ressortzuständige Vorstandsmitglied der RZB.

Zu verweisen ist noch auf die speziellen Beschlussquoren: Grundsätzlich wird im Leitungsausschuss stets einstimmige Meinungsbildung angestrebt. Beschlüsse können aber bereits mit $\frac{3}{4}$ der abgegebenen Stimmen gefasst werden, wobei jedes stimmberechtigte Mitglied unter ganz bestimmten Voraussetzungen ein Veto einlegen kann. Für die Beschlüsse der Fachgremien gilt eine ähnliche Regelung.³⁷⁵

Auch bei den beiden wichtigsten Sektorgremien, Leitungsausschuss und Zentrale Raiffeisenwerbung (ZRW), soll der Einfluss der unteren Ebene, jener der Landeszentralen, auf Willensbildung und Entscheidungsfindung so hoch wie möglich sein. Dominierender Einfluss aufgrund der Zusammensetzung sowie Vorsitzführung wird daher im folgenden Zwischenfazit positiv qualifiziert.

4.3.5. Ergebnis Zwischenanalyse 1

Diese Arbeit versucht, in vier Zwischenanalysen und einer zusammenfassenden Schlussanalyse den tatsächlichen "Demokratiegrad" bei der Willensbildung und Entscheidungsfindung in der RBG festzustellen. Alle vier Zwischenanalysen sowie die zusammenfassende Analyse (= Zwischenanalyse 1 + Zwischenanalyse 2 + Zwischenanalyse 3 + Zwischenanalyse 4) kategorisieren sich stets in drei Ausprägungen, die im Hinblick auf den entsprechenden Demokratiegrad als "Hoch", "Neutral/Mittelmäßig" und "Niedrig" differenziert werden.

³⁷⁵ Vgl RBG, 2000, § 4 und § 6 Abs 6.

Tabelle 18:
Kategorisierung Zwischenanalyse 1

Ausprägung	Institut/Gremium
Hohe Selbstverantwortung/-verwaltung	RLB Burgenland RLB NÖ-Wien RLB Oberösterreich RLB Steiermark RV Salzburg RLB Vorarlberg RZB Raiffeisen Bausparkasse Raiffeisen-Leasing Raiffeisen KAG Leitungsausschuss Zentrale Raiffeisenwerbung
Mittelmäßige Selbstverantwortung/-verwaltung	RLB Kärnten
Niedrige Selbstverantwortung/-verwaltung	RLB Tirol Raiffeisen Versicherung ÖPAG Pensionskasse ÖVK Vorsorgekasse

Obwohl die drei großen Landeszentralen, Niederösterreich-Wien, Oberösterreich und Steiermark, "noch dazu" allesamt in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft, in der Zusammensetzung ihres Aufsichtsrates in Relation zu Landeszentralen wie beispielsweise jener aus Kärnten eine gleich niedrige bzw nur leicht bessere Funktionärsquote aufweisen, werden sie dennoch der Ausprägung "Hohe Selbstverantwortung/Selbstverwaltung" zugeordnet, da allen drei Aktiengesellschaften sogenannte Verbundgenossenschaften (Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien reg GenmbH, RLB Verbund reg GenmbH OÖ, RLB-Stmk Verbund reg GenmbH) als Eigentümer der Aktiengesellschaften vorgeschaltet sind. Aufgabe dieser Verbundgenossenschaften ist es, insbesondere dem gesetzlich verankerten genossenschaftlichen Förderungsauftrag³⁷⁶ selbst in der Konstellation, dass die operative Bankgesellschaft eine Aktiengesellschaft ist, bestmöglich nachzukommen. Die genossenschaftlichen Gremien dieser Verbundgenossenschaften sind zu einem überwiegenden Teil mit Funktionären besetzt und stehen im Eigentum der Primärgenossenschaften.

Die RLB Kärnten wird - im Unterschied zur RLB Vorarlberg - aufgrund der Rolle und des Einflusses des Förderungsvereins³⁷⁷ in der RBG Kärnten sowie der RLB Kärnten in die mittlere Kategorie gereiht. Ende 2007 - zu einem Zeitpunkt, als der Generaldirektor der RLB Kärnten, Klaus Pekarek, den Aufsichtsrat ersuchte, ihn vorzeitig von der Erfüllung des bis 31.12.2011 laufenden Vorstandsvertrages zu entbinden - betrogen die Stimmrechte der Förderungsvereinsbanken in den entscheidenden Organen der RLB Kärnten bereits 45%³⁷⁸. Der Förderungsverein heftet

³⁷⁶ Vgl § 1 GenG.

³⁷⁷ Der Förderungsverein der Primärbanken versteht sich als Treuhänder der Primärbanken. Per April 2007 zählte er 79 Mitglieder, die aggregierte Bilanzsumme der Mitgliedsbanken belief sich zu diesem Zeitpunkt auf EUR 16,8 Mrd (vgl www.primaerbanken.at). Die Ankündigung der vorzeitigen Vertragsauflösung von Klaus Pekarek als Generaldirektor der RLB Kärnten nahmen allein im Bundesland Niederösterreich drei Raiffeisenbanken (Baden, Guntramsdorf, Bruck/Leitha) zum unmittelbaren Anlass, um aus dem Förderungsverein auszutreten (vgl Interview Pangl, 19.11.2008).

³⁷⁸ Quelle: Raiffeisenbank St. Paul im Lavanttal, Kärnten.

sich zwar "genossenschaftliche Demokratie" seit seiner Gründung auf die Fahnen, kehrt diese Eigenschaft des kreditgenossenschaftlichen Finanzverbundes jedoch gänzlich vom Tisch, sobald auf Bundesebene eine überzeugende Mehrheit seiner eigenen Position entgegensteht.

Pekarek versuchte während der vergangenen zwei Jahrzehnte in der sehr heterogenen RBG Kärnten eine moderierende Ausgleichsfunktion auszuüben. Schlussendlich ausschlaggebend für seine Entscheidung waren die enormen Reibungsverluste durch permanente Diskussionen, wie beispielsweise um die Liquiditätsreserve-Bestimmungen im Rahmen der Novellierung des Bankwesengesetzes³⁷⁹. Pekarek sah sich nicht mehr imstande, eine Kärntner „Minderheiten“-Position gegenüber einer österreichweit fix vereinbarten und definierten Raiffeisen-Position zu vertreten. Pekarek: *„Es fehlt bei uns (Anmerkung: in Kärnten) vielfach die Bereitschaft, österreichweite Mehrheitsmeinungen zu akzeptieren.“*³⁸⁰

Immer wieder vertritt der Förderungsverein, getragen von einem hohen Zuspruch in der Kärntner Primärstufe, unterschiedliche Standpunkte innerhalb der RBG bis zur Bruchlinie und überfordert somit andere Sektorpartner. Völlig außer Acht lassen die Vertreter des Förderungsvereins dabei, dass ein Verbund nicht nur Rechte, sondern auch Pflichten mit sich bringt. Eine Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft bedingt auch die Bereitschaft zu Kompromissen, die sinnvoll sind und für alle gelten. Scharf zu kritisieren ist auch, dass der Förderungsverein Meinungsverschiedenheiten - bis hin zu Konflikten - nicht in den hierfür zuständigen Gremien austrägt, sondern stets in die nationale³⁸¹ wie EU-Öffentlichkeit³⁸² trägt.

³⁷⁹ § 25 Abs 13 BWG: Gemäß Förderungsverein wurde das sektorale Miteinander durch die gesetzliche Bestimmung zur Liquiditätsreserve und vor allem durch deren Anwendung in der Praxis schwer gestört und in Misskredit gebracht. Diese - nach Ansicht des Förderungsvereines - Wettbewerbsverzerrung und sektorale Benachteiligung sollte durch die gänzliche Streichung der Liquiditätsreservebestimmung im BWG beseitigt werden (vgl Förderungsverein der Primärbanken, 2007 sowie www.primaerbanken.at).

³⁸⁰ RLB Kärnten, Presseaussendung, Dezember 2007.

³⁸¹ Vgl Förderungsverein der Primärbanken, 2007.

³⁸² Vgl www.primaerbanken.at.

Das schadet nicht zuletzt auch der starken Marke Raiffeisen³⁸³, von der der gesamte kreditgenossenschaftliche Verbund profitiert.

Vom Förderungsverein initiierte Polarisierungen bringen die RBG Kärnten bei nicht unwesentlichen österreichweiten Themen regelmäßig in eine Außenseiterrolle. Immer wieder wird durch die Vertretung von nicht mehrheitsfähigen Extrempositionen ein Weg in die Isolation beschritten. Der von Klaus Pekarek und seinem ehemaligen Aufsichtsratsvorsitzenden Vinzenz Thurn-Valsassina durchaus visionär gezeichnete „Kärntner Weg“³⁸⁴ baut auf Autonomie und Selbstständigkeit der Kärntner Raiffeisenbanken auf. Aber speziell die Bewahrung der Selbstständigkeit setzt eine entsprechende Kooperationsbereitschaft im Verbund voraus.

"Niedrige Selbstverantwortung/-verwaltung" - und damit ein ausgeprägtes Demokratiedefizit - in resp aufgrund der Zusammensetzung der Organe der Willensbildung finden wir heute gemäß obenstehender Analysen in der RBG in der RLB Tirol, der Raiffeisen Versicherung, der ÖPAG Pensionskasse sowie der ÖVK Vorsorgekasse vor.

In der RLB Tirol sind nicht einmal 6 Prozent des Aufsichtsrates Funktionäre einer Raiffeisenbank. Sogar der Vorsitzende des Aufsichtsrates wird - im Unterschied zu allen anderen Bundesländern - von einem operativen Geschäftsleiter einer Tiroler Primärgenossenschaft gestellt. Anders als in der RLB Niederösterreich-Wien, Oberösterreich und Steiermark blieb bei der Umgründung der RLB Tirol in eine Aktiengesellschaft sehr viel Genossenschaftliches auf der Strecke. Auch ist nicht eine Verbundgenossenschaft mit klarer Ausrichtung auf die zeitgemäße Erfüllung des Förderungsauftrages Eigentümerin der RLB Tirol AG, sondern die Raiffeisenbanken direkt. In Tirol haben die operativen Geschäftsleiter der Raiffeisenbanken "die Macht übernommen"; in den Hintergrund gedrängt wurde das Genossen-

³⁸³ Vgl hierzu auch 2.2.1.4.

³⁸⁴ Vgl Kleine Zeitung, 1.7.2008.

schaftliche, das Funktionärswesen. Sitzen nur noch operative Geschäftsleiter der Primärstufe in den Organen einer Landeszentrale, so ist das *"ein erster Schritt der Aufgabe der sektoralen Flurverfassung"*.³⁸⁵

Die aktuelle "Ohnmacht" der Raiffeisen Versicherung wurde bereits in den Abschnitten 2.2.2.3. und 4.3.3. ausführlich beschrieben. Alles andere als eine Einordnung in die niedrigste Kategorie der "Selbstverantwortung/-verwaltung" wäre nicht zu argumentieren.

Zumal die Raiffeisen Versicherung/UNIQA starke Eigentümerin der ÖPAG Pensionskasse sowie der ÖVK Vorsorgekasse ist, schlägt dieses bescheidene Ranking im Kategoriensystem auch auf diese beiden Gesellschaften durch. Weiters ist im Firmenwortlaut nicht mehr unmittelbar auf Raiffeisen zu schließen, die Raiffeisen-Vertretung in den Organen der Willensbildung schließlich weder flächendeckend (nach Bundesländern)³⁸⁶ noch alleine mehrheitsfähig³⁸⁷.

³⁸⁵ Vgl Interview Url, 11.12.2007.

³⁸⁶ Im Unterschied zu den klassischen vier in dieser Arbeit behandelten Raiffeisen-Sondergesellschaften.

³⁸⁷ Vgl hierzu auch 2.2.1.3.

Tabelle 19:
Beteiligungsverhältnisse ÖPAG und ÖVK³⁸⁸

	ÖPAG in %	ÖVK in %
UNIQA Versicherungen AG	40,13	25,00
Raiffeisen Zentralbank Österreich AG	16,32	15,00
Oberösterreichische Versicherung AG	6,75	3,18
Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG	4,26	4,23
Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien AG	3,60	12,37
Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG	3,60	8,78
Raiffeisenlandesbank Vorarlberg reg GenmbH	3,60	3,02
Raiffeisenlandesbank Burgenland reg GenmbH	3,49	2,21
Raiffeisen-Landesbank Tirol AG	3,31	5,40
Raiffeisenverband Salzburg reg GenmbH	3,31	4,58
Niederösterreichische Versicherung AG	3,13	0,00
Raiffeisenlandesbank Kärnten reg GenmbH	3,00	3,07
Bankhaus Schelhammer & Schattera AG	2,50	0,00
Oberösterreichische Landesbank AG	1,50	1,58
Volkskreditbank AG	1,50	1,58
ÖPAG Pensionskassen AG	0,00	10,00
Gesamt	100,00	100,00

³⁸⁸ Quelle: RZB, Subsidiaries and Equity Investments.

5. Institutionenökonomische Analyse der Governance-Strukturen der RBG

Beziehungen innerhalb eines genossenschaftlichen Finanzverbundes sind sehr vielschichtig. Mit dem Instrumentarium der Neuen Institutionenökonomik sollen diese im Folgenden analysiert werden. Dabei gilt es insbesondere herauszuarbeiten, welche Abhängigkeiten innerhalb des Finanzverbundes bestehen und wie sie begründet sind.

Die aus diesem Kapitel resultierenden Erfordernisse für eine demokratische Willensbildung und Entscheidungsfindung stellen zum einen ein separates Teilergebnis dieser Arbeit dar, zum anderen dienen sie in der Folge als Basis für den soziologischen Empirie-Teil der Arbeit. Dort wird geprüft, ob es der jeweils unteren Ebene der RBG gelingt, ihre Abhängigkeit gegenüber den verschiedenen Verbundpartnern effizient und institutionalisiert abzusichern.

Die Theorie der Institutionenökonomik stellt eine Weiterentwicklung der Neoklassischen Theorie dar. Beide gehen vom methodologischen Individualismus und einer individuellen Nutzenmaximierung der Akteure aus. Die Institutionenökonomik erweitert aber das Modell der Neoklassik um die realitätsnäheren Verhaltensannahmen begrenzter Rationalität und opportunistischen Verhaltens der Individuen. Die Annahme der begrenzten Rationalität beinhaltet, dass die Akteure nicht umfassend informiert sind und lediglich über begrenztes Wissen verfügen. Sie handeln zwar weiterhin rational, allerdings nur im Rahmen ihres (eingeschränkten) Informationsstands. Als opportunistisches Verhalten gilt die Verfolgung von Eigeninteressen, welche Arglist und Täuschung einschließen kann, jedenfalls aber die Verwirklichung der eigenen

Zielfunktion ohne Berücksichtigung negativer Auswirkungen auf die Transaktionspartner beinhaltet.³⁸⁹

Die Neue Institutionenökonomik setzt sich im Wesentlichen aus vier Theoriezweigen zusammen: Property-Rights-Theorie (Theorie der Verfügungsrechte), Transaktionskostentheorie, Prinzipal-Agenten-Theorie und Neue Politische Ökonomie. Der Fokus dieser wissenschaftlichen Arbeit liegt im Sinne der Zusammenarbeit verschiedener sektoraler Stufen zweifelsohne auf der Prinzipal-Agenten-Theorie.

5.1. Die Prinzipal-Agenten-Theorie

Im genossenschaftlichen Verbund kommt der Prinzipal-Agenten-Beziehung eine zentrale Stellung zu. Diese Theorie bietet ein Modell, das das Handeln von Menschen in einer Hierarchie erklärt. Zudem trifft sie Aussagen zur Gestaltung von Verträgen.³⁹⁰

³⁸⁹ Vgl Eim, 2006, S. 85 und 2007, S. 35.

³⁹⁰ Vgl Richter/Furubotn, 2003, S. 173 ff.

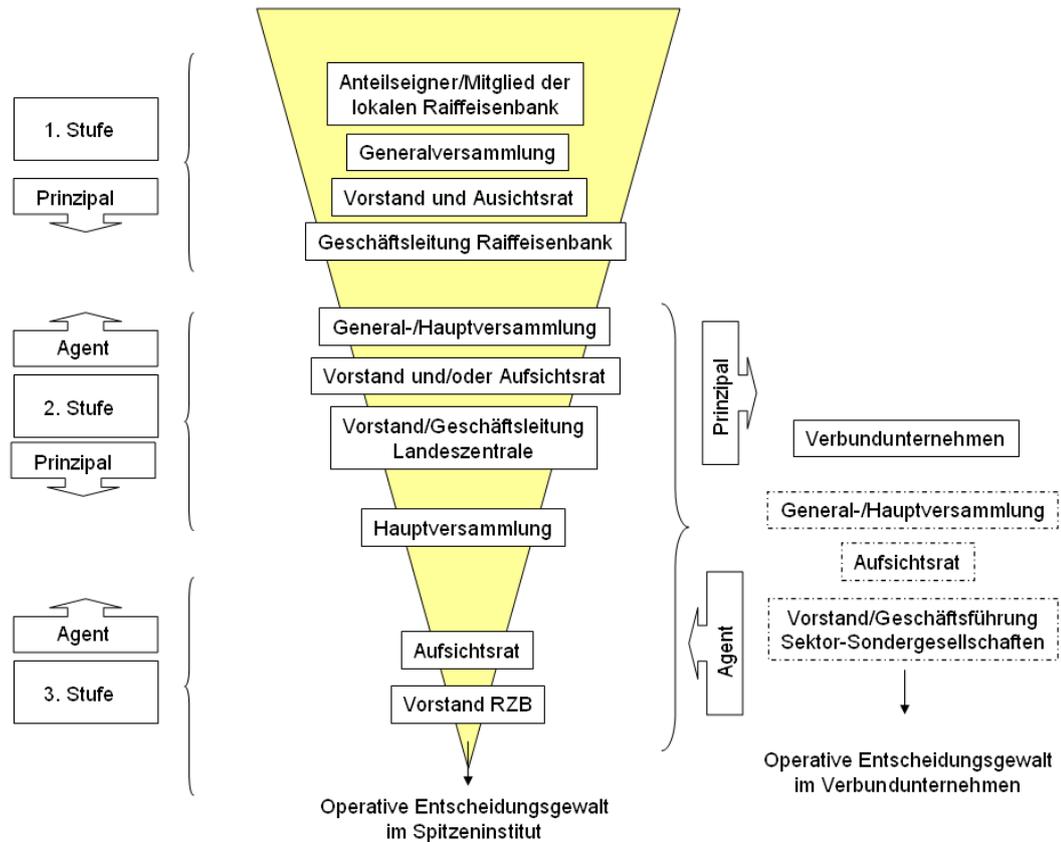


Abbildung 17:
Abstrahierter Willensbildungsprozess der RBG³⁹¹

Im Beziehungs- und Abhängigkeitsgeflecht eines genossenschaftlichen Verbundes kann das Problem auftreten, dass der Agent (obere Ebene) die Geschäftsführung nicht im Sinne der Prinzipalen (untere Ebene) durchführt. Folgende Prinzipal-Agenten-Probleme werden unterschieden:³⁹²

- Der Agent beeinflusst mit seinen Entscheidungen den Prinzipal positiv oder negativ.
- Der Nutzen des Prinzipals hängt entscheidend vom Anstrengungsniveau und Verhalten des Agenten ab.
- Agent und Prinzipal sind rationale Nutzenmaximierer.

³⁹¹ In Anlehnung an Eim, 2007, S. 190.

³⁹² Vgl Eim, 2006, S. 88 ff.

- Die Nutzensvorstellungen zwischen Prinzipal und Agent können unterschiedlich sein.

Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent sind möglich, sogar wahrscheinlich. Zumeist handelt es sich um den Agenten, der über einen Informationsvorsprung verfügt, wodurch für den Prinzipal nicht beobachtbare Gefahrenpotenziale entstehen können. Der Agent ist unter Umständen in der Lage, seinen individuellen Nutzen zu maximieren und damit die Interessen des Prinzipals nicht mehr optimal zu erfüllen. Im Speziellen steigt diese Gefahr, wenn die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent von hoher Prekarität und strategischer Bedeutung gekennzeichnet ist.³⁹³

³⁹³ Vgl Eim, 2006, S. 89 f.

Tabelle 20:
Prinzipal-Agenten-Ansatz³⁹⁴

	Hidden Characteristics	Hidden Information (Action)	Hidden Intention
Informationsproblem Prinzipal	Qualitätseigenschaft des Agenten unbekannt	Anstrengungen des Agenten nicht beurteilbar	Absichten des Agenten unbekannt
Resultierende Gefahr	adverse selection ³⁹⁵	moral hazard	hold up
Problembegrenzung	Signalling/ Screening Interessenangleichung Reputation	Interessenangleichung Monitoring (Reduktion der Informationsasymmetrien) Ergebnisbeteiligung	Interessenangleichung Sicherheiten

5.1.1. Prekäre Bindungen

Die Beziehungen zwischen selbständigen (Genossenschafts-)Banken und ihren Verbundpartnern sind dadurch geprägt, dass Verbundunternehmen im Auftrag dieser Banken Leistungen für die Mitglieder und Kunden erbringen. In der theoretischen Perspektive der Prinzipal-Agenten-Theorie³⁹⁶ werden solche Vertragsverhältnisse als Beziehung zwischen einem Prinzipal (Auftraggeber) und einem Agenten (Auftragnehmer)

³⁹⁴ Quellen: Eim, 2006, S. 90 und 2007, S. 193.

³⁹⁵ Da im genossenschaftlichen Verbund die Qualitätseigenschaften des Agenten in der Regel bekannt sind, wird die Gefahr einer "adverse selection" in dieser Arbeit in der Folge nicht mehr näher betrachtet.

³⁹⁶ Vgl. Jensen/Meckling, 1976, Fama/Jensen, 1983a und 1983b.

bezeichnet. Wie oben erwähnt ist charakteristisches Merkmal einer solchen Beziehung, dass der Nutzen des Prinzipals entscheidend von den Anstrengungen und vom Verhalten des Agenten abhängt.³⁹⁷ Probleme tauchen dann auf, wenn die Zielvorstellungen von Auftraggeber und Auftragnehmer voneinander abweichen oder sogar im Widerspruch zueinander stehen. Um einer Schädigung durch den Agenten vorzubeugen, muss der Prinzipal Anreizsysteme (zB erfolgsabhängige Vergütung, Kontroll- und Überwachungsmechanismen) so gestalten, dass sich der Agent gemäß den Zielen und Interessen des Prinzipals verhält.

Beziehungen (Abhängigkeiten, Bindungen) innerhalb eines Finanzverbundes lassen sich anhand ihrer strategischen Bedeutung für die Bank (Kreditgenossenschaft) sowie nach dem Grad ihrer Prekarität³⁹⁸ differenzieren:

Strategische Bedeutung erlangt die Beziehung zu einem Agenten, wenn der zu erzielende Nutzen des Prinzipals langfristig vom Bestand dieser Beziehung abhängt. Hierbei ist allerdings zwischen der Leistung an sich und der Bedeutung des Partners, der die Leistung erbringt, zu differenzieren. Kommen mehrere gleichwertige Agenten für die Leistungserstellung in Frage, behält zwar das Produkt seine strategische Bedeutung, nicht aber die Beziehung an sich.³⁹⁹

Das Kriterium der Prekarität gestaltet sich komplexer.⁴⁰⁰ Von einer prekären Beziehung wird immer dann gesprochen, *"wenn man im Rahmen einer Kooperation vom Partner abhängig wird, was dieser missbrauchen kann, während eine hinreichend institutionelle Absicherung aber nicht möglich ist."*⁴⁰¹ Kooperationsbeziehungen werden als prekär bezeichnet, wenn sie unfreiwillige Transaktionen (im Sinne von Aneignung und

³⁹⁷ Vgl Pratt/Zeckhauser, 1985, S. 2.

³⁹⁸ Vgl Erlei, 1998, S. 31 und Polster, 2001a, S. 31.

³⁹⁹ Vgl Eim, 2007, S. 193 f.

⁴⁰⁰ Vgl Polster, 2001a, S. 30 ff und 2001b, S. 8 ff.

⁴⁰¹ Bonus, 1994b, S. 84.

Übertragung von Verfügungsrechten⁴⁰²) einschließen. Unfreiwillige Transaktionen können ihren Ursprung auch in Informationsmängeln haben. Nutzt ein Verbundpartner die Kooperationsbereitschaft der Mitgliedsbank aus, spricht man von opportunistischem Handeln.

Jedenfalls entstehen in prekären Beziehungen zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern Abhängigkeiten, die vom Agenten (Auftragnehmer) opportunistisch ausgenutzt werden können. Grundsätzlich können für den Prinzipal - wie in Tabelle 20 dargestellt - mehrere Gefahrensituationen auftreten:

Die erste Gefahr besteht darin, dass der Agent nach Vertragsabschluss eine vereinbarte Gegenleistung nicht erbringt und so den Prinzipal um den erhofften Kooperationserlös prellt ("Raubüberfall" oder hold up⁴⁰³). Die Gefahr eines hold up und die Schwere der Folgen eines solchen opportunistischen Verhaltens für den Prinzipal sind von der Spezifität der innerhalb der Beziehung getätigten Investitionen abhängig. Durch spezifische Investitionen werden Abhängigkeiten geschaffen, weil durch sie Ressourcen in einer Beziehung gebunden werden, die nur mit Wertverlust in alternativen Verwendungen eingesetzt werden können.⁴⁰⁴

Der Grad der Spezifität wird anhand der Quasirente gemessen, die sich als Differenz zwischen dem Ertrag in der aktuellen und nächstbesten Verwendung ergibt.⁴⁰⁵ Mit steigendem Spezifitätsgrad wächst die Quasirente. Je höher die Quasirente ausfällt, desto größer ist die Gefahr eines hold up und desto schwerwiegender sind die Folgen eines "Raubüberfalls" für den Prinzipal. Der Spezifitätsgrad ist damit ein geeigneter Indikator für den Grad der Abhängigkeit in der Beziehung zwischen Prinzipal und Agent.

⁴⁰² Vgl Erlei, 1998, S. 31.

⁴⁰³ Vgl Klein/Crawford/Alchian, 1978, S. 302.

⁴⁰⁴ Vgl Williamson, 1987a, S. 52 ff.

⁴⁰⁵ Vgl Klein/Crawford/Alchian, 1978, S. 298 ff.

Die zweite Form von opportunistischem Verhalten zeigt sich in einem verringerten Leistungswillen des Agenten nach Abschluss des Vertrages. Der Prinzipal kann jedoch nicht beurteilen, ob die Minderleistung auf die Arbeitsleistung des Agenten oder auf andere Einflüsse zurückzuführen ist, die nicht im Verantwortungsbereich des Agenten liegen (moral hazard⁴⁰⁶). Die Gefahr des moral hazard hat ihre Ursache in der Plastizität einer Ressource oder einer Investition.⁴⁰⁷ Das Ausmaß der Plastizität wird davon bestimmt, (a) wie hoch der Umfang an Ermessensspielraum ist, mit dem ein Agent für die Erfüllung seiner Aufgaben ausgestattet werden muss und (b) wie ausgeprägt die Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent sind. Ermessensspielraum muss dem Agenten gewährt werden, wenn eine effiziente Ausführung der delegierten Aufgaben gewährleistet werden soll. Umfassende Kontroll- und Überwachungssysteme würden zwar das Fehlverhalten der Agenten begrenzen, gleichzeitig aber auch die Flexibilität im Entscheidungsprozess einschränken. Problematisch wird der zugeteilte Ermessensspielraum allerdings erst durch bestehende Informationsnachteile des Prinzipals gegenüber dem Agenten.⁴⁰⁸ Je stärker ausgeprägt diese Informationsasymmetrien sind, desto intensiver ist das entstehende Abhängigkeitsverhältnis zwischen Prinzipal und Agent.

⁴⁰⁶ Vgl Alchian/Woodward, 1988, S. 67 f.

⁴⁰⁷ Vgl Alchian/Woodward, 1988, S. 67 ff.

⁴⁰⁸ Vgl Polster, 2001a, S. 43.



Abbildung 18:
Dimension der Abhängigkeit⁴⁰⁹

5.1.2. Bestehende Abhängigkeiten und Notwendigkeit der Absicherung

Laurinkari/Brazda beschreiben die kooperative Form der Genossenschaft als *"Strategie, die der Befreiung aus Abhängigkeiten sachlich-materieller, sozialer und politischer Art dient und kollektives Handeln erfordert"*.⁴¹⁰ Dieses kollektive Handeln bedarf im heutigen Wirtschaftsleben jedoch einer stark differenzierten Arbeitsteilung. Im genossenschaftlichen Finanzverbund der RBG arbeiten die verschiedenen Stufen subsidiär zusammen. Wie oben ausführlich beschrieben delegiert die untere Ebene dabei verschiedene Aufgaben und Tätigkeiten an die nächst höhere Ebene und begründet damit wiederum selbst Abhängigkeiten.

⁴⁰⁹ Quelle: Theurl/Kring, 2002, S. 44; vgl hierzu auch Eim, 2007, S. 195.

⁴¹⁰ Laurinkari/Brazda, 1990, S. 70.

Oliver Wyman erkennt in seinem Bericht "Cooperative Bank: Customer Champion" (2008) in der Eigentümerstruktur von Genossenschaftsbanken und kreditgenossenschaftlichen Verbänden wesentliche Vorteile, zumal die Mitglieder als Eigentümer die Kunden der Banken sind. Damit verschieben sich auch die Informationsasymmetrien, die ansonsten zu Gunsten der Banken bestehen, entscheidend in Richtung Mitglied bzw. Kunden. Das wiederum verhindert unangemessene Preise und nichtbedarfsgerechten Verkauf von Produkten und Dienstleistungen.⁴¹¹

5.1.2.1. Beziehungsebene Raiffeisenbank - Landeszentrale

Die acht Raiffeisenlandeszentralen stellen als regionale Zentralbanken der Primärgenossenschaften eines Bundeslandes spezifische Produkte, Dienstleistungen und Services für die ihnen angeschlossenen Raiffeisenbanken zur Verfügung. Die Abhängigkeit der lokalen Raiffeisenbank von der jeweiligen regionalen Zentralbank ist vorhanden, variiert jedoch mit dem Umfang der Leistungsanspruchnahme.

Spezifische Investitionen können auftreten, was die Abhängigkeit weiter erhöht. Je mehr einzelne von der Raiffeisenbank eingesetzte Systeme mit jenen ihrer Landeszentrale verknüpft sind, desto höher ist der Spezifitätsgrad der Beziehung zwischen diesen beiden Sektorstufen einzuschätzen. Einmal an die Landeszentrale ausgelagerte Prozesse sind kaum mehr bzw. nur unter hohen Kostenbelastungen wieder umkehrbar. Die strategische Relevanz der Leistungen einer Landeszentrale nimmt auch aufgrund der stetig komplexer werdenden Bankprodukte, die mit Unterstützung der Landeszentrale für die Kunden erstellt werden, zu. Speziell Produkte und Dienstleistungen aus dem Investment Banking können in der Regel ausschließlich von den Zentralinstituten bereitgestellt und angeboten werden. Somit können diese die Abhängigkeitsbeziehung zu den Genossenschaftsbanken opportunistisch nutzen; eine hold up-

⁴¹¹ Vgl. Fachverband der Raiffeisenbanken, 7-8/2008, S. 5.

Gefahr ist gegeben. Gleichzeitig müssen die lokalen Raiffeisenbanken eines Bundeslandes ihrer Landeszentrale Ermessensspielräume bei der Leistungserstellung einräumen, die nur ungenügend kontrolliert werden können. Schließlich ist bei den wesentlichen Zentralbankfunktionen ein Wechsel der Bank nur schwer möglich; es besteht also auch die Gefahr eines moral hazard.

Bei der Beziehung der lokalen Genossenschaftsbanken zu ihrer regionalen Landeszentrale muss zudem ergänzend berücksichtigt werden, dass ausschließlich die Landeszentrale Anteile am bundesweiten Spitzeninstitut sowie den bundesweiten Verbundunternehmen hält. Dies erhöht die strategische Bedeutung der Landeszentrale für die Raiffeisenbanken. Der Ermessensspielraum der Landeszentrale bei der Führung dieser bundesweiten Verbundunternehmen führt zur Gefahr von opportunistischen Verhaltensweisen, die sich in Form eines moral hazard äußern bzw hold up fördern kann.

Die genossenschaftliche Primärstufe der RBG ist heute über die eingesetzten Systeme (insb Organisation/IT, Abwicklung des Zahlungsverkehrs und der Wertpapiergeschäfte udgl) sehr eng mit der jeweiligen Landeszentrale verknüpft. Bankgeschäfte sind in der Prozess- und Organisationsabbildung mittlerweile nicht zuletzt auch aufgrund der stark gestiegenen Regulierung äußerst komplex, was sich in steigenden Systemanforderungen manifestiert. Einer einzigen selbständigen Raiffeisenbank ist es daher gänzlich unmöglich, alle für ihr lokales Bankgeschäft erforderlichen Systeme auf einer stand alone Basis vorzuhalten. Auch stehen ihr quasi keine adäquaten Alternativen zur Verfügung, dh die Raiffeisenbank hat das von ihrer Landeszentrale offerierte System-Angebot in der zur Verfügung gestellten Qualität und weitgehend auch zu den auferlegten Kosten zu nutzen (hoher Spezifitätsgrad).

Zudem liegen hinsichtlich Organisation/IT auch gewaltige Informationsasymmetrien zulasten des Prinzipals vor. Die erwähnte Komplexität erfordert umfassendes Spezial-Know-how, das die Raiffeisenbanken mittlerweile vollständig an die Landeszentrale resp das jeweilige Rechenzentrum⁴¹² ausgelagert haben (hohe Plastizität der Ressource Organisation/IT). Insgesamt besteht hier eine vollständige Abhängigkeit für die Prinzipalen; das Thema Organisation/IT ist strategisch von enormer Bedeutung und die zugrundeliegende Kooperationsbeziehung Raiffeisenbank - Landeszentrale/Rechenzentrum höchst prekär.

Die Raiffeisen Bankengruppe Österreich leistet sich heute den "Luxus", allein für ihr Retailgeschäft in Österreich drei verschiedene IT-Kernbankssysteme vorzuhalten. Die Bundesländer Niederösterreich-Wien, Steiermark, Burgenland und Vorarlberg sowie die RZB bilden den sogenannten "Gebos"-Block, Oberösterreich, Tirol und Kärnten die "Tokio"-Gruppe, das Bundesland Salzburg betreibt ein drittes, eigenes Kernbanksystem.⁴¹³ Während die Governance in der Gebos-Gruppe sehr demokratisch mit fünf gleichberechtigten Partnern ausgestaltet ist (geringe Prekarität), gibt es in Tokio eine definierte Lead-Bank, die RLB Oberösterreich (eingeschränktes Mitsprache- und Mitgestaltungsrecht für die Bundesländer Tirol und Kärnten, dh sehr hohe Prekarität der Kooperationsbeziehung).⁴¹⁴

⁴¹² Die genossenschaftlichen Primärbanken der RBG haben in der Regel keine Direktbeteiligung an den Rechenzentren und Softwarehäusern und können daher auch nicht über entsprechende Governance-Strukturen Einfluss auf deren Willensbildung nehmen.

⁴¹³ Quelle: RZB, ORG/IT.

⁴¹⁴ Auf Initiative der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien läuft RBG-intern seit 2007 eine Initiative zur "Harmonisierung" von Gebos und Tokio. Beide Systeme wurden dabei von einem externen Berater auf Qualität, Kosten, Leistungsfähigkeit und Zukunftstauglichkeit evaluiert. Intention ist es, mittelfristig eines der beiden Kernbankssysteme, und zwar jenes, das in der Evaluierung schlechter abschneidet, gänzlich aufzugeben (vgl Interview Url, 24.2.2009).

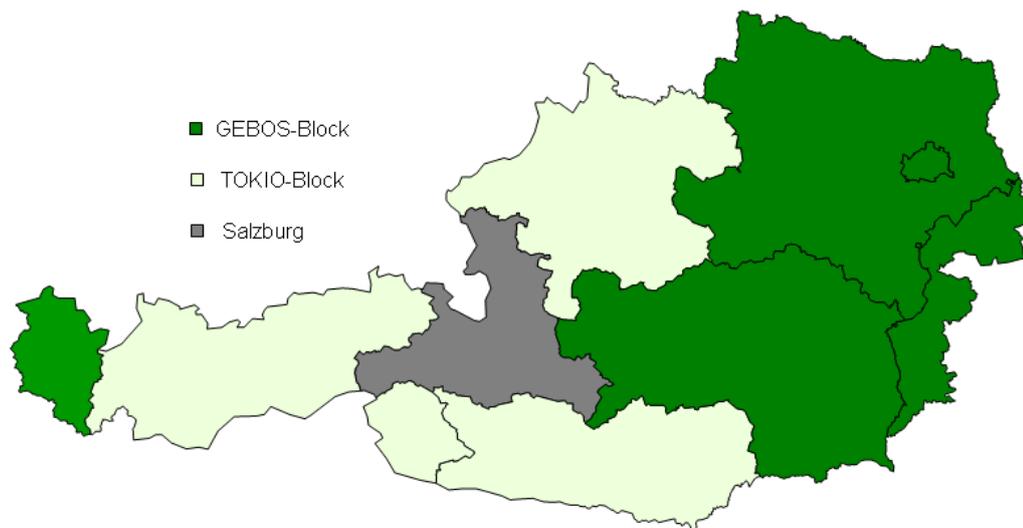


Abbildung 19:
Die drei EDV-Blöcke der RBG⁴¹⁵

Wie in den Kapiteln 2.2.1.2., 2.2.1.3. und 2.2.1.4. dargestellt halten ausschließlich die Landeszentralen Anteile an der RZB, den bundesweiten Verbundunternehmen der RBG bzw sind allein sie in den bundesweiten Verbundgremien vertreten. Für die einer Landeszentrale angeschlossenen Raiffeisenbanken erhöht dies die strategische Bedeutung ihres regionalen Spitzeninstituts beträchtlich. Alle Landeszentralen genießen bei der Führung dieser bundesweiten Verbundunternehmen sowie der Teilnahme an den Gremien großen Ermessensspielraum und verfügen gegenüber den ihnen angeschlossenen Raiffeisenbanken über einen gewaltigen Informationsvorsprung (hohe Plastizität), was die Gefahr von opportunistischen Verhaltensweisen steigert und moral hazard fördern kann.

Auch hier existieren für die Raiffeisenbanken kaum Wahlmöglichkeiten oder Alternativen. Hinsichtlich der Zurverfügungstellung von Produkten sind die vier klassischen Sektor-Sondergesellschaften für das lokale Bankgeschäft der Raiffeisenbanken wesentlich essentieller als die RZB,

⁴¹⁵ Quelle: RZB, Group Head Office & Executive Secretariat.

die kaum Produkte für den flächendeckenden Retailvertrieb in Österreich produziert. Natürlich können Raiffeisenbanken bzw ganze Bundesländer auch mit anderen Versicherungen, Kapitalgesellschaften udgl kooperieren (überschaubare Spezifität der Beziehung), was in der Praxis auch passiert (zB RBG Steiermark kooperiert mit der Grazer Wechselseitigen Versicherung, die RBG Oberösterreich mit der Oberösterreichischen Versicherung⁴¹⁶), diese Raiffeisenbanken müssen im Vertrieb dieser "fremden" Produkte jedoch auf das "Giebelkreuz" und den Namen "Raiffeisen" verzichten.

Gänzlich ohne Alternativen sind die Raiffeisenbanken hinsichtlich der Vertretung in den Gremien der RZB (insb Strategie-, Ertrags- und Risikothemen)⁴¹⁷, im Leitungsausschuss (insb Strategie-, Ertrags- und Kostenthemen)⁴¹⁸ und in der ZRW (Strategie- und Kostenthemen)⁴¹⁹. In diesen Gremien sind sie voll und ganz darauf angewiesen, dass ihre Zielvorstellungen vom Agenten Landeszentrale entsprechend ihres Auftrags vertreten werden. Eine hinreichend institutionelle Absicherung ihrer Zielfunktion ist dabei nicht möglich (hohe Spezifität und hohe Plastizität führen zu einer insgesamt sehr hohen Prekarität).

In der ÖPAG⁴²⁰ und der ÖVK⁴²¹ wird der Prinzipal Raiffeisenbank ebenfalls durch seinen Agent Raiffeisenlandeszentrale vertreten. Bei beiden Gesellschaften ist die strategische Bedeutung wie der Spezifitätsgrad - verglichen mit den klassischen vier Sektor-Sondergesellschaften - deutlich niedriger, gibt es doch zu diesen nicht mit "Raiffeisen" und "Giebelkreuz" auftretenden Unternehmen theoretisch Alternativen am Markt. Anders als bei den anderen bundesweiten Verbundunternehmen und -gremien sind im Aufsichtsrat der ÖPAG und

⁴¹⁶ Vgl hierzu auch Tabelle 16.

⁴¹⁷ Vgl RZB, 2007, § 11 und § 17.

⁴¹⁸ Vgl RBG, 2000, § 2 lit b.

⁴¹⁹ Vgl ZRW, 2004, § 2 Abs 2.

⁴²⁰ Vgl ÖPAG, 2001, § 12 Abs 1 sowie §§ 15, 16, 17.

⁴²¹ Vgl ÖVK, 2002, § 12 Abs 1 sowie §§ 15, 16, 17.

der ÖVK nicht alle Bundesländer vertreten, was aufgrund der vorhandenen Informationsasymmetrien die Plastizität erhöht. Interessen der "Raiffeisen-Bundesländer" ohne Sitz und Stimme im Aufsichtsrat werden von der Vorsitz führenden RZB (Agent I) sowie zwei weiteren Bundesländern⁴²² (Agent I) wahrgenommen. Die unmittelbare Einflussnahme auf die Willensbildung und Entscheidungsfindung ist ergo beschränkt; umso mehr, da Raiffeisen in den Organen alleine nicht über die absolute Mehrheit verfügt und insb auch mit UNIQA, zum Teil sogar mit sektorfremden Unternehmen (zB Niederösterreichische Versicherung AG, OÖ Landesbank AG, Volkskreditbank AG, Bankhaus Schelhammer & Schattera⁴²³), Konsens erzielt werden muss. Dass die Raiffeisenbank-eigenen Zielvorstellungen (Auftraggeber) - via Agent I transportiert - stets 1:1 vom Auftragnehmer ÖPAG- resp ÖVK-Vorstand (Agent II) umgesetzt werden, ist unsicher und die Gefahr von hold up sowie moral hazard mehr als gegeben.

5.1.2.2. Beziehungsebene Landeszentrale - Bundesweites Verbundunternehmen

Die Bedeutung der RZB aus Sicht der Landeszentralen ist von strategischer Relevanz - heute jedoch nicht mehr so sehr aufgrund des Gründungsauftrages aus 1927, sondern wegen der enormen Ertragskomponente der jährlichen Dividende. Während die RZB insb für die kleineren Landeszentralen darüber hinaus einen unverzichtbaren Partner darstellt (Refinanzierung, Syndizierung von Krediten udgl, dh hohe Spezifität der Beziehung) und diese heute mehr denn je eine bewusste Wahrnehmung der Spitzeninstitutsfunktion bei der RZB aktiv einfordern⁴²⁴, brauchen die großen Landeszentralen darüber hinaus zunehmend weniger Unterstützung aus der RZB.

⁴²² Rollierendes Aufsichtsratsmandat unter den Bundesländern.

⁴²³ Vgl Tabelle 19.

⁴²⁴ Zu diesem Thema fand im September 2008 eigens eine ao Leitungsausschuss-Klausur statt (vgl RZB, 2008, Protokoll der ao Leitungsausschuss-Sitzung vom 4.9.2008).

Selbst wenn die Gefahren eines moral hazard und eines hold up gegeben wären, ist deren Auftreten trotzdem sehr unrealistisch, zumal die Landeszentralen in Richtung RZB die beste, stärkste und unmittelbarste Governance im gesamten Verbund der Raiffeisen Bankengruppe Österreich ausüben können. Dies gilt insbesondere für jene Landeszentralen, die in den drei Ausschüssen des Aufsichtsrates, Arbeitsausschuss, Prüfungsausschuss und Personalausschuss⁴²⁵, vertreten sind (Präsidium des Aufsichtsrates).⁴²⁶ Haben die Vertreter im Arbeitsausschuss die Möglichkeit, das operative Bankgeschäft in seinen Grundsätzen, aber auch bei vielen Einzelkreditentscheidungen, unmittelbar mitzugestalten⁴²⁷, so geht das Mitwirkungsrecht dieser Landeszentralen im Personalausschuss sogar so weit, dass sie die Rechtsbeziehung zwischen der Gesellschaft und den Mitgliedern des Vorstandes beeinflussen können⁴²⁸ - ein aus Sicht des Verfassers extrem wirksames Governancerecht.

⁴²⁵ Vgl RZB, 2007, Aufsichtsrat, Geschäftsordnung, § 6 Abs 1.

⁴²⁶ Dies sind kraft Statut und Geschäftsordnung der RZB auf Dauer die größten drei Kernaktionäre RLB Niederösterreich-Wien, RLB Steiermark und RLB Oberösterreich. Das vierte Mandat, aktuell die RLB Burgenland, rolliert alle fünf Jahre.

⁴²⁷ Vgl RZB, 2007, Aufsichtsrat, Geschäftsordnung, § 7 Abs 3.

⁴²⁸ Vgl RZB, 2007, Aufsichtsrat, Geschäftsordnung, § 6 Abs 4.

Geschäftsjahr in EUR	Für Stammaktien brutto	Für Vorzugsaktien brutto	Gesamt brutto
1999	21.997.834,35	6.744.620,39	28.742.454,74
2000	26.397.401,22	7.868.723,79	34.266.125,01
2001	32.974.575,36	6.744.048,00	39.718.623,36
2002	32.974.575,36	10.116.072,00	43.090.647,36
2003	43.624.347,21	6.744.832,80	50.369.180,01
2004	66.017.425,52	6.745.225,20	72.762.650,72
2005	99.692.839,64	6.745.617,60	106.438.457,24
2006	99.309.036,60	10.675.404,00	109.984.440,60
2007	122.463.203,25	12.506.210,00	134.969.413,25
Summe	545.451.238,51	74.890.753,78	620.341.992,29

Abbildung 20:
Dividendenausschüttung der RZB an ihre Aktionäre⁴²⁹

Da die Raiffeisenlandeszentralen als Kernaktionäre der RZB über rd 88% der Anteile an ihrem Spitzeninstitut verfügen⁴³⁰ und aufgrund ihrer überschaubaren Anzahl von acht auch relativ rasch und einfach organisiert sind, ist es unwahrscheinlich, dass der Gesamtvorstand wie Einzelvorstände der RZB (auf Dauer) gegen Ziele und Interessen ihrer Prinzipalen opponieren.

In 4.3.1. wurde hinsichtlich der Zusammensetzung der Organe der 2. Stufe der RBG unterstellt, dass im Kontext dieser Aufgabenstellung eine Besetzung der Aufsichtsorgane mit genossenschaftlichen Funktionären "genossenschaftspolitisch höher" zu bewerten ist als mit operativen Managern, auch wenn diese Geschäftsleiter mit dem Management der Landeszentrale (Geschäftsleitung, Vorstand) rein bankfachlich prima facie besser mithalten können. In diesem Kapitel wiederum wird der Aufsichtsrat der RZB als demokratiepolitisch und sehr

⁴²⁹ Quelle: RZB, Accounting; dh rd 20% der Betriebsergebnisse aller Raiffeisenlandeszentralen stammen aus der Dividendenausschüttung der RZB.

⁴³⁰ Vgl Tabelle 3.

unmittelbar wirksam qualifiziert, obwohl er - mit Ausnahme des Vorsitzenden des Aufsichtsrates - durchwegs mit operativen Managern besetzt ist; ein vermeintlicher Widerspruch, der hier umgehend aufgelöst werden soll.

Erstens ist zu berücksichtigen, dass im Zusammenspiel 1./2. Stufe wesentlich mehr Genossenschaft im ursprünglichen Sinn anzutreffen ist, zumal mit Ausnahme der Raiffeisenbank Kleinwalsertal AG alle lokalen Raiffeisenbanken der RBG, dh die Prinzipalen, die Rechtsform einer Genossenschaft aufweisen.⁴³¹

Zweitens steigt der "Konzerncharakter" mit jeder Stufe im Verbund; gleichzeitig verliert das ursprüngliche genossenschaftliche Funktionärswesen an Einfluss. Auf der zweiten Stufe, der Stufe der regionalen Landeszentralen, ist das Verhältnis Genossenschaft zu Aktiengesellschaft bereits 50 zu 50.⁴³²

Schließlich trifft man in der RZB, immerhin einer der 100 größten Banken der Welt⁴³³, mittlerweile eine Komplexität an, die in der notwendigen Tiefe wohl nur noch von Wirtschaftsexperten selbst begriffen wird. Und diese sind im operativen Management der RZB-Eigentümer zweifelsohne eher angesiedelt als in deren Funktionärskreisen.

Als ehrliches Bekenntnis zu den genossenschaftlichen Wurzeln hat man dem Aufsichtsrat der RZB jedoch das Länderkuratorium als beratendes Gremium zur Seite gestellt. Es hat die Kompetenz, *"jederzeit Vorschläge an den Aufsichtsrat heranzutragen"*⁴³⁴. Neben je einem Vertreter aus der Gruppe der Landes-Hypothekenanstalten und der Österreichischen Volksbanken AG sitzen auch die Spitzenfunktionäre, dh die Vorsitzenden

⁴³¹ Vgl 2.2.2.1.

⁴³² Vgl 2.2.2.2.

⁴³³ Vgl The Banker, 2008, S. 135 ff.

⁴³⁴ RZB, 1999, Länderkuratorium, Geschäftsordnung, § 2.

des genossenschaftlichen Vorstands bzw des aktienrechtlichen Aufsichtsrates der acht Landeszentralen⁴³⁵, in diesem Gremium. Sobald ein Mitglied des Länderkuratoriums von seinem Recht Gebrauch macht und dem Aufsichtsrat einen Vorschlag unterbreitet, ist nicht davon auszugehen, dass der in der jeweiligen Landeszentrale von diesem Spitzenfunktionär mit eingesetzte operative Manager (= Aufsichtsrat der RZB) nicht auch den Vorstoß seines obersten Prinzipals unterstützt. De facto ist daher dieses auf den ersten Blick de iure - weil nur beratend - eher zahnlose Gremium des Länderkuratoriums durchaus wirkungsvoll einzusetzen.

Dieses von ihrer Rolle als Kernaktionär der RZB ausgehende starke Governance-Recht der Landeszentralen, setzt sich auch in allen Sektor-Sondergesellschaften sowie den hier behandelten Verbundgremien jedenfalls auf den dort Vorsitzenden fort, zumal dieser stets⁴³⁶ aus dem RZB-Vorstand kommt. Diesen "Druck" auf die Vorsitzenden der Sondergesellschaften benötigen die Landeszentralen bei der Raiffeisen Bausparkasse, der Raiffeisen-Leasing und der Raiffeisen KAG aber gar nicht, sind sie doch selbst alle direkt mit je einem Repräsentanten in den Gremien dieser drei Gesellschaften vertreten.

Sehr hochkarätig - und damit sehr unmittelbar - ist die Einflussnahme auf die Willensbildung und Entscheidungsfindung bei der Raiffeisen Bausparkasse mit dem Generaldirektor der RZB als Aufsichtsratsvorsitzenden sowie den Generaldirektoren aller acht Landeszentralen - neben den Betriebsratsvertretern - als weitere Aufsichtsratsmitglieder. Umso mehr, da die Raiffeisen Bausparkasse die Rechtsform einer

⁴³⁵ Vgl RZB, 1999, Länderkuratorium, Geschäftsordnung, § 1.

⁴³⁶ Ausnahme Raiffeisen KAG, wo der Aufsichtsratsvorsitzende nicht aus der RZB selbst, sondern aus der 100%-Tochter der RZB, Raiffeisen Centrobank AG, kommt, da die RZB aufgrund ihrer Depotbankfunktion für die Raiffeisen KAG per legem nicht den Aufsichtsratsvorsitzenden stellen darf. Im zweiten Organ neben dem Aufsichtsrat, dem Beirat der Raiffeisen KAG, wird der Vorsitz jedoch wieder von einem RZB-Vorstand wahrgenommen.

GmbH⁴³⁷ hat und die Geschäftsführung daher weisungsgebunden⁴³⁸ ist. Die Geschäftsführung der Gesellschaft hat kaum Ermessensspielraum (niedrige Plastizität), auf Dauer gegen die Zielvorstellungen der Auftraggeber (unmittelbar Landeszentralen und RZB, mittelbar Raiffeisenbanken) zu arbeiten. Bei hoher strategischer Bedeutung der Beziehung ist die Prekarität der Abhängigkeit von der Spezifität bestimmt. Ob dies mit ein Grund ist, dass die Raiffeisen Bausparkasse im Vergleich mit allen anderen Sektor-Sondergesellschaften heute deutlicher Marktführer ist, kann hier nur vermutet werden.

Auch im Geschäftspolitischen Beirat und im Bewilligungsausschuss der Raiffeisen-Leasing übt die RZB den Vorsitz - aktuell durch das für das Kommerzgeschäft zuständige Vorstandsmitglied - aus, der übrige Beirat/Ausschuss konstituiert sich aus allen acht Landeszentralen mit je einem Vertreter (zurzeit ebenfalls das für das Kommerzgeschäft zuständige Mitglied in der Geschäftsführung/im Vorstand resp eine Ebene darunter) sowie einem weiteren Vertreter der RZB.⁴³⁹ Auch wenn die RZB aus BWG-Gründen mittlerweile mehr als 50% der Anteile hält, passiert auch in der Raiffeisen-Leasing nichts, was nicht auch von den Bundesländern, vertreten durch die Landeszentralen, gewünscht ist. Da die direkte Einflussnahme von "normalen" Vorstandsmitgliedern (bzw sogar von der Ebene darunter) verglichen mit den Generaldirektoren der Landeszentralen im Aufsichtsrat der Bausparkasse als geringer qualifiziert wird, ist die Prekarität dieser Beziehung wohl höher als in der Bausparkasse, jedoch trotzdem noch auf niedrigem Niveau (auch die Raiffeisen-Leasing hat die Rechtsform einer GmbH⁴⁴⁰). Zweifelsohne unterhält die Raiffeisen-Leasing aber von allen Eigentümern den engsten

⁴³⁷ Vgl Raiffeisen Bausparkasse, 2005, Gesellschaftsvertrag, § 1.

⁴³⁸ § 20 Abs 1 GmbH-Gesetz: *"Die Geschäftsführer sind der Gesellschaft gegenüber verpflichtet, alle Beschränkungen einzuhalten, die in dem Gesellschaftsvertrage, durch Beschluss der Gesellschafter oder in einer für die Geschäftsführer verbindlichen Anordnung des Aufsichtsrates für den Umfang ihrer Befugnis, die Gesellschaft zu vertreten, festgesetzt sind."*

⁴³⁹ Vgl Raiffeisen-Leasing, 2005, Geschäftsordnung für den Geschäftspolitischen Beirat, § 1 Abs 1.

⁴⁴⁰ Vgl Raiffeisen-Leasing, 2004, Gesellschaftsvertrag, § 1 Z 1.

Kontakt zum Mehrheitseigentümer RZB, was die Entstehung von Informationsasymmetrien und die Gefahr von moral hazard grundsätzlich fördert.

Die Gefahr opportunistischen Verhaltens ist jedoch nicht so sehr vertikal (Prinzipal - Agent) sondern horizontal (Prinzipal - Prinzipal) gegeben, zumal auch Oberösterreich stimmberechtigtes Mitglied des Beirats ist.⁴⁴¹ Oberösterreich verfügt jedoch über eine eigene Leasinggesellschaft, Raiffeisen Impuls Leasing, über die sie den Großteil ihres Geschäftes abwickelt.

Das oben für die Raiffeisen-Leasing Gesagte gilt im Verhältnis zu den Landeszentralen auch für die Raiffeisen KAG. Auch hier schert Oberösterreich mit einer eigenen Kapitalanlagegesellschaft, Kepler Fonds KAG, aus. Gleiches gilt für das Bundesland Salzburg mit seiner Raiffeisen Salzburg Invest KAG. Nichtsdestotrotz sind beide Bundesländer auch an der Raiffeisen KAG direkt beteiligt⁴⁴² und mit Sitz und Stimme im Aufsichtsrat und im Geschäftspolitischen Beirat der Raiffeisen KAG vertreten. Die Spezifität dürfte geringer sein⁴⁴³ als im Leasinggeschäft, die Plastizität hingegen höher. Die Vertreter der Bundesländer im Aufsichtsrat und im Geschäftspolitischen Beirat sind nicht mehr durchwegs Geschäftsleiter/Vorstände, sondern oftmals auch für das Wertpapiergeschäft operativ Verantwortliche.

Die Beziehung der Raiffeisenlandeszentralen zu den Sondergesellschaften Raiffeisen Versicherung/UNIQA, ÖPAG Pensionskassen AG und ÖVK Vorsorgekasse AG ist von großer Abhängigkeit gekennzeichnet. Obwohl nicht von größter strategischer Bedeutung (da durchwegs Alternativen am Markt vorhanden, die zum Teil auch stark genutzt

⁴⁴¹ Im Bewilligungsausschuss ist Oberösterreich hingegen als einziges Bundesland nicht vertreten.

⁴⁴² Vgl Raiffeisen KAG, 2004, Gesellschaftsvertrag, § 3 Abs 2 lit b und g.

⁴⁴³ Dies auch deshalb, weil ab einem kritischen Volumen das Ertragspotential im Fondsgeschäft entscheidend höher als im Leasinggeschäft ist.

werden⁴⁴⁴), sind die Beziehungen der Landeszentralen zu diesen drei Gesellschaften aufgrund der Involvierung der UNIQA Versicherungen AG von höchster Prekarität gekennzeichnet.

Die Raiffeisenlandeszentralen sind zurzeit im Aufsichtsrat der Raiffeisen Versicherung nicht vertreten.⁴⁴⁵ Die Raiffeisen Versicherung, mittlerweile im 100%-Eigentum der UNIQA Versicherungen AG, wird von dieser - trotz des (angeblich) eingeräumten und immer wieder postulierten "preferred partnership"-Status - wie jede andere Konzerneinheit geführt und ihre Entwicklung und Ausrichtung prioritär Konzerninteressen⁴⁴⁶ und dem Börsenkurs untergeordnet. Der Aufsichtsrat der Raiffeisen Versicherung besteht zurzeit ausschließlich aus Vertretern des Holding-Vorstands der UNIQA Versicherungen AG. Von den aktuell fünf Aufsichtsräten kann man lediglich einen Mandatar als "Raiffeisianer", dh dieser verfügt vor seiner Bestellung zum UNIQA-Vorstand über eine langjährige Historie in der RBG, bezeichnen.

Da die Raiffeisen Versicherung aufgrund der "Vertriebsmaschinerie" RBG noch namhaftes Geschäft - insbesondere in der Lebensversicherung - produziert, konnte die RBG dank dieser Marktmacht⁴⁴⁷ bei UNIQA resp dem neben Raiffeisen zweiten großen Eigentümer, Austria Collegialität, erreichen, für die Vertriebschiene "Bank" zusätzlich zum Aufsichtsrat einen Beirat zu installieren. In diesem Beirat, mit Vorsitz der RZB, sind alle

⁴⁴⁴ Vgl Tabelle 16.

⁴⁴⁵ Quelle: Firmenbuch.

⁴⁴⁶ UNIQA, 2002, Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat, Präambel: *"Die Holding (Anm: UNIQA Versicherungen AG) stellt mit der UNIQA Personenversicherung AG, der UNIQA Sachversicherung AG, der Raiffeisen Versicherung AG und der CALL DIRECT Versicherungen AG (kurz "operative Konzerngesellschaften") sowie der UNIQA Finanz-Service GmbH, der UNIQA Software-Service GmbH, der UNIQA Beteiligungs-Holding GmbH, der UNIQA International Versicherungs-Holding GmbH und der UNIQA Immobilien-Service GmbH (kurz "Servicegesellschaften") den in einheitlicher Verwaltung stehenden Konzern dar. Dem Vorstand der Holding obliegt die Steuerung des Konzerns (im Sinne § 15 AktG bzw § 244 HGB)."*

⁴⁴⁷ Raiffeisen Versicherung, 2004, Geschäftsordnung für den Beirat, S. 1: *"Auf Empfehlung des Leitungsausschusses der Raiffeisen Bankengruppe hat der Aufsichtsrat der Raiffeisen Versicherung AG mit Billigung des Vorstandes von UNIQA Versicherungen AG folgende Geschäftsordnung für den Beirat der Raiffeisen Versicherung AG (kurz "Beirat") erlassen:"*

Landeszentralen mit ihren für das Versicherungsgeschäft verantwortlichen Geschäftsleitern/Vorständen⁴⁴⁸ (bzw mit der Ebene darunter) vertreten. Der Beirat, lediglich mit Beratungskompetenz⁴⁴⁹ ausgestattet, ist bis heute kaum nennenswert in Erscheinung getreten. Insbesondere ist es für den Verfasser nur sehr schwer nachvollziehbar, wieso die im Beirat so regelmäßig und lautstark geäußerte Kritik⁴⁵⁰ gegenüber der Raiffeisen Versicherung/UNIQA offensichtlich in gänzlich anderer Tonalität im Aufsichtsrat der UNIQA⁴⁵¹ artikuliert wird. In diesem Gremium der Konzernmutter sind ja - wenn auch nicht mehrheitlich - Mandatäre der Landeszentralen und der RZB wiederum direkt vertreten.

Zusammenfassend ist die Raiffeisen Versicherung aufgrund ihrer gesellschaftsrechtlichen Einbettung in den börsennotierten UNIQA-Konzern und der - aus Sicht der Raiffeisenbanken und Landeszentralen - bei weitem nicht hinreichenden institutionellen Absicherung heute von den in dieser Arbeit dargestellten Unternehmen und Gremien der RBG mit Abstand am weitesten von ihren ("ursprünglichen"⁴⁵²) Prinzipalen entfernt. Demokratische Willensbildung im genossenschaftlichen Sinn ist in dieser Konstellation unmöglich. Die Beziehung der ("ursprünglichen") Prinzipalen der RBG zu den Agenten dieser Gesellschaft(en) ist äußerst prekär und von extrem hoher Spezifität und Plastizität. Den daraus resultierenden Gefahren ist Tür und Tor geöffnet.

In der ÖPAG und der ÖVK spielt neben der RZB und den Landeszentralen insbesondere die UNIQA aufgrund ihrer hohen Direktbeteiligung⁴⁵³ eine

⁴⁴⁸ Vgl Raiffeisen Versicherung, 2004, Geschäftsordnung für den Beirat, Präambel, Abs 1.

⁴⁴⁹ Vgl Raiffeisen Versicherung, 2004, Geschäftsordnung für den Beirat, Präambel, Abs 9.

⁴⁵⁰ Vgl Raiffeisen Versicherung, Protokolle über die Sitzungen des Beirats vom 12.10.2006, 14.12.2006, 27.3.2007, 28.6.2007, 19.10.2007, 14.12.2007, 25.1.2008, 10.4.2008, 19.6.2008 sowie vom 2.10.2008.

⁴⁵¹ Vgl UNIQA, Protokolle über die Sitzungen des Aufsichtsrates vom 12.9.2006, 28.11.2006, 22.3.2007, 25.4.2007, 18.9.2007, 28.11.2007, 11.3.2008, 24.4.2008 sowie vom 16.9.2008.

⁴⁵² Prinzipal in der aktuellen Struktur ist eben die Konzernmutter UNIQA.

⁴⁵³ Vgl Tabelle 19.

entscheidende Rolle. Das für UNIQA oben Gesagte setzt sich konsequenterweise auch bei ÖPAG und ÖVK fort. Zielfunktionen der Raiffeisen-Bundesländer sind jeweils auch mit UNIQA abzustimmen und werden daher oft verwässert. Insbesondere bei jenen Landeszentralen, die trotz einer Direktbeteiligung keinen Vertreter in die Aufsichtsgremien dieser beiden Verbundunternehmen entsandt haben, sind die Kontrollmöglichkeiten sowie die unmittelbare Mitwirkung am Willensbildungsprozess beschränkt. Bei durchschnittlich großer strategischer Bedeutung liegt hohe Prekarität vor. Wir erleben insbesondere Ermessensspielräume, die nicht direkt kontrolliert werden können. Somit besteht die Gefahr eines moral hazard.⁴⁵⁴

5.1.2.3. Beziehungsebene Landeszentrale - Sektorgremium

Gänzlich anders als bei den drei letztgenannten Sondergesellschaften Raiffeisen Versicherung, ÖPAG und ÖVK haben die Landeszentralen bei den beiden wichtigsten Verbundgremien Leitungsausschuss und Zentrale Raiffeisenwerbung die Möglichkeit zur unmittelbaren Einflussnahme auf die Willensbildung und Entscheidungsfindung.

Im Leitungsausschuss - bestehend aus den acht Landeszentralen und der RZB⁴⁵⁵ (Vorsitz sowie fünf stimmrechtslose Gäste) - gilt unabhängig von der Größe das klassische genossenschaftliche Prinzip "one member, one vote".⁴⁵⁶ Wie bereits im Kapitel 4.3.4. dargestellt ist der Leitungsausschuss für eine Landeszentrale das ideale Gremium, um eigene Wünsche oder Zielvorstellungen ihres Bundeslandes offen vorzutragen. Der Leitungsausschuss besitzt aus Sicht der 2. Stufe

⁴⁵⁴ Vgl ÖPAG, Protokolle über die Sitzungen des Aufsichtsrats vom 28.9.2006, 22.11.2006, 29.3.2007, 20.6.2007, 20.9.2007, 21.11.2007, 3.4.2008, 24.6.2008 und 18.9.2008 sowie ÖVK, Protokolle über die Sitzungen des Aufsichtsrats vom 12.9.2006, 28.11.2006, 29.3.2007, 10.5.2007, 20.9.2007, 21.11.2007, 3.4.2008, 7.5.2008 und 18.9.2008.

⁴⁵⁵ Vgl RBG, 2000, Geschäftsordnung des Leitungsausschusses, § 2 Abs 1 lit a und b.

⁴⁵⁶ Vgl Oliver Wyman, 2008, S. 17.

zweifelsohne höchste strategische⁴⁵⁷ Bedeutung. Die Prekarität wird klar von der Spezifität dieser Beziehung dominiert, wogegen die Plastizität gegen Null geht, vertikale⁴⁵⁸ Gefahrenpotenziale wie moral hazard oder hold up sind quasi ausgeschlossen.⁴⁵⁹

In der ZRW sind neben den acht Raiffeisenlandeszentralen und der RZB auch noch je ein Vertreter der vier klassischen Sektor-Sondergesellschaften⁴⁶⁰, sowie als außerordentliche Mitglieder der ÖRV⁴⁶¹ und der AV-Verlag Bankenbedarfsartikel GmbH Nfg KG⁴⁶² vertreten.⁴⁶³ Der Ton wird jedoch zweifelsohne von den acht Landeszentralen und der RZB angegeben. Aufgrund der enormen Bedeutung der Marke "Raiffeisen" und des Logos "Giebelkreuz" für den Erfolg der gesamten RBG⁴⁶⁴ kommt dieser Beziehung höchste strategische Bedeutung zu. Die Rolle der Landeszentralen in diesem Gremium ist äußerst stark, Ermessensspielräume liegen kaum vor. Die Prekarität bleibt daher größtenteils auf eine hohe Spezifität beschränkt.

⁴⁵⁷ Vgl RBG, 2000, Geschäftsordnung des Leitungsausschusses, § 1 Z 1.

⁴⁵⁸ Horizontal kommt es - selten aber doch - manchmal zu Versuchen eines "cherry picking".

⁴⁵⁹ Auch für den Leitungsausschuss gilt das für die Gremien der RZB Gesagte.

⁴⁶⁰ In diesem Kontext sei erwähnt, dass das Mandat der Raiffeisen Versicherung vom Marketing-Verantwortlichen der UNIQA (!) ausgeübt wird.

⁴⁶¹ Der ÖRV hat in der RBG die "Markenhoheit" inne.

⁴⁶² Die AV-Verlag Bankenbedarfsartikel GmbH Nfg KG produziert und vertreibt viele Marketingprodukte der RBG.

⁴⁶³ Vgl ZRW, 2005, Satzung des Vereines "Zentrale Raiffeisenwerbung", § 4.

⁴⁶⁴ Vgl 2.2.1.4.

5.2. Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Governance-Strukturen

Basierend auf obigen Ausführungen lassen sich Kategorisierungen im Beziehungsgeflecht eines genossenschaftlichen Verbunds vornehmen und Normstrategien ableiten, auf die die jeweils untere Ebene des Verbunds achten muss, damit sie im mehrstufigen Netzwerk auch künftig ihre Position als Prinzipal sichert.

5.2.1. Beziehungs-Portfolio

Beziehungen der unteren Ebene zu ihren Verbundpartnern der nächsten Stufe lassen sich durch die Kombination der Dimensionen strategische Bedeutung und Prekarität charakterisieren. Damit können Kernbeziehungen im Verbund von Komplementär- und Peripheriebeziehungen unterschieden werden.⁴⁶⁵

Kernbeziehungen sind durch eine hohe strategische Bedeutung und einen hohen Grad an Prekarität gekennzeichnet, unabhängig davon, ob hohe Spezifität oder hohe Plastizität diese Prekarität bestimmt. Bei Komplementärbeziehungen haben diese Dimensionen eine mittlere, bei Peripheriebeziehungen eine geringe Ausprägung. Bei Beziehungsaltslasten handelt es sich um gewachsene Partnerschaften, die allerdings nicht bzw nicht mehr von strategischer Bedeutung sind. In unserem Kontext könnte es sich hier beispielsweise um Verbundunternehmen handeln, die in der Vergangenheit gegründet wurden, künftig aber für das angestrebte Beziehungsmanagement geringere Bedeutung haben werden. Gefährdete Beziehungen werden zwar als strategisch bedeutend qualifiziert, es bestehen aber noch keine gewachsenen Beziehungen zu den Partnern.

⁴⁶⁵ Vgl Picot/Hard, 1998, S. 623.

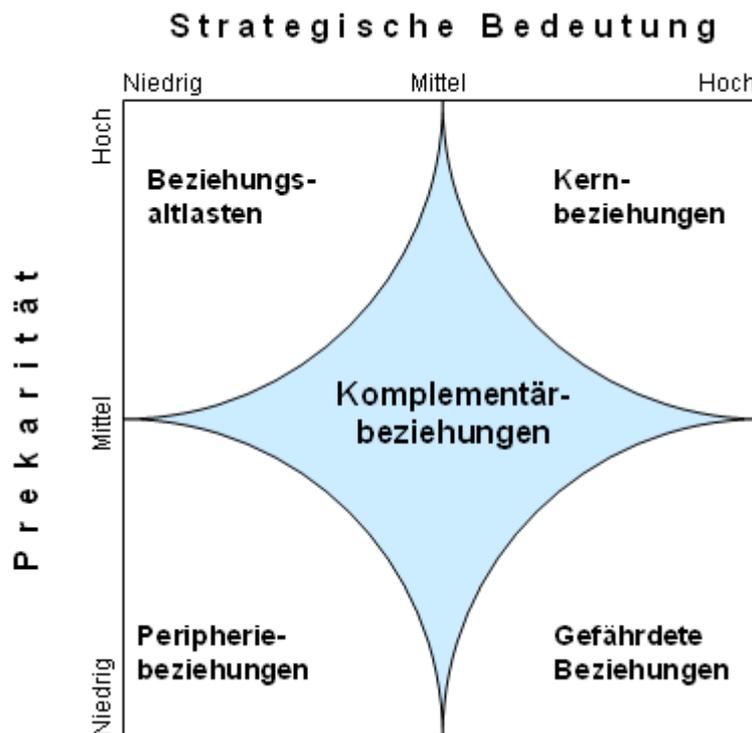


Abbildung 21:
Beziehungs-Portfolio⁴⁶⁶

Im Folgenden werden die für diese Arbeit eingangs als wesentlich qualifizierten 17 Verbundunternehmen und -gremien der Raiffeisen Bankengruppe Österreich den Kategorien und Ausprägungen des Beziehungs-Portfolios nach Theurl/Kring zugeordnet, wobei sich der Verfasser - nicht zuletzt auch im Sinne der zusammenfassenden Typenbildung⁴⁶⁷ - auf drei Kategorien beschränkt und "Peripheriebeziehungen", "Beziehungsaltlasten" und "Gefährdete Beziehungen" zu einer Kategorie zusammenfasst⁴⁶⁸.

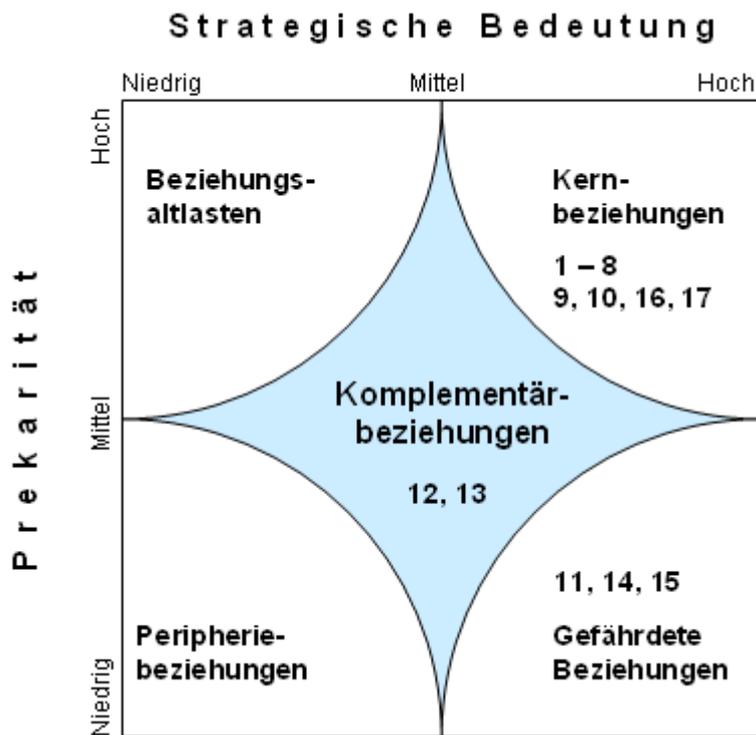
⁴⁶⁶ Quelle: Theurl/Kring, 2002, S. 53.

⁴⁶⁷ Vgl 7.1.

⁴⁶⁸ Diese drei Ausprägungen mit entweder niedriger Prekarität oder niedriger strategischer Bedeutung werden in der Folge nur mehr in einer gemeinsamen Ausprägung kategorisiert.

Tabelle 21:
Zwischenanalyse 2: Kategorisierung der Beziehung Prinzipal - Agent

Ausprägung	Institut/Gremium
Kernbeziehungen	RLB Burgenland RLB Kärnten RLB NÖ-Wien RLB Oberösterreich RV Salzburg RLB Steiermark RLB Tirol RLB Vorarlberg RZB Raiffeisen Bausparkasse Leitungsausschuss Zentrale Raiffeisenwerbung
Komplementärbeziehungen	Raiffeisen-Leasing Raiffeisen KAG
Peripheriebeziehungen Beziehungsaltslasten Gefährdete Beziehungen	Raiffeisen Versicherung ÖPAG Pensionskasse ÖVK Vorsorgekasse



1 - 8	Raiffeisenlandeszentralen	9	RZB
10	Raiffeisen Bausparkasse	11	Raiffeisen Versicherung
12	Raiffeisen-Leasing	13	Raiffeisen KAG
14	ÖPAG	15	ÖVK
16	Leitungsausschuss	17	ZRW

Abbildung 22:
Beziehungs-Portfolio der Verbundunternehmen und -gremien der RBG⁴⁶⁹

Die Abhängigkeit der Landeszentralen von der Raiffeisen-Leasing und der Raiffeisen KAG wird jeweils als Komplementärbeziehung qualifiziert, weil die strategische Bedeutung und die Prekarität in beiden Gesellschaften - wie oben dargestellt⁴⁷⁰ - eine mittlere Dimension aufweisen. Die Beziehungen der Landeszentralen zur Raiffeisen Versicherung, zur ÖPAG und zur ÖVK erscheinen aus den genannten Gründen jedoch sogar als "gefährdet". Obwohl zweifelsohne von gewisser strategischer Bedeutung, bestehen von Seiten der Landeszentralen zur ÖPAG und zur ÖVK noch keine gewachsenen Beziehungen. Im Fall der Raiffeisen Versicherung ist

⁴⁶⁹ In Anlehnung an Theurl/Kring, 2002, S. 53.

⁴⁷⁰ Vgl 5.1.2.2.

der Zenit der Beziehung bereits überschritten; im Konzernschoß der UNIQA ist sie alles andere als gewachsen.⁴⁷¹

5.2.2. Normstrategien

Aus der Systematik des Beziehungs-Portfolios heraus können nunmehr organisatorische Empfehlungen zur Gestaltung der Beziehung sowie zur Entwicklung von Governance-Strukturen abgeleitet werden:

Treten im Verbund stufenübergreifend Kernbeziehungen auf, so sind hierfür umfassende institutionelle Absicherungsvorkehrungen zu treffen. Die Kontroll- und Überwachungsmechanismen sind für diese strategisch sehr wichtigen und zudem sehr prekären Beziehungen wirkungsvoll auszugestalten. Die formellen Institutionen müssen ein Höchstmaß an Schutz vor opportunistischem Handeln (Postulat der Sicherheit⁴⁷²) gewährleisten. Die Governance muss weiters Möglichkeiten eröffnen, Einfluss auf den Prozess der Willensbildung und Entscheidungsfindung sowie die Gestaltung der Geschäftspolitik des Partners nehmen zu können (Postulat der Selbstverwaltung und Selbstverantwortung⁴⁷³). Jede Verdünnung von Kontroll-, Informations- oder Verfügungsrechten ist bei Kernbeziehungen mit einer Gefährdung für den langfristigen Bestand der Partnerschaft verbunden.

Bei Komplementärbeziehungen kann auf Kontrollmechanismen teilweise verzichtet werden. Die Möglichkeit der durchgängigen Mitsprache in der Geschäftspolitik ist für den zukünftigen Fortbestand der Beziehung nicht von entscheidender Relevanz.

⁴⁷¹ "Die Spannungen innerhalb einer Verbundorganisation wachsen in dem Ausmaß, wie ihr gemeinsames Wertesystem an Wichtigkeit verliert." (Brazda/Schediwy, 1998, S. 186).

⁴⁷² Vgl ebenfalls 5.2.2.

⁴⁷³ Vgl 4.2.

Bei Vorliegen von Peripheriebeziehungen kann auf Überwachungs- und Kontrollmechanismen gänzlich verzichtet werden. Hinsichtlich der Beziehungsaltslasten ist zu prüfen, ob die Partnerschaft künftig weiter aufrechterhalten werden soll. Bei Gefährdeten Beziehungen muss evaluiert werden, ob sie weiterhin für die Strategie der Unternehmung von besonderer Bedeutung sind. Das Ergebnis der Prüfung entscheidet über die Intensivierung der Partnerschaft.

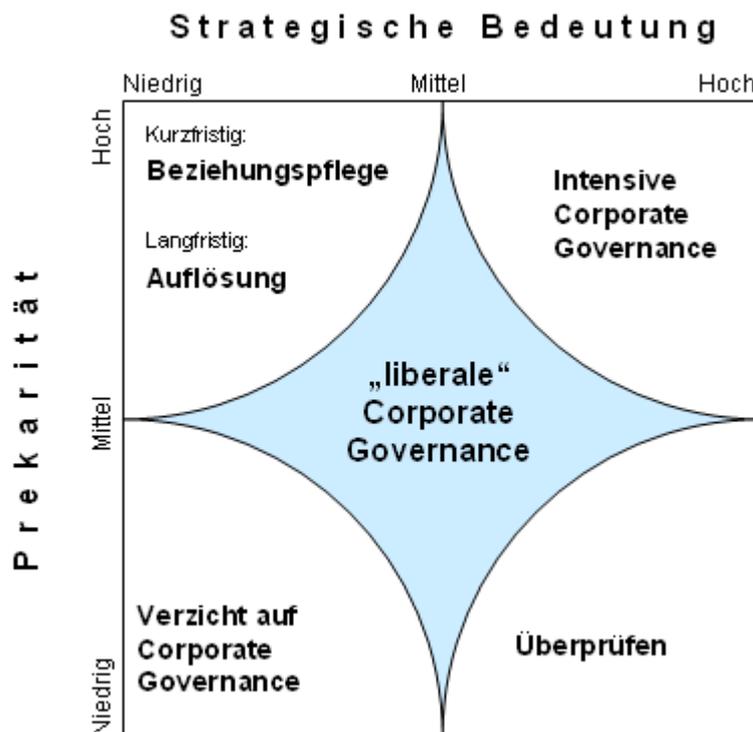


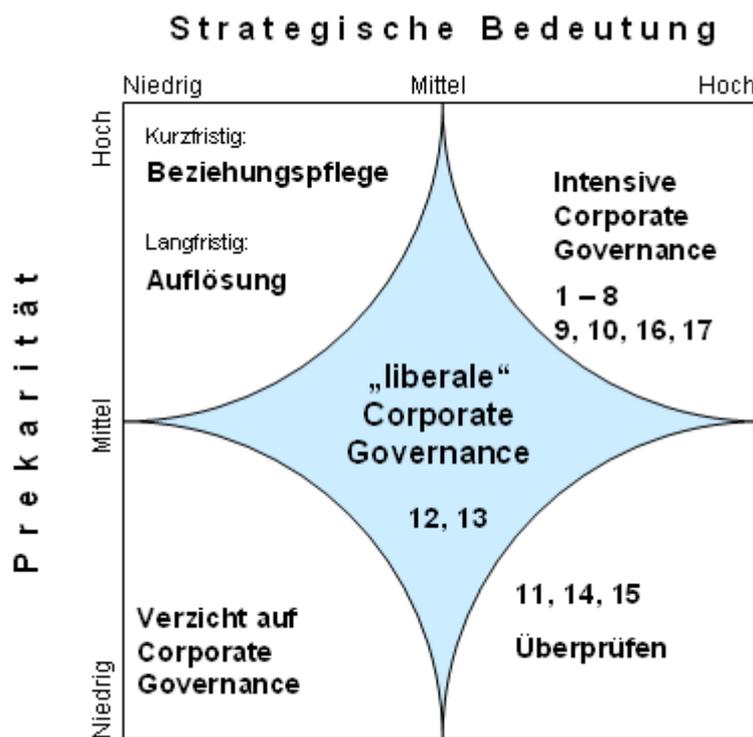
Abbildung 23:
Normstrategien für effektive Corporate Governance⁴⁷⁴

Die Vorteilhaftigkeit der dargestellten Normstrategien lässt sich mit dem Effizienzkriterium der Transaktionskosten begründen. Entsprechend der Dimensionen der Prekarität und der strategischen Bedeutung der Beziehung wird jenes Governance-System gewählt, das die geringsten Transaktionskosten verursacht. Die Governance-Systeme müssen dabei

⁴⁷⁴ Quelle: Theurl/Kring, 2002, S. 54

so gestaltet sein, dass sie auf der einen Seite einen effektiven Schutz vor opportunistischem Verhalten des Beziehungspartners bieten und auf der anderen Seite den Vorteil aus der Beziehung durch anfallende Kosten nicht aufzehren.

Zwei Ziele müssen somit bei der Konzeption von Organisationsverfassungen parallel verfolgt werden: Zum einen das Sicherheitsziel, mit dem die Ausbeutung durch den Partner verhindert wird und zum anderen das Effektivitätsziel, das einen flexiblen und schnellen Prozess der Willensbildung und Entscheidungsfindung ermöglicht.⁴⁷⁵



- | | | | |
|-------|---------------------------|----|-------------------------|
| 1 - 8 | Raiffeisenlandeszentralen | 9 | RZB |
| 10 | Raiffeisen Bausparkasse | 11 | Raiffeisen Versicherung |
| 12 | Raiffeisen-Leasing | 13 | Raiffeisen KAG |
| 14 | ÖPAG | 15 | ÖVK |
| 16 | Leitungsausschuss | 17 | ZRW |

Abbildung 24:
Normstrategien für effektive Corporate Governance in der RBG⁴⁷⁶

⁴⁷⁵ Vgl Theurl/Kring, 2002, S. 41 ff.

⁴⁷⁶ In Anlehnung an Theurl/Kring, 2002, S. 54.

Da von hoher strategischer Bedeutung und hoher Prekarität wird von den Raiffeisenlandeszentralen, der RZB, der Raiffeisen Bausparkasse, dem Leitungsausschuss sowie der ZRW gemäß Abbildung 24 eine "intensive Corporate Governance" verlangt, die die Rechte der Prinzipalen schützt und ihnen die Mitwirkung an einer demokratischen Willensbildung in diesen Gesellschaften/Gremien ermöglicht. Die Governance von Raiffeisen-Leasing und Raiffeisen KAG kann, der Abbildung 24 folgend, hingegen "liberal" ausgestaltet sein.⁴⁷⁷ Hingegen bedürfen die Organisationsverfassungen von Raiffeisen Versicherung, ÖPAG und ÖVK einer "Überprüfung", sollen die unmittelbaren Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten der Prinzipalen (wieder) gestärkt werden.

Im Kontext dieser Arbeit wird neben dem Sicherheitsziel insbesondere das Demokratieziel (Selbstverantwortung/Selbstverwaltung) priorisiert. Das oben ebenfalls genannte Effektivitätsziel tritt hingegen in den Hintergrund. Ergänzt werden diese beiden Ziele mit den aus 4.2. ebenfalls noch offenen genossenschaftlichen Postulaten der "Mitgliederförderung" und der "Zeitgemäßen Operationalisierung des Subsidiaritätsprinzips".⁴⁷⁸

Diese Forderungen führen uns zum soziologischen Teil dieser Arbeit, in dem die Organisationsverfassungen der 17 ausgewählten Verbundunternehmen und -gremien mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse durchleuchtet werden. Analysiert wird dabei auch, ob die in 5.2.2. aufgestellten Normstrategien für eine effektive Governance in den hier behandelten Unternehmen und Gremien erfüllt werden.⁴⁷⁹

⁴⁷⁷ Was sie offensichtlich auch ist, zumal sie "Rosinenpicken", "Trittbrettfahren" sowie Bevorzugung einzelner Gesellschafter (RZB) zulässt (vgl 5.1.2.2.).

⁴⁷⁸ Vgl Bonus, 1987.

⁴⁷⁹ "Die Münsteraner" verwenden zur Überprüfung der Umsetzung dieser Forderungen Förderberichte/-bilanzen (vgl Boettcher, 1979) bzw ein MemberValue Reporting (vgl Theurl, 2005; Lamprecht, 2006, S. 17 ff; Eim, 2007, S. 111 ff sowie www.uni-muenster.de).

6. Analyse der Governance-Strukturen der RBG mittels qualitativer Inhaltsanalyse

Dieser Teil der Arbeit will im Zusammenspiel mit den Kapiteln 4 und 5 einem Anspruch gerecht werden, wie ihn Amann grundsätzlich für eine "Soziologie der Genossenschaften" fordert: *"Angewandt auf das Forschungsfeld Genossenschaften" bedeutet dies, dass eine Soziologie der Genossenschaft sich in ihren Analysen auf die externen, ökonomischen und politischen Strukturgegebenheiten: die besondere Entwicklung der Arbeitsteilung, des Marktes und Wettbewerbes etc, des politischen Systems samt seinen Macht- und Rechtsverhältnissen, ebenso zu konzentrieren hat, wie auf Interessen, Bedürfnisse, Beweggründe und Erwartungen von Individuen, die Genossenschaften gründen, Mitglieder werden wieder austreten oder Kritik üben: also auf die ideologischen, emotionalen und planenden Aspekte des sozialen Handelns im Rahmen spezifischer Verbände oder Institutionen.*"⁴⁸⁰

6.1. Allgemeine Bemerkungen zur Inhaltsanalyse

Systematische Inhaltsanalyse hat ihren Beginn in der Zeitungsforschung zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Max Weber hat auf dem 1. Deutschen Soziologentag (1910) aufgerufen, den Inhalt von Zeitungen mit *"Schere und Kompass"* zu durchforsten.⁴⁸¹ Es folgten - insbesondere in den USA⁴⁸² - zahlreiche kommunikationswissenschaftliche und politologische Untersuchungen, die einseitig quantitativ ausgerichtet waren (Content Analysis)⁴⁸³ und daher bis heute viele Kritiker finden. Einer davon, Ritsert, qualifiziert Inhaltsanalyse vielmehr als *"Untersuchungsinstrument zur*

⁴⁸⁰ Amann, 1986, S. 444.

⁴⁸¹ Vgl Hüffel, 1994, S. 135.

⁴⁸² Vgl Lazarsfeld, 1935, 1940 und 1972; Lazarsfeld/Barton 1972 und 1982 sowie Lasswell 1927, 1935a und 1935b.

⁴⁸³ Vgl Berelson, 1952.

*Analyse des "gesellschaftlichen", letztlich des "ideologischen" Gehalts"*⁴⁸⁴ von Texten und erweitert die Analyse um latente Kommunikationsinhalte.⁴⁸⁵ Dieser Definition schließt sich der Verfasser dieser Arbeit in der Folge an, zumal die Satzungen, Statute, Verträge und Geschäftsordnungen der einzelnen Verbundunternehmen und -gremien der RBG sehr viel Programmatik, dh "Ideologie", enthalten. Als bekannteste Vertreter qualitativer Inhaltsanalyse gelten Mayring⁴⁸⁶, Oevermann⁴⁸⁷ und Rust⁴⁸⁸.

Qualitative und quantitative Inhaltsanalyse stehen seit jeher in einem kontroversiellen Verhältnis, was durch die umfangreiche Literatur zur Diskussion einer Abgrenzung eindrucksvoll dokumentiert wird.⁴⁸⁹ Dieser Disput findet in der gegenständlichen Arbeit keinen Platz, vielmehr wird ihm mit der Aussage von Früh genüge getan, wonach *"in bezug auf die Inhaltsanalyse ... eine strikte Kontrastierung qualitativer und quantitativer Vorgehensweisen sogar theoretisch wie praktisch gegenstandslos"*⁴⁹⁰ ist.

Ziel der Inhaltsanalyse ist es, Material zu analysieren, *"das auf irgendeine Weise menschliches Verhalten oder soziales Handeln repräsentiert"*⁴⁹¹. Bezieht sich die Analyse auf Texte, geht es um Rückschlüsse von sprachlichem Material auf nichtsprachliche Phänomene. Das zu analysierende Material gibt Aufschluss über Absichten, Einstellungen, Persönlichkeitsmerkmale der Verfasser, aber auch über institutionalisierte Normen und Werte der Gesellschaft, in der diese Menschen leben.⁴⁹² "Material" der Inhaltsanalyse ist zumeist ein Text, aber auch bildliches und akustisches Material eignet sich für solche Auswertungen. Beim zu

⁴⁸⁴ Ritsert, 1972, S. 9.

⁴⁸⁵ Vgl Hüffel, 1994, S. 135.

⁴⁸⁶ Vgl Mayring, 1985, 1990, 2003 und 2005; Mayring/Gläser-Zikuda, 2005 sowie Ulich et al, 1985.

⁴⁸⁷ Vgl Oevermann, 1983.

⁴⁸⁸ Vgl Rust, 1983.

⁴⁸⁹ Vgl Kelle/Erzberger, 2003, S. 299 ff und Flick, 2002, S. 380 ff.

⁴⁹⁰ Früh, 1991, S. 230.

⁴⁹¹ Lamnek, 1989, S. 171.

⁴⁹² Vgl Lamnek, 1989, S. 167.

analysierenden Material unterscheidet man zwischen "systematischen" und "akzidental"en" Dokumenten.⁴⁹³ Erstere werden eigens zum Zwecke der Analyse produziert (zB Interviews), letztere entstehen unabhängig von einer anschließenden Analyse (zB Zeitungsartikel).

Auch wenn sich der Anwendungsbereich der Inhaltsanalyse bis dato in erster Linie auf Disziplinen wie Publizistik, Psychologie, Politikwissenschaft, Pädagogik⁴⁹⁴, Erziehungswissenschaft, Soziologie, Kommunikationswissenschaft, Literaturwissenschaft, Gesundheitswissenschaft, Medizin und Musikwissenschaft⁴⁹⁵ erstreckt, unternimmt der Verfasser in dieser Arbeit den Versuch, wirtschaftswissenschaftliche Fragestellungen mit einer adäquaten inhaltsanalytischen Methode zu beantworten.

6.2. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Nach Mayring versucht qualitative Inhaltsanalyse, sprachliches Material, Texte, systematisch zu analysieren, indem sie das Material zergliedert und schrittweise bearbeitet sowie im sogenannten Kategoriensystem die konkreten Analyseaspekte vorher theoriegeleitet festlegt.⁴⁹⁶ Als Ziel der Inhaltsanalyse nennt er *"systematische, dh regelgeleitete und theoriegeleitete Analyse sprachlichen Materials"*⁴⁹⁷. Einen umfassenderen Anspruch dieser Methode beschreibt er wie folgt: *"Nicht reine Textanalyse ist ihr Ziel, nicht allein Analyse des Inhalts, wie ihr Name suggerieren mag, sondern der Schluß vom Material auf soziale Realität."*⁴⁹⁸ Die qualitative Inhaltsanalyse stellt einen Ansatz empirischer, methodisch kontrollierter Auswertung auch größerer Textcorpora dar⁴⁹⁹, wobei das Material, in seinen Kommunikationszusammenhang eingebettet, nach inhalts-

⁴⁹³ Vgl Lamnek, 1989 und Atteslander, 1975.

⁴⁹⁴ Vgl Hüffel, 1994, S. 138.

⁴⁹⁵ Vgl Mayring, 2005, S. 7.

⁴⁹⁶ Vgl Mayring, 1990, S. 86.

⁴⁹⁷ Mayring, 1985, S. 189.

⁴⁹⁸ Mayring, 1985, S. 188.

⁴⁹⁹ Vgl Ulich et al, 1985.

analytischen Regeln ausgewertet wird, ohne dabei in voreilige Quantifizierungen zu verfallen.

Mayring hat für die qualitative Inhaltsanalyse ein allgemeines Ablaufmodell entwickelt, das die theoretische Vorgangsweise sehr anschaulich beschreibt:

Schritt 1 beinhaltet die "Bestimmung des Ausgangsmaterials", wobei festzulegen ist, ob das gesamte Material oder eine Stichprobe analysiert bzw nach welchen Kriterien (zB Zufallsauswahl, Quotenauswahl, etc) die Stichprobe gezogen werden soll. Gleichzeitig sind die Entstehungssituation und die formalen Charakteristika des Materials zu beschreiben.

Der nächste Schritt beschäftigt sich mit der "Fragestellung der Analyse". Zu unterscheiden ist hierbei die "Richtung der Analyse" (Soll etwas über den im Text beschriebenen Gegenstand, den Verfasser des Textes oder die Wirkung auf eine bestimmte Zielgruppe ausgesagt werden?) und die "theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung".

Schritt 3 legt die "spezielle(n) Analysetechnik(en)" fest, wobei Mayring zwischen drei Grundformen des Interpretierens - Zusammenfassung, Explikation und/oder Strukturierung - differenziert.

Schließlich wird bei der "Definition der Analyseeinheiten" festgelegt, welches der kleinste (Kodiereinheit) und der größte (Kontexteinheit) Textbestandteil ist, der unter eine Kategorie fallen kann und welche Textteile jeweils nacheinander ausgewertet werden sollen (Auswertungseinheit).⁵⁰⁰

Für die Analyse der Governance-Strukturen der RBG erscheint dem Verfasser die Strukturierung als idealste der drei genannten qualitativen

⁵⁰⁰ Vgl Hüffel, 1994, S. 139 f.

Techniken, weshalb sie nun (als einzige der drei Grundformen nach Mayring) näher erläutert wird.

6.3. Das Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse

Für Mayring ist die Strukturierung die zentralste inhaltsanalytische Technik.⁵⁰¹ Sie hat zum Ziel, *"eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern. Diese Struktur wird in Form eines Kategoriensystems an das Material herangetragen. Alle Textbestandteile, die durch die Kategorien angesprochen werden, werden dann aus dem Material systematisch extrahiert."*⁵⁰² Die konkrete Fragestellung und theoretischen Begründungen bestimmen die Dimensionen, nach denen der Text strukturiert wird. Diese werden zumeist weiter differenziert und in einzelne Ausprägungen aufgespalten. Dimensionen und Ausprägungen werden sodann zu einem Kategoriensystem zusammengefügt.⁵⁰³

Zur Erleichterung der Entscheidung, wann ein Materialbestandteil unter eine Kategorie fällt, empfiehlt Mayring, zuerst die Kategorien zu definieren, dann Ankerbeispiele, dh Beispiele für Kodierungen anhand konkreter Textstellen auszuwählen und schließlich Kodierregeln zu formulieren, um zweifelsfreie Zuordnungen zu bzw Abgrenzungen zwischen einzelnen Kategorien zu ermöglichen. Die so entstehenden Kategorien werden in einem (ausschnittweisen) Probe- und einem darauffolgenden Hauptdurchgang erprobt, indem zuerst die betreffenden Textstellen im Material bezeichnet ("Fundstellen") und aus dem Text herausgeschrieben werden.⁵⁰⁴

⁵⁰¹ Vgl Hüffel, 1994, S. 144.

⁵⁰² Mayring, 2003, S. 82 f.

⁵⁰³ Vgl Mayring, 2003, S. 83.

⁵⁰⁴ Vgl Hüffel, 1994, S. 145.

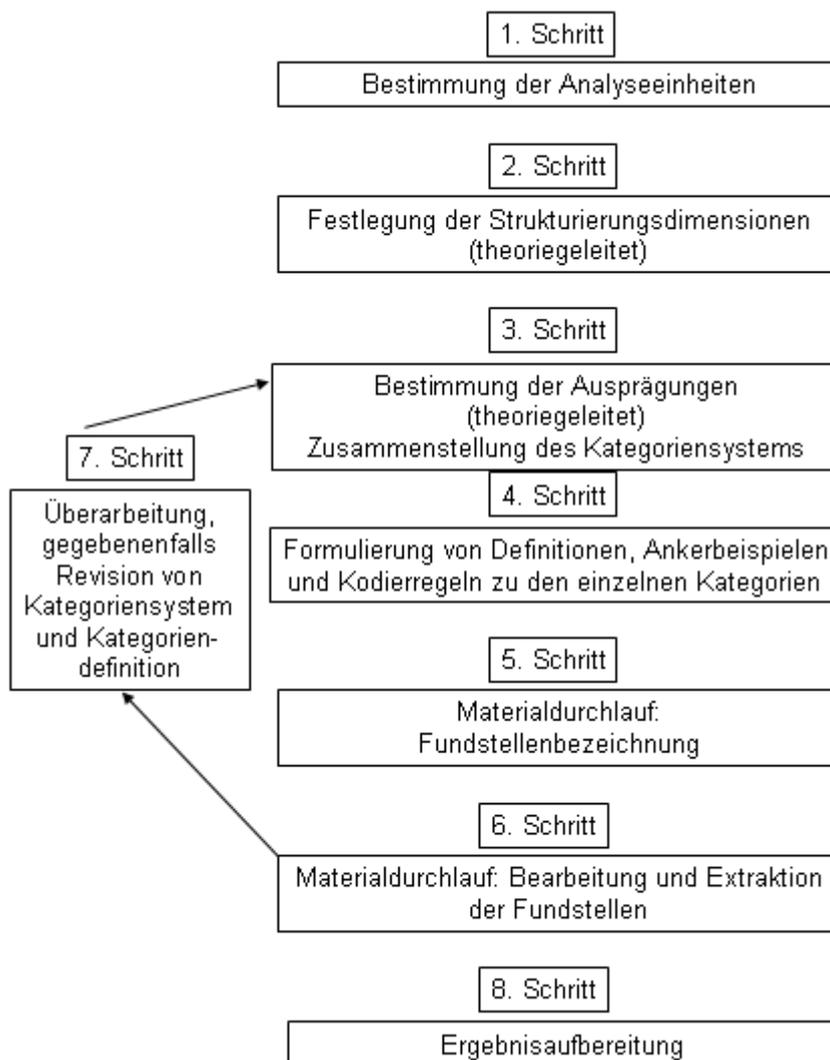


Abbildung 25:
Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse (allgemein)⁵⁰⁵

Mayring qualifiziert sein eigenes Modell als sehr allgemein und weist darauf hin, dass es weiter differenziert werden müsse. Er unterscheidet diesbezüglich die formale Strukturierung, bei der es um die innere Struktur des Materials geht, die inhaltliche Strukturierung, die Material zu bestimmten Themen extrahieren und zusammenfassen will, die typisierende Strukturierung, die nach markanten Ausprägungen im Material sucht und die skalierende Strukturierung, die zu einzelnen

⁵⁰⁵ Quelle: Mayring, 2003, S. 84.

Dimensionen Ausprägungen in Form von Skalenpunkten definieren und das Material dahingehend einschätzen will.⁵⁰⁶

Für den Zweck der gegenständlichen Arbeit wird die skalierende Strukturierung als eigentliche Technik herangezogen, zumal die Ergebnisse der Kapitel 4 und 5 ebenfalls verschiedenen skalierbaren Ausprägungen zugeordnet wurden.

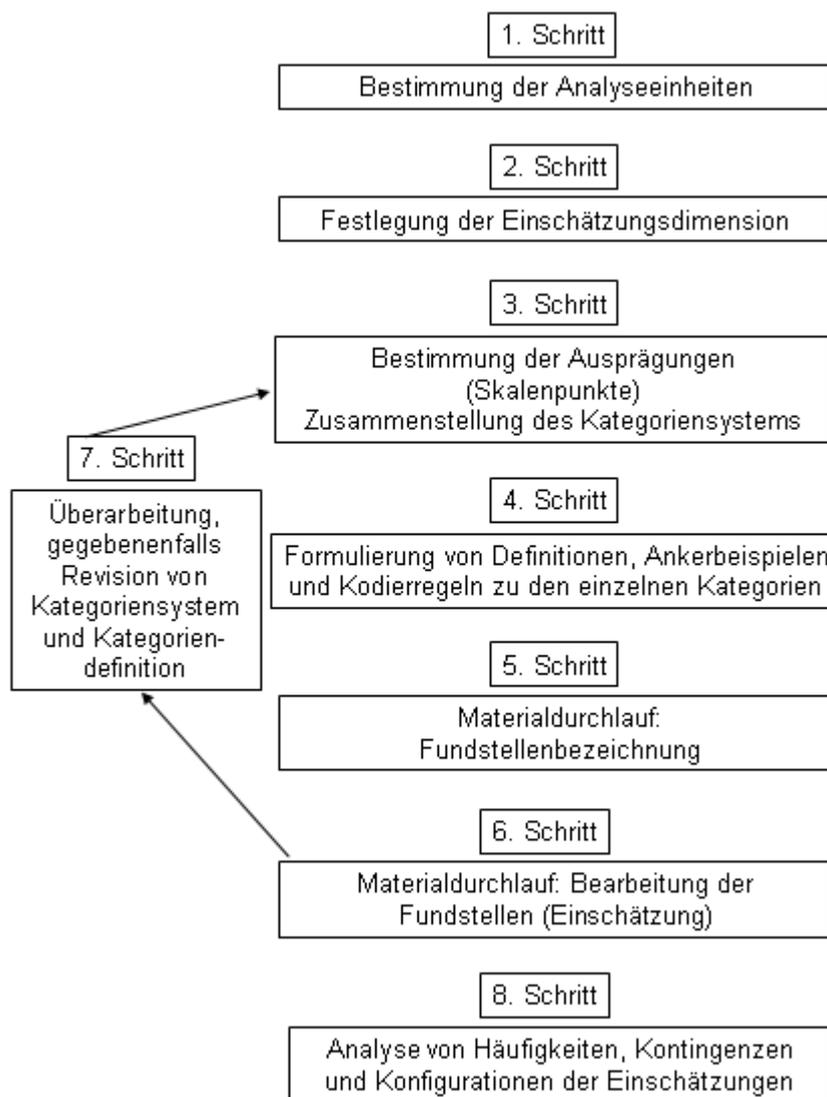


Abbildung 26:
Ablaufmodell skalierender Strukturierung⁵⁰⁷

⁵⁰⁶ Vgl Mayring, 2003, S. 85.

⁵⁰⁷ Quelle: Mayring, 2003, S. 93.

Ziel skalierender Strukturierungen ist es, das Material (bzw. Materialteile) auf einer Skala (in der Regel Ordinalskala) einzuschätzen. Vom Grundschema der strukturierenden Inhaltsanalyse weicht die skalierende Strukturierung nicht ab (vgl. Abbildung 24).⁵⁰⁸

Die Strukturierungsdimensionen (theoriegeleitet; 2. Schritt) sind nun Einschätzungsdimensionen, dh Variablen mit Ausprägungen in mindestens ordinalskalierten Form (zB viel, mittel, wenig) und müssen aus der Hauptfragestellung abgeleitet und theoretisch begründet⁵⁰⁹ werden. Sie bezeichnen die Aspekte, auf die hin der Text skaliert werden soll und werden als Variable gefasst, die verschiedene Ausprägungen annehmen können. Anders als bei der inhaltlichen Strukturierung stehen diese Ausprägungen in einem ordinalen Verhältnis zueinander. Bei der Skalierung und der Definition der Skalenpunkte sind stets auch Restkategorien zu formulieren.⁵¹⁰

Im 3. Schritt werden diese Dimensionen dann weiter differenziert, indem sie in einzelne Ausprägungen aufgespaltet werden. Die Dimensionen und Ausprägungen werden dann zu einem Kategoriensystem zusammengefügt. Die Entwicklung eines Kategoriensystems gilt als Herzstück der Qualitativen Inhaltsanalyse, erfüllen Kategoriensysteme doch eine zentrale Aufgabe:⁵¹¹ *"They are retrieval and organizing devices that allow the analyst to spot quickly, pull out, the cluster all the segments relating to the particular question, hypothesis, concept, or theme. Clustering sets the stage for analysis"*.⁵¹²

Zur Feststellung, wann nun ein Materialbestandteil unter eine Kategorie fällt, hat sich ein Verfahren bewährt (4. Schritt), das selbst in drei Schritten

⁵⁰⁸ Vgl. Mayring, 2003, S. 92.

⁵⁰⁹ Vgl. Mayring, 2003, S. 83.

⁵¹⁰ Vgl. Mayring, 2003, S. 93 f.

⁵¹¹ Vgl. Reinhoffer, 2005, S. 125.

⁵¹² Miles/Huberman, 1991, S. 80.

abläuft:⁵¹³ Zuerst wird exakt definiert, welche Textbestandteile unter eine Kategorie fallen (Definition der Kategorien). Hierauf werden konkrete Textstellen angeführt, die unter eine Kategorie fallen und als Beispiele für diese Kategorie gelten sollen (Ankerbeispiele). Schließlich werden dort, wo Abgrenzungsprobleme zwischen Kategorien bestehen, Regeln formuliert, um zweifelsfreie Zuordnungen zu ermöglichen (Kodierregeln). Empfehlenswert ist, diese Bestimmungsmerkmale in einem Kodierleitfaden zusammenzufassen, der als Anweisung für die Einschätzungen dient.

Die Fundstellen (5. Schritt) werden im Material eigens gekennzeichnet (zB mit Buntstiften, Randnotizen, in Textdateien markiert) und zwar je nachdem, was als Auswertungseinheit bestimmt wurde.

Der sechste Schritt, die Bearbeitung der Fundstellen, besteht nun darin, dass das Material auf diesen Skalen eingeschätzt wird, wobei der Kodierleitfaden laufend erweitert wird. Besonders eindeutige Zuordnungen werden als Ankerbeispiele aufgenommen, für nicht eindeutige Einschätzungen werden zusätzliche Kodierregeln zur Abgrenzung der Ausprägung aufgenommen (7. Schritt).

In der Regel wird zuerst ein Probelauf durchgeführt. Ergeben sich Anhaltspunkte, dass die Skalenpunkte falsch gewählt oder falsch definiert wurden, sind das Kategoriensystem und seine Definitionen zu überarbeiten. Im Anschluss wird der eigentliche Materialdurchlauf gestartet.

Bei der Ergebnisaufbereitung (8. Schritt) werden diese Einschätzungen zusammengefasst und schlussendlich an Häufigkeiten, Kontingenzen oder Konfigurationen quantitativ analysiert.⁵¹⁴

⁵¹³ Vgl Ulich et al, 1985.

⁵¹⁴ Vgl Mayring, 2003, S. 92 ff.

6.4. Analyse der Governance-Strukturen der RBG mittels skalierender Strukturierung

Bei dem in dieser Arbeit zu analysierenden Material handelt es sich durchwegs um "akzidentale"⁵¹⁵ Dokumente; sämtliche Satzungen, Statute, Verträge und Geschäftsordnungen sind völlig unabhängig von einer anschließenden Analyse entstanden. Es wird weiters das gesamte Material, dh die zentralen Governance-Dokumente eines jeden in dieser Arbeit thematisierten Unternehmens/Gremiums analysiert. All diese Dokumente wurden bei Gründung des jeweiligen Unternehmens bzw Gremiums - jeweils verbundintern (Rechts- und/oder Beteiligungsexperten der Zentralinstitute sowie des ÖRV) - konzipiert und im Laufe der Jahre neuen Erfordernissen angepasst und weiterentwickelt.

Folgende Dokumente werden im Kontext dieser Arbeit in der im Jänner 2008 aktuell vorliegenden Version zur Analyse herangezogen:

Raiffeisenlandesbank Burgenland und Revisionsverband reg GenmbH:

- Satzung

Raiffeisenlandesbank Kärnten - Rechenzentrum und Revisionsverband reg GenmbH:

- Satzung

Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien AG:

- Satzung

Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien reg GenmbH:

- Satzung

Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG:

- Satzung

⁵¹⁵ Vgl Lamnek, 1989 und Atteslander, 1975.

RLB Verbund reg GenmbH OÖ:

- Satzung

Raiffeisenverband Salzburg:

- Statut

Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG:

- Satzung

RLB-Stmk Verbund reg GenmbH:

- Satzung

Raiffeisen-Landesbank Tirol AG:

- Satzung

Raiffeisenlandesbank Vorarlberg Waren- und Revisionsverband reg GenmbH:

- Satzung

Raiffeisen Zentralbank Österreich AG:

- Satzung
- Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat
- Geschäftsordnung für den Arbeitsausschuss
- Geschäftsordnung für den Prüfungsausschuss
- Geschäftsordnung für den Aufsichtsratausschuss für Personalangelegenheiten (Personalausschuss)
- Geschäftsordnung für das Länderkuratorium

Raiffeisen Bausparkasse GmbH:

- Gesellschaftsvertrag
- Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat

Raiffeisen Versicherung AG:

- Satzung
- Geschäftsordnung für den Beirat

UNIQA Versicherungen AG:

- Satzung
- Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat

Raiffeisen-Leasing GmbH:

- Gesellschaftsvertrag
- Geschäftsordnung für den Geschäftspolitischen Beirat
- Geschäftsordnung für den Bewilligungsausschuss

Raiffeisen Kapitalanlage-Gesellschaft mbH:

- Gesellschaftsvertrag

ÖPAG Pensionskassen AG:

- Satzung
- Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat
- Geschäftsordnung für den Beirat

ÖVK Vorsorgekasse AG:

- Satzung
- Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat

Leitungsausschuss:

- Geschäftsordnung

Zentrale Raiffeisenwerbung:

- Satzung
- Geschäftsordnung des Vorstandes
- Geschäftsordnung des Länderkuratoriums.

Das Material ist durchwegs klar gegliedert, strukturiert gesetzt und - da thematisch in Kapiteln und Paragraphen zusammengefasst - rasch auf die für diese Arbeit relevanten Textbestandteile hin zu überblicken.

Als spezielle Analysetechnik wird - wie oben erwähnt - die skalierende Strukturierung herangezogen. Als kleinster Textbestandteil (Kodiereinheit), der unter eine Kategorie fallen kann, wird ein Satzbestandteil, als größter (Kontexteinheit) ein Paragraph/Absatz gewählt. Das Material wird in den Governance-relevanten Passagen Kapitel für Kapitel (resp Absatz für Absatz resp Paragraph für Paragraph) ausgewertet.⁵¹⁶

Die deskriptiven Analyseraster⁵¹⁷, Kategorien, werden deduktiv formuliert. Die Kategorienbildung wird am Forschungsinteresse dieser Arbeit ausgerichtet.⁵¹⁸

Die Analyse ist derart gestaltet, dass sie Auskunft gibt über die Möglichkeit (Intensität/Frequenz und Qualität) der Eigentümer (Mitglieder), am demokratischen Prozess der Willensbildung und Entscheidungsfindung zu partizipieren. Die in den Kapiteln 4.2. und 5.2. hergeleiteten Postulate für eine demokratische Willensbildung im kreditgenossenschaftlichen Finanzverbund - Mitgliederförderung, Selbstverantwortung & Selbstverwaltung, zeitgemäße Operationalisierung der Subsidiarität sowie Sicherheit (Schutz vor opportunistischem Verhalten) - werden im Hinblick auf die Hauptfragestellung dieser Arbeit als vier Einschätzungsdimensionen festgelegt und als Variablen definiert, die wiederum vier verschiedene skalierbare Ausprägungen annehmen können.⁵¹⁹

Pro Variable werden in der Folge Ausprägungen als Skalenpunkte formuliert, die zueinander in ordinaler Beziehung stehen. Es wird jener

⁵¹⁶ Vgl Hüffel, 1994, S. 139 f.

⁵¹⁷ Vgl Reinhoffer, 2005, S. 125.

⁵¹⁸ Vgl Reinhoffer, 2005, S. 127.

⁵¹⁹ Vgl Mayring, 2003, S. 94.

Differenziertheitsgrad gewählt, der dem Verfasser sowohl für die Fragestellung als auch das Material als angemessen erscheint.

Um den Inhalt der jeweiligen Ausprägungen exakt bezeichnen zu können, werden zu den Ausprägungen sodann Definitionen und Ankerbeispiele formuliert, die als typische Materialstellen für die Kodierung der jeweiligen Ausprägung gelten können. Wie bei Grenzfällen zwischen den einzelnen Ausprägungen zu kodieren ist, klären Regeln, die zu einem Kodierleitfaden zusammengefasst werden.

Sämtliche relevanten Textstellen, die Material zur Einschätzung der Dimensionen liefern, werden gemäß der definierten Auswertungseinheiten klar gekennzeichnet und bearbeitet. Die Einschätzungen werden dabei pro Auswertungseinheit anhand des Kodierleitfadens vorgenommen. Bei besonders eindeutigen Kodierungen wird die Fundstelle als Ankerbeispiel in den Kodierleitfaden übertragen.⁵²⁰

Schritt 7 - Überarbeitung, gegebenenfalls Revision von Kategoriensystem und Kategoriendefinitionen (vgl. Abbildung 25) - wird bewusst nicht durchgeführt, da der Verfasser aufgrund der präzise durchgeführten Ableitungen in obigen Kapiteln eine falsche Wahl oder falsche Definition einer Ausprägung ausschließt. Ergeben sich im Zuge der Analyse jedoch noch präzisere Definitionen für diverse Ausprägungen, so werden diese selbstverständlich in das Kategoriensystem eingearbeitet.

⁵²⁰ Vgl. Mayring, 2003, S. 94 ff.

Tabelle 22:
 Kategoriensystem "Mitgliederförderung"

Variable	Ausprägung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Mitgliederförderung	K1: hohe Mitgliederförderung	<ul style="list-style-type: none"> - Betonung des Prinzips der Selbsthilfe. - Keine Orientierung an Kapitalinteressen. - Definitive Besserstellung im Vergleich zu einem Wirtschaften ohne "Genossenschaft". 	<p>"Die Genossenschaft hat im Wesentlichen den Zweck, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder ... zu fördern."</p> <p>"Der Verband beschränkt sich im Zweckgeschäft im Wesentlichen auf seine Mitglieder."</p> <p>"Der Verein ... hat den Zweck, ... die wirtschaftlichen Interessen und die geschäftliche Entwicklung aller Raiffeisen Kreditinstitute und Raiffeisen Institutionen ... zu fördern."</p>	<p>Alle drei Aspekte der Definition müssen in Richtung "hoch" deuten, zumindest soll kein Aspekt auf nur mittlere Mitgliederförderung schließen lassen; sonst Kodierung "mittlere Mitgliederförderung".</p>
	K2: mittlere Mitgliederförderung	<p>Unternehmenszweck nur teilweise resp nicht prioritär an den Mitgliederinteressen ausgerichtet.</p>	<p>"Darüber hinaus ist die Gesellschaft berechtigt, alle Aufgaben, die ihr als Zentralinstitut der österreichischen Raiffeisen-Geldorganisation zukommen, zu erfüllen ...".</p>	<p>Nicht alle drei Aspekte lassen auf hohe Mitgliederförderung oder niedrige Mitgliederförderung schließen.</p>

	K3: niedrige Mitgliederförderung	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Betonung des Prinzips der Selbsthilfe. - Orientierung an Kapitalinteressen. - Keine Besserstellung im Vergleich zu einem Wirtschaften ohne "Genossenschaft". 	<p>"Gegenstand des Unternehmens ist der Betrieb einer Bausparkasse im Sinne des Bundesgesetzes über die Beaufsichtigung und den Betrieb von Bausparkassen ...".</p> <p>"Die Gesellschaft betreibt die Vertragsversicherung sowie die Rückversicherung und alle damit zusammenhängenden Geschäfte, soweit der Betrieb durch die Versicherungsaufsichtsbehörde genehmigt wurde."</p> <p>"Gegenstand des Unternehmens ist die Hereinnahme und Veranlagung von Abfertigungsbeiträgen (Mitarbeitervorsorgekassengeschäft gemäß § 1 Abs 1 Z 21 BWG) für ganz Österreich."</p>	Alle drei Aspekte deuten auf niedrige Mitgliederförderung, sonst Kodierung "mittlere Mitgliederförderung".
	K4: Mitgliederförderung nicht erschließbar	Die Anforderung wird zwar erwähnt, ihre Dimension bleibt jedoch unklar.	"Die Gesellschaft stützt sich zur Erreichung des Gesellschaftszweckes insbesondere auf die Raiffeisenorganisation und kann im Übrigen zur Ausübung ihrer Geschäftstätigkeit Zweigniederlassungen wie auch Geschäftsstellen errichten."	

Tabelle 23:
Kategoriensystem "Selbstverantwortung & Selbstverwaltung"

Variable	Ausprägung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Selbstverantwortung Selbstverwaltung	K1: hohe Selbstverantwortung/ Selbstverwaltung	<ul style="list-style-type: none"> - Identität von Eigentümer und Entscheidungsträger. - Mehrheitliche Besetzung der Organe durch "Mitglieder". - "Mitglieder" tragen das Geschäftsrisiko. 	<p>"Jedes Mitglied hat das Recht: an der Generalversammlung teilzunehmen, sich an ihren Beratungen, Abstimmungen und Wahlen zu beteiligen, sowie Anträge und Anfragen zu stellen."</p> <p>"Die Mitglieder ... werden durch deren jeweiligen Obmann ... vertreten."</p> <p>"Jedes Mitglied ist verpflichtet, ... bis zum zweifachen (fünffachen) Betrag seiner Geschäftsanteile zu haften."</p>	Alle drei Aspekte der Definition müssen in Richtung "hoch" deuten, zumindest soll kein Aspekt auf nur mittlere Selbstverantwortung schließen lassen; sonst Kodierung "mittlere Selbstverantwortung".
	K2: mittlere Selbstverantwortung/ Selbstverwaltung	(Raiffeisen-)"Mitglieder" stellen nicht unbedingt die Mehrheit in den Organen der Entscheidungsfindung. Auch die Haftungsfrage tangiert nicht ausschließlich nur Mitglieder.	<p>„Das Länderkuratorium hat beratende Funktion und ist berechtigt, jederzeit Vorschläge an den Aufsichtsrat heranzutragen.“</p> <p>"Der Aufsichtsrat besteht aus acht von der Hauptversammlung gewählten Vertretern und aus sechs Vertretern der Anwartschafts- und Leistungsberechtigten."</p> <p>"Der Aufsichtsrat besteht aus vier von der Hauptversammlung gewählten Mitgliedern sowie aus den gesetzlich vorgesehenen Mitgliedern."</p>	Nicht alle drei Aspekte lassen auf hohe Selbstverantwortung oder niedrige Selbstverantwortung schließen.

	K3: niedrige Selbstverantwortung/ Selbstverwaltung	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Identität von Eigentümer und Entscheidungsträger. - Organe mehrheitlich nicht durch "Mitglieder" besetzt. - Das Geschäftsrisiko wird nicht von "Mitgliedern" getragen. 	"Der Beirat fasst seine Beschlüsse mit einfacher Mehrheit in Form von Empfehlungen an den Vorstand der Raiffeisen Versicherung AG."	Alle drei Aspekte deuten auf niedrige Selbstverantwortung, sonst Kodierung "mittlere Selbstverantwortung".
	K4: Selbstverantwortung/ Selbstverwaltung nicht erschließbar	Die Anforderungen werden zwar erwähnt, deren Dimension bleibt jedoch unklar.	<p>"Die Gesellschaft hat einen Aufsichtsrat, dem mindestens vier (4), höchstens jedoch zwölf (12) von der Hauptversammlung gewählte Mitglieder angehören."</p> <p>"Die Gesellschaft hat einen Aufsichtsrat, dem mindestens vier (4), höchstens jedoch zwanzig (20) von der Hauptversammlung gewählte Mitglieder angehören."</p>	

Tabelle 24:
Kategoriensystem "Subsidiarität"

Variable	Ausprägung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Zeitgemäße Operationalisierung der Subsidiarität	K1: hohe Subsidiarität	<ul style="list-style-type: none"> - Wahrung und Förderung der Eigenständigkeit und Eigenverantwortung. - Soweit Aufgaben lösbar sind, werden sie auf der unteren Ebene selbst gelöst. - Keine Einmischung "von oben". 	<p>"Die Genossenschaft bietet ... eine wirtschaftliche Basis zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit im genossenschaftlichen Verbund nach den Grundsätzen der Subsidiarität ..."</p> <p>"Die Selbständigkeit der ... angeschlossenen Genossenschaften und sonstigen Vereinigungen in der Verwaltung ihrer eigenen Angelegenheiten wird unbeschadet der ihnen nach diesen Satzungen obliegenden Verpflichtungen durch ihre Mitgliedschaft ... nicht berührt."</p> <p>"Die unterzeichnenden Institute delegieren die Koordinierung aller geschäftspolitischen Angelegenheiten, die sie auf Basis des gesetzlichen Auftrages des Fachverbandes, die Vertretung der Primärebene wahrzunehmen, ausüben, an den Leitungsausschuss ... Im Sinne der Subsidiarität sind allfällige auf regionaler oder Landesebene zu fassende Beschlüsse davon nicht betroffen."</p>	<p>Alle drei Aspekte der Definition müssen in Richtung "hoch" deuten, zumindest soll kein Aspekt auf nur mittlere Subsidiarität schließen lassen; sonst Kodierung "mittlere Subsidiarität".</p>

	K2: mittlere Subsidiarität	Auslagerung von Aufgaben "nach oben", obwohl sie sehr wohl auch auf der unteren Ebene gelöst werden könnten.		Nicht alle drei Aspekte lassen auf hohe Subsidiarität oder niedrige Subsidiarität schließen.
	K3: niedrige Subsidiarität	<ul style="list-style-type: none"> - Eigenständigkeit und Eigenverantwortung werden nicht gewahrt und gefördert. - Aufgaben werden kaum/ nicht auf der unteren Ebene gelöst. - Einmischung "von oben". 	"Auf Empfehlung des Leitungsausschusses der RBG hat der Aufsichtsrat der Raiffeisen Versicherung AG mit Billigung des Vorstandes von UNIQA Versicherungen AG folgende Geschäftsordnung für den Beirat der Raiffeisen Versicherung AG erlassen."	Alle drei Aspekte deuten auf niedrige Subsidiarität, sonst Kodierung "mittlere Subsidiarität".
	K4: Subsidiarität nicht erschließbar	Die Anforderung wird zwar erwähnt, ihre Dimension bleibt jedoch unklar.		

Tabelle 25:
Kategoriensystem "Sicherheit"

Variable	Ausprägung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Sicherheit (Schutz vor opportunistischem Verhalten)	K1: hohe Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> - Effektiver Schutz vor opportunistischem Verhalten des Beziehungspartners. - Umfassende Ausgestaltung der Kontrollrechte. - Verlagerung bzw "Delegieren" von Entscheidungen auf nicht beeinflussbare Ebenen ausgeschlossen. 	<p>"Jedes Mitglied hat das Recht ... an der Generalversammlung teilzunehmen und sich an den Abstimmungen zu beteiligen."</p> <p>"Dem Aufsichtsrat obliegt die Überwachung der Geschäftsführer bei ihrer Geschäftsführung."</p> <p>"Der Aufsichtsrat ist im Rahmen seiner gesetzlichen Aufgaben befugt, aus seiner Mitte Ausschüsse mit Entscheidungsbefugnissen zu bilden."</p> <p>"Vorstandsmitglieder können vom Aufsichtsrat aus wichtigen Gründen jederzeit vorläufig abberufen werden."</p> <p>"Jedes stimmberechtigte Mitglied kann gegen Beschlüsse des Leitungsausschusses dann ein Veto einlegen, wenn aufgrund der außerordentlichen wirtschaftlichen Bedeutung die Beschlüsse geeignet wären, eine wesentliche negative Auswirkung auf die Vermögens-, Ertrags- oder Finanzlage bzw die geschäfts- und genossenschaftspolitische Situation der betreffenden Landeszentrale bzw der von ihr zu vertretenden RBG oder der RZB zu haben."</p>	<p>Alle drei Aspekte der Definition müssen in Richtung "hoch" deuten, zumindest soll kein Aspekt auf nur mittlere Sicherheit schließen lassen; sonst Kodierung "mittlere Sicherheit".</p>

	K2: mittlere Sicherheit	Nur teilweiser Schutz vor opportunistischem Verhalten des Beziehungspartners.	"Bei Meinungsdivergenzen zwischen Beirat und dem Vorstand der Raiffeisen Versicherung AG ist das gegenständliche Thema dem Leitungsausschuss der RBG und dem Präsidium des Aufsichtsrates von UNIQA Versicherungen AG zur Diskussion vorzulegen."	Wenn nicht alle drei Aspekte auf hohe Sicherheit oder niedrige Sicherheit schließen lassen.
	K3: niedrige Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> - Kaum/kein Schutz vor opportunistischem Verhalten des Beziehungspartners. - Keine umfassende Ausgestaltung der Kontrollrechte. - Verlagerung bzw "Delegieren" von Entscheidungen auf nicht beeinflussbare Ebenen möglich. 	„Zur Teilnahme an der Hauptversammlung sind die Aktionäre berechtigt ...“.	Alle drei Aspekte deuten auf niedrige Sicherheit, sonst Kodierung "mittlere Sicherheit".
	K4: Sicherheit nicht erschließbar	Die Anforderung wird zwar erwähnt, ihre Dimension bleibt jedoch unklar.		

Tabelle 26:
Ausprägungen der einzelnen Kategoriensysteme in der Governance der Verbundunternehmen/-gremien (Zwischenanalyse 4)

	Mitgliederförderung	Selbstverantwortung & Selbstverwaltung	Subsidiarität	Sicherheit	Demokratieausprägung insgesamt
RLB Burgenland reg GenmbH	H	H	H	H	H
RLB Kärnten reg GenmbH	H	H	H	H	H
RLB Niederösterreich-Wien AG	H	H	H	H	H
RLB Oberösterreich AG	H	H	H	H	H
RV Salzburg reg GenmbH	H	H	H	H	H
RLB Steiermark AG	H	H	H	H	H
RLB Tirol AG	H	H	H	H	H
RLB Vorarlberg reg GenmbH	H	H	H	H	H
Raiffeisen Zentralbank Österreich AG	M	M	H	H	M
Raiffeisen Bausparkasse GmbH	N	H	H	H	M
Raiffeisen Versicherung AG	0	N	N	M	N
UNIQA Versicherungen AG	N	0	N	N	N
Raiffeisen Leasing GmbH	N	H	H	H	M
Raiffeisen Kapitalanlage-Gesellschaft mbH	N	H	H	H	M
ÖPAG Pensionskassen AG	N	M	H	M	M
ÖVK Vorsorgekasse AG	N	M	H	M	M
Leitungsausschuss	H	H	H	H	H
Zentrale Raiffeisenwerbung	H	H	H	H	H

H = Hoch

M = Mittel

N = Niedrig

0 = Nicht erschließbar

7. Ergebnisse und Erkenntnisse

Basierend auf den Ergebnissen und Erkenntnissen der Kapitel 4 (Zwischenanalyse 1⁵²¹), 5 (Zwischenanalyse 2⁵²² + 3⁵²³) und 6 (Zwischenanalyse 4⁵²⁴) werden in der Folge aus der Gruppe der in dieser Arbeit untersuchten 17 Verbundunternehmen und -gremien der RBG drei unterschiedliche Typen (Kontrastgruppen) gebildet, wobei die aus den Analysen erzielten Resultate der Forderung einer demokratischen Willensbildung und Entscheidungsfindung im kreditgenossenschaftlichen Verbund gegenübergestellt werden:

- ① Mitbestimmungseinschließend
- ② Mitbestimmungsneutral
- ③ Mitbestimmungsausschließend

7.1. Drei Typen der Willensbildung und Entscheidungsfindung in der RBG

7.1.1. Mitbestimmungseinschließend

In den vier Zwischenanalysen fanden sich sechs der acht Raiffeisenlandeszentralen - und zwar die RLB Burgenland, RLB Niederösterreich-Wien, RLB Oberösterreich, RLB Steiermark, der RV Salzburg und die RLB Vorarlberg - sowie die beiden Verbundgremien Leitungsausschuss und Zentrale Raiffeisenwerbung stets in der ersten Ausprägung ("hohe Selbstverantwortung/Selbstverwaltung", "Kernbeziehung", "intensive Corporate Governance", "hohe Demokratieausprägung") der jeweiligen Kategorie. Daher werden sie im Kontext dieser

⁵²¹ Vgl Tabelle 18.

⁵²² Vgl Tabelle 21 und Abbildung 22.

⁵²³ Vgl Abbildung 24.

⁵²⁴ Vgl Tabelle 26.

Aufgabenstellung als "vorbildlich" qualifiziert und insgesamt dem Typ "Mitbestimmungseinschließend" zugeordnet.

Die RLB Kärnten kann mit den vier Ausprägungen "mittelmäßige Selbstverantwortung/Selbstverwaltung", "Kernbeziehung", "intensive Corporate Governance" und "hohe Demokratieausprägung" ebenfalls noch dem Typ "Mitbestimmungseinschließend" zugezählt werden, zumal Kärnten - zumindest im eigenen Bundesland - unmittelbares Demokratieverständnis nicht abgesprochen werden kann und das in der Zwischenanalyse 1 vorgenommene Herabstufen ("mittelmäßige Selbstverantwortung/Selbstverwaltung") auf das Kärntner Demokratiedefizit in Richtung Gesamtverbund⁵²⁵ sowie den als kritisch zu beobachtenden Einfluss des Förderungsvereins in der RLB Kärnten zurückzuführen ist.

Ebenfalls unter diesem Typ subsumiert werden in der Gesamtbetrachtung die RZB ("hohe Selbstverantwortung/Selbstverwaltung", "Kernbeziehung", "intensive Corporate Governance", "mittelmäßige Demokratieausprägung") sowie die Raiffeisen Bausparkasse ("hohe Selbstverantwortung/Selbstverwaltung", "Kernbeziehung", "intensive Corporate Governance", "mittelmäßige Demokratieausprägung"). Beiden Gesellschaften ist gutzuschreiben, dass im Aufsichtsrat jeweils alle Landeszentralen (Prinzipal II) mit allen Generaldirektoren (Agent I)⁵²⁶ vertreten sind. Somit sollte bestmöglich gewährleistet sein, dass auch die Zielfunktionen des Prinzipal I, der Raiffeisenbanken⁵²⁷, mit diesen beiden Gesellschaften verwirklicht werden.

⁵²⁵ Pekarek: "Es fehlt bei uns vielfach die Bereitschaft, österreichweite Mehrheitsmeinungen zu akzeptieren." (Quelle: Raiffeisen Zeitung, Nr. 51 - 52/20, Dezember 2007, S. 8.)

⁵²⁶ Warum auf dieser Ebene des Verbundes im Unterschied zur zweiten Ebene die Wahrnehmung von Aufsichtsratsmandaten durch das operative Spitzenmanagement gutgeheißen wird, wird ua in 5.1.2.2. begründet.

⁵²⁷ Vgl. Abbildung 17.

7.1.2. Mitbestimmungsneutral

Dem Typ "Mitbestimmungsneutral" zugeordnet werden aufgrund ihrer Ausprägungen in den vier Zwischenanalysen die RLB Tirol ("niedrige Selbstverantwortung/Selbstverwaltung", "Kernbeziehung", "intensive Corporate Governance", "hohe Demokratieausprägung"), die Raiffeisen-Leasing ("hohe Selbstverantwortung/Selbstverwaltung", "Komplementärbeziehung", "liberale Corporate Governance", "mittelmäßige Demokratieausprägung") und die Raiffeisen KAG ("hohe Selbstverantwortung/Selbstverwaltung", "Komplementärbeziehung", "liberale Corporate Governance", "mittelmäßige Demokratieausprägung"). Das im Vergleich mit allen anderen Landeszentralen "schlechtere Abschneiden" der RLB Tirol wurde in Abschnitt 4.3.1. ausführlich hergeleitet und insbesondere mit der mangelnden Vertretung von genossenschaftlichen Funktionären im Aufsichtsrat dieser Bank argumentiert.

Bei den beiden Produkttöchtern Raiffeisen-Leasing und Raiffeisen KAG ist in Relation zur Raiffeisen Bausparkasse sowohl die strategische Bedeutung als auch die Spezifität der Beziehung niedriger, da es Bundesländer⁵²⁸ gibt, die dieses Verbundangebot nicht mehr annehmen und eigene Lösungen vorhalten. Die im Vergleich zur Raiffeisen Bausparkasse "niedrigere" strategische Bedeutung⁵²⁹ für die einzelnen Landeszentralen manifestiert sich zuletzt auch in der Besetzung der Governance-Gremien mit "normalen" Geschäftsleitern/Vorstandsmitgliedern bzw sogar der Ebene darunter.

Zur Raiffeisen KAG sei noch erwähnt, dass der Haupteigentümer RZB aufgrund seiner gleichzeitigen Depotfunktion für die Raiffeisen KAG

⁵²⁸ Im Falle der Leasing Oberösterreich (Raiffeisen Impuls Leasing); im Falle der KAG Oberösterreich (Kepler Fonds KAG) und Salzburg (Raiffeisen Salzburg Invest KAG).

⁵²⁹ Gilt keinesfalls hinsichtlich der Ertragskomponente, da die Raiffeisen KAG heute von allen Sondergesellschaften absolut betrachtet das mit Abstand höchste Provisionsvolumen an die Länder weitergibt (Sektorertrag inkl RZB aus Raiffeisen KAG in 2007: EUR 146,1 Mio; Quelle: Raiffeisen KAG).

zweifelsohne über einen enormen Informationsvorsprung verfügt (Plastizität aufgrund horizontaler Informationsasymmetrien) - ein prekäres Gefahrenpotenzial (moral hazard), das die übrigen Eigentümer, die Landeszentralen, institutionell nur unzureichend abzusichern wissen.

7.1.3. Mitbestimmungsausschließend

Das Material der Analysen legt den Schluss nahe, dass heute im kreditgenossenschaftlichen Verbund der RBG die Raiffeisen Versicherung ("niedrige Selbstverantwortung/Selbstverwaltung", "gefährdete Beziehung", "Überprüfen der Beziehung", "niedrige Demokratieausprägung") sowie die ÖPAG ("niedrige Selbstverantwortung/Selbstverwaltung", "gefährdete Beziehung", "Überprüfen der Beziehung", "mittelmäßige Demokratieausprägung") und die ÖVK ("niedrige Selbstverantwortung/Selbstverwaltung", "gefährdete Beziehung", "Überprüfen der Beziehung", "mittelmäßige Demokratieausprägung") nach genossenschaftstheoretischem Verständnis in ihrer Willensbildung und Entscheidungsfindung spürbare Demokratiedefizite aufweisen.

Hinsichtlich Raiffeisen Versicherung sei nochmals erwähnt, dass diese Gesellschaft im Laufe ihres Bestehens ihren Prinzipal gewechselt hat.⁵³⁰ Die Zuordnung zum Typ "Mitbestimmungsausschließend" ist allein aus der Sicht des "ursprünglichen" Prinzipals, Raiffeisenbanken und Raiffeisenlandeszentralen, betrachtet. Der neue 100%-Eigentümer der Raiffeisen Versicherung, UNIQA Versicherungen AG, führt die Gesellschaft zweifelsohne sehr stringent⁵³¹ und mit einer ausgereiften Governance. Die Einbringung der Raiffeisen Versicherung AG in eine größere, einst aus vier Einzelgesellschaften bestehende Versicherungsgruppe (BARC) sowie der spätere Börsengang der sodann auf UNIQA Versicherungen AG umfirmierten Nachfolgeorganisation hat die Raiffeisen Versicherung

⁵³⁰ Vgl 2.2.2.3.

⁵³¹ Vgl UNIQA, 2002, Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat der UNIQA Versicherungen AG, Präambel.

jedoch nicht nur weit von der RBG, der seit über mehr als 30 Jahren wichtigsten Vertriebseinheit dieser Versicherungsorganisation, entfernt, sondern auch die Nabelschnur zur Genossenschaftsidee und den Werten und Prinzipien von Raiffeisen durchtrennt. Die Einbettung in den internationalen, aktienrechtlich strukturierten Konzern der UNIQA Versicherungen AG widerspricht - aus Sicht der "ursprünglichen" Prinzipalen - auch dem Postulat einer zeitgemäßen Operationalisierung der Subsidiarität, ist die Raiffeisen Versicherung doch damit gesellschaftsrechtlich weiter von ihren ("ursprünglichen") Prinzipalen entfernt als eigentlich notwendig. Deutlicher als bei jedem anderen der 17 untersuchten Verbundunternehmen/-gremien förderte das analysierte Dokumentationsmaterial in der Management-Organisationsstruktur der Raiffeisen Versicherung "*Entkopplung, Entdemokratisierung, Entfremdung und Entpersonalisierung*"⁵³² zutage.

Dieses "Genossenschaftsdefizit" nimmt die "Raiffeisen Versicherung NEU" resp UNIQA als Aktionär⁵³³ natürlich auch mit in ÖPAG und ÖVK, was deren Einstufung in diesem Kontext beeinflusst. Neben der Verwässerung bei den Eigentümern, dem Nicht-Führen des Namen "Raiffeisen" und des "Giebelkreuzes" muss bei ÖPAG und ÖVK nochmals die nicht vollständige Vertretung aller Bundesländer in den Gremien angeführt werden. Selbst alle vier Jahre rollierende Aufsichtsratsmandate können die Identifikation mit dem Unternehmen sowie die Selbstverantwortung und Selbstverwaltung für das Unternehmen nicht auf jenes Niveau heben, das wir bei den Verbundunternehmen und -gremien des Typs "Mitbestimmungseinschließend" und "Mitbestimmungsneutral" feststellen. Schließlich funktioniert es im so dezentralen Verbund der RBG (noch) nicht, dass ein Bundesland die Zielvorstellungen und Interessen eines anderen Bundeslandes in Gremien von Verbundgesellschaften exakt vertritt. Effiziente Vertretung eines Bundeslandes durch ein anderes ist in der RBG heute nicht gelebt, nicht geübt und kann daher lediglich suboptimal

⁵³² Münkner/Ringle, 2008, S. 231.

⁵³³ Vgl Tabelle 19.

funktionieren. Bereits F. W. Raiffeisen plädierte für eine große Anzahl von (genossenschaftlichen) Vorstandsmitgliedern, um in ihrer Gesamtheit eine genaue Kenntnis von den persönlichen Verhältnissen der Mitglieder zu haben und Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit des Darlehenssuchenden bzw Bürgen genau beurteilen zu können.⁵³⁴

⁵³⁴ Vgl Konrad/Spicka, 1997, S. 71.

Tabelle 27:

Die drei Kontrastgruppen der demokratischen Willensbildung in der RBG

Ausprägung	Institut/Gremium
"Mitbestimmungseinschließend"	RLB Burgenland RLB Kärnten RLB NÖ-Wien RLB Oberösterreich RLB Steiermark RV Salzburg RLB Vorarlberg RZB Raiffeisen Bausparkasse Leitungsausschuss Zentrale Raiffeisenwerbung
"Mitbestimmungsneutral"	RLB Tirol Raiffeisen-Leasing Raiffeisen KAG
"Mitbestimmungsausschließend"	Raiffeisen Versicherung ÖPAG Pensionskasse ÖVK Vorsorgekasse

7.2. Erfordernis und Ansätze zur Aktivierung der Willensbildung im kreditgenossenschaftlichen Verbund - Überlegungen eines Beteiligten

Im Sinne von *"Kritik an Bestehendem erfordert Vorschläge für andere Möglichkeiten"*⁵³⁵ werden nunmehr konkrete Vorschläge für die Praxis⁵³⁶ unterbreitet, wie die bei der RLB Tirol, der Raiffeisen-Leasing, der Raiffeisen KAG, der Raiffeisen Versicherung, der ÖPAG und der ÖVK festgestellten Demokratiedefizite in der Willensbildung und Entscheidungsfindung verkleinert respektive behoben werden können⁵³⁷, ohne die Effizienz dieser Verbundunternehmen, die die Forderung nach einem Reüssieren im so kompetitiven Marktumfeld verlangt⁵³⁸, einzuschränken.⁵³⁹

7.2.1. RLB Tirol

Wie oben dargestellt ergibt sich hinsichtlich der Zusammensetzung des Aufsichtsrates der RLB Tirol aus den verwendeten Quellen eindeutig, dass dieser mittlerweile (fast) ausnahmslos aus operativen Geschäftsleitern von Tiroler Raiffeisenbanken besteht und für genossenschaftliche Funktionäre dieser Primärbanken offensichtlich kein Platz mehr in diesem Gremium ist. Da der RLB Tirol bei Umgründung in eine Aktiengesellschaft - anders als bei den Raiffeisenlandesbanken Niederösterreich-Wien, Oberösterreich

⁵³⁵ Amann, 1986, S. 443.

⁵³⁶ Vgl Blome-Drees, 2006, S. 4: *„Letztlich geht es“* in der Genossenschaftslehre *„darum, einen Beitrag zur Handhabung oder gar Lösung genossenschaftlicher Führungsprobleme zu leisten.“*; Weber/Brazda, 1993, S. 102: *„Deshalb sind Gestaltungsregeln, die vorschlagen, wie solche Gestaltungsmodelle in der Praxis erarbeitet und angewendet werden können, stets fester Bestandteil jeder Projektarbeit.“*; und weiter: *„Forschung ist ... so zu organisieren, dass ihre Verwendbarkeit in Beziehung gesetzt werden kann zu praktischen Handlungsnotwendigkeiten, die als aktuell erkannt werden.“*

⁵³⁷ Vgl Peemöller, 2006, S. 1: *„Gutes bewahren, Überflüssiges vermeiden und Hemmnisse beseitigen ...“*.

⁵³⁸ Vgl Lichtsteiner/Schwarz, 2008, S. 195 ff.

⁵³⁹ Der Verfasser ist seit rd 15 Jahren im genossenschaftlichen Verbund der RBG tätig und verfügt diesbezüglich über umfassende praktische Erfahrungen und Kenntnis von Subsystemen.

und Steiermark - auch keine "Verbundgenossenschaft" als Eigentümerin vorgeschaltet wurde, fehlt der RLB Tirol heute das "genossenschaftliche Herz". Die RLB Tirol hat ausschließlich Genossenschaftsbanken (alle Tiroler Raiffeisenbanken) als Eigentümer, umso weniger ist es nachvollziehbar, dass sich deren Spitzenfunktionäre nicht adäquat im obersten Aufsichtsgremium der regionalen Zentralbank wiederfinden.

Es ist nicht davon auszugehen, dass Tirol im Nachhinein eine ähnliche Gesellschaftsstruktur wie die anderen aktienrechtlichen Landeszentralen beschließen wird. Zu hoch würde der diesbezügliche Aufwand für die notwendige Überzeugungsarbeit bei den Primärbanken sein. Wesentlich einfacher wäre es, eine entsprechende Berücksichtigung genossenschaftlicher Funktionäre im Aufsichtsrat der RLB Tirol in der Satzung der Gesellschaft niederzuschreiben. Im Abschnitt "B) Der Aufsichtsrat" heißt es beispielsweise: *"Bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrates ist auf eine angemessene Vertretung der Raiffeisenbanken in Tirol nach Beteiligungshöhe und regionaler Verteilung Bedacht zu nehmen."*⁵⁴⁰ In dieser Passage könnte ohne weiteres auch eine Mandatsteilung zwischen genossenschaftlichen Funktionären und operativen Geschäftsleitern satzungsmäßig festgehalten werden.

Ob die satzungsmäßige Verankerung einer solchen Passage in einem Bundesland, in dem die faktische Macht im regionalen Verbund heute ganz eindeutig bei den operativen Geschäftsleitern der großen Primärbanken liegt, gewünscht resp mehrheitsfähig ist, sei dahingestellt.

Die Geschäftsleiter der genossenschaftlichen Primärbanken sind heute in jedem Bundesland in eigenen Vereinen, den sog Geschäftsleitervereinigungen⁵⁴¹, organisiert, um ihre Anliegen besser abstimmen,

⁵⁴⁰ RLB Tirol, 2002, Satzung, § 8 Abs 5.

⁵⁴¹ Diesen Geschäftsleitervereinigungen gehören die "verbundloyalen" Raiffeisenbanken an; mit der "großen Sektorstrategie" unzufriedene Raiffeisenbanken sammeln sich hingegen im Förderungsverein. Es gibt vereinzelt auch Raiffeisenbanken, die gleichzeitig in beiden Organisationen Mitglied sind (vgl Interview Pangl, 2.4.2008).

kommunizieren und durchsetzen zu können. Die Interessen der Spitzenfunktionäre (Obmänner des genossenschaftlichen Vorstands, Vorsitzende des genossenschaftlichen Aufsichtsrates) von lokalen Raiffeisenbanken sind heute bei weitem nicht in diesem Ausmaß gebündelt. Nur wenige Bundesländer kennen eine "Vereinigung der Obleute", so zB Oberösterreich.

Die "Vereinigung der Obleute oö Raiffeisenbanken" (VOR) sammelt und koordiniert gemeinsam mit dem Raiffeisenverband Oberösterreich und der RLB Oberösterreich die Anliegen der Obleute. Einmal jährlich findet die "Obleutetagung" in Form eines zweitägigen Seminars statt. Rund drei Viertel aller Obleute nehmen daran teil, werden über aktuelle Vorgänge im Sektor informiert und haben die Möglichkeit, ihre Wünsche und Sorgen an Verantwortliche der RLB Oberösterreich und des Raiffeisenverbandes Oberösterreich heranzutragen und miteinander zu diskutieren. Alle zwei Jahre findet, veranstaltet von RLB Oberösterreich und Raiffeisenverband Oberösterreich, die "Tagung der Aufsichtsratsvorsitzenden" statt (Informationsveranstaltung); ebenso alle zwei Jahre wird die Generalversammlung der "Vereinigung der Obleute" abgehalten. Bezirksversammlungen der Obleute (alle zwei Jahre, alternierend mit der Generalversammlung), dezentrale Informationsveranstaltungen in den Bezirken sowie eine Obleutereise (alle zwei Jahre) runden das reichhaltige Programm ab.⁵⁴²

Entscheidend ist, dass der Vereinsvorstand bei Besprechungen resp Verhandlungen materieller sektoraler Themen von RLB Oberösterreich, Raiffeisenverband Oberösterreich und der Geschäftsleitervereinigung eingebunden wird. Besonderes Augenmerk legt die VOR auf den Raiffeisen-Verbund und dessen Erhaltung sowie die Pflege des Verbundgedankens. Schließlich ist der Obmann der Obleutevereinigung

⁵⁴² Vgl Interview Mayr, 19.11.2008.

ständiger Vertreter im Aufsichtsrat und im Zustimmungs- und Informationsausschuss der RLB Oberösterreich.⁵⁴³

Die RBG Tirol ist gut beraten, eine ähnliche Institution ins Leben zu rufen und somit einen Schritt zu setzen, das Funktionärswesen und den Einfluss der Funktionäre auf das Tiroler Verbundgeschehen wieder zu stärken.

7.2.2. Raiffeisen-Leasing und Raiffeisen KAG

Bei beiden Gesellschaften, allesamt in der Rechtsform einer GmbH⁵⁴⁴, lassen die Analyseergebnisse der Kapitel 4, 5 und 6 auf ein ähnliches Potential hinsichtlich Optimierung der Mitwirkung der Prinzipalen Landeszentralen bei der demokratischen Willensbildung schließen.

Zweifelsohne wäre es zielführend, die Organe der Gesellschaft⁵⁴⁵ schlanker zu gestalten und zu straffen:

In der KAG erscheint die Existenz des Geschäftspolitischen Beirats⁵⁴⁶ als Ergänzung zum Aufsichtsrat würdig, hinterfragt zu werden, zumal sich seine prioritäre Aufgabe auf die *"Abgabe von Empfehlungen an die Geschäftsführung ... in geschäftspolitischen Angelegenheiten der Gesellschaft"*⁵⁴⁷ fokussiert. Dem Einfluss der Landeszentralen ist es durchaus zuzutrauen, diese Hauptkompetenz der Beiräte auch ohne Niederschrift in einem Gesellschaftsvertrag oder einer Geschäftsordnung auszuüben. Im Sinne einer Senkung der Transaktionskosten bei gleichzeitiger Steigerung der Sitzungseffizienz wäre eine Ausweitung der Aufsichtsratsagenden um diese Aufgaben - sofern überhaupt erforderlich

⁵⁴³ Quelle: Vereinigung der Obleute öö Raiffeisenbanken.

⁵⁴⁴ Vgl Raiffeisen-Leasing, 2004, Gesellschaftsvertrag, § 1 und Raiffeisen KAG, 2004, Gesellschaftsvertrag, § 1.

⁵⁴⁵ Vgl Raiffeisen KAG, 2004, Gesellschaftsvertrag, § 5.

⁵⁴⁶ Vgl Raiffeisen KAG, 2004, Gesellschaftsvertrag, § 5 Z 3.

⁵⁴⁷ Raiffeisen Leasing, 2005, Geschäftsordnung für den Geschäftspolitischen Beirat der Raiffeisen Leasing GesmbH, § 3; vgl hierzu sinngemäß auch Raiffeisen KAG, 2004, Gesellschaftsvertrag, § 11 Abs 2.

- mehr als überlegenswert.⁵⁴⁸ Zudem können die Landeszentralen bei der Auswahl der Geschäftsführung (Agent) jederzeit ein gewichtiges Wort mitreden. Die Qualitätseigenschaften des Agenten sollten daher bekannt, die Gefahren einer adverse selection⁵⁴⁹ ergo minimal sein.

Noch kurioser gestaltet sich das Nebeneinander von Geschäftspolitischer Beirat und Bewilligungsausschuss in der Raiffeisen-Leasing. So wird der Bewilligungsausschuss, in dem Oberösterreich aufgrund der Geschäftspriorisierung seiner eigenen Raiffeisen Impuls Leasing nicht vertreten ist, de facto nur für jene Inhalte benötigt, über die man Oberösterreich aufgrund dieser Konkurrenzsituation nicht unmittelbar in Kenntnis setzen möchte.

In der heutigen Praxis ist der dezentrale Verbund der RBG auf Ebene der Einzelinstitute durchwegs sehr zentral geführt, dh in der Regel hat der 1. Geschäftsleiter einer Landeszentrale (Generaldirektor⁵⁵⁰, Vorstandsvorsitzender⁵⁵¹, Vorstandssprecher⁵⁵²) und/oder der Vorsitzende des genossenschaftlichen Vorstands⁵⁵³ resp des aktienrechtlichen Aufsichtsrates⁵⁵⁴ kraft seiner Funktion bzw kraft seiner Persönlichkeit "bestimmenden Einfluss" im Bundesland sowie darüber hinaus im bundesweiten Verbund. Die Raiffeisenlandeszentralen sind zudem hausintern eher hierarchisch organisiert, alle relevanten Entscheidungen betreffend RZB und die Sektor-Sondergesellschaften laufen in der genossenschaftlichen Geschäftsleitung bzw im aktienrechtlichen Vorstand zusammen. Daher sollte es auch organisationsrechtlich so geregelt sein, dass in den entscheidenden Gremien der wichtigsten Verbundunternehmen ausschließlich Geschäftsleiter resp Vorstandsmitglieder von

⁵⁴⁸ Bzw im Fall der Raiffeisen-Leasing die Beschränkung auf nur einen Beirat.

⁵⁴⁹ Vgl Tabelle 20.

⁵⁵⁰ RLB Burgenland, RLB Niederösterreich-Wien, RLB Oberösterreich, RV Salzburg, RLB Steiermark.

⁵⁵¹ RLB Vorarlberg.

⁵⁵² RLB Kärnten und RLB Tirol.

⁵⁵³ RLB Burgenland, RLB Kärnten, RV Salzburg, RLB Vorarlberg.

⁵⁵⁴ RLB Niederösterreich-Wien, RLB Oberösterreich, RLB Steiermark, RLB Tirol.

Raiffeisenlandeszentralen die Interessen des jeweiligen Bundeslandes vertreten.

In Anlehnung an das "Schwester-Institut" Raiffeisen Bausparkasse, ebenso in der Rechtsform einer GmbH konstituiert⁵⁵⁵, sollte daher der Versuch unternommen werden, die Governance bei Raiffeisen-Leasing und Raiffeisen KAG auf jeweils ein Gremium zu konzentrieren und dieses mit wirklichen Entscheidungsträgern aus der ersten Managementebene der Landeszentralen zu besetzen.

Beide Gesellschaften, Raiffeisen-Leasing und Raiffeisen KAG, leiden heute auch darunter, dass sie beim Angebot ihrer Dienstleistung im kreditgenossenschaftlichen Verbund der Raiffeisen Bankengruppe Österreich keine Monopolstellung mehr innehaben. Das Bundesland Oberösterreich betreibt mit der Raiffeisen Impuls Leasing eine eigene Leasinggesellschaft, im Fondsgeschäft scheren mit Oberösterreich (Kepler Fonds KAG) und Salzburg (Raiffeisen Salzburg Invest KAG) gar zwei Bundesländer aus dem Netzwerk aus. Nichtsdestotrotz sitzen diese Bundesländer nach wie vor stimmberechtigt in den Gremien der Raiffeisen-Leasing⁵⁵⁶ sowie der Raiffeisen KAG⁵⁵⁷. Hier wäre es aus Sicht des Verfassers wünschenswert, dass die verbundloyalen Bundesländer mehr Selbstbewusstsein entwickeln, Oberösterreich und Salzburg ein Anbot zur Übernahme ihrer Gesellschaftsanteile an der Raiffeisen-Leasing und der Raiffeisen KAG unterbreiten und ihnen einen Ausstieg aus diesen Sektorgesellschaften nahelegen, um dieses "cherry picking" für die Zukunft zu unterbinden.

⁵⁵⁵ Vgl Raiffeisen Bausparkasse, 2005, Gesellschaftsvertrag, § 1.

⁵⁵⁶ Vgl Raiffeisen-Leasing, 2005, Geschäftsordnung für den Geschäftspolitischen Beirat, § 1 Abs 1. Im Bewilligungsausschuss der Raiffeisen-Leasing ist Oberösterreich aufgrund von Konkurrenzüberlegungen jedoch nicht vertreten; vgl oben.

⁵⁵⁷ Vgl Raiffeisen KAG, 2004, Gesellschaftsvertrag, § 9 Abs 2, § 11.

Die vorsitzführende RZB⁵⁵⁸ hat sich in beiden Gesellschaften über die Jahre zudem einen beträchtlichen Informationsvorsprung erarbeitet. Im Leasinggeschäft ist die RZB aufgrund ihrer strategischen Ausrichtung auf das nationale wie internationale Corporate Business hinsichtlich originierem Volumen der wichtigste Vertriebspartner der Raiffeisen-Leasing. Aufgrund von Problemen mit der Großveranlagungsgrenze⁵⁵⁹ haben die Bundesländer die RZB vor Jahren gebeten, die Mehrheit an der Raiffeisen-Leasing zu übernehmen.⁵⁶⁰ Seither hält die RZB 51%, die Raiffeisen-Leasing ist somit konsolidierter Teil der RZB-KI-Gruppe⁵⁶¹.

In der Raiffeisen KAG resultiert die Vormachtstellung der RZB - neben der Vorsitzführung im Aufsichtsrat⁵⁶² wie im Beirat - aus ihrer Rolle als Depotbank⁵⁶³ für die KAG, die dieses im Vergleich mit den Landeszentralen engere Miteinander zwangsläufig begünstigt. Die Beseitigung der Informationsasymmetrien in beiden Gesellschaften hätte für die RZB zwar mit großer Wahrscheinlichkeit nicht zu vernachlässigende Ertragseinbußen⁵⁶⁴, wäre aber von den Prinzipalen Landeszentralen bei Kenntnis des tatsächlichen Ausmaßes relativ leicht zu organisieren und durchzusetzen.⁵⁶⁵

⁵⁵⁸ Gemäß Bestimmungen des InvFG ist es der RZB als Depotbank der RCM untersagt, den Vorsitz im Aufsichtsrat der RCM zu führen. Daher wird diese Funktion von einem Vorstandsmitglied der Raiffeisen Centrobank AG, einer 100%-Tochter der RZB, wahrgenommen (vgl auch FN 436).

⁵⁵⁹ Gemäß § 27 BWG haben Kreditinstitute das bankgeschäftliche Risiko aus Großveranlagungen zu begrenzen. Eine derartige Veranlagung liegt insb dann vor, wenn das Geschäftsvolumen eines Kunden oder einer Gruppe verbundener Kunden mindestens EUR 500.000,- und 10% der Eigenmittel des Kreditinstituts oder einer Kreditinstitutsgruppe übersteigt.

⁵⁶⁰ Quelle: RZB, Subsidiaries and Equity Investments.

⁵⁶¹ Die Voraussetzungen für das Vorliegen einer Kreditinstitutsgruppe (KI-Gruppe) werden ebenso wie die Anforderungen an das Risikomanagement und den Informationsfluss innerhalb der KI-Gruppe in § 30 BWG definiert.

⁵⁶² Vgl auch FN 436 und 558.

⁵⁶³ Einer Depotbank kommt nach den einschlägigen Bestimmungen des InvFG (va § 23) die Verwahr- und Zahlstellenfunktion zu. Weiters hat sie vor allem Kontroll- und Überwachungstätigkeiten im Interesse der Anteilsinhaber auszuüben.

⁵⁶⁴ Insbesondere hinsichtlich Raiffeisen KAG.

⁵⁶⁵ Eine konsensuale Position der Landeszentralen, mit Nachdruck vorgetragen im Leitungsausschuss, würde diesen Prozess rasch und unbürokratisch einleiten. In der Folge wären die Organisationsverfassungen der Raiffeisen KAG dahingehend zu adaptieren.

Schließlich fällt in den Organisationsverfassungen der beiden Gesellschaften auf, dass eine statutarische Verankerung der "Mitgliederförderung" fehlt; sicherlich mit ein Grund, weshalb die Geschäftsführungen der Raiffeisen-Leasing und der Raiffeisen KAG mit der RZB heute eine "preferred partnership" wie skizziert leben können.

7.2.3. Raiffeisen Versicherung

In den vorangegangenen Kapiteln wurden verschiedene Merkmale erarbeitet, die eine effektive Corporate Governance in einem kreditgenossenschaftlichen Verbund auch heute noch aufweisen sollte. Gleichzeitig musste festgestellt werden, dass die Raiffeisen Versicherung einen Großteil dieser Forderungen alles andere denn erfüllt. Die notwendigen Maßnahmen, um die spürbaren Schwachstellen aus Sicht der Raiffeisenlandeszentralen zu beseitigen, sind nicht mit halbherzigen Eingriffen durchzuführen, sondern müssen von struktureller Natur sein.

Daher greifen auch die Mitte 2008 vorgestellten Ansätze insofern zu wenig weit, als den Bundesländern zwei Varianten der Ausgestaltung einer neuen Governance-Struktur für die Raiffeisen Versicherung präsentiert wurden⁵⁶⁶, um dem Bankenvertrieb der RBG auch in den Gremien dieser Gesellschaft wieder den gebührenden Stellenwert einzuräumen. Während die erste Variante neben einer Vertretung im Aufsichtsrat (zwei zusätzliche Aufsichtsräte durch die Raiffeisenlandeszentralen) auch eine Kapitalbeteiligung iHv rd 37 % vorsah, sollte gemäß zweiter Variante ausschließlich eine verstärkte Präsenz im Aufsichtsrat der Raiffeisen Versicherung (zwei zusätzliche Aufsichtsräte durch die Raiffeisenlandeszentralen) erfolgen. Die Landeszentralen sprachen sich, bei Weiterbestehen des Beirates, einstimmig für Variante 2 aus⁵⁶⁷ und äußerten den

⁵⁶⁶ Vgl RZB, Protokoll des Leitungsausschusses, 7.5.2008, S. 3 f.

⁵⁶⁷ Was wohl auch am Kaufpreis lag. Eine Wertindikation für 100% an der Raiffeisen Versicherung ergab eine Bandbreite von rd EUR 550 bis EUR 650 Mio (Quelle: RZB, Subsidiaries and Equity Investments). Dieser Kaufpreis orientierte sich nämlich am von der Vienna Insurance Group kurz zuvor bezahlten Kaufpreis für die

Wunsch, dass die zwei neuen Aufsichtsräte der Gesellschaft aus dem Kreis der Raiffeisenlandeszentralen nach Möglichkeit bereits im Beirat der Raiffeisen Versicherung vertreten sein sollen, um einen qualitativen Informationsfluss sicherzustellen.⁵⁶⁸

Ein "Herauslösen" der Raiffeisen Versicherung AG aus der gesellschaftsrechtlichen Verschränkung mit dem börsennotierten Konzern UNIQA Versicherungen AG erscheint daher die einzige Lösung, die zitierten Defizite konsequent bereinigen zu können. Gelingt es mittelfristig jedoch nicht, für die Beziehung Raiffeisenlandeszentralen - Raiffeisen Versicherung wieder einen Zustand wie zu Beginn der 1990er Jahre⁵⁶⁹ herzustellen, mit direkt an der Raiffeisen Versicherung beteiligten Raiffeisenlandeszentralen und gebührender Vertretung im Aufsichtsrat, könnten dem Beispiel Oberösterreich (und zum Teil auch Steiermark) folgend weitere Bundesländer Ausschau nach alternativen, starken Partnern im Versicherungsgeschäft halten.

7.2.4. ÖPAG Pensionskassen AG und ÖVK Vorsorgekasse AG

2008 wurde bei der ÖPAG das Strategieprojekt "ÖPAG - die Nummer 1 in Österreich" in Zusammenarbeit mit einem externen Consulter sowie unter Einbindung von RZB und UNIQA⁵⁷⁰ durchgeführt.⁵⁷¹ Ziel des Projekts war es, die ÖPAG in die Lage zu versetzen, die führende überbetriebliche Pensionskasse im österreichischen Markt zu werden. Im Zuge des Projekts wurde bei ÖPAG Optimierungspotential in den Bereichen

S-Versicherung (rd EUR 1,45 Mrd inklusive der Osteuropa-Töchter), der im Markt aufgrund seiner Höhe doch einige Verwunderung auslöste.

⁵⁶⁸ Nach der anlässlich der Hauptversammlung 2008 der UNIQA Versicherungen AG erfolgten Reduktion des UNIQA-Aufsichtsrates auf zehn Kapitalvertreter wurde RBG-intern akkordiert, die Anzahl der Raiffeisen-Mandate im Aufsichtsrat der UNIQA von sechs auf fünf zu reduzieren (Quelle: RZB, Subsidiaries and Equity Investments).

⁵⁶⁹ Vgl 2.2.1.3. und 2.2.2.3.

⁵⁷⁰ Auffallend ist, dass zwar UNIQA prominent, nicht aber die Raiffeisenlandeszentralen aktiv in das Projekt eingebunden waren.

⁵⁷¹ Quelle: RZB, Subsidiaries and Equity Investments.

IT/Administration und Vertrieb festgestellt⁵⁷². Um dieses lokalisierte Synergiepotential in IT/Administration und Vertrieb zu heben, wurden ÖPAG und ÖVK mit 1.10.2008 unter einer gemeinsamen Leitungsholding (Vorsorge Holding AG) gebündelt.

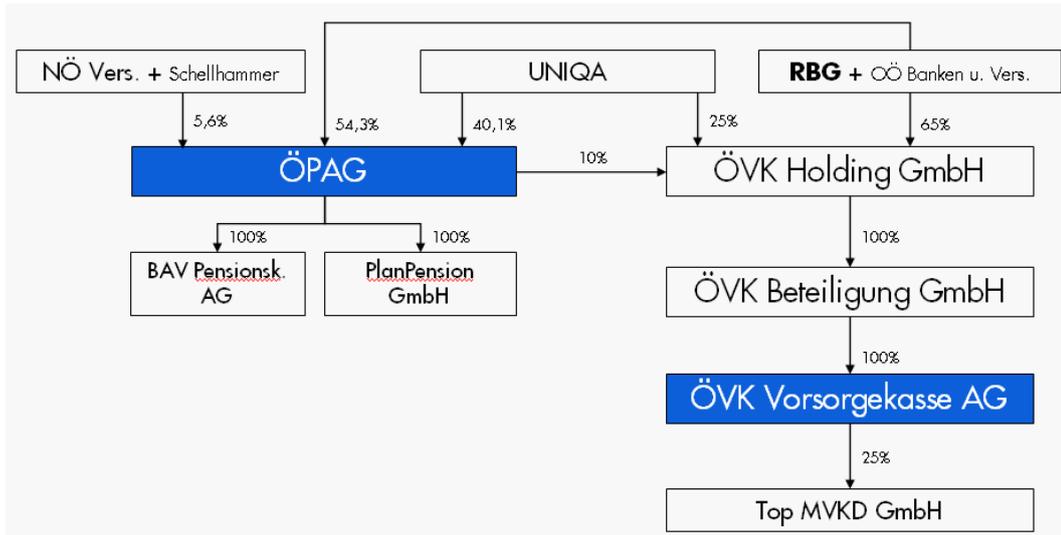


Abbildung 27:
Situation vor Gründung der Vorsorge Holding AG⁵⁷³

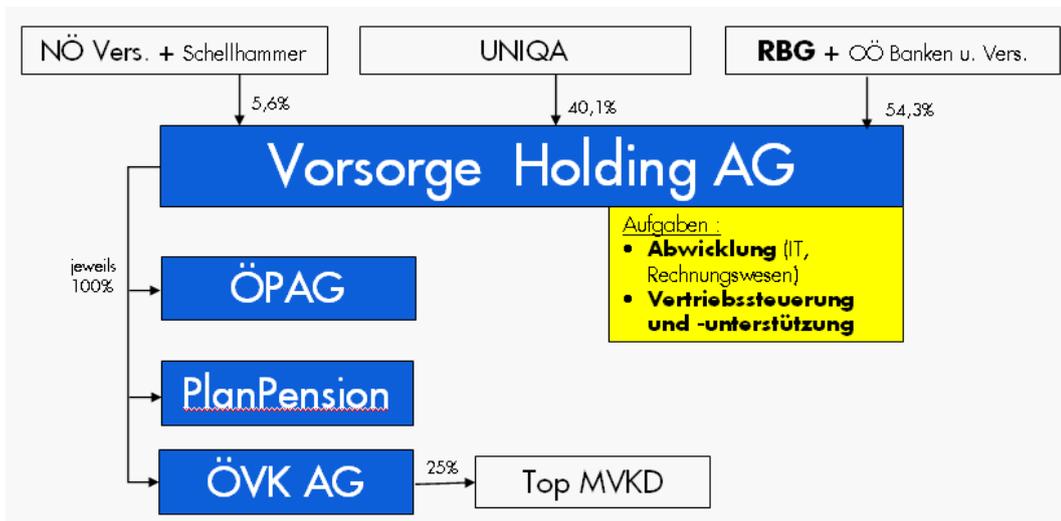


Abbildung 28:
Situation nach Gründung der Vorsorge Holding AG⁵⁷⁴

⁵⁷² Die offensichtlichen Governance-Defizite wurden hingegen nicht geortet.

⁵⁷³ Quelle: RZB, Subsidiaries and Equity Investments.

⁵⁷⁴ Quelle: RZB, Subsidiaries and Equity Investments.

Nicht zu vernachlässigen bei der Beurteilung der demokratischen Willensbildung und Entscheidungsfindung im kreditgenossenschaftlichen Verbund der RBG ist, dass Raiffeisen Versicherung, ÖPAG und ÖVK jene Sektorunternehmen sind, die im Kontext dieser Arbeit am schlechtesten abgeschnitten haben. Gleichzeitig "zeichnen" sich alle drei Gesellschaften dadurch "aus", dass keine resp nicht alle Bundesländer im Aufsichtsrat des jeweiligen Unternehmens vertreten sind. Dieser Umstand verbessert sich für ÖPAG und ÖVK auch nach Gründung der Vorsorge Holding AG nicht. Für die Bundesländer sind lediglich drei⁵⁷⁵ der insgesamt acht Mandate im Aufsichtsrat reserviert. Im Bestreben, ein möglichst schlankes Gremium zu schaffen, siegten Überschaubarkeit der Mandatare und vermeintliche Sitzungsökonomie über die Forderung nach unmittelbarer Willensbildung durch alle Prinzipalen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die gewählten Schritte aus Sicht der Landeszentralen keine stärkere Governance fördern. Leider wurde mit Gründung der Vorsorge Holding AG eine ausgezeichnete Chance vergeben, die Mängel in der Willensbildung und Entscheidungsfindung der ÖPAG und ÖVK zu beheben.⁵⁷⁶ Zur Stärkung der demokratischen Entscheidungsfindung wäre es vielmehr notwendig gewesen, den Aufsichtsrat der neuen Vorsorge Holding AG mit hochrangigen Vertretern aus RZB, UNIQA, allen Raiffeisenlandeszentralen sowie der sonstigen Eigentümer prominent zu besetzen, um so die operativen Gesellschaften ÖPAG und ÖVK im Sinne der zuarbeitenden Vertriebsseinheiten richtig zu positionieren und effizient zu überwachen.

⁵⁷⁵ Der erste Vorschlag beinhaltete sogar nur zwei Aufsichtsratssitze für die Landeszentralen. Die RLB Niederösterreich-Wien, die RLB Oberösterreich, die RLB Steiermark und der RV Salzburg einerseits sowie die RLB Tirol, die RLB Kärnten, die RLB Vorarlberg und die RLB Burgenland andererseits sollten sich bei einer alle vier Jahre stattfindenden Rotation je ein Aufsichtsratsmandat teilen. Nunmehr wurden neben der RZB (1 Mandat) drei Gruppen aus der RBG gebildet (RLB Niederösterreich-Wien + RLB Steiermark, RLB Oberösterreich + RLB Tirol + RV Salzburg, RLB Kärnten + RLB Vorarlberg + RLB Burgenland).

⁵⁷⁶ Diese Chance wurde nicht zuletzt auch in puncto Marke und Auftritt von ÖPAG und ÖVK, da keine Änderung des bisherigen Status quo erfolgte, verspielt.

8. Zusammenfassung

Governance-Strukturen von Genossenschaften sind noch wenig untersucht⁵⁷⁷, "obwohl (...) Mitbestimmung und Partizipation wichtige Elemente solcher Demokratieorganisationen darstellen"⁵⁷⁸. Der Verfasser dieser Arbeit hat daher am konkreten Beispiel der Raiffeisen Bankengruppe Österreich, Marktführer in der kompetitiven österreichischen Bankenindustrie, die Frage gestellt, wieviel (genossenschaftliche) Demokratie der Markt in der Willensbildung ausgebildet hat. Die Ergebnisse seiner wissenschaftlichen Arbeiten bestärken den Verfasser in der Überzeugung, dass demokratische Willensbildung und kompetitiver Markt selbst im 21. Jahrhundert kein Widerspruch sind und modernes, effizientes und an betriebswirtschaftlichen Kriterien orientiertes Wirtschaften nach wie vor Entfaltungsmöglichkeiten für genossenschaftliche Prinzipien zulassen, die vor mehr als 140 Jahren unter gänzlich anderen Rahmenbedingungen entstanden sind.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen in der RBG zeigen im Grundsatz jedoch die problematische Tendenz⁵⁷⁹ auf, dass Governance-Strukturen heute - unabhängig von der tatsächlichen Rechtsform der jeweiligen Gesellschaft - umso "genossenschaftsferner" ausgestaltet sind, je weiter diese Verbundunternehmen im mehrstufigen Aufbau von den eigentlichen Prinzipalen der Gruppe, den Raiffeisenbanken, entfernt sind. Zusätzlich erhebt sich, insbesondere auf der 3. und 4.⁵⁸⁰ Stufe des kreditgenossenschaftlichen Verbundes, der Verdacht, dass Neu- und Umgründungen von Gesellschaften im Netzwerk mit einem "Weniger an

⁵⁷⁷ Vgl Theurl/Kring, 2002, S. 5.

⁵⁷⁸ Amann, 1986, S. 443.

⁵⁷⁹ Vgl Münkner/Ringle (Hrsg), 2008, S. 231: "Die Management-Organisationsstruktur moderner Genossenschaften ist im Vergleich zu jener der historischen Genossenschaften gekennzeichnet durch eine zunehmende Entkopplung, Entdemokratisierung, Entfremdung und Entpersonalisierung."

⁵⁸⁰ Die Sektor-Spezialgesellschaften bilden innerhalb der RBG lediglich gesellschaftsrechtlich eine 4. Stufe. Grundsätzlich spricht man von der RBG aber von einem dreistufigen Sektor - Raiffeisenbanken, Raiffeisenlandesbanken und RZB.

Genossenschaft" in der jeweiligen Governance einhergehen. Während die Raiffeisenlandeszentralen bei der Umfirmierung in Aktiengesellschaften mit Ausnahme der RLB Tirol durchwegs Governance-Strukturen mit einer sehr genossenschaftlichen Ausprägung gewählt haben, entfernen sich die bundesweiten Verbundunternehmen bei Governance-Eingriffen zunehmend stark von ihren genossenschaftlichen Wurzeln (insb Raiffeisen Versicherung, ÖPAG und ÖVK).

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass Mitglieder eines genossenschaftlichen Finanzverbundes heute mehr denn je aufgerufen sind, ihre Governance-Strukturen so zu gestalten, dass sie damit ihre Abhängigkeit gegenüber den verschiedenen Verbundpartnern effizient absichern können. Die Gründung der einzelnen Verbundpartner ist von den Mitgliedern oder den Kreditgenossenschaften selbst ausgegangen. Die Entwicklungen auf den Märkten haben allerdings dazu geführt, dass die ehemaligen Töchter heute zunehmend selbständig am Markt agieren und ihre Geschäftspolitik nicht mehr ausschließlich an den Mitglieds-genossenschaften ausrichten können. Sie verfolgen auch eigene Zielvorstellungen, die mitunter sogar in Konflikt mit den Zielen ihrer Mitglieder stehen können.

"Dabei besteht seitens des Managements die Tendenz, sich zunehmend marktlogikbestimmten Faktoren unterzuordnen und Entscheidungen zu treffen, die der Sachzwecklogik nicht mehr entsprechen. Diese Entwicklung bedarf letztlich auch der Einwilligung der Träger. Die künftige Herausforderung des Genossenschaftsmanagements liegt deshalb darin, die Mitwirkungs- und Mitgestaltungsbereitschaft der Träger mit den Prinzipien eines professionellen Managements in Einklang zu bringen und Strukturen und Prozesse zu schaffen, welche diese Mitwirkung zulassen. Die Genossenschafter sind dabei die eigentlichen Schirmherren der Mission."⁵⁸¹

⁵⁸¹ Lichtsteiner/Schwarz, 2008, S. 206.

Herausforderung bleibt daher auch in Zukunft, Governance-Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund so auszugestalten und mit ausreichenden Anreizen anzureichern, dass die Förderung der Mitglieder auch weiterhin im Mittelpunkt der Aktivitäten der Partner steht. Wem es gelingt, einerseits die Stabilität der Binnenbeziehung zu fördern, andererseits aber auch die Flexibilität des Systems zu erhöhen⁵⁸², wird weiterhin am Markt erfolgreich⁵⁸³ sein, ohne den ursprünglichen Gründungsauftrag über Bord werfen zu müssen. Gelingt es, die Vorzüge einer demokratischen Willensbildung mit einer effizienten Entscheidungsfindung zu kombinieren, entsteht Systemvertrauen.⁵⁸⁴

⁵⁸² Vgl Theurl/Kring, 2002, S. 40.

⁵⁸³ Und bleibt iS Max Webers in der *"charismatischen Phase einer Bewegung"*; Brazda/Schediwy, 1998, S. 186.

⁵⁸⁴ Vgl Theurl, 2004, S. 25.

9. Literaturverzeichnis

ALCHIAN, A. A./WOODWARD, S., The Firm is Dead; Long Live the Firm. A Review of Oliver E. Williamson's The Economic Institution of Capitalism, in: Journal of Economic Literature, Vol XXVI, March, 1988, S. 65 - 79.

AKTIENGESETZ (AktG), Stand 1.10.2008.

AMANN, A., Soziologie und Genossenschaft, in: Patera, M. (Hrsg), Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens, Wien, 1986, S. 441 - 514.

ARBEITSKREIS QUALITATIVE SOZIALFORSCHUNG (Hrsg), Verführung zum Qualitativen Forschen. Eine Methodenauswahl, WUV-Universitätsverlag, 1994.

ARMBRUSTER, P., Editorial, in: Internationale Raiffeisen-Union (Hrsg), IRU Courier, Nr. 2, August 2007, S. 3.

ASCHOFF, G./HENNINGSEN, E., Das deutsche Genossenschaftswesen, Frankfurt am Main, Fritz Knapp Verlag, 1995.

ATTESLANDER, P., Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin/New York, 1975.

BACKHAUS, K./BONUS, H. (Hrsg), Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte, Stuttgart, 1994.

BALTZAREK, F., Die geschichtliche Entwicklung der österreichischen Genossenschaften, in: Patera, M. (Hrsg), Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens, Wien, 1986, S. 3 - 116.

BANKEN- UND BÖRSERECHT 2009, Stand 1.11.2008, Sonderausgabe aus Anlass der Finanzkrise, LexisNexis ARD Orac, Wien, 2008.

BANKWESENGESETZ (BWG) 1993, in: Banken- und Börserecht 2009, Stand 1.11.2008, Sonderausgabe aus Anlass der Finanzkrise, LexisNexis ARD Orac, Wien, 2008.

BERELSON, B., Content Analysis in Communication Research. Glencoe, Ill.: Free Press, 1952.

BIRICZ, K., Das genossenschaftliche Netzwerk - Ein Modell für die burgenländischen Winzergenossenschaften, Wiener Studien des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen, Neue Folge, Band 14, Eigenverlag des FOG, Wien, 2005.

BLOME-DREES, J., Wissenschaftsziele der Genossenschaftslehre. Ein Aufruf zum Dialog, in: ZfgG, Band 56, Heft 1/2006, Vandenhoeck & Ruprecht, 2006.

BLÜMLE, E.-B., Der Förderauftrag als Mission der Genossenschaften, in: Purtschert, R. (Hrsg), Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, 2005.

BÖRSEN-ZEITUNG, Bankgeschäft als Ausdauersport, 11.9.2008, Autor ski Frankfurt, Ausgabe Nr. 176, S. 3.

BOETTCHER, E., Die Problematik der Operationalisierung des Förderungsauftrages in Genossenschaften. Förderplan und Förderbericht, in: ZfgG, Band 29, Heft 3/1979, Vandenhoeck & Ruprecht, 1979, S. 196 - 216.

BOETTCHER, E., Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Tübingen, 1980.

BOETTCHER, E., Genossenschaften I: Begriff und Aufgaben, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Band 3, Stuttgart/New York/Tübingen, 1981, S. 540 - 556.

BOETTCHER, E./HERDER-DORNREICH, P./SCHENK, K.-E., Neue Politische Ökonomie als Ordnungstheorie, Tübingen, 1980.

BONUS, H., Die Genossenschaft als modernes Unternehmenskonzept, Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge, Vorträge/Heft 10, Münster, 1987.

BONUS, H., Genossenschaftlicher Bankenverbund auf dem Marsch zum Konzern, in: Bonus, H./Steiner, J./Wagner, H. (Hrsg), Dreistufigkeit im genossenschaftlichen Bankenverbund, Luxus oder Notwendigkeit, Frankfurt, 1988.

BONUS, H., Die Langsamkeit von Spielregeln, in: Backhaus, K./Bonus, H. (Hrsg), Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte, Stuttgart, 1994a, S. 1 - 18.

BONUS, H., Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften - Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen, 1994b.

BONUS, H./STEINER, J./WAGNER, H. (Hrsg), Dreistufigkeit im genossenschaftlichen Bankenverbund, Luxus oder Notwendigkeit, Frankfurt, 1988.

BORNS, R./HOFINGER H., Der Genossenschaftsverband, Österreichischer Genossenschaftsverband, Wien, 2000.

BOSSLE, L. (Hrsg), Die Zukunft der Genossenschaften im 21. Jahrhundert. Zur Erinnerung an Friedrich W. Raiffeisen und Georg Heim, Creator, Würzburg, 1989.

BOSSLE, L., Einführung. Das Genossenschaftsjahr 1988, in: Bossle, L. (Hrsg), Die Zukunft der Genossenschaften im 21. Jahrhundert. Zur Erinnerung an Friedrich W. Raiffeisen und Georg Heim, Creator, Würzburg, 1989, S. 9 - 13.

BRAZDA, J., Die Rochdaler Pioniere, in: Todev, T./Brazda, J., Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften in Mittel- und Osteuropa. Vergangenheit - Gegenwart - Zukunft, Berliner Schriften zum Genossenschaftswesen, Band 4, 1994, S. 40 - 52.

BRAZDA, J. (Hrsg), 150 Jahre Volksbanken in Österreich, Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch), Wien, 2001.

BRAZDA, J./ETTENAUER, G., Schulze-Delitzsch trifft Raiffeisen, in: Raiffeisen Zeitung, Nr. 34-35/21. August 2008, S. 15.

BRAZDA, J./SCHEDIWY, R., Strukturprobleme von föderativen Verbundsystemen, in: ZfgG, Band 48, Heft 3/1998, Vandenhoeck & Ruprecht, 1998, S. 177 - 191.

BRAZDA, J./TODEV, T., Die gewerblichen Kreditgenossenschaften in der Donaumonarchie, in: Brazda, J. (Hrsg), 150 Jahre Volksbanken in Österreich, Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch), Wien, 2001, S. 5 - 131.

BRAZDA, J./TODEV, T./SCHEDIWY, R., Zur Geschichte der bürgerlichen Konsumgenossenschaften und des Allgemeinen Verbandes in Österreich, Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch), Wien, 1996.

BRUCKMÜLLER, E., Klappentext, in: Bruckmüller, E./Werner, W. (Hrsg), Raiffeisen in Österreich. Siegeszug einer Idee, Niederösterreichisches Pressehaus Druck- und Verlagsgesellschaft mbH, St. Pölten, 1998.

BRUCKMÜLLER, E./WERNER, W. (Hrsg), Raiffeisen in Österreich. Siegeszug einer Idee, Niederösterreichisches Pressehaus Druck- und Verlagsgesellschaft mbH, St. Pölten, 1998.

BUNDESMINISTERIUM FÜR FINANZEN, Begutachtungsentwurf zum § 28a BWG, 2007.

DELLINGER, M. (Hrsg), Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen. Kommentar, LexisNexis Verlag ARD ORAC, Wien, 2005.

DER STANDARD, 28.12.2005, S. 17.

DER STANDARD, Es hätte mich zerrissen, 8.1.2008, S. 19.

DORALT, W. (Hrsg), Unternehmensrecht 2008/09, Kodex des Österreichischen Rechts, Stand 1.10.2008, 38. Auflage, LexisNexis Verlag ARD Orac, Wien, 2008.

DRAHEIM, G., Die Genossenschaft als Unternehmenstyp, 2. Auflage, Göttingen, 1955.

DÜLFER, E., Die Genossenschaften zwischen Mitgliederpartizipation, Verbundbildung und Bürokratietendenz - eine Einführung, Göttingen, 1983.

DÜLFER, E., Betriebswirtschaftslehre der Kooperative, Göttingen, 1984.

DÜLFER, E., Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, 2. Auflage, Göttingen, 1995.

EEKHOFF, T., Fusionen von Genossenschaftsbanken - quo vadis?, in: Oebbecke, J./Ehlers, D./Klein, M./Theurl, T./Diemert, D. (Hrsg), Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken, Kohlhammer, Deutscher Gemeindeverlag, 2006.

EIM, A., Das genossenschaftliche Finanznetzwerk: Institutionenökonomische Betrachtung möglicher Verschmelzungsmodelle der genossenschaftlichen Zentralbanken, in: Oebbecke, J./Ehlers, D./Klein, M./Theurl, T./Diemert, D. (Hrsg), Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken, Kohlhammer, Deutscher Gemeindeverlag, 2006.

EIM, A., Governancessstrukturen des genossenschaftlichen Finanzverbundes, in: Theurl, T. (Hrsg), Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 77, Aachen, 2007.

ENGELHARDT, W. W., Die Genossenschaftsidee, in: Laurinkari, J. (Hrsg), Genossenschaftswesen, Oldenbourg Verlag, München, 1990, S. 10 - 26.

ENGELHARDT, W. W., Die Verfassung der Allmende. Jenseits von Staat und Markt. Ein Kommentar zur deutschen Fassung des Werks von Elinor

Ostrom, Tübingen, 1999, in: ZfgG, Band 51, Heft 1/2001, Vandenhoeck & Ruprecht, 2001, S. 44 ff.

ERLEI, M., Institutionen, Märkte und Marktphasen. Allgemeine Transaktionskostentheorie unter spezieller Berücksichtigung von Märkten, Schriften zur angewandten Wirtschaftsforschung, Mohr Siebeck, Tübingen, 1998.

ESCHENBURG, R., Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Tübingen, 1971.

ESCHENBURG, R., Der ökonomische Ansatz zu einer Theorie der Verfassung, Tübingen, 1977.

FACHVERBAND DER RAIFFEISENBANKEN (Hrsg), Raiffeisenblatt, Österreichischer Agrarverlag, Ausgabe 09/2007.

FACHVERBAND DER RAIFFEISENBANKEN (Hrsg), Raiffeisenblatt, Österreichischer Agrarverlag, Ausgabe 7-8/2008.

FACHVERBAND DER RAIFFEISENBANKEN (Hrsg), Genossenschaftsbanken sind die Kunden-Champions unter den europäischen Banken, in: Raiffeisenblatt, Österreichischer Agrarverlag, Ausgabe 7-8/2008, S. 5 - 7.

FAMA, E. F./JENSEN, M. C., Separation of Ownership and Control, in: Journal of Law & Economics, University of Chicago Press, Vol 26 (2), June 1983a, S. 301 - 325.

FAMA, E. F./JENSEN, M. C., Agency Problems and Residual Claims, in: Journal of Law & Economics, University of Chicago Press, Vol 26 (2), June 1983b, S. 327 - 349.

FAUST, H., Geschichte der Genossenschaftsbewegung, Frankfurt am Main, 1977.

FEHL, U., Kontinuität und Wandel im genossenschaftlichen Verbundsystem, in: ZfgG, Band 53, Heft 2/2003, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2003, S. 77 - 87.

FLICK, U., Qualitative Forschung. Eine Einführung, rowohlt's enzyklopädie, 2002.

FLICK, U./VON KARDORFF, E./STEINKE, I. (Hrsg), Qualitative Forschung. Ein Handbuch, rowohlt's enzyklopädie, 2003.

FÖRDERUNGSVEREIN DER PRIMÄRBANKEN, Brief an das Präsidium des Nationalrates, Stellungnahme zum Begutachtungsentwurf BMF-

040402/008-III/5/2007, insbesondere zu § 25 Abs 13 BWG (Liquiditätsreserve) und § 28a Abs 3 und 4 ("Fit and Proper Test"), Greifenburg, 30.10.2007.

FROTZ, G., Ende des Genossenschaftsverbundes?, ecolex, 1991.

FRÜH, W., Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis, Ölschläger, München, 1991.

GARZ, D./KRAIMER, K. (Hrsg), Brauchen wir andere Forschungsmethoden? Beiträge zur Diskussion interpretativer Verfahren, Monographien Pädagogik, Band 33, Scriptor, Frankfurt, 1983, S. 113 - 155.

GENOSSENSCHAFTLICHE ZENTRALBANK AKTIENGESELLSCHAFT 1945 - 1954, Bericht über den Geschäftszeitraum vom 1. Jänner 1945 bis 31. Dezember 1954, die Schillingseröffnungsbilanz zum 1. Jänner 1955 und Umstellung, sowie über das Geschäftsjahr 1955, 1955.

GENOSSENSCHAFTLICHE ZENTRALBANK AKTIENGESELLSCHAFT 1957.

GENOSSENSCHAFTLICHE ZENTRALBANK AKTIENGESELLSCHAFT, Jahresbericht 1967.

GENOSSENSCHAFTLICHE ZENTRALBANK AG (GZB), 50 Jahre Genossenschaftliche Zentralbank Aktiengesellschaft (1927 bis 1977), Universitäts-Buchdruckerei Styria, Graz, 1977.

GENOSSENSCHAFTSGESETZ (GenG), Stand 1.10.2008.

GIROZENTRALE DER ÖSTERREICHISCHEN GENOSSENSCHAFTEN, Rechenschaftsbericht des Vorstandes über das erste Geschäftsjahr erstattet in der ersten ordentlichen Generalversammlung der Aktionäre am 5. April 1929, Verlag der Gesellschaft, 1929.

GMBH-GESETZ, Stand 1.10.2008.

HABERER, T., Corporate Governance. Österreich - Deutschland - International, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien, 2003.

HAMM, W., Konzentrations- und Fusionstendenzen, in: Laurinkari, J. (Hrsg), Genossenschaftswesen, Oldenbourg Verlag, München, 1990.

HELBICH, F., Kredit-Genossenschaft und Aktiengesellschaft, Selbstverlag Raiffeisenverband Vorarlberg, Bregenz, 1990.

HELLINGER, C., Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften; eine transaktionskostenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Netzwerkstrukturen, Münster, 1999.

HENZLER, R., Sind die Prinzipien noch zeitgemäß?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 37. Jahrgang, 1967, S. 229 - 243.

HENZLER, R., Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder (Aufsatzsammlung), Frankfurt am Main, 1970.

HOFINGER, H./KARNER, A. (Hrsg), Cooperative Governance, Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch), Wien, 2004.

HÜFFEL, K., Inhaltsanalyse, in: Arbeitskreis Qualitative Sozialforschung (Hrsg), Verführung zum Qualitativen Forschen. Eine Methodenauswahl, WUV-Universitätsverlag, 1994, S. 135 - 148.

INDUSTRIEMAGAZIN, Die Top 1000 Führungskräfte, Nr. 9/September 2007, S. 30 - 45.

INSTITUT FÜR REVISIONS-, TREUHAND- UND RECHNUNGSWESEN UNIVERSITÄT INNSBRUCK, Die Subsidiarität im Genossenschaftswesen, Genossenschaftliche Schriftenreihe Lexa - Perkounigg, Band 4, Wattens, 1998.

INTERNATIONALE RAIFFEISEN-UNION, IRU Courier, Nr. 2, August 2007.

INVESTMENTFONDSGESETZ (InvFG), Stand 1.10.2008.

JAHODA, M./LAZARFELD, P. F./ZEISEL, H., Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch, Suhrkamp, 1960.

JENSEN, M./MECKLING, W., Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, Vol. 3, 1976, Nr. 4, S. 305 - 360.

JÜTTEMANN, G. (Hrsg), Qualitative Forschung in der Psychologie, Beltz, Weinheim, 1985.

KASTNER, W., Österreichisches Genossenschaftsrecht, in: Patera, M. (Hrsg), Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens, Wien, 1986, S. 117 - S. 232.

KEINERT, H., Aktuelle Probleme des Genossenschaftsverbands einschließlich Kartell-, Konzern- und Kapitalaufbringungsfragen, Reihe der Linzer Universitätsschriften, Schriften zum Genossenschaftsrecht, Band 1, Springer-Verlag, 1992.

KELLE, U./ERZBERGER, C., Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz, in: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg), Qualitative Forschung. Ein Handbuch, rowohlts enzyklopädie, 2003.

KEMMETMÜLLER, W./SCHMIDT, M. (Hrsg), Genossenschaftliche Kooperationspraxis, Ueberreuter, 1997.

KENDALL, P. (Hrsg), The Varied Sociology of Paul F. Lazarsfeld, Columbia University Press, New York, 1982.

KLEIN, B./CRAWFORD, R. G./ALCHIAN, A. A., Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process, in: Journal of Law and Economics, Vol 26, 1978, S. 297 - 326.

KLEINE ZEITUNG, Pekarek geht: "Politisch ließ ich mich nie vereinnahmen", 1.7.2008.

KOCH, W., Der Genossenschaftsgedanke. F. W. Raiffeisen als Kooperationsmodell in der modernen Industriegesellschaft, Würzburg, 1991.

KONRAD, C./SPICKA, V., Von den Darlehnskassen-Vereinen zur Raiffeisen-Bankengruppe, in: Kemmetmüller, W./Schmidt, M. (Hrsg), Genossenschaftliche Kooperationspraxis, Ueberreuter, 1997, S. 61 - 93.

KRALIK, W./RECHBERGER, W. (Hrsg), Entwurf eines Genossenschaftsgesetzes, Band XVII, Manz Verlag, Wien, 1996.

KRAMER, J. W., Wismarer Diskussionspapiere, Heft 01/2007.

KREDITWESENGESETZ (KWG) in der Fassung von 1979.

KREJCI, H., Zulässigkeitsgrenzen des Kreditgenossenschaftsverbundes, Orac, Wien, 1993.

KREJCI, H., Geleitwort, in: Haberer, T., Corporate Governance. Österreich - Deutschland - International, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien, 2003.

LAMNEK, S., Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken, Psychologie Verlags Union, München, 1989.

LAMPRECHT, D., Der Member Value von Genossenschaftsbanken unter sich ändernden Wettbewerbsbedingungen, in: Oebbecke, J./Ehlers, D./Klein, M./Theurl, T./Diemert, D. (Hrsg), Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken, Kohlhammer, Deutscher Gemeindeverlag, 2006.

LASSWELL, H. D., Propaganda Technique in the World War, 1927 (reprinted with a new introduction, 1971).

LASSWELL, H. D., World Politics and Personal Insecurity, 1935a (reprinted with a new introduction, 1965).

LASSWELL, H. D., Politics: Who Gets What, When, How, 1935b.

LAURINKARI, J. (Hrsg), Genossenschaftswesen, Oldenbourg Verlag, München, 1990.

LAURINKARI, J., Einführung, in: Laurinkari, J. (Hrsg), Genossenschaftswesen, Oldenbourg Verlag, München, 1990.

LAURINKARI, J./BRAZDA, J., Genossenschaftliche Grundwerte, in: Laurinkari, J. (Hrsg), Genossenschaftswesen, Oldenbourg Verlag, München, 1990.

LAZARSFELD, P. F., The Techniques of Market Research from the Standpoint of a Psychologist, New York, 1935.

LAZARSFELD, P. F., Radio and the Printed Page. An Introduction to the Study of Radio and Its Role in the Communication of Ideas, Duell, Sloan and Pearce, New York, 1940.

LAZARSFELD, P. F., Qualitative Analysis, Allyn & Bacon, Boston, 1972.

LAZARSFELD, P. F./BARTON, A., Some Principles of Classification in Social Research, in: Lazarsfeld, P. F., Qualitative Analysis, Allyn & Bacon, Boston, 1972.

LAZARSFELD, P. F./BARTON, A., Some Functions of Qualitative Analysis in Social Research, in: Kendall, P. (Hrsg), The Varied Sociology of Paul F. Lazarsfeld, Columbia University Press, New York, 1982.

LICHTSTEINER, H./SCHWARZ, P., Genossenschaftsmanagement im Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie, in: ZfgG, Band 58, Heft 3/2008, Vandenhoeck & Ruprecht, 2008, S. 195 - 206.

MAYRING, P., Qualitative Inhaltsanalyse, in: Jüttemann, G. (Hrsg), Qualitative Forschung in der Psychologie, Beltz, Weinheim, 1985, S. 187 - 211.

MAYRING, P., Einführung in die qualitative Sozialforschung, Psychologie Verlags Union, München, 1990.

MAYRING, P., Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 8. Auflage, Beltz Verlag, 2003.

MAYRING, P., Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse, in: Mayring, P./Gläser-Zikuda, M. (Hrsg), Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, Beltz Verlag, 2005, S. 7 - 19.

MAYRING, P./GLÄSER-ZIKUDA, M. (Hrsg), Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, Beltz Verlag, 2005.

MEYER, A. (Hrsg), Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart, 1998.

MILES, M./HUBERMAN, A., Qualitative Data Analysis. A Sourcebook of New Methods, Newbury Park (CA), 1991.

MÜNKNER, H. H./RINGLE, G. (Hrsg), Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation - Der Unterschied zählt, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2008.

NEUMANN, M., Kriterien für den Erfolg von Genossenschaften, in: ZfgG, Band 22, Heft 1/1972.

NEUMANN, M., Konflikt- oder Harmonietheorie der Genossenschaften, in: ZfgG, Band 23, 1973, S. 46 - 62.

OEBBECKE, J./EHLERS, D./KLEIN, M./THEURL, T./DIEMERT, D. (Hrsg), Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken, Kohlhammer, Deutscher Gemeindeverlag, 2006.

OECD, Grundsätze der Corporate Governance, 1999.

OEVERMANN, U., Hermeneutische Sinnrekonstruktion: Als Therapie und Pädagogik missverstanden, oder: das notorisch strukturtheoretische Defizit pädagogischer Wissenschaft, in: Garz, D./Kraimer, K. (Hrsg), Brauchen wir andere Forschungsmethoden? Beiträge zur Diskussion interpretativer Verfahren, Monographien Pädagogik, Band 33, Scriptor, Frankfurt, 1983, S. 113 - 155.

OLIVER WYMAN, Co-operative Bank: Customer Champion, 2008.

ÖPAG PENSIONSKASSEN AG, Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat der ÖPAG Pensionskassen Aktiengesellschaft, in der Fassung vom 19. September 1990.

ÖPAG PENSIONSKASSEN AG, Geschäftsordnung für den Beirat der ÖPAG Pensionskassen Aktiengesellschaft, in der Fassung vom 19. September 1990.

ÖPAG PENSIONSKASSEN AG, Satzung der ÖPAG Pensionskassen Aktiengesellschaft, in der Fassung des Hauptversammlungsbeschlusses vom 21. Juni 2001.

ÖPAG PENSIONSKASSEN AG, Geschäftsbericht 2006.

ÖPAG PENSIONSKASSEN AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 28.9.2006 (internes Papier).

ÖPAG PENSIONSKASSEN AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 22.11.2006 (internes Papier).

ÖPAG PENSIONSKASSEN AG, Geschäftsbericht 2007.

ÖPAG PENSIONSKASSEN AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 29.3.2007 (internes Papier).

ÖPAG PENSIONSKASSEN AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 20.6.2007 (internes Papier).

ÖPAG PENSIONSKASSEN AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 20.9.2007 (internes Papier).

ÖPAG PENSIONSKASSEN AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 21.11.2007 (internes Papier).

ÖPAG PENSIONSKASSEN AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 3.4.2008 (internes Papier).

ÖPAG PENSIONSKASSEN AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 24.6.2008 (internes Papier).

ÖPAG PENSIONSKASSEN AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 18.9.2008 (internes Papier).

ÖRV, Raiffeisen Österreich in Zahlen, 2004 (interne Statistik).

ÖRV, Raiffeisenlandesbanken - Von der Genossenschaft zur Aktiengesellschaft, 2005 (internes Papier).

ÖRV, Mitarbeiterzahlen Raiffeisen Bankengruppe, 2007 (interne Statistik).

ÖSTERREICH, Scharinger und Hameseder bestvernetzte Manager, 6.9.2007, R20 - R21.

ÖSTERREICHISCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX, LexisNexis ARD Orac, Stand 1.10.2008.

ÖVK VORSORGEKASSE AG, Satzung der ÖVK Vorsorgekasse AG, in der Fassung der Beschlüsse der Hauptversammlung vom 6. September 2002.

ÖVK VORSORGEKASSE AG, Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat der ÖVK Vorsorgekasse AG, in der Fassung vom 20. März 2003.

ÖVK VORSORGEKASSE AG, Geschäftsbericht 2006.

ÖVK VORSORGEKASSE AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 12.9.2006 (internes Papier).

ÖVK VORSORGEKASSE AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 28.11.2006 (internes Papier).

ÖVK VORSORGEKASSE AG, Geschäftsbericht 2007.

ÖVK VORSORGEKASSE AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 29.3.2007 (internes Papier).

ÖVK VORSORGEKASSE AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 10.5.2007 (internes Papier).

ÖVK VORSORGEKASSE AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 20.9.2007 (internes Papier).

ÖVK VORSORGEKASSE AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 21.11.2007 (internes Papier).

ÖVK VORSORGEKASSE AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 3.4.2008 (internes Papier).

ÖVK VORSORGEKASSE AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 7.5.2008 (internes Papier).

ÖVK VORSORGEKASSE AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 18.9.2008 (internes Papier).

PANGL, A., Liebe Leser! (Vorwort des Chefredakteurs), in: Fachverband der Raiffeisenbanken (Hrsg), Raiffeisenblatt, Österreichischer Agrarverlag, Ausgabe 7-8/2008, S. 2.

PATERA, M. (Hrsg), Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens, Wien, 1986.

PEEMÖLLER, V. H., Modernisierung der Genossenschaft, in: ZfgG, Band 56, Heft 1/2006, Vandenhoeck & Ruprecht, 2006.

PICOT, A., Die grenzenlose Unternehmung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2003.

PICOT, A./HARD, P., Make-or-Buy-Entscheidungen, in: Meyer, A. (Hrsg), Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart, 1998, S. 625 - 646.

POLSTER, D., Finanzintermediation und institutioneller Wandel: Finanzsystem, Universalbanken, Kreditgenossenschaften, Münster, 2001a.

POLSTER, D., Verbundexterne Kooperation von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 23, Münster, 2001b.

PRÄNDL, F./GEPPERT, S./GÖTH, P. (Hrsg), Corporate Governance Kodex. Praxishandbuch, Manz, 2003.

PRATT, J. W./ZECKHAUSER, R. J., Principals and Agents: The Structure of Business, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1985.

PURTSCHERT, R. (Hrsg), Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, 2005.

RAIFFEISEN BANKENGRUPPE ÖSTERREICH, Übereinkommen zur Regelung der Arbeitsweise auf Bundesebene, Fassung 1. Februar 1990 (internes Papier).

RAIFFEISEN BANKENGRUPPE ÖSTERREICH, Geschäftsordnung des Leitungsausschusses, idF vom 13. Oktober 2000 (internes Papier).

RAIFFEISEN BAUSPARKASSE GMBH, Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat der Raiffeisen Bausparkasse Gesellschaft mbh, gültig ab 27. September 2001.

RAIFFEISEN BAUSPARKASSE GMBH, Gründung der Raiffeisen Bausparkasse Gesellschaft mbH, 2002 (interne Dokumentationen).

RAIFFEISEN BAUSPARKASSE GMBH, Gesellschaftsvertrag, Gesellschaftlicherbeschluss 20.9.2005.

RAIFFEISEN BAUSPARKASSE GMBH, Geschäftsbericht 2006.

RAIFFEISEN BAUSPARKASSE GMBH, Geschäftsbericht 2007.

RAIFFEISEN CAPITAL MANAGEMENT GMBH, Geschäftsbericht 2005.

RAIFFEISEN CAPITAL MANAGEMENT GMBH, Geschäftsbericht 2006.

RAIFFEISEN CAPITAL MANAGEMENT GMBH, Geschäftsbericht 2007.

RAIFFEISEN-HOLDING NIEDERÖSTERREICH-WIEN, Satzung Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung, gemäß Generalversammlungsbeschluss vom 22.4.2005.

RAIFFEISEN KAPITALANLAGE-GESELLSCHAFT MBH, Gesellschaftsvertrag, in der Fassung vom 29. September 2004.

RAIFFEISENLANDESBANK BURGENLAND, Satzung der Raiffeisenlandesbank Burgenland und Revisionsverband registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung, Stand: Beschluss 17.6.2003.

RAIFFEISENLANDESBANK BURGENLAND, Geschäftsbericht 2006.

RAIFFEISENLANDESBANK BURGENLAND, Geschäftsbericht 2007.

RAIFFEISENLANDESBANK KÄRNTEN, Satzung der Raiffeisenlandesbank Kärnten - Rechenzentrum und Revisionsverband, registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung, Stand: 5.7.2004.

RAIFFEISENLANDESBANK KÄRNTEN, Geschäftsbericht 2006.

RAIFFEISENLANDESBANK KÄRNTEN, Geschäftsbericht 2007.

RAIFFEISENLANDESBANK KÄRNTEN, Vorzeitiges Ausscheiden Dr. Pekarek, Presseaussendung, Dezember 2007.

RAIFFEISENLANDESBANK NIEDERÖSTERREICH-WIEN, Jahresbericht 2001.

RAIFFEISENLANDESBANK NIEDERÖSTERREICH-WIEN, Satzung der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien AG, Stand: 22.4.2005.

RAIFFEISENLANDESBANK NIEDERÖSTERREICH-WIEN, Jahresbericht 2006.

RAIFFEISENLANDESBANK NIEDERÖSTERREICH-WIEN, Jahresbericht 2007.

RAIFFEISENLANDESBANK OBERÖSTERREICH, Satzung, aktuelle Fassung gültig ab 4.12.2004.

RAIFFEISENLANDESBANK OBERÖSTERREICH, Geschäftsbericht 2004.

RAIFFEISENLANDESBANK OBERÖSTERREICH, Geschäftsbericht 2006.

RAIFFEISENLANDESBANK OBERÖSTERREICH, Geschäftsbericht 2007.

RAIFFEISEN-LANDESBANK STEIERMARK AG, Satzung, 2005.

RAIFFEISEN-LANDESBANK STEIERMARK AG, Geschäftsbericht 2005.

RAIFFEISEN-LANDESBANK STEIERMARK AG, Geschäftsbericht 2006.

RAIFFEISEN-LANDESBANK STEIERMARK AG, Geschäftsbericht 2007.

RAIFFEISEN-LANDESBANK TIROL AG, Satzung, 2002.

RAIFFEISEN-LANDESBANK TIROL AG, Geschäftsbericht 2002.

RAIFFEISEN-LANDESBANK TIROL AG, Geschäftsbericht 2006.

RAIFFEISEN-LANDESBANK TIROL AG, Geschäftsbericht 2007.

RAIFFEISENLANDESBANK VORARLBERG, Satzung für die Raiffeisenlandesbank Vorarlberg Waren- und Revisionsverband registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung, Bregenz, beschlossen in der Generalversammlung vom 27.6.2005.

RAIFFEISENLANDESBANK VORARLBERG, Geschäftsbericht 2006.

RAIFFEISENLANDESBANK VORARLBERG, Geschäftsbericht 2007.

RAIFFEISEN-LEASING, Geschäftsbericht 2004.

RAIFFEISEN-LEASING, Gesellschaftsvertrag, 20.9.2004.

RAIFFEISEN-LEASING, Geschäftsordnung für den Geschäftspolitischen Beirat der Raiffeisen-Leasing GesmbH, 10.6.2005.

RAIFFEISEN-LEASING, Geschäftsordnung für den Bewilligungsausschuss der Raiffeisen-Leasing GesmbH, 10.6.2005.

RAIFFEISEN-LEASING, Leas mich. Im besten Alter. 35 Jahre Raiffeisen-Leasing, Nummer 3, Oktober 2005.

RAIFFEISEN-LEASING, Geschäftsbericht 2006 mit Nachhaltigkeitsbericht.

RAIFFEISEN-LEASING, Geschäftsbericht 2007.

RAIFFEISEN-LEASING, Presseinformation, 27.2.2008.

RAIFFEISENVERBAND SALZBURG, Statut Raiffeisenverband Salzburg, Generalversammlung 26. April 2002.

RAIFFEISENVERBAND SALZBURG, 1905 - 2005. 100 Jahre Raiffeisenverband Salzburg, 2005.

RAIFFEISENVERBAND SALZBURG, Geschäftsbericht 2006.

RAIFFEISENVERBAND SALZBURG, Geschäftsbericht 2007.

RAIFFEISEN VERSICHERUNG, Satzung, Stand 22.5.2000.

RAIFFEISEN VERSICHERUNG, Geschäftsordnung für den "Beirat der Raiffeisen Versicherung AG", Fassung 10.3.2004.

RAIFFEISEN VERSICHERUNG, Kurier. Magazin für die Mitarbeiter der Raiffeisenbanken in Österreich, Ausgabe 1, März 2005.

RAIFFEISEN VERSICHERUNG, Geschäftsbericht 2006.

RAIFFEISEN VERSICHERUNG, Beirats-Protokoll vom 12.10.2006 (internes Papier).

RAIFFEISEN VERSICHERUNG, Beirats-Protokoll vom 14.12.2006 (internes Papier).

RAIFFEISEN VERSICHERUNG, Geschäftsbericht 2007.

RAIFFEISEN VERSICHERUNG, Beirats-Protokoll vom 27.3.2007 (internes Papier).

RAIFFEISEN VERSICHERUNG, Beirats-Protokoll vom 28.6.2007 (internes Papier).

RAIFFEISEN VERSICHERUNG, Beirats-Protokoll vom 19.10.2007
(internes Papier).

RAIFFEISEN VERSICHERUNG, Beirats-Protokoll vom 14.12.2007
(internes Papier).

RAIFFEISEN VERSICHERUNG, Beirats-Protokoll vom 25.1.2008
(internes Papier).

RAIFFEISEN VERSICHERUNG, Beirats-Protokoll vom 10.4.2008
(internes Papier).

RAIFFEISEN VERSICHERUNG, Beirats-Protokoll vom 19.6.2008
(internes Papier).

RAIFFEISEN VERSICHERUNG, Beirats-Protokoll vom 2.10.2008
(internes Papier).

RAIFFEISEN ZEITUNG, Raiffeisen-Leasing steuert nach Norden,
Nr. 37/13. September 2007, S. 7.

RAIFFEISEN ZEITUNG, Ein gutes Netzwerk ist das Erfolgsgeheimnis von
Raiffeisen, Nr. 37/13. September 2007, S. 5.

RAIFFEISEN ZEITUNG, Klaus Pekarek wünscht vorzeitige Auflösung
seines Vorstandsmandats, Nr. 51 - 52/20. Dezember 2007, S. 8.

RAIFFEISEN ZEITUNG, Nr. 34-35/21. August 2008.

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Aufsichtsratausschuss
für Personalangelegenheiten (im Folgenden kurz: Personalausschuss),
Geschäftsordnung, Fassung 27. Juni 1989.

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Länderkuratorium,
Geschäftsordnung, Fassung 15. Juni 1999.

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Protokoll über die
Sitzung der Leitungsausschuss-Klausur am 19./20.10.1999 (internes
Papier).

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Protokoll über die
Klausur des Leitungsausschusses am 26.6.2001 (internes Papier).

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Sonderprotokoll über
die Sitzung des Leitungsausschusses am 12.5.2004 (internes Papier).

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Geschäftsbericht 2004.

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Protokoll über die Sitzung des Leitungsausschusses am 19.1.2005 (internes Papier).

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Geschäftsbericht 2006.

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Geschäftsbericht 2007.

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Satzung der Raiffeisen Zentralbank Österreich Aktiengesellschaft, in der Fassung vom 20. Juni 2007.

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat der Raiffeisen Zentralbank Österreich Aktiengesellschaft, in der Fassung vom 20. Juni 2007.

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Geschäftsordnung für den Arbeitsausschuss der Raiffeisen Zentralbank Österreich Aktiengesellschaft, in der Fassung vom 20. Juni 2007.

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Geschäftsbericht 2008.

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Prüfungsausschuss, Geschäftsordnung, Fassung 3. April 2008.

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Protokoll über die Sitzung des Leitungsausschusses am 7.5.2008 (internes Papier).

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Raiffeisen ist mit Nähe zum Kunden erfolgreich, Presseinformation, 1. Juli 2008.

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Protokoll über die Sitzung des Leitungsausschusses am 4.9.2008 (internes Papier).

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Geschäftsordnung für den Vorstand der Raiffeisen Zentralbank Österreich Aktiengesellschaft, Entwurf einer adaptierten Fassung 2009, 2009a (internes Papier).

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Geschäftsordnung für den Arbeitsausschuss der Raiffeisen Zentralbank Österreich Aktiengesellschaft, Entwurf einer adaptierten Fassung 2009, 2009b (internes Papier).

RAIFFEISEN ZENTRALBANK ÖSTERREICH AG, Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat der Raiffeisen Zentralbank Österreich Aktiengesellschaft, Entwurf einer adaptierten Fassung 2009, 2009c (internes Papier).

REINHOFFER, B., Lehrkräfte geben Auskunft über ihren Unterricht. Ein systematisierender Vorschlag zur deduktiven und induktiven Kategorien-

bildung in der Unterrichtsforschung, in: Mayring, P./ Gläser-Zikuda, M. (Hrsg), Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, Beltz Verlag, 2005.

RICHTER, R./FURUBOTN, E. G., Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, 3. Auflage, Mohr Siebeck, 2003.

RINGLE, G., Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität, in: Kramer, J. W., Wismarer Diskussionspapiere, Heft 01/2007.

RINGLE, G., Muhammed Yunus und die Armutsbekämpfung durch Mikrokredite: Eine Neubelebung des Raiffeisen-Modells, in: ZfgG, Band 58, Heft 3/2008, Vandenhoeck & Ruprecht, 2008, S. 207 - 221.

RITSERT, J., Inhaltsanalyse und Ideologiekritik. Ein Versuch über kritische Sozialforschung, Athenäum, Frankfurt am Main, 1972.

RLB-STMK VERBUND REGISTRIERTE GENOSSENSCHAFT MIT BESCHRÄNKTER HAFTUNG, Satzung der RLB-Stmk Verbund registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung, Fassung der Gründerversammlung, 8.6.2005.

RLB VERBUND REGISTRIERTE GENOSSENSCHAFT MIT BESCHRÄNKTER HAFTUNG OÖ, Satzung, Stand: 6.2.2004.

RUST, H., Inhaltsanalyse. Die Praxis der indirekten Interaktionsforschung in Psychologie und Psychotherapie, Urban & Schwarzenberg, München, 1983.

RÖSNER, H. J./SCHULZ-NIESWANDT, F., Kölner Beiträge zum Genossenschaftswesen, Band 1, 2005.

SCHARINGER, L./RUMMEL, P., Im Verbund liegen Stärke und Sicherheit, Trauner Verlag, Linz, 1996.

SCHENZ, R., Vorwort des Regierungsbeauftragten für den Kapitalmarkt, in: Prändl, F./Geppert, S./Göth, P. (Hrsg), Corporate Governance Kodex. Praxishandbuch, Manz, 2003.

SCHIERENBECK, H., Genossenschaftliches Zentralbankensystem, Chancen und Risiken der Zweistufigkeit, Wiesbaden, 1989.

SCHWARZ, P., Großgenossenschaften: Vom Förderauftrag zur Corporate Citizenship?, in: ZfgG, Band 56, Heft 1/2006, Vandenhoeck & Ruprecht, 2006.

SILLER, A., Kernkompetenzmanagement im genossenschaftlichen Finanzverbund, in: Rösner, H. J./Schulz-Nieswandt, F., Kölner Beiträge zum Genossenschaftswesen, Band 1, 2005.

STRÖBITZER, H., Raiffeisen. Eine Idee im Wandel der Zeit. Niederösterreich 1886 - 1986, Verlag Niederösterreichisches Pressehaus, St. Pölten - Wien, 1986.

SYNDIKUS, W., Willensbildung im kreditgenossenschaftlichen Verbund, Müller Botermann Verlag, Köln, 1993.

THE BANKER, Top 1000 World Banks, July 2008, S. 135 - 274.

THEURL, T./KRING, T., Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 27, 2002.

THEURL, T., Outsourcing - Geschäftsmodell der Zukunft, Modeerscheinung oder bewährte Praxis mit Tradition?, in: Theurl, T./Krawinkel, M. (Hrsg), Outsourcing und Finanzverbund, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 57, Shaker Verlag, Aachen, 2003, S. 9 - 40.

THEURL, T./KRAWINKEL, M. (Hrsg), Outsourcing und Finanzverbund, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 57, Shaker Verlag, Aachen, 2003.

THEURL, T., Die Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlicher Netzwerke, Vorträge und Aufsätze des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen, Heft 28, Eigenverlag des FOG, Wien, 2004.

THEURL, T., Genossenschaftliche Mitgliedschaft und Member Value als Konzepte für die Zukunft, in: ZfgG, Band 55, Heft 2/2005, Vandenhoeck & Ruprecht, 2005.

THEURL, T., Die Bedeutung des Genossenschaftswesens und seine Perspektiven, in: Internationale Raiffeisen-Union (Hrsg), IRU Courier, Nr. 2, August 2007a, S. 6 - 10.

THEURL, T. (Hrsg), Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 77, Aachen, 2007b.

TODEV, T./BRAZDA, J., Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften in Mittel- und Osteuropa. Vergangenheit - Gegenwart - Zukunft, Berliner Schriften zum Genossenschaftswesen, Band 4, 1994.

TOMANEK, P., Die ersten 100 Jahre Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien, Wien, 2008.

TOMANEK, P., Vor § 1 GenG, Die Entwicklung des Genossenschaftswesens in Österreich, in: Dellinger, M. (Hrsg), Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen. Kommentar, LexisNexis Verlag ARD ORAC, Wien, 2005, S. 1 - 13.

ULICH, D./HAUSSER, K./MAYRING, P./STREHMEL, P./KANDLER, M./DEGENHARDT, B., Psychologie der Krisenbewältigung. Eine Längsschnittuntersuchung mit Arbeitslosen, Weinheim, Beltz, 1985.

UNIQA VERSICHERUNGEN AG, Satzung, Stand 20. Juni 2000.

UNIQA VERSICHERUNGEN AG, Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat der UNIQA Versicherungen AG, Stand 1. Jänner 2002.

UNIQA VERSICHERUNGEN AG, Protokoll über die Aufsichtsratssitzung vom 12.9.2006 (internes Papier).

UNIQA VERSICHERUNGEN AG, Protokoll über die Aufsichtsratssitzung vom 28.11.2006 (internes Papier).

UNIQA VERSICHERUNGEN AG, Protokoll über die Aufsichtsratssitzung vom 22.3.2007 (internes Papier).

UNIQA VERSICHERUNGEN AG, Protokoll über die Aufsichtsratssitzung vom 25.4.2007 (internes Papier).

UNIQA VERSICHERUNGEN AG, Protokoll über die Aufsichtsratssitzung vom 18.9.2007 (internes Papier).

UNIQA VERSICHERUNGEN AG, Protokoll über die Aufsichtsratssitzung vom 28.11.2007 (internes Papier).

UNIQA VERSICHERUNGEN AG, Protokoll über die Aufsichtsratssitzung vom 11.3.2008 (internes Papier).

UNIQA VERSICHERUNGEN AG, Protokoll über die Aufsichtsratssitzung vom 24.4.2008 (internes Papier).

UNIQA VERSICHERUNGEN AG, Protokoll über die Aufsichtsratssitzung vom 16.9.2008 (internes Papier).

WALTLE, K., Der hauptberufliche Vorstand in einer Kreditgenossenschaft, 2005 (internes Papier).

WEBER, W./BRAZDA, J., "Genossenschaftliches Handeln" - zwei neuere theoretische Ansätze, in: ZfgG, Band 43, Heft 1/1993, Vandenhoeck & Ruprecht, 1993, S. 99 - 107.

WEISSEL, E., Die wirtschaftliche Bedeutung der Genossenschaften in Österreich, in: Patera, M. (Hrsg), Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens, Wien, 1986, S. 257 - 440.

WILLIAMSON, O. E., Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York/London, 1987a.

WILLIAMSON, O. E., The Economic Institutions of Capitalism, New York/London, 1987b.

WIRTSCHAFTSBLATT, Die Wiege der Macht, Nr. 2942, 6.9.2007, S. 2.

ZACH, A., Die Banken- und Managementkrise ist eine Chance für die genossenschaftlichen Banken, in: Fachverband der Raiffeisenbanken (Hrsg), Raiffeisenblatt, Österreichischer Agrarverlag, Ausgabe 7-8/2008, S. 3 - 4.

ZRW, Geschäftsordnung des Vorstandes des Vereines "Zentrale Raiffeisenwerbung", Stand: 2. Oktober 2002.

ZRW, Die Marke Raiffeisen. Erfolgsbausteine und Markenleitlinien, 2003.

ZRW, Geschäftsordnung des Länderkuratoriums des Vereines "Zentrale Raiffeisenwerbung", Stand: 23. November 2004.

ZRW, Satzung des Vereines "Zentrale Raiffeisenwerbung", Stand: 22. November 2005.

ZVEZA BANK, Jahresbericht 2004.

ZVEZA BANK, Jahresbericht 2007.

10. Interviewverzeichnis

CHALOUPKA, H., Generalrevisor des ÖRV, 24.6.2008.

HOPFNER, W., Vorstandsdirektor der Raiffeisenlandesbank Vorarlberg, 10.10.2007.

MAYR, W., Obmann der Geschäftsleitervereinigung öö Raiffeisenbanken, 19.11.2008.

PANGL, A., Generalsekretär des Fachverbands der Raiffeisenbanken, 2.4.2008.

PANGL, A., Generalsekretär des Fachverbands der Raiffeisenbanken, 19.11.2008.

SARDELIC, M., Vorstand der Raiffeisen Versicherung AG, 2.10.2008.

VIEGHOFER, J., Präsident des Dachverbands österreichischer Raiffeisen-Geschäftsleitervereinigungen, 20.11.2007.

URL, M., Vorstandsdirektor der RZB, 11.12.2007.

URL, M., Vorstandsdirektor der RZB, 24.2.2009.

WALTLE, K., Vorstandsvorsitzender der Raiffeisenlandesbank Vorarlberg, 19.1.2005.

11. Vorträge-/Tagungsverzeichnis

KONRAD, C., Chancen und Grenzen von Autonomie, Impulsreferat, Tagung des Dachverbands österreichischer Raiffeisen-Geschäftsleitervereinigungen, Lech, 26.6.2008.

ROTHENSTEINER, W., Vortrag vor Südtiroler Raiffeisenbanken (Redekonzept), 24.10.2008.

WALTLE, K., Markthoheit - Personalverantwortung - Bilanzverantwortung, Impulsreferat, Tagung des Dachverbands österreichischer Raiffeisen-Geschäftsleitervereinigungen, Lech, 26.6.2008.

WÜLKER, H.-D., Die Raiffeisen-Prinzipien, Utrecht, 6.4.1995

12. Internetverzeichnis

www.iru.de

www.oberoesterreichische.at

www.oenb.at

www.primaerbanken.at

www.raiffeisen.at

www.raiffeisen-ooe.at

www.raiffeisen-versicherung.at

www.rcm.at

www.ri.co.at

www.uni-muenster.de

13. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Genossenschaftsmitglieder nach Ländern - Kundenanteil mit Mitgliedschaft in % (2006).....	15
Abbildung 2: Struktur der Raiffeisen Bankengruppe Österreich (2007).....	17
Abbildung 3: Flächendeckendes Vertriebsnetz in ganz Österreich	18
Abbildung 4: Anzahl der Kunden pro Bankstelle.....	19
Abbildung 5: Kursentwicklung Raiffeisen International	25
Abbildung 6: Struktur der UNIQA Group Austria.....	29
Abbildung 7: Eigentümerstruktur der Raiffeisen KAG	32
Abbildung 8: Der "Genetische Code der Marke Raiffeisen"	39
Abbildung 9: Marktanteil genossenschaftlicher Banken sowie relatives Umsatzwachstum nach Ländern.....	44
Abbildung 10: Struktur der RLB Niederösterreich-Wien AG	50
Abbildung 11: Struktur der Raiffeisen-Landesbank Tirol AG	52
Abbildung 12: Struktur der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG	53
Abbildung 13: Struktur der Raiffeisen-Landesbank Steiermark AG	54
Abbildung 14: Kursentwicklung UNIQA Versicherungen AG.....	56
Abbildung 15: Systematisierung genossenschaftlicher Prinzipien	63
Abbildung 16: Governance-Strukturen unter verschiedenen Bankmodellen.....	80
Abbildung 17: Abstrahierter Willensbildungsprozess der RBG	103
Abbildung 18: Dimension der Abhängigkeit.....	109
Abbildung 19: Die drei EDV-Blöcke der RBG.....	113
Abbildung 20: Dividendenausschüttung der RZB an ihre Aktionäre.....	117
Abbildung 21: Beziehungs-Portfolio	127
Abbildung 22: Beziehungs-Portfolio der Verbundunternehmen und -gremien der RBG	129
Abbildung 23: Normstrategien für effektive Corporate Governance	131
Abbildung 24: Normstrategien für effektive Corporate Governance in der RBG	132
Abbildung 25: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse (allgemein).....	139
Abbildung 26: Ablaufmodell skalierender Strukturierung.....	140
Abbildung 27: Situation vor Gründung der Vorsorge Holding AG	173
Abbildung 28: Situation nach Gründung der Vorsorge Holding AG.....	173

14. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Marktanteile der Raiffeisen Bankengruppe Österreich	16
Tabelle 2:	Eckdaten der acht Raiffeisenlandeszentralen.....	22
Tabelle 3:	Aktionärsverzeichnis Raiffeisen Zentralbank Österreich AG	23
Tabelle 4:	Eckdaten des RZB Konzerns.....	24
Tabelle 5:	Eckdaten der Raiffeisen Bausparkasse	28
Tabelle 6:	Eckdaten der Raiffeisen Versicherung.....	30
Tabelle 7:	Eckdaten der Raiffeisen-Leasing	31
Tabelle 8:	Eckdaten der Raiffeisen Capital Management.....	33
Tabelle 9:	Eckdaten der ÖPAG Pensionskassen AG	34
Tabelle 10:	Eckdaten der ÖVK Vorsorgekasse AG	35
Tabelle 11:	Anzahl der Raiffeisenbanken, 1996 - 2007	41
Tabelle 12:	Die regionale Verteilung der lokalen Genossenschaftsbanken ...	42
Tabelle 13:	Zusammensetzung der Aufsichtsorgane der Landeszentralen....	84
Tabelle 14:	Zusammensetzung der Aufsichtsorgane der RZB	87
Tabelle 15:	Zusammensetzung der Aufsichtsorgane der Sondergesellschaften	89
Tabelle 16:	Marktanteile der einzelnen Versicherungen bei Raiffeisen-Kunden	91
Tabelle 17:	Zusammensetzung Leitungsausschuss & ZRW	93
Tabelle 18:	Kategorisierung Zwischenanalyse 1	95
Tabelle 19:	Beteiligungsverhältnisse ÖPAG und ÖVK	100
Tabelle 20:	Prinzipal-Agenten-Ansatz	105
Tabelle 21:	Zwischenanalyse 2: Kategorisierung der Beziehung Prinzipal - Agent.....	128
Tabelle 22:	Kategoriensystem "Mitgliederförderung".....	148
Tabelle 23:	Kategoriensystem "Selbstverantwortung & Selbstverwaltung" ..	150
Tabelle 24:	Kategoriensystem "Subsidiarität"	152
Tabelle 25:	Kategoriensystem "Sicherheit"	154
Tabelle 26:	Ausprägungen der einzelnen Kategoriensysteme in der Governance der Verbundunternehmen/-gremien (Zwischenanalyse 4)	156
Tabelle 27:	Die drei Kontrastgruppen der demokratischen Willensbildung in der RBG	163

15. Abkürzungsverzeichnis

Abs	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
ao	außerordentliche(r)
AT	Österreich
BARC	BARC Versicherungs-Holding AG
baw	bis auf weiteres
BMF	Bundesministerium für Finanzen
BMVG	Betriebliche Mitarbeitervorsorge-Gesetz
BWG	Bankwesengesetz
bzw	beziehungsweise
CEE	Central and Eastern Europe
CEO	Chief Executive Officer
CH	Schweiz
DE	Deutschland
dh	das heißt
EACB	European Association of Co-operative Banks
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
ES	Spanien
et al	et alii, -ae, -a
etc	et cetera
EU	Europäische Union
EUR	Euro
f	und der, die folgende
ff	und der, die folgenden
FI	Finnland
FMA	Finanzmarktaufsicht
FN	Fußnote
FR	Frankreich
GA	Geschäftsanteil(e)
GenG	Genossenschaftsgesetz
GenmbH	Genossenschaft mit beschränkter Haftung
GesmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz über Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GR	Genussrecht(e)
GZB	Genossenschaftliche Zentralbank

Hrsg	Herausgeber
IGB	Internationaler Genossenschaftsbund
iHv	in Höhe von
insb	insbesondere
InvFG	Investmentfondsgesetz
IRU	Internationale Raiffeisen-Union
iSd	im Sinne des
IT	Informationstechnologie
IT	Italien
K	Kategorie
KAG	Kapitalanlagegesellschaft
Kfz	Kraftfahrzeug
KG	Kommanditgesellschaft
KI	Kreditinstitut
KWG	Kreditwesengesetz
lit	litera
lt	laut
MiFID	Markets in Financial Instruments Directive
Mio	Millionen
Mrd	Milliarden
Nfg	Nachfolger
NL	Niederlande
Nr	Nummer
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OeKB	Oesterreichische Kontrollbank AG
OeNB	Oesterreichische Nationalbank
OÖ	Oberösterreich
oö	oberösterreichische(r)
ÖGV	Österreichischer Genossenschaftsverband
ÖPAG	ÖPAG Pensionskassen AG
ORG	Organisation
ÖRV	Österreichischer Raiffeisenverband
ÖVK	ÖVK Vorsorgekasse AG
PS	Partizipationsschein(e)
RB	Raiffeisenbank
RBG	Raiffeisen Bankengruppe Österreich
RCM	Raiffeisen Capital Management
rd	rund
reg	registriert(e)
resp	respektive

RI	Raiffeisen International Bank-Holding AG
RLB	Raiffeisenlandesbank
RV	Raiffeisenverband
RWA	Raiffeisen Ware Austria
Rz	Randziffer
RZB	Raiffeisen Zentralbank Österreich AG
S	Seite
SEPA	Single Euro Payments Area
sog	sogenannte(r)
udgl	und dergleichen
UK	United Kingdom
UNIQA	UNIQA Versicherungen AG
USA	United States of America
va	vor allem
Vers	Versicherung
vgl	vergleiche
Vol	Volume
VOR	Vereinigung der Obleute öö Raiffeisenbanken
Z	Ziffer
zB	zum Beispiel
ZfgG	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
ZRW	Zentrale Raiffeisenwerbung
zT	zum Teil

ABSTRACT I

Die demokratisch organisierte Willensbildung und Entscheidungsfindung zählt vom Anspruch her auch heute noch zu den wesentlichsten Merkmalen des Geschäftsmodells eines genossenschaftlichen Verbunds. Der Willensbildungsprozess gestaltet sich im mehrstufig aufgebauten genossenschaftlichen Verbund entsprechend der kapitalmäßigen Trägerschaft nach genossenschaftstheoretischem Selbstverständnis "von unten nach oben".

Die Arbeit untersucht die Willensbildung und Entscheidungsfindung im kreditgenossenschaftlichen Verbund am Beispiel der Raiffeisen Bankengruppe Österreich (RBG). Im Fokus stehen die unmittelbaren Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten der Kreditgenossenschaften (1. Stufe) gegenüber den regionalen Zentralbanken (2. Stufe) sowie dieser regionalen Zentralbanken gegenüber der Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB; 3. Stufe) und den wichtigsten bundesweiten Verbundeinrichtungen und -gremien. Diese werden zur Beurteilung der heute in der RBG gelebten genossenschaftlichen Demokratie einer umfassenden Analyse unterzogen. Untersucht werden insbesondere die Strukturen und Beziehungen zwischen den einzelnen Akteuren sowie die vorhandenen Abhängigkeiten untereinander.

Eingehend geprüft wird zudem der Einfluß der organisationsrechtlichen Bestimmungen auf die Willensbildung und Entscheidungsfindung. Da in der Realität die formale Verteilung von Kompetenzen auf die Organe der Verbundinstitute und deren tatsächliche Einflußnahme auf die Willensbildung zum Teil erheblich voneinander abweichen können, werden ferner die faktischen Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen analysiert.

Zwei unterschiedliche Forschungszugänge werden hierbei angewendet:

- A Neue Institutionenökonomik (vgl. Williamson, "Münsteraner"; wirtschaftswissenschaftlicher Zugang)
- B Qualitative Inhaltsanalyse (vgl. Lazarsfeld, Mayring; soziologischer Zugang)

Auf den Ergebnissen und Erkenntnissen der wissenschaftlichen Arbeit werden drei unterschiedliche Typen (Kontrastgruppen) gebildet, wobei die erzielten Ergebnisse der ideologischen Forderung einer demokratischen Willensbildung und Entscheidungsfindung im kreditgenossenschaftlichen Verbund gegenübergestellt werden:

- ❶ Mitbestimmungseinschließend
- ❷ Mitbestimmungsneutral
- ❸ Mitbestimmungsausschließend

Zudem werden konkrete Vorschläge für die Praxis angeführt, wie die festgestellten Demokratiedefizite verkleinert respektive behoben werden können, ohne die Effizienz der Kreditgenossenschaft, die die Forderung nach einem Reüssieren im herrschenden kompetitiven Marktumfeld verlangt, einzuschränken.

ABSTRACT II

The democratically organised decision-making process is from the perspective of its entitlement even today one of the essential features of the business model of a cooperative network. The decision-making process works in a multi-level organised cooperative network corresponding to its capital share base on its theoretical cooperative self-conception "bottom up".

This paper examines the decision-making process in a credit-cooperative network using the example of the "Raiffeisen Bankengruppe Österreich" (Austrian Raiffeisen Banking Group; RBG). The focus lies on the direct scope of influence and control of credit-cooperatives (1st level) compared to regional central banks (2nd level) as well as of regional central banks compared to the Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB; 3rd level) and the most important federal organisations and bodies of the network. These are comprehensively analysed in order to assess the cooperative democracy which is lived in the RBG today. Examined are particularly the structures and relations between the individual parties as well as the existing dependence amongst themselves.

Moreover, extensively surveyed is the influence of the organisational legal provisions on the decision-making process. As in reality the formal allocation of competences on executive bodies of network-institutions and its effective interference on the decision-making process may – to some extent materially - diverge from each other, this paper further analysis the factual decision-making structures.

In doing so, two different research approaches are applied:

- A New Institutional Economics ("Neue Institutionenökonomie"; see Williamson, "Münsteraner"; business sciences approach)
- B Qualitative Content Analysis ("Qualitative Inhaltsanalyse"; see Lazarsfeld, Mayring; sociological approach)

Based on the results and conclusions of this academic paper, three different types (contrast groups) are formed, whereby the gained results of the ideological demand of a democratic decision-making are contrasted:

- ❶ co-determination including
- ❷ co-determination neutral
- ❸ co-determination excluding

Finally, specific practice proposals are mentioned, how to minimise respectively fix the determined democratic deficit without restriction of the efficiency of credit-cooperatives which requires the demand of a success in the current competitive market environment.

LEBENS LAUF

Name:	Mag. Johannes Peter Schuster
Geburtsdatum/-ort:	7. Mai 1970; Freistadt, Oberösterreich
Staatsangehörigkeit:	Österreich
Wissenschaftlicher Werdegang:	
1988 - 1994	Studium der Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft an der Johannes Kepler Universität Linz
Thema der Diplomarbeit	Rezession und wirtschaftspolitische Maßnahmen in Österreich
Juli 1994	Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Studienrichtung Volkswirtschaft)
Seit 2003	Doktoratsstudium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Studienzweig Betriebswirtschaft, an der Universität Wien
Beruflicher Werdegang:	
1995 - 1998	Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG
Seit 1999	Raiffeisen Zentralbank Österreich AG