

VORTRÄGE UND AUFSÄTZE
DES FORSCHUNGSVEREINS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN
————— HEFT 39 —————

**KOOPERATIVE GOVERNANCE –
EINE SKIZZENHAFTE ANNÄHERUNG**

FRANCO TAISCH
ALEXANDER JUNGMEISTER
NADJA FABRIZIO

Eigenverlag des FOG

**KOOPERATIVE GOVERNANCE –
EINE SKIZZENHAFTE ANNÄHERUNG**

FRANCO TAISCH
ALEXANDER JUNGMEISTER
NADJA FABRIZIO

Eigenverlag des FOG
Wien 2016

Die hier vorliegende Publikation gibt in überarbeiteter Form die vom
Fachbereich für Genossenschaftswesen des Institutes für
Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien und vom
Forschungsverein für Genossenschaftswesen am 16. November 2015
abgehaltene Vortragsveranstaltung „Kooperative Governance –
eine skizzenhafte Annäherung“ wieder. Im
Wesentlichen wurde die Vortragsform beibehalten;
Literaturhinweise wurden demgemäß auf das Notwendigste
beschränkt.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	5
1.1.	System von Governance-Management-Leadership	6
1.2.	Aktuelle Diskussionen in der Corporate Governance (international)	6
2.	Defizite und Trends der Corporate Governance	7
2.1	Defizite	7
2.2	Trends	8
3.	DNA-spezifische Corporate Governance bei Genossenschaften	10
3.1	Mehrdimensionale Werte und Nutzenschaffung	10
3.2	Lokale Verankerung und überregionale Vernetzung	10
3.3	Demokratische Entscheidungs- und Kontrollprozesse	11
3.4.	Besondere Innovationsfähigkeit durch Mitglieder	11
3.5.	Realwirtschaftliches Primat	11
3.6.	Nachhaltige Finanzen	12
3.7.	Folgerungen für die kooperative Governance	12
4.	Differenzierte Corporate Governance für Genossenschaften	15
4.1	Differenzierung nach der Struktur von Genossenschaften	15
4.2	Differenzierung nach wirtschaftlicher Bedeutung	16
5.	Anforderungen aus der Unternehmenspraxis	18
6.	Reflexion und Ausblick	24
7.	Verzeichnisse	25
7.1.	Literatur	25
7.2.	Materialien und sonstige Quellen	26

KOOPERATIVE GOVERNANCE – EINE SKIZZENHAFTE ANNÄHERUNG

Franco Taisch / Alexander Jungmeister / Nadja Fabrizio

1. Einleitung

Das Thema Corporate Governance hat an Bedeutung für die Unternehmen in den letzten Jahren stetig zugenommen, wenngleich die breite Öffentlichkeit Corporate Governance zumeist nur im Kontext von verschiedenen Unternehmensskandalen großer Aktiengesellschaften wahrnimmt.

Genossenschaften konnten sich im Zusammenhang mit Corporate Governance-Themen bzw. -Vorschriften bislang noch relativ gut unterhalb der Wahrnehmungsgrenze bewegen. Dies ist zum einen der Tatsache geschuldet, dass es bislang wenig bis kaum genossenschaftliche Unternehmensskandale gab; zum zweiten fokussieren sich Ratingagenturen etc. hauptsächlich auf börsennotierte Aktiengesellschaften. Allerdings lässt sich feststellen: Auch für Genossenschaften wird der Druck, sich mit Corporate Governance-Themen zu befassen, spürbar größer. In dieser Situation haben sie grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Entweder sie verhalten sich passiv abwartend oder sie steuern die Entwicklung (pro)aktiv mit.

Das IFU I BLI Institut für Unternehmensrecht an der Universität Luzern hat deshalb ein Forschungsprojekt¹ durchgeführt, um die besonderen Anforderungen an die kooperative Governance für Genossenschaften² in der Schweiz zu erarbeiten (im Folgenden: „Studie“).

Dieser Beitrag behandelt wesentliche Aspekte schlaglichtartig; er basiert auf einem Vortrag von *Prof. Dr. Taisch* und *Prof. (FH) Dr. Jungmeister* an der Universität Wien am 16.11.2015 zum Thema „Kooperative Governance – eine skizzenhafte Annäherung, Vorschau auf die Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung 2016 in Luzern“.

¹ *Taisch / Jungmeister / Fabrizio*, Corporate Governance.

² Das Forschungsprojekt beschränkt sich auf in der Schweiz eingetragene Unternehmen in der Rechtsform der Genossenschaft (gemäss Art. 828 ff. OR).

1.1 System von Governance-Management-Leadership

Es gibt keine allgemeingültige Definition der Corporate Governance. Vielmehr sind die Definitionen dessen, was Corporate Governance beinhaltet bzw. umfasst, vielfältig. Dabei wird Corporate Governance in der Fachliteratur fast ausschliesslich in einem engen Sinn verstanden, der nur einige wenige Aspekte einer Unternehmenssteuerung abdeckt: nämlich Kontrolle und Machtbalance, um Fehlentwicklungen möglichst entgegenzuwirken.³

Unseres Erachtens ist der Begriff Corporate Governance grundsätzlich weit zu verstehen: Das bedeutet, sie ist zum einen als disziplinenübergreifendes Thema zu verstehen, das Elemente der Rechts-, Betriebs- und Sozialwissenschaft vereinigt; zum anderen ist Corporate Governance im ursprünglichen Sinne des Wortes als „körperschaftliche Steuerung“⁴ (zu steuern; à gouverner; to govern) oder schlicht Unternehmenssteuerung/-führung zu verstehen.

In diesem Kontext ist die Corporate Governance von den Themen Management und Leadership abzugrenzen. Die Studie (ebenso wie dieser Beitrag) beschränkt sich jedoch auf das durch Corporate Governance beschriebene System: Dies zum einen auf einer *internen* Ebene, welche vor allem die Organisationsregelung im Unternehmen betrifft (Kompetenzen/Verantwortlichkeiten, Zusammensetzung und Zusammenspiel von Organen, Checks and Balances etc.), und einer *externen* Ebene, welche die Beziehungen zu den relevanten Anspruchsgruppen betrifft (shareholder und stakeholder value).⁵

1.2 Aktuelle Diskussionen in der Corporate Governance (international)

Aktuelle Corporate Governance-Themen kreisen vor allem um die Fragen: Wie kann die Entstehung von Interessenkonflikten oder von zu viel Macht an der Unternehmensspitze verhindert werden? Wie kann die Machtbalance zwischen Principal (Eigner) und Agent (Geschäftsleitung) geregelt werden? Wie kann ein sachgerechtes An-

³ Vgl. die Definition bei Böckli, Aktienrecht, § 14 Rz. 30; Böckli, ST, S. 349; ihm folgend auch Müller/Lipp/Plüss, S. 696.

⁴ Böckli, Aktienrecht, § 14 Rz. 22.

⁵ Zur Unterteilung der Corporate Governance in die zwei Ebenen (intern und extern): Böckli, Aktienrecht, § 14 Rz. 31 ff.; Böckli, ST, S. 350; Müller/Lipp/Plüss, S. 697 f.

reizsystem geschaffen werden, das die Interessen der Unternehmenseigner und die des Managements zur Deckung bringt?

Literatur und Kodizes zu Corporate Governance befassen sich bislang vor allem mit (börsennotierten) Aktiengesellschaften. Auch andere Gesellschaftsformen orientieren sich heute vielfach an den betreffenden Empfehlungen. Genossenschaften unterscheiden sich jedoch in wesentlichen Punkten von der Aktiengesellschaft (Kapitalinstrumente, Mitglieder statt Aktionäre, Stakeholder- statt Shareholdermanagement u.a.m). Diese Unterschiede erfordern eine bestimmte „Färbung“⁶ der Corporate Governance.

2. Defizite und Trends der Corporate Governance

2.1 Defizite

Die Corporate Governance-Diskussion fokussiert sich vor allem auf die Themen Macht und Kontrolle zwischen dem unternehmerischen Eigner (*Principal*) und dem beauftragten Unternehmensleiter (*Agent*). Ansprüche und Interessen weiterer Anspruchsgruppen (*stakeholder*) werden nicht berücksichtigt, so beispielsweise die Interessen weiterer Anspruchsgruppen, wie Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden; diese spielen aber bei Genossenschaftsunternehmen aufgrund des Identitätsprinzips eine wesentliche Rolle.⁷

Hinzu kommt, dass die bestehenden Governance-Modelle bzw. -Kodizes sich dem Thema Corporate Governance *nicht ganzheitlich* und *interdisziplinär* annähern, sondern vielmehr einzelne Themen – regelmäßig anhand der öffentlichen Diskussion – behandeln (bspw. Interessenkonflikte, Unabhängigkeit und Amtszeitbeschränkungen, Anreiz- und Vergütungssysteme, Diversität etc.⁸).

Zumindest, was die bestehenden Corporate Governance-Kodizes anbelangt (wie beispielsweise den Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance⁹), ist außerdem zu kritisieren, dass diese nicht Teil einer integrierten Unternehmenssteuerung sind. Sie befassen sich einseitig nur mit der Überwachung von Risiken, nicht aber auch

⁶ Taisch, Genossenschaftsgruppen, Rz. 260.

⁷ Vgl. Ringle, S.13; zum Identitätsprinzip bereits Paulick, S. 5.

⁸ Z.B. Anreiz- und Vergütungssysteme als Reaktion auf die Initiativen „1:12“ und „Minder“ in der Schweiz und Diversität als Reaktion auf die Diskussionen zur Frauenquote.

⁹ SCBP, <http://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/downloads/swisscode_d_20140926.pdf>.

mit der Steuerung von Chancen, d.h. Geschäftspotenzialen eines Unternehmens. Zudem fehlt eine Schnittstellensicht zu Management und Leadership in der Governance-Diskussion.

Zudem berücksichtigen, global betrachtet, nur wenige Governance-Modelle bzw. -Kodizes spezifische Verhältnisse der Unternehmen (so aber immerhin die „Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von *kleinen und mittelständischen* Unternehmen“ (Best Practice im KMU¹⁰) vom „Center for Corporate Governance“ der Universität St. Gallen, oder die *branchenspezifischen* Corporate Governance-Kodizes für *Genossenschaften* in Deutschland und Österreich¹¹).

Eine selten diskutierte, aber gleichwohl nicht minder bedeutsame Frage ist überdies die nach der (*demokratischen*) *Legitimation* von bestehenden Governance-Kodizes wie dem Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (SCBP) oder bspw. den OECD-Richtlinien zur Corporate Governance¹². Beide wurden durch nicht-staatliche Akteure erarbeitet, ohne formellen Gesetzgebungsprozess, parlamentarische Kontrollgremien¹³ oder ähnliches.

2.2 Trends

Die undifferenzierte Behandlung von Unternehmen unterschiedlicher Rechtsform, Branche, Größe etc. durch vorhandene Governance-Modelle bzw. -Kodizes schafft ein „Klumpenrisiko“. Zugleich werden Großorganisationsformen gefördert, d.h. Zentralität und zentrale Steuerung sind erwünscht, wohingegen dezentrale Strukturen unerwünscht sind, was aber der genossenschaftlichen DNA entgegensteht (vgl. Gliederungspunkt 3.2 und FN 22), da Aufsichtsbehörden zentrale Informationen einfacher überwachen können.

Die Tendenz zur Überregulierung führt überdies dazu, dass Governance-Aspekte nur noch als Last, nicht auch als Chance im Unternehmen gesehen werden, und dass Vertrauen nicht als Bestandteil von Governance verstanden wird. Eine weitere Nebenwirkung der Überregulierung ist überdies, dass unternehmerische Freiräume – zumindest auf den ersten Blick – als „Bad Governance“ wahrgenommen werden (könnten). Dies führt auch dazu, dass die Rolle der

¹⁰ Hilb et al.

¹¹ Dazu nachfolgend unter Gliederungspunkt 2.2.

¹² OECD Principles.

¹³ Die im Reviewprozess erwähnten Kontrollgremien für die OECD wie beispielsweise das Financial Stability Board (FSB) sind private Gruppierungen, ohne jegliche demokratische Legitimation.

Unternehmenseigner zunehmend geschwächt wird; die Attraktivität, ein Unternehmen zu betreiben, sinkt in der Folge.

Dieser Effekt wird zusätzlich noch verschärft durch die Medien, welche Governance-Themen anhand von Einzelfällen skandalisieren; wissenschaftliche Grundlagen bzw. Empirie fehlen insofern oftmals.

Es lässt sich überdies feststellen, dass der Trend in Richtung der sog. New Governance¹⁴ geht, d.h. dem Setzen regulatorischer Standards durch vorwiegend nicht-staatliche Akteure wie beispielsweise die OECD. Wie bereits angedeutet, fehlt somit vielen selbst ernannten Governance-Akteuren eine ausreichende Legitimation; gleichwohl wird ihre Stimme in der Governance-Diskussion gehört und beachtet.

Andererseits lassen sich auch – aus Sicht der Genossenschaften – positive Trends ausmachen. So gibt es im internationalen Vergleich erste spezifisch genossenschaftliche Corporate Governance-Ansätze bzw. -Kodizes, wie beispielsweise :

- „Corporate Governance-Kodex für Konsumgenossenschaften“¹⁵;
- „Corporate Governance-Kodex für Genossenschaften“ des DGRV¹⁶;
- „Österreichische Corporate Governance Kodex für Waren-, Dienstleistungs- und Produktivgenossenschaften nach dem System Schulze-Delitzsch“¹⁷;
- spezifische Corporate Governance-Rubrik im „Cooperatives Act 1998“¹⁸ von Kanada.

Der Trend hin zur New Governance gibt zudem auch die Chance, innovative Modelle bzw. die Kombination verschiedener Corporate Governance-Modelle unter Berücksichtigung der jeweiligen Unternehmens-DNA (bspw. System der „Integrierten Corporate Governance“¹⁹) zu entwickeln und allenfalls zu etablieren.

¹⁴ Dazu *Abbot/Snidal*, S. 506.

¹⁵ Consumer Code, <<http://www.uk.coop/consumercode>> (besucht am: 5. Juni 2015).

¹⁶ Corporate Governance Kodex für Genossenschaften des DGRV - Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. - Stand: 20.11.2013.

¹⁷ ÖCGK für Waren-, Dienstleistungs- und Produktivgenossenschaften, Stand: 2010.

¹⁸ Governance Regelung, <<http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/c-1.7/page-1.html>> (besucht am: 12. Juni 2015).

¹⁹ Dazu unter Gliederungspunkt 3.7

3. DNA-spezifische Corporate Governance bei Genossenschaften

Genossenschaften enthalten unternehmerische Differenzierungspotentiale, die sie von anderen Unternehmensformen unterscheiden: die genossenschaftliche „DNA“. Elemente dieser genossenschaftlichen DNA sind: mehrdimensionale Werte- und Nutzenschaffung, lokale Verankerung und überregionale Vernetzung, demokratische Entscheidungsfindungs- und Kontrollprozesse, besondere Innovationsfähigkeit, realwirtschaftliches Primat und nachhaltige Finanzen.²⁰

3.1 Mehrdimensionale Werte und Nutzenschaffung

Genossenschaften sind personen-, nicht kapitalorientiert;²¹ die Dividendenmaximierung allein zugunsten der Anspruchsgruppe Investoren ist grundsätzlich aufgrund des besonderen Zweckartikels der Genossenschaft (vgl. Art. 828 OR) nicht möglich. Zudem verfolgen Genossenschaften von Gesetzes wegen einen multi-stakeholder-Ansatz.²² Sie können somit einen mehrdimensionalen Zweck und Nutzen schaffen; dies erhöht die Glaubwürdigkeit in der Nutzenkommunikation. Die Identität von Anspruchsgruppen (Mitglied als Kunde, Arbeitnehmer und/oder Geschäftspartner etc.) kann dazu beitragen, Reputation und nachhaltige Verankerung in verschiedenen Anspruchsgruppen zu stärken.

Diese Mehrdimensionalität trifft den Zeitgeist und die Anforderungen aus der Wissenschaft („triple bottom line“). Sie trägt überdies dem in der noch verhältnismässig jungen Corporate Governance-Diskussion postulierten Gedanken einer Stakeholderorientierung (nicht lediglich Shareholderorientierung) Rechnung.

3.2 Lokale Verankerung und überregionale Vernetzung

In Genossenschaften sind Mitglieder und Kunden oft identisch (sog. Identitätsprinzip).²³ Genossenschaften haben durch ihre lokale Mitgliederbasis somit oft einen starken Lokalbezug. Dies befördert transparente Mitglieder- und Kundenbedürfnisse, nachhaltige Geschäftsbeziehungen mit funktionierender lokaler sozialer Kontrolle.

²⁰ Zum Ganzen eingehend *Taisch et al.*, Differenzierungsmerkmale, S. 19 ff.

²¹ *Taisch et al.*, Differenzierungsmerkmale, S. 19, m.w.N.; Baudenbacher, BSK OR II, N 1 zu Art. 828 OR; Von Wattenwyl, OFK OR, N 1 zu Art. 828 OR.

²² Dazu beispielsweise *Taisch*, Genossenschaftsunternehmen, Rz. 171, m. w. N.

²³ Zum Identitätsprinzip bereits *Paulick*, S. 5.

Die überregionale Vernetzung vieler Genossenschaften (v.a. durch Genossenschaftsverbände, die gemeinsame Aufgaben für die angeschlossenen Genossenschaften erbringen) ermöglicht überdies Multiplikations- und Skaleneffekte.

3.3 Demokratische Entscheidungs- und Kontrollprozesse

Die Genossenschaft vereinigt Element der direkten und solche der repräsentativen Demokratie. Das zwingende Kopfstimmprinzip führt dazu, dass Entscheidungen in der Genossenschaft von der Mehrheit der Mitglieder gefällt werden, nicht dagegen von der Mehrheit der Kapitalgeber.²⁴ Diese Art der (Basis-)Demokratie schafft Vertrauen; sie dient überdies der langfristigen Stabilität und Reputation des Unternehmens. Hinzu kommt, dass auch die (basis-)demokratische Struktur wiederum den Zeitgeist nach mehr Mitbestimmung trifft. Sie kann zugleich Grundlage für den vermehrten Einbezug von Mitgliedern in den Innovationsprozess sein.

3.4 Besondere Innovationsfähigkeit durch Mitglieder

Bestimmte Eigenheiten der Genossenschaft – wie die Identität von Anspruchsgruppen (insb. Mitglied/ Kunde), die Personenbezogenheit und das Prinzip der offenen Türe – führen dazu, dass die Genossenschaft eine Fülle an Interessen und unterschiedlichen Ansichten berücksichtigen muss. Dies erzeugt ein innovatives Spannungsfeld, in welchem die Ressource „Mitglieder“ direkt in den Innovationsprozess einbezogen werden kann.

3.5 Realwirtschaftliches Primat

In der Genossenschaft findet unmittelbare Wertschöpfung entlang der Wertschöpfungskette statt (ohne Umweg über den Kapitalmarkt); dies ergibt sich aus der Pflicht zur Förderung der Mitglieder und anderer unternehmensrelevanter Anspruchsgruppen.

Dieses Primat erzeugt Glaubwürdigkeit durch erlebbare Nachhaltigkeit. Die Fokussierung auf Produkte und Dienstleistungen (nicht dagegen auf Gewinn auf Kapitalmärkten) kann damit zugleich Basis für Differenzierung und Kundenbindung sein („Vertrauen in das, was man kennt“).

²⁴ *Taisch et al*, Differenzierungsmerkmale, S. 50.

3.6 Nachhaltige Finanzen

Eine Gewinnmaximierung zwecks reiner Dividendenausschüttung ist der Genossenschaft verwehrt. Damit gehen diverse Vorteile mit Blick auf die Corporate Governance eines Unternehmens einher: Der hohe Eigenfinanzierungsgrad (Cash) kann eine gute Reputation und ein gutes Rating bewirken; er fördert zugleich ein risikoaverses Verhalten. Mehrheitlich lokale Investments können überdies dazu beitragen, Risiken zu begrenzen. Zudem bieten demokratische Kontrollmechanismen Schutz vor finanziellen Übertreibungen. Ein thesaurierendes, nachhaltiges Finanzgebaren sowie Rückzahlungen an die Mitglieder können zudem die Glaubwürdigkeit des Unternehmens stärken und ihm ein gutes Image verschaffen.

3.7 Folgerungen für die kooperative Governance

Das genossenschaftliche Differenzierungspotenzial (DNA) enthält unseres Erachtens somit zentrale Corporate Governance-Anliegen bereits im Gesetz (vgl. Abb. 1).

Andererseits müssen die in der gesetzlichen Regelung angelegten und spezifisch genossenschaftlichen Herausforderungen vom Unternehmen angenommen werden, sei dies über einen Corporate Governance-Kodex oder/und über die entsprechende Ausgestaltung der spezifischen Rechts- und Geschäftsarchitektur des Unternehmens. Dies sind insbesondere:

- Außensicht (Ausgestaltung der Multistakeholder-Orientierung und Motivation der Mitglieder zur Wahrnehmung ihrer Rechte);
- Situative Dimension (inkl. genossenschaftliche DNA, die eine klar definierte Strategie erfordert);
- Strategische Dimension (v.a. jeweilige Rollenverteilung zwischen den Organen, inklusive Aufgaben-, Kompetenz und Verantwortlichkeitsverteilung);
- Integrative Dimension (Zusammensetzung, Verwaltung, inkl. Nachfolgeplanung, Unabhängigkeit);
- Kontrolldimension (Entwicklung genossenschaftsspezifischer Anreizsysteme).

Eine integrierte Sicht der Corporate Governance, welche auf diese Besonderheiten eingeht und sie berücksichtigt, ist deshalb unseres Erachtens notwendig. Diese könnte skizzenhaft wie Abb.2 aussehen.

Abb. 1: Genossenschaftliches Differenzierungspotential und Corporate Governance-Anliegen. (am Beispiel der schweizerischen Gesetzgebung).

Corporate Governance-Anliegen	Enthalten im genossenschaftlichem Differenzierungspotenzial („DNA“)
Ausrichtung auf nachhaltiges Unternehmensinteresse	<ul style="list-style-type: none"> - Nachhaltige Finanzen - Stakeholderausrichtung vs. Shareholder
Ausrichtung des Unternehmens nicht nur an den Interessen der Anteilseigner (shareholder), sondern an den Interessen (auch) anderer Anspruchsgruppen (stakeholder) / Corporate Social Responsibility	<ul style="list-style-type: none"> - Mehrdimensionale Werte- und Nutzenschaffung - Realwirtschaftliches Primat - Lokale Verankerung und überregionale Vernetzung
Stärkung der Rechte der Unternehmenseigner	<ul style="list-style-type: none"> - Demokratische Entscheidungsprozesse (insbesondere „one person one vote“)
Kontrolle und Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> - Demokratische Entscheidungsprozesse (insbesondere „one person one vote“)
„Produktmärkte“	<ul style="list-style-type: none"> - Lokale Verankerung und überregionale Vernetzung - Innovationsfähigkeit durch Ressource Mitglied

Quelle: *Taisch / Jungmeister / Fabrizio, Corporate Governance*

Abb. 2: Modell der integrierten Corporate Governance bei Genossenschaften

Aussensicht		Innensicht			Kontroll-Dimension
Stakeholder-Dimension	Situative Dimension	Strategische Dimension	Integrative Dimension	Wirksame Aufsicht	
Interessen der Stakeholder	Besondere Verhältnisse	Zielgerichtete Führung	Effiziente Organe	Wirksame Aufsicht	
<ul style="list-style-type: none"> - Navigieren und Ausgleich zwischen den Interessen - Nachhaltigkeit der Beziehungen - gegenüber Mitgliedern (Förderauftrag, evtl. Doppelrolle als Kunde) - Gegenüber Kapitalgebern (Kreditwürdig- und -fähigkeit, Rating, Geschäftsmodell, Risikoappetit) - Gegenüber Kunden (angemessene Preise, Produkte; Differenzierung zw. Mitglied und Nichtmitglied) - gegenüber Mitarbeitern (Löhne, Sozialstandards) - gegenüber Lieferanten (Leistungen) - gegenüber Mitbewerbern (fairer Wettbewerb) - gegenüber Staat (insb. Steuern) - gegenüber Gesellschaft - gegenüber Umwelt 	<ul style="list-style-type: none"> - Spezielle Rahmenbedingungen der Unternehmung - DNA der unternehmerischen Plattform - Werte - Individuelle Kultur - Geschichtlicher Hintergrund - Repräsentation in Führungsgremien - etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hauptaufgaben und Rollenverteilung (AKV) - Organisationsreglemente (Führungsmanuale) - Art der Entscheidungsfindung - Führungsprozesse - Anforderungen an Organe 	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammensetzung/ Grösse/ Struktur - Vermeidung von Interessenkonflikten und Unabhängigkeit - Forderung - Nachfolgeplanung/ Amtszeitbeschränkungen/ Altersbeschränkungen - Präsidium - Ausschüsse - Sitzungsrythmus - Zielsetzung/ Beurteilung - Transparenz/Entschädigung/Vergütungskriterien 	<ul style="list-style-type: none"> - Kultur (Vertrauen/Kontrolle) - Information - Kommunikation - Rechnungslegung - Reporting (MIS) - IKS - Risiko-Management - Einhalten von Regeln (Compliance) - Revisionsstelle - Protokollführung/ Dokumentation - Evaluation der Organe - Anreiz- und Sanktionssysteme 	

Quelle: Taisch / Jungmeister / Fabrizio, Corporate Governance, weiterentwickelt in Anlehnung an Hilb et al., Best Practice im KMU, S. 1 ff. sowie Müller / Lipp / Püss, S. 697 ff. und 723 ff.

4. Differenzierte Corporate Governance für Genossenschaften

Es ist jedoch noch auf einen weiteren Aspekt hinzuweisen. In der Rechtswirklichkeit kommen unterschiedlichste Arten von Genossenschaftsunternehmen vor: Einerseits gibt es Genossenschaften mit lediglich der Mindestzahl an Mitgliedern (sieben Mitglieder gemäss Art. 831 Abs. 1 OR). Andererseits gibt es große, komplexe genossenschaftliche Netzwerke, die Unternehmen unterschiedlicher Rechtsformen beinhalten und auf verschiedene Art miteinander verbunden sein können (z.B. Migros, Raiffeisen).

Eine Einführung und Konzeption von Governance-Systemen für Genossenschaften muss dieser unternehmerischen Realität gerecht werden und somit den „richtigen Fit“ haben, d.h. es macht keinen Sinn mit einem Corporate Governance-Kodex für Großunternehmen Kleinunternehmen mit ungeeigneten Steuerungsmechanismen zu versehen und administrativ zu überlasten.

4.1 Differenzierung nach der Struktur von Genossenschaften

Als erstes Differenzierungskriterium bietet sich die Unterscheidung nach der Struktur des genossenschaftlichen Unternehmens an, sprich danach, ob es sich um eine Einzelgenossenschaft handelt, oder um eine genossenschaftliche Gruppenstruktur.

Grundsätzlich lassen sich zwei verschiedene Arten von Genossenschaftsgruppen unterscheiden:

- Genossenschaftlich geprägte Unternehmensgruppen (Hybride Strukturen, denen mindestens eine Genossenschaft oder ein Genossenschaftsverband angehört);
- Spezifische Genossenschaftsverbände.

Zusätzlich zu den Herausforderungen auf der Stufe der Einzelgenossenschaft stellen sich in solchen Genossenschaftsgruppen folgende Fragen: Wie viel Einfluß erhält die Muttergesellschaft bzw. der Verband in den Tochtergesellschaften bzw. Mitgliedsgenossenschaften? Wie werden die Checks & Balances innerhalb der Gruppe bzw. des Verbands ausgestaltet? Und wie wird eine adäquate Transparenz gewährleistet?

Diese Fragestellungen sind dabei sowohl auf Ebene Muttergesellschaft bzw. Verband als auch in den Tochtergesellschaften bzw. angeschlossenen Genossenschaften detailliert und spezifisch zu regeln.

Genossenschaftliche Gruppenstrukturen haben grundsätzlich erhöhte Corporate Governance-Anforderungen vor allem im Innenverhältnis (sog. Innensicht). Handelt es sich darüber hinaus um eine sog. Hybridstruktur (z.B. Gruppenstrukturen, in denen Genossenschaften und AGs vorkommen), sind die Governance Anforderungen besonders komplex.

Es fällt jedoch auf, dass spezifische Genossenschaftsverbände gegenüber sonstigen, vor allem aktienrechtlich geprägten Gruppenstrukturen über Vorteile in der Corporate Governance verfügen. Dies hat zwei Gründe: die zirkuläre Governance-Struktur und die Möglichkeit, der Verwaltung des Verbands ein Überwachungsrecht über geschäftliche Tätigkeit der angeschlossenen Genossenschaften einzuräumen. Durch die gesetzliche Normierung ist der Umfang des Überwachungsrechts klar; dies dient der Rechtssicherheit und gewährleistet eine effiziente Führung des Verbands. Die zirkuläre Governance-Struktur schafft überdies ein einmaliges System der Checks&Balances, das sich einerseits durch gegenseitige Kontrolle und andererseits durch Diversität bzw. Repräsentation verschiedener Stakeholder auch in der Unternehmensleitung kennzeichnet. Beides unterscheidet den Genossenschaftsverband und stellt zugleich einen Vorsprung gegenüber der aktienrechtlich geprägten Unternehmenseinheit dar.

4.2 Differenzierung nach wirtschaftlicher Bedeutung

Überdies können – auch innerhalb der kooperativen Governance – weitere mögliche Differenzierungskriterien diskutiert werden. Die nachfolgende Abb. 3 zeigt diese im Überblick.

Genossenschaften haben aufgrund ihres Multi-Stakeholderansatzes „von Haus aus“ Beziehungen zu mehreren Anspruchsgruppen – dies sollte eine genossenschaftliche Corporate Governance berücksichtigen. Handelt es sich bei dem Genossenschaftsunternehmen um eines mit akzentuierter wirtschaftlicher Bedeutung, erhöhen sich die Corporate Governance-Anforderungen im Außenverhältnis (sog. Aussensicht) – aufgrund der gesteigerten Verantwortlichkeit gegenüber Verantwortung gegenüber Staat und Gesellschaft – nochmals. In der Innensicht ist für diese Unternehmen zudem vor allem eine Regelung der strategischen und integrativen Dimension nötig.

Abb. 3: Differenzierung nach akzentuierter wirtschaftlicher Bedeutung.

Dimension	Bedeutung
Systemrelevanz	<ul style="list-style-type: none"> - Definition nach BankG 71 (Bankengesetz) - erhöhte Anforderungen an <i>inneres Dreieck der Corporate Governance</i>, um eigene systemische Balance zu gewährleisten - besonderes Augenmerk auf Kontrollmechanismen, Transparenzpflichten und Gewährleistung der Unabhängigkeit bestimmter Organe bzw. Organmitglieder (zudem Einhaltung branchenspezifischer CG-Anforderungen (vgl. <i>Situative Dimension</i> Kap. 3)
Volkswirtschaftliche Bedeutung	<ul style="list-style-type: none"> - Kriterium: Grosser Anteil des Umsatzes gemessen am BIP - wie bei Systemrelevanz erhöhte Verantwortung ggü. verschiedenen Anspruchsgruppen (= erhöhte Aufmerksamkeit für detaillierte und spezifische Corporate Governance-Bestimmungen betreffend die Aussensicht)
Marktbeherrschende Stellung	<ul style="list-style-type: none"> - Definition nach KG 4 (Kartellgesetz) - auch hier erhöhte Anforderungen bezüglich Corporate Governance - detaillierte und spezifische Regelung der Aussensicht in Corporate Governance-Bestimmungen - besonderes Augenmerk gilt den Kontrollerfordernissen, Transparenzpflichten und dem Grundsatz der Unabhängigkeit
Unternehmensgrösse	<ul style="list-style-type: none"> - Je nachdem, welche Kriterien zur Beurteilung der Grösse herangezogen werden, kann dies verschiedene CG-Herausforderungen bedingen. - Definiert man <i>Grösse anhand von Unternehmenszahlen</i> sollte bes. Augenmerk auf Ausgestaltung der Aussensicht gelegt werden - Definiert man <i>Grösse anhand bestimmter organisatorischer Gegebenheiten</i> spielt Innensicht (v.a. strategische und integrative Dimension) eine wichtige Rolle
Internationalisierung	<ul style="list-style-type: none"> - durch vermehrte Bezüge zum Ausland Zusammensetzung der Verwaltung überdenken - erhöhte Aufmerksamkeit betreffend Kontrolldimension (v.a. Steuerungsgegenstände Risiko-Management, IKS und Compliance)

5. Anforderungen aus der Unternehmenspraxis

Um überdies die Corporate Governance-Anforderungen aus der Unternehmenspraxis zu ermitteln, hat das Institut für Unternehmensrecht der Universität Luzern im Jahr 2015 im Rahmen einer Zufallsauswahl 1.600 Genossenschaften befragt, was ihrer Ansicht nach Corporate Governance beinhaltet bzw. eine genossenschaftliche Corporate Governance ausmacht.²⁵ Die Rücklaufquote betrug 6.38%; somit konnte statistische repräsentative Auswahl mit einem Konfidenzintervall von 95% erreicht werden.

Es zeigt sich, Regelungsgegenstände der sog. Außensicht von Corporate Governance sind für die Umfrageteilnehmer vor allem Themen, wie in Abb. 4 dargestellt.

In der sog. Innensicht von Corporate Governance dagegen sollten geregelt werden:

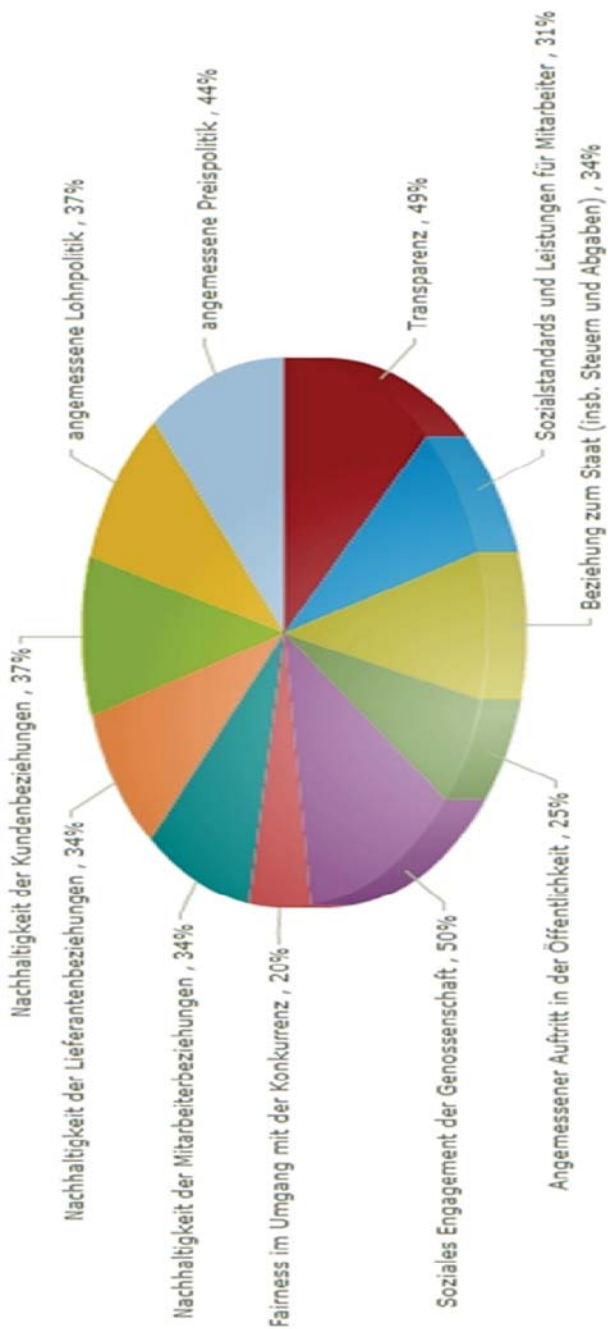
- Rechte und Pflichten der Genossenschafter (74%),
- Organisation und Kompetenzen der Mitgliederversammlung (64%),
- Aufgaben und Kompetenzen der Verwaltung und Geschäftsleitung (77%),
- Verfahren der Rechnungslegung (60%),
- soziales Engagement der Genossenschaft (50%),
- Transparenz (49%),
- angemessene Preispolitik (44%) im Außenverhältnis.

Das Verfahren der Rechnungslegung stufen gut 60% der Teilnehmenden als wichtig für die Corporate Governance ein. Erstaunlich scheint hier jedoch der Umstand, dass sich die befragten Genossenschaften mit über 40% für eine genossenschaftliche Pflichtprüfung analog Deutschland bzw. Österreich aussprechen.

Die Umfrageteilnehmer wurden auch gefragt, was ihrer Ansicht nach Elemente zukunftsgerichteter, guter Unternehmensführung sind. Die Abb. 5 gibt Aufschluss über die Antworten.

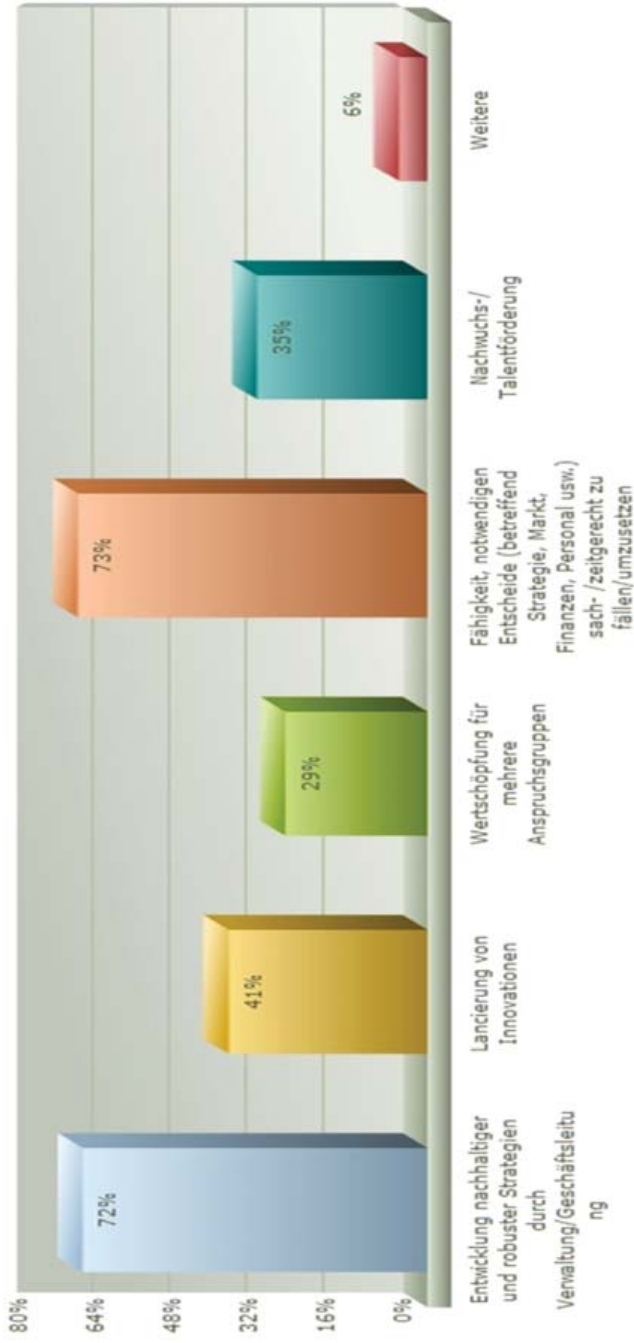
²⁵ Befragung Schweizer Genossenschaftsunternehmen, Daten nach Angaben der Unternehmungen, Auswertungen durch Universität Luzern IFU/BLI im März/April 2015.

Abb. 4: Zu regelnde Themen im Außenverhältnis nach Wichtigkeit



Quelle: Befragung Schweizer Genossenschaftsunternehmen, Daten nach Angaben der Unternehmungen, Auswertungen und grafische Aufbereitung durch Universität Luzern IFU/BLI im März/April 2015.

Abb. 5: Gegenstand guter, zukunftsgerichteter Unternehmensführung



Quelle: Befragung Schweizer Genossenschaftsunternehmen, Daten nach Angaben der Unternehmen, Auswertungen und grafische Aufbereitung durch Universität Luzern IFU/BLI im März/April 2015.

Die Genossenschaftsunternehmen wurden zudem befragt, ob sie der Meinung sind, dass „kleine“ Genossenschaften anderer Corporate Governance-Regelungen bedürfen als „große“ und was sie – in diesem Zusammenhang – unter einer „großen Genossenschaft verstehen.

Hinsichtlich der Unterscheidung zwischen „kleinen“ und „großen“ Genossenschaften stützen sich die meisten Umfrageteilnehmer auf die vom Gesetzgeber im OR vorformulierten Kriterien (65%), die eine ordentliche Revision bedingen²⁶; Gesellschaften, die diese Kriterien erfüllen, werden von den Befragten mehrheitlich als groß wahrgenommen.

69% der Befragten sind der Meinung, dass „kleine“ Genossenschaften anderer Corporate Governance-Regelungen bedürfen als „große“ Genossenschaften.

Eine knappe Mehrheit von 50% der befragten Unternehmen würde zudem einen eigenen Corporate Governance-Kodex für Schweizer Genossenschaftsunternehmen befürworten, 47% sind dagegen. Die Mehrheit der Genossenschaften würde außerdem die freiwillige Geltung (51%) eines solchen Kodex der gesetzlichen Verpflichtung (22%) vorziehen.

Die Umfrageteilnehmer schreiben einem möglichen Kodex überdies – wie die Abb.6 zeigt – vielfältigen Nutzen zu.

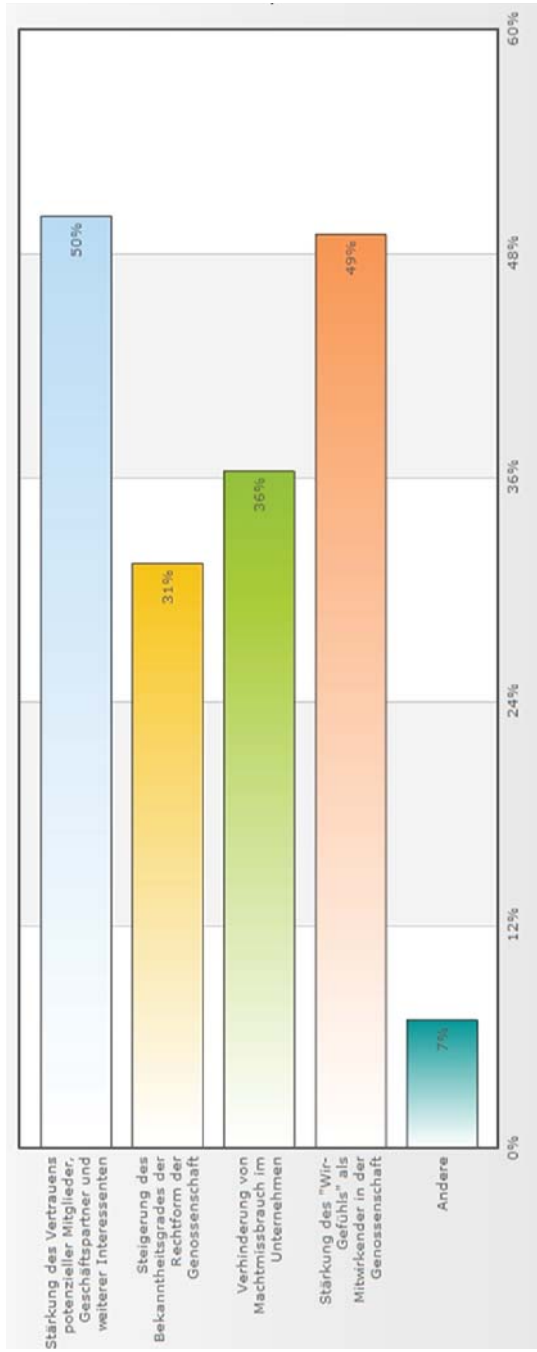
Die Genossenschaften wurden auch befragt, wie sie den Aufwand zur Einführung eines möglichen neuen Corporate Governance-Kodex einschätzen (vgl. Abb. 7 und 8).

Die Einführungskosten hängen dabei einerseits von der Größe des Unternehmens ab und andererseits davon, ob im Unternehmen bereits ein Corporate Governance-Kodex vorhanden ist oder nicht. Insofern sind drei Maßnahmen zu unterscheiden: die Neueinführung sowie die Anpassung/Änderung eines bestehenden Kodex bzw. dessen Ersetzung. Der Mittelwert wird hier mit CHF 7802.2 angegeben.

Unter jährlichem Aufwand sind Ausgaben zu verstehen, welche der jährlichen Überprüfung und Anpassung der Geschäfts- und Rechtsarchitektur an den neuen Corporate Governance-Kodex dienen. Auch hier ist die Angabe des geschätzten Aufwands stark von Größe des Unternehmens abhängig. Der angegebene Mittelwert liegt hier bei CHF 2180.98.

²⁶ Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR. Gesellschaften, die zwei der nachfolgenden Größen in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren übersteigen: a. Bilanzsumme ≥ 20 Millionen CHF, b. Umsatzerlös ≥ 40 Millionen CHF, c. ≥ 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt.

Abb. 6: Nutzen eines Corporate Governance-Kodex für Genossenschaften



Quelle: Befragung Schweizer Genossenschaftsunternehmen, Daten nach Angaben der Unternehmen, Auswertungen und grafische Aufbereitung durch Universität Luzern IFU/BLI im März/April 2015.

Abb. 7: Geschätzter Aufwand zur einmaligen Einführung eines neuen Corporate Governance-Kodex für Genossenschaften

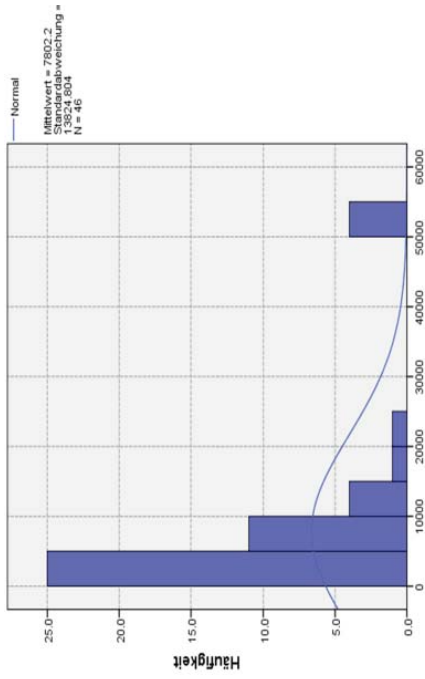
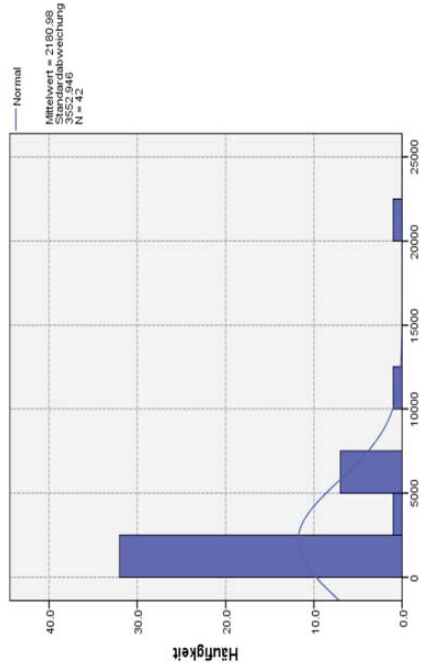


Abb. 8: Geschätzter jährlicher Aufwand für die Einhaltung eines Corporate Governance-Kodex



Quelle: Befragung Schweizer Genossenschaftsunternehmen, Daten nach Angaben der Unternehmen, Auswertungen und grafische Aufbereitung durch Universität Luzern IFU/BLI im März/April 2015.

6. Reflexion und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich somit allgemein festhalten: Unseres Erachtens bedarf es eines Modells der integrierten Corporate Governance, in welchem die DNA der Unternehmensform für die Ausgestaltung der Corporate Governance mitbestimmend ist. Zweckmäßig wäre überdies ein ganzheitliches Modell der Corporate Governance grundsätzlich (und für Genossenschaften spezifisch), welches das Thema Corporate Governance in die Gesamt-Unternehmenssteuerung einbettet.

Konkret mit Blick auf Genossenschaften kann überdies festgehalten werden, dass die genossenschaftliche DNA bei der Implementation von Corporate Governance-Instrumenten angemessen berücksichtigt werden sollte; die genossenschaftliche DNA kann dabei als Basis einer genossenschaftsspezifischen Corporate Governance dienen.

Überdies ist es sinnvoll, für die Zwecke der Corporate Governance nach weiteren Kriterien zu unterscheiden. Denn konkret genossenschaftliche Gruppenstrukturen und die akzentuierte wirtschaftliche Bedeutung von Genossenschaftsunternehmen erfordern differenzierte, höhere Corporate Governance-Anforderungen.

Außerdem sollte man andenken, ob nicht ein eigener Corporate Governance-Kodex für Schweizer Genossenschaftsunternehmen als mögliches Forschungsprojekt sinnvoll wäre. Eine eigene Regelung ohne Gesetzesdruck käme evtl. ungeeigneten gesetzlichen oder untergesetzlichen Standards zuvor (OECD, SCBP etc.). Eine Standardisierung der Corporate Governance Aspekte für Genossenschaften wie beispielsweise durch einen eigenen Kodex könnte zudem die Selbstbestimmung und Differenzierung der Genossenschaften fördern.

Auch bietet sich an, Corporate Governance für netzwerkartige Gruppenstrukturen in einem möglichen Forschungsprojekt vertieft anzusehen. Hierbei handelt es sich um noch weitgehend unerforschtes Terrain in der Forschung; es enthält jedoch wichtige Fragen für die Praxis. Man könnte zudem einen Vergleich betreffend Deutschland, Österreich und der Schweiz anstellen um Gemeinsamkeiten und Unterschiede des Rechtsverständnisses und des Governance Ansatzes zu untersuchen.

7. Verzeichnisse

7.1 Literatur

- Abott Kenneth W./Sindal Duncan*, Strengthening International Regulation Through Transnational New Governance: Overcoming the Orchestration Deficit, in: *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, Vol. 42, Nashville (USA) 2009, S. 501 ff.
- Böckli Peter*, Corporate Governance: Erfolg und Versagen einer Leitidee, Eine Standortbestimmung nach zwölf Jahren „Swiss Code“, in: *ST (Der Schweizer Treuhänder)*, 4/2014, S. 349 ff. (zit. *Böckli*, *ST*, S.)
- Böckli Peter*, Schweizer Aktienrecht mit Fusionsgesetz, Börsengesellschaftsrecht, Konzernrecht, Corporate Governance, Recht der Revisionsstelle und Abschlussprüfung in neuer Fassung – unter Berücksichtigung der angelaufenen Revision des Aktien- und Rechnungslegungsrechts, 4. Aufl., Zürich 2009. (zit. *Böckli*, *Aktienrecht*, § ... Rz. ...)
- Hilb Martin et al.*, Best Practice im KMU (BP-KMU), Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von kleinen und mittleren Unternehmen, in: *IFPM-HSG Center for Corporate Governance der Universität St. Gallen (Hrsg.)*, St. Gallen 2009 <http://www.advocat.ch/fileadmin/user_upload/know-how/corporate_governance/00_Best_Practice_im_KMU_Version_2.0.pdf> (besucht am: 27.4.2015). (zit. *Hilb et al.*, *Best Practice im KMU*)
- Honsell Heinrich/Vogt Nedim Peter/Watter Rolf* (Hrsg.), *Basler Kommentar, Obligationenrecht II*, Art. 530-964, Art. 1-6 SchlT AG, Art. 1-11 Übest GmbH, 4. Aufl., Basel 2012. (zit. Bearbeiter, *BSK OR II*, N ... zu Art. ... OR)
- Kren Kostkiewicz Jolanta et al.*, *OR-Handkommentar, Schweizer Obligationenrecht*, 2. Aufl., Zürich 2009. (zit. Bearbeiter, *OFK OR*, N ... zu Art. ... OR)
- Müller Roland/Lipp Lorenz/Plüss Adrian*, *Der Verwaltungsrat, Ein Handbuch für die Theorie und Praxis*, 4. Aufl., Zürich 2014
- Paulick Heinz*, *Das Recht der eingetragenen Genossenschaft*, Karlsruhe 1956
- Ringle Günther*, Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität, in: *Wismarer Diskussionspapiere*, Heft 01/2007, S. 195 ff.
- Samuelson, Paul*, Risk and uncertainty: A fallacy of large numbers, in: *Scientia* 98, 1963, S. 108 ff.
- Taisch Franco/Jungmeister Alexander/Fabrizio Nadja*, Forschungsbericht „Corporate Governance von Genossenschaftsunternehmen“ (Manuskript), geplante Veröffentlichung: 2016. (zit. *Taisch/Jungmeister/Fabrizio*, *Corporate Governance*)
- Taisch Franco et al.*, Differenzierungsmerkmale der Unternehmensplattform Genossenschaft und ihr strategisches Potenzial, Forschungsbericht, Universität Luzern IFU | BLI, 2012. (zit. *Taisch et al.*, *Differenzierungsmerkmale*, S. ...)
- Taisch Franco*, *Genossenschaftsgruppen und deren Steuerung*, Zürich/St. Gallen 2009. (zit. *Taisch*, *Genossenschaftsgruppen*, Rz. ...)

7.2 Materialien und sonstige Quellen

- Corporate Governance Code for Consumer Co-operatives (The Consumer Code), <[HTTP://WWW.UK.COOP/DEVELOPING-CO-OPS/GROW-YOUR-CO-OP/CODES-GOVERNANCE/CORPORATE-GOVERNANCE-CODE-CONSUMER-CO-OPERATIVES](http://www.uk.coop/developing-co-ops/grow-your-co-op/codes-governance/corporate-governance-code-consumer-co-operatives)> (BESUCHT AM 24. Februar 2016) (zit. The Consumer Code).
- Corporate Governance Kodex für Genossenschaften, <https://www.kd-bank.de/content/dam/g8190-1/05_neu_wir_fuer_sie/Ueber_uns/Corporate_Governance_Kodex_Genossenschaften_neutral.pdf> (besucht am 24. Februar 2016).
- OECD Principles of Corporate Governance, 2004, S. 4 ff., <<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>> (besucht am: 5. Juni 2015). (zit. OECD Principles, S. ...)
- Österreichischer Corporate Governance Kodex für Waren-, Dienstleistungs- und Produktivgenossenschaften nach dem System Schulze-Delitzsch, http://www.genossenschaftsverband.at/m101/volksbank/m101_1oegv/downloads/dokumente/cg_kodex_fassung_2010_ueberarbeitung_2013.pdf (besucht am 11. August 2015). (zit. ÖCGK für Waren-, Dienstleistungs- und Produktivgenossenschaften, S. ...)
- Swiss code of best practice for corporate governance, <http://www.economiesuisse.ch/de/PDF%20Download%20Files/swisscode_d_20140926.pdf> (besucht am: 2. Juni 2015)

VERÖFFENTLICHUNGEN DES FORSCHUNGSVEREINS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN

Wiener Studien des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen, Neue Folge:

- Band 1: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Göttingen 1966.
- Band 2: *Piller, E.*, Kreditgenossenschaften in Österreich, Göttingen 1970.
- Band 3: Aktuelle Fragen des Genossenschaftsbetriebes, Göttingen 1970.
- Band 4: *Cupal, W.*, Die Gemeinnützige Wohnungswirtschaft Österreichs (von 1955 bis 1967), Göttingen 1976.
- Band 5: *Patera, M.* (Hrsg.), Perspektiven der Genossenschaftsrevision, Orac, Wien 1986.
- Band 6: *Patera, M.* (Hrsg.), Aktualität und Modernität der Genossenschaftskonzeption von F. W. Raiffeisen, Wien 1989.
- Band 7: *Brazda, J.*, Der Rechtsformwandel bei Genossenschaften - am Beispiel der deutschen Konsumgenossenschaften, *Schediwy, R.*, Probleme des föderativen Verbundes der Konsumgenossenschaften in Frankreich, Wien 1991.
- Band 8: *Patera, M.* (Hrsg.), Genossenschaftliche Herausforderungen im 21. Jahrhundert, Wien 1993.
- Band 9: *Schwabe, G./Schediwy, R.*, Die Umgründung der französischen Sparkassen in genossenschaftlicher Rechtsform, Wien 2001.
- Band 10: 50 Jahre FOG Gründung - Aufbau - Bewährung, Wien 2002.
- Band 11: *Harsch, U.*, Wohnbegleitende Dienstleistungen. Eine Chance für Wohnbaugenossenschaften
Wagner, Ph., Das Informationsmanagement einer Wohnbaugenossenschaft, Wien 2003.
- Band 12: *Ettenauer, G.*, Implementierung von Bildungscontrolling in der Bankwirtschaft, Wien 2003.
- Band 13: *Iby, O.*, Balanced Scorecard als strategisches Managementinstrument in Kreditgenossenschaften, Wien 2004.
- Band 14: *Biricz, K.*, Das genossenschaftliche Netzwerk - ein Modell für die burgenländischen Winzergenossenschaften, Wien 2005.
- Band 15: *Pieber, A.*: Das interne Kontrollsystem und der genossenschaftliche Bankenverbund, Wien 2006.
- Band 16: *Czaika, Ph.*, Mitgliederförderung in Raiffeisen-Lagerhausgenossenschaften - Die Entwicklung eines modernen Förderansatzes, Wien 2008.
- Band 17: *Ettenauer, G.*, Genossenschaftliche Verbundkompetenz am Beispiel der österreichischen Volksbank Gruppe, Wien 2009.
- Band 18: *Schaschko, M.*, Neugründungen von Genossenschaften in Österreich, Wien 2010.
- Band 19: *Rimpler, M.*: Kreditvergabepraxis von Mikrofinanzinstitutionen in Österreich, Wien 2013.
- Band 20: Österreichs Genossenschaften in der Zeit des Nationalsozialismus, Wien 2014.
- Band 21: *Werner, W. (Hg.)*: Kampelik-Sparkassen, Wien 2016

**Vorträge und Aufsätze des Forschungsvereins für
Genossenschaftswesen der Universität Wien:**

- Heft 1: *Westermann, H.*, Zur Reform des Genossenschaftsgesetzes, Wien 1967.
- Heft 2: *Draheim, G.*, Kooperation und Konzentration im Genossenschaftswesen, Wien 1968.
- Heft 3: *Philipowski, R.*, Mehrwertsteuer und Genossenschaften, Wien 1971.
- Heft 4: *Hahn, O., Lexa, H., Mann, G.*, Betriebswirtschaftliche Probleme der genossenschaftlichen Praxis, 1. Teil, Wien 1973.
- Heft 5: *Vodrazka, K.*, Betriebswirtschaftliche Probleme der genossenschaftlichen Praxis, 2. Teil, Wien 1974.
- Heft 6: *Weber, W.*, Wirtschaftliche Kooperation als praktizierte Solidarität, Wien 1975.
- Heft 7: *Ruppe, H. G.*, Körperschaftssteuerfragen der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, Wien 1976.
- Heft 8: *Stoll, G.*, Die Gemeinnützigkeit von Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften im Abgabenrecht, Wien 1976.
- Heft 9: *Wychera, R.*, Auswirkungen des neuen Kreditwesengesetzes, Wien 1980.
- Heft 10: *Attens, R.*, Organisationsentwicklung und Genossenschaften, Wien 1982.
- Heft 11: *Tanzer, M.*, Entwicklung und Zukunft der Körperschaftsbesteuerung der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, Wien 1983.
- Heft 12: *Beuthien, V.*, Genossenschaften und Kartellrecht. Das Kartellamt als Orakel. Durch unbegrenzte Auslegung zum offenen Kartellrecht?, Wien 1987.
- Heft 13: *Münkner, H.-H.*, Die Identität der Genossenschaften nach europäischem Genossenschaftsrecht, Wien 1987.
- Heft 14: *Philipowski, R., Hofkens, F.*, Besteuerung von Genossenschaften im internationalen Vergleich, Wien 1990.
- Heft 15: *Raschauer, B.*, Bankenaufsicht und Europäische Integration, Wien 1991.
- Heft 16: *Aicher, J.*, Aspekte der Fusionskontrolle in der EG - Konsequenzen für Österreich, Wien 1992.
- Heft 17: *Münkner, H.-H.*, Was bringt das europäische Genossenschaftsrecht?, Wien 1992.
- Heft 18: *Purtschert, R., Weiss, M.*, Marketing für Genossenschaften, Wien 1993.
- Heft 19: *Folz, W.*, Perspektiven europäischer Genosschaftsbanken in der EG, Wien 1993.
- Heft 20: Beschäftigungspolitische Akzente der Genossenschaften, Wien 1999.
- Heft 21: Osterweiterung und Genossenschaften, Wien 1999.
- Heft 22: Reform der französischen Sparkassenorganisation - auf dem Weg zur Genossenschaft, Wien 2000.

- Heft 23: Fortbildung des deutschen Genossenschaftsrechts, Wien 2000.
- Heft 24: *Dellinger, M.*, Die Genossenschaft als Gesellschafter - Genossenschaftsrechtliche Zulässigkeitsgrenzen der Beteiligung an anderen Rechtsträgern, Wien 2001.
- Heft 25: *Harbrecht, W.*, Die Genossenschaft als Rechtsform für junge Unternehmen, Wien 2001.
- Heft 26: *Krejci, H.*: Zum Förderungsprivileg der Genossenschaften, Wien 2002
- Heft 27: *Beuthien, V.*, Die atypisch stille Gesellschaft - ein Weg zu mehr Kapital für eingetragene Genossenschaften?, Wien 2003.
- Heft 28: *Theurl, Th.*: Die Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlicher Netzwerke, Wien 2004.
- Heft 29: Agricultural Co-operatives are facing a challenge, Wien 2004.
- Heft 30: *Münkner, H.-H.*, Europäische Genossenschaft (SCE) und europäische Genossenschaftstradition, Wien 2006.
- Heft 31: *Hanisch, M.*, Effizienzmessung und Ableitung von Entwicklungsstrategien für Warengenossenschaften, Wien 2007.
- Heft 32: Genossenschaftsrechtsänderungsgesetz 2006, Wien 2007.
- Heft 33: Ethische Bankgeschäfte - Ein neuer Geschäftsbereich bei Kreditgenossenschaften, Wien 2012.
- Heft 34: *Jagschitz, F., Rom, S.*, Aktuelle Entwicklung der österreichischen Konsumgenossenschaften, Wien 2012.
- Heft 35: *Brazda, J.* (Hrsg.): Skizzen zum Internationalen Jahr der Genossenschaften, Wien 2013.
- Heft 36: *Münkner, H.-H.*, Rückblick auf das Internationale Jahr der Genossenschaften 2012, Wien 2013.
- Heft 37: *Werner, W.*, Weiter auf der Straße des Erfolges - Raiffeisen in Österreich 1986 bis 2011, Wien 2013
- Heft 38: *Dellinger, M.*, Genossenschaften als Instrument für Crowdfunding, Wien 2014.