



# Wissensbilanz 2006

Österreichischer Genossenschaftsverband  
(Schulze-Delitzsch)

Die vorliegende Wissensbilanz wurde gemäß den Grundsätzen ordnungsgemäßer Wissensbilanzierung erstellt (siehe Anhang).

Die Wissensbilanz basiert auf dem „Leitfaden Wissensbilanz A2006“, der mit Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit unter der Federführung von Knowledge Management Austria entwickelt wurde.

Der Leitfaden ist unter [www.km-a.net](http://www.km-a.net) als Download verfügbar und kann per Email an [office@km-a.net](mailto:office@km-a.net) bestellt werden.

Die Inhalte basieren auf den Angaben und Erläuterungen des Unternehmens. Prüfungsmaßnahmen wurden nicht gesetzt. Eine Haftung durch Knowledge Management Austria ist ausgeschlossen.

1. Oktober 2007



Dr. Andreas Brandner, Geschäftsführer  
Knowledge Management Austria –  
Institut für Wissensmanagement

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Die Wissensbilanz	5
Unternehmensumfeld und strategische Positionierung	6
<b>DIE KERNKOMPETENZEN DES ÖGV</b>	7
Kernkompetenz 1	
Revision	9
Kernkompetenz 2	
Interessenvertretung	15
Kernkompetenz 3	
Beratung, Qualifizierung, Information	21
Kernkompetenz 4	
Innovation	27
Kernkompetenz 5	
Volksbanken-Verbundkoordination	31
<b>DAS INTELLEKTUELLE KAPITAL DES ÖGV</b>	
Übersicht	39
Humankapital	40
Strukturkapital	42
Kunden- und Beziehungskapital	45
<b>RATING NACH EFFIZIENZ UND INNOVATION</b>	49
Schlussworte	50
Leitsätze ordnungsgemäßer Wissensbilanzierung	51



Vst.-Dir. Dr. Rainer Borns  
Vorstandsmitglied

Vst.-Dir. Mag. Margareta Steffel  
Vorstandsmitglied

Verbandsanwalt  
Prof. DDr. Hans Hofinger  
Vorstandsvorsitzender

Vst.-Dir. Mag. Bernd Spohn  
stv. Vorstandsvorsitzender

Im ÖGV ist wissensorientierte Unternehmensführung schon seit vielen Jahren ein Thema. Bereits vor mehr als 10 Jahren hatte der ÖGV ein Informationsleitbild und sah sich als Informationsbroker im Volksbanken-Verbund mit folgenden Anforderungen:

- Kunden werden Informationen schneller zur Verfügung haben wollen.
- Die Zielgruppen des ÖGV werden in ihrem Informationsbedarf heterogener sein.
- Im Bereich Ware und Dienstleistung erwarten die mittelgroßen Unternehmen mehr Service.

Zu diesem Zeitpunkt war Informations- und Wissensmanagement kaum Thema in der Öffentlichkeit. Ein weiterer großer Vorteil war, dass der ÖGV schon im Jahr 2000 ein sehr zukunftsweisendes Leitbild für ein wissensbasiertes Unternehmen, wie es der ÖGV ist, erarbeitet hat.

### Unsere Vision:

Wir machen die Genossenschaft zur Qualitätsmarke der Zukunft.

### Unsere Mission:

Wir setzen uns mit aller Kraft für den Erfolg unserer Mitglieder ein!

Hier spiegelt sich bereits der hohe Stellenwert für Wissen wider. Aus dieser Sicht heraus nahm das Leitbild einen wesentlichen Einfluss auf die ÖGV-Wissensbilanz. Aktuelle und sofort verfügbare Informations- und Wissensbestände werden für den Markterfolg der Kredit-, Waren-, Produktiv- und Dienstleistungsgenossenschaften wichtiger denn je. Nur wer im entscheidenden Moment das Richtige weiß und antizipiert, welche Entwicklungen kommen werden, kann angemessen auf die ständig wechselnden Anforderungen des Marktes reagieren.

### Time to Market heißt das Zauberwort!

„Nichts ist mächtiger als eine Idee, deren Zeit gekommen ist.“ [Victor Hugo]

Basis der ÖGV-Wissensbilanz bildet das Modell von Ursula Schneider / Günter Koch, welches im Jahr 1999 für die Austrian Research Centers entwickelt wurde. Dieses Modell floss nicht nur in das österreichische Universitätsgesetz ein, dem zufolge alle Universitäten seit 2006 Wissensbilanzen erstellen müssen. Es liegt auch den meisten Unternehmenswissensbilanzen zugrunde. Kern der Wissensbilanz sind die Kernkompetenzen eines Unternehmens. Sie bilden ein einzigartiges Bündel immaterieller Ressourcen wie Human-, Struktur- und Beziehungskapital, von denen der Erfolg eines Unternehmens am Markt abhängt. Dieses praktikable Modell bot eine sinnvolle Basis für eine effiziente Vorgehensweise für den ÖGV.

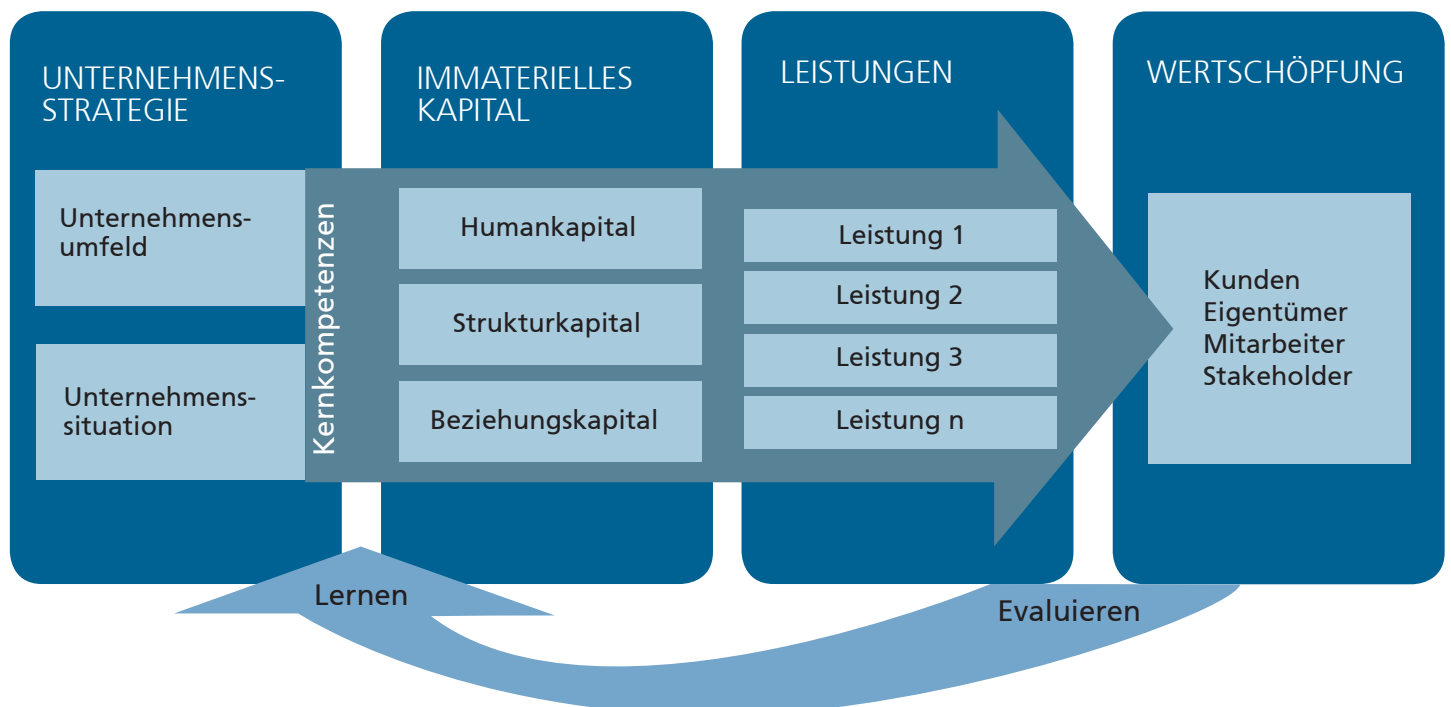
# Wissensbilanz 2006

Die Wissensbilanz ist ein Instrument der strategischen Unternehmensführung, -bewertung und -kommunikation. Damit baut sie auf bestehenden Begriffen und Methoden auf: Das Unternehmen positioniert sich im wandelnden Unternehmensumfeld durch spezifische *Kernkompetenzen* – ein einzigartiges Bündel an *intellektuellem Kapital*, um überlegene *Leistungen* zu erbringen, die eine signifikante *Wertschöpfung* für Kunden darstellen.

Im Gegensatz zur Finanzbilanz, die dem Grundsatz der Vollständigkeit gerecht werden muss, fokussiert sich die Wissensbilanz auf die Wertschöpfung für den Kunden. Die Wertschöpfung wird klar dargestellt sowie jene Leistungen, mit denen diese Wertschöpfung (Wirkungen) erzielt wird. Lediglich jene ausgewählten Elemente des intellektuellen Kapitals, die

für eine nachhaltige Differenzierung im Wettbewerb sorgen, sind Bestandteil der Wissensbilanz.

Ein wesentlicher Nutzen der Wissensbilanz besteht in der strukturierten Darstellung der Zusammenhänge: Jede Kernkompetenz führt zu konkreten Wertschöpfungen bei den Kunden. Diese Wertschöpfung wird direkt mit den Leistungen verknüpft. Die Einzigartigkeit der Leistungen wird wiederum hinterlegt mit dem relevanten intellektuellen Kapital. Der kritische Leser kann somit wesentlich leichter erkennen, wie nachhaltig die Leistungsfähigkeit des Unternehmens ist



Das Modell der Wissensbilanz  
entnommen dem Leitfaden Wissensbilanz A2006,  
basierend auf dem ersten Wissensbilanz-Modell von Koch/Schneider 1999.

## Unternehmensstrategie

Ausgangspunkt guter Strategiearbeit ist die solide Kenntnis des Unternehmensumfeldes, vor allem des Marktes und des eigenen Unternehmens. Jene Unternehmen, die sich gegenüber ihren Mitbewerbern richtig positionieren wollen, müssen wissen, welche Leistung sie nachhaltig besser erbringen können als andere. Für diese Fähigkeit steht der Begriff Kernkompetenz, der somit ein zentrales Element der strategischen Positionierung darstellt.

## Intellektuelles Kapital

Was nicht bereits strategisch angelegt wurde, kann durch noch so hohe operative Anstrengung nicht ausgeglichen werden. Die Wertschöpfungspotenziale bilden jenes strategische Ressourcenbündel, das es ermöglicht, im Tagesgeschäft überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen. Das Humanpotenzial beschreibt die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und des Managements – sie „verlassen das Unternehmen“ jeden Abend. Das Strukturkapital verbleibt im Unternehmen und umfasst die Ausstattung und Infrastruktur des Unternehmens, intellektuelle Eigentumsrechte (Lizenzen, Patente), aufgebaute Strukturen und Prozesse sowie die etablierten Werte des Unternehmens. Das Beziehungskapital beschreibt die Einbindung des Unternehmens in das Unternehmensumfeld und die Beziehung zu Kunden, Geschäftspartnern, Mitgliedern und anderen wichtigen Anspruchsgruppen.

## Leistungen

Das Vorhandensein dieser Potenziale ist zwar Voraussetzung aber kein Garant für die tatsächliche Leistungserbringung. Der Bereich Leistungen beschreibt Qualität und Quantität der tatsächlichen Leistungserbringung. Dabei wird aber nicht der Leistungsprozess beschrieben (dieser ist Bestandteil des Strukturkapitals) sondern der tatsächliche Output.

## Wertschöpfung

Die Wirkungen sind der wichtigste Prüfstein der gesamten Wertschöpfungskette. Erfolgreich sind jene Unternehmen, die Weniges hervorragend tun und dabei viel bewirken. Der Nachweis der Wertschöpfung baut auf unterschiedlichen Maßstäben. Die Zufriedenheit des Kunden ist die beste Bestätigung für die Leistungserbringung.

## Evaluieren und Lernen

Die Wissensbilanz ist auch ein Instrument der strategischen Unternehmensentwicklung. Der konkrete Blick auf die Ergebnisse in allen Wertschöpfungsbereichen bildet den Anfang von Lern- und Veränderungsprozessen. Gutes Wissensmanagement sorgt für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Kernkompetenzen.

# Unternehmensumfeld und strategische Positionierung

Seit 1. Jänner 2006 ist das Gesetz über die Qualitätssicherung bei Abschlussprüfungen (Abschlussprüfungs-Qualitätssicherungsgesetz – A-QSG) in Kraft gesetzt worden. Die Europäische Kommission, auf deren Empfehlung dieses Gesetz geschaffen wurde, vertritt die Auffassung, dass Qualitätssicherung die Basis ist, um gute Qualität von Abschlussprüfungen zu gewährleisten. Dadurch soll die Glaubwürdigkeit von offen gelegten Finanzinformationen gefördert und der Nutzen und Schutz für Aktionäre, Investoren, Gläubiger und andere Interessengruppen erhöht werden. Dieser Qualitätssicherungsprozess durch extern eingetragene Qualitätsprüfer, bedeutet für den ÖGV einen kontinuierlichen Prozess, der niemals abgeschlossen sein wird und eine ständige

Anpassung und Evaluierung hinsichtlich Effizienz und Einhaltung von nationalen und internationalen Standards.

Grundsätze wie: Berücksichtigung und aktiveres Bewusstmachen der Vorzüge genossenschaftlicher Spezifika, Vermeidung von Schlechterstellungen gegenüber Großbanken oder Handelsketten, Hervorhebung der Vorteile von Genossenschaften, Entlastung der Mitglieder, Verhinderung der Verlagerung von Staatsaufgaben zu den Betrieben, Eindämmung von Meldewesen und Statistiken, Vermeidung von Überreglementierung, Schaffung von Vorteilen für die Kunden der Volksbanken (insbesondere KMU), Schaffung von transparenten und verständlichen Gesetzestexten bzw. einer „schlanken“ Gesetzgebung leiten die nationale sowie internationale

Interessenvertretung auf europäischer Ebene.

Globalisierung, Konsolidierung, gesetzliche Auflagen sowie der Druck, Kosten zu senken und die Performance zu optimieren, sind primäre Treiber. Noch nie stand der Kunde mit seinen individuellen Wünschen so sehr im Mittelpunkt der Bankenlandschaft wie heute. Die Kundenloyalität ist zurückgegangen, die Bereitschaft, Leben, Vermögen und Vorsorgen bei mehreren Anbietern abzusichern, hat zugenommen. Augenmaß und Sinn für Realität sind angebracht und hierbei unterstützt der ÖGV die Volksbanken. Um diese Schritte der erfolgreichen Positionierung am Markt, etwa in der Kommunikation, zu verstärken, erfolgten 2006 intensive Vorarbeiten zu einer neuen Markenpositionierung. Was macht die Volksbank zur Volksbank? Wofür steht die Volksbank? Was unterscheidet sie von der Konkurrenz? Die Volksbanken-Marktoffensive brachte mit über 20.000 Neukunden weitere Kunden- und Marktanteilsgewinne. Seit Ende Mai 2007 wird die neue Markenpositionierung im TV, im Hörfunk und in den Printmedien breit kommuniziert.

Klein- und Mittelständische Unternehmen sind nicht nur Mitglieder und Kunden der Volksbanken, sondern oft vielfach Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften und/oder deren Mitglieder. Hier ist es dem ÖGV ein großes Anliegen, die Interessen der klein- und mittelständischen Wirtschaft aktiv zu vertreten. Neben genossenschaftlichen Themen wie Mitgliederwesen stehen auch Themen wie Mitglieder-/Kundenbindung aber auch Umstrukturierung oder neue Geschäftsfelder im Mittelpunkt. Ziel des ÖGV ist es, sich als aktiver Kommunikator zwischen den Genossenschaften für Revision, aktuelle Informationen wie Kooperationspartner, internationales und nationales Recht sowie Beratung zu etablieren. Die Einführung der ÖGV-Wissensbilanz soll ein klares Signal der Transparenz und Professionalität für dieses Ziel des ÖGV sein.

## Die Kernkompetenzen des ÖGV

Der ÖGV arbeitet für seine Mitglieder. Sowohl die Volksbanken, der Volksbank AG Konzern (kurz: VBAG Konzern) mit seinen inländischen Töchtern wie Investkredit Bank AG und Kommunalkredit Austria AG sowie seine ausländischen Töchtern als auch die Warengenossenschaften sind Mitglieder des ÖGV. Der ÖGV ist ein glaubwürdiger Repräsentant der gewerblichen Genossenschaftsidee, nach dem eine gesunde Wirtschaft auf der „Freiheit des Einzelnen und der Verantwortung für deren Gebrauch beruht“ (Schulze-Delitzsch). Die Selbständigkeit zu achten und dabei die Stärke der Gemeinschaft zu nutzen ist ein Balanceakt, den der ÖGV als Dachverband

als Ziel hat. Das gesamte Leistungsspektrum ist darauf ausgerichtet, die Genossenschaften in ihrer Eigenständigkeit und die Gemeinschaft der Genossenschaften sowie die Kooperationspartner wie Konsumgenossenschaften und andere Wirtschaftsgenossenschaften zu stärken.

Diese Grundsätze liegen auch dem Leitbild des ÖGV zugrunde, das den Mitarbeitern bekannt und handlungsleitend ist. In sehr logischer Folge wurden fünf Kernkompetenzen definiert, von denen die fünfte ausschließlich auf den Volksbanken-Sektor gerichtet ist.

Die folgenden Kernkompetenzen beschreiben eine Wertschöpfung für die Kunden, die aufgrund eines einzigartigen Ressourcenbündels nachhaltig in hoher Qualität erbracht werden kann.

### KERNKOMPETENZ 1:

Der ÖGV sichert die Stabilität und Verlässlichkeit der gewerblichen Genossenschaften.

### KERNKOMPETENZ 2:

Der ÖGV schafft bestmögliche gesetzliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen für das gewerbliche Genossenschaftswesen.

### KERNKOMPETENZ 3:

Der ÖGV steigert die Leistungsfähigkeit und den Markterfolg der Genossenschaften.

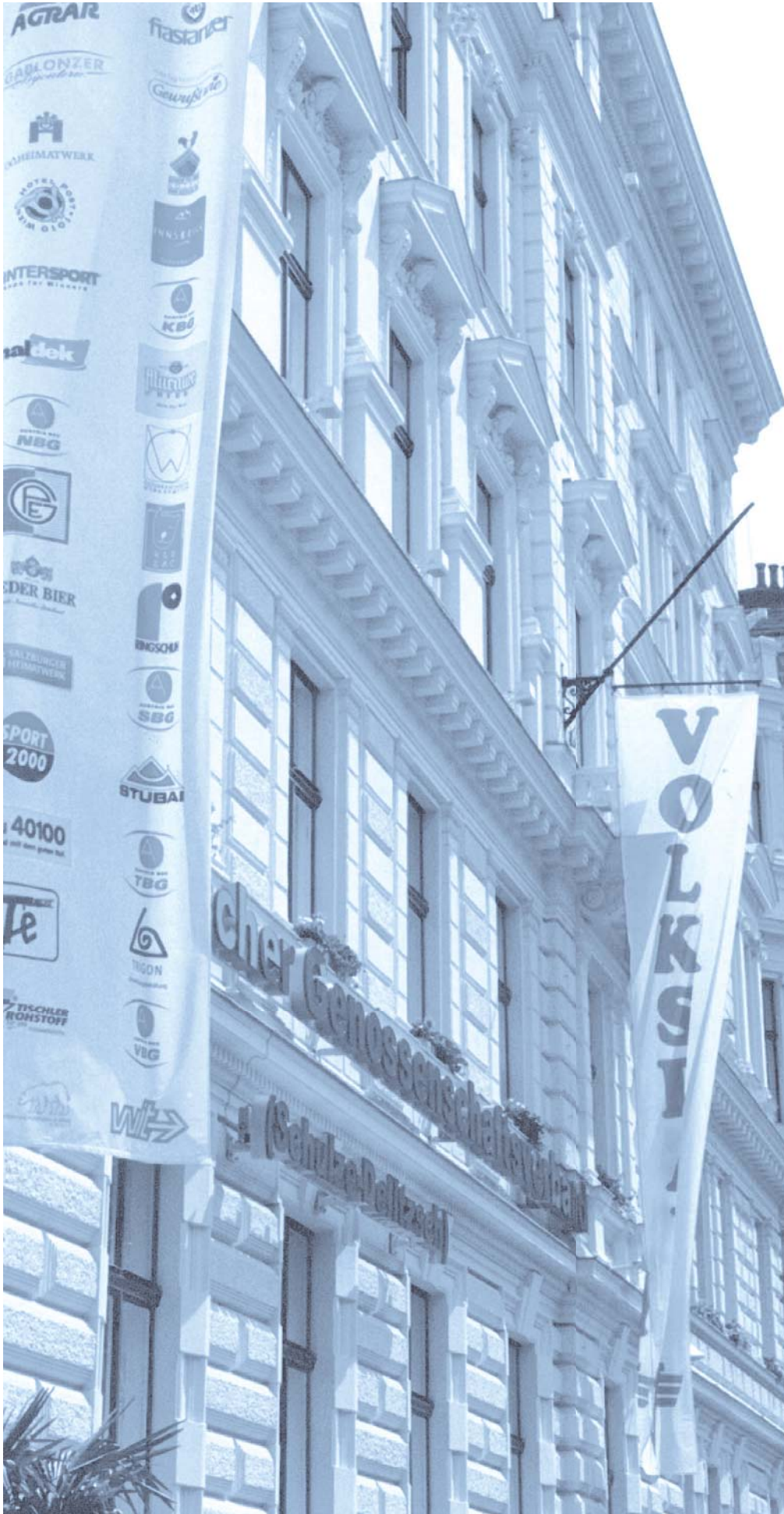
### KERNKOMPETENZ 4:

Der ÖGV erkundet und entwickelt Trends der genossenschaftlichen Praxis.

### KERNKOMPETENZ 5:

Der ÖGV koordiniert den Volksbanken-Sektor und entwickelt dessen Marktposition im nationalen und internationalen Wettbewerb.

Die Wertschöpfung und Leistungen werden in den nächsten Kapiteln detailliert dargestellt und beschrieben. Das alle Kernkompetenzen übergreifende Intellektuelle Kapital wird im Anschluss aufgezeigt.



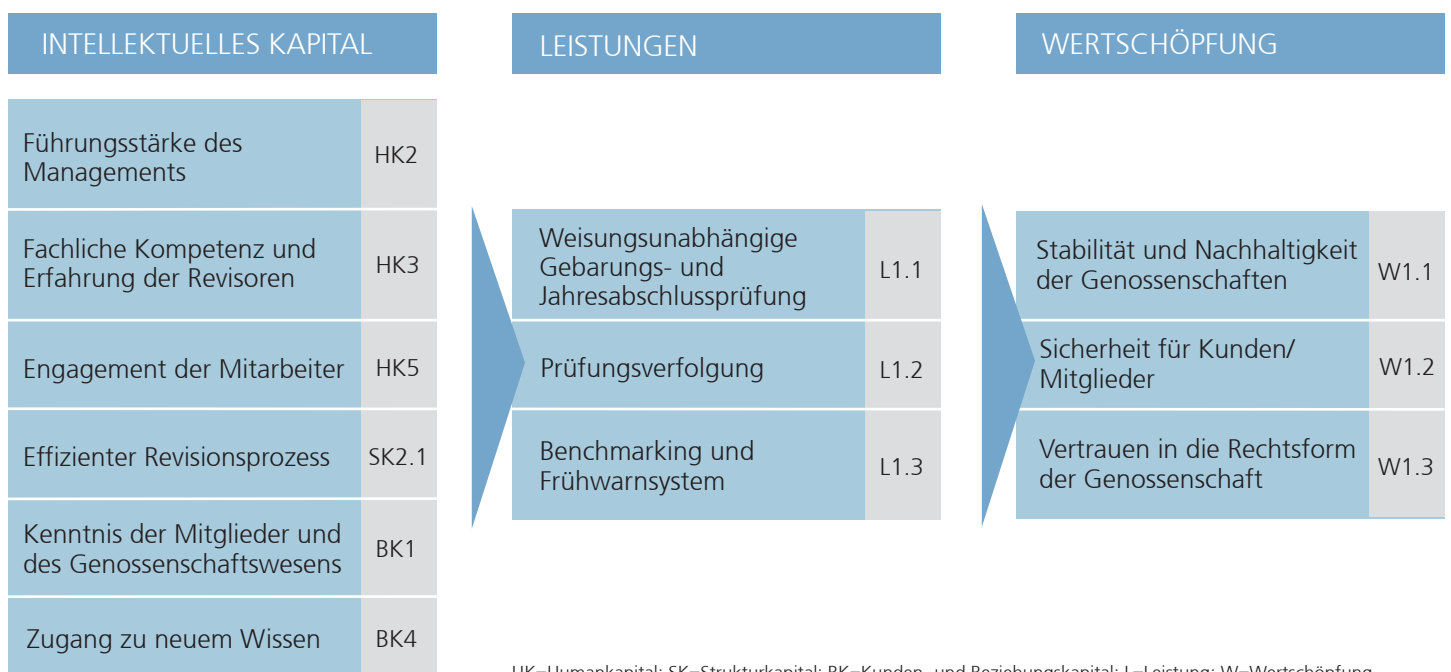
# Kernkompetenz 1

## Der ÖGV sichert die Stabilität und Verlässlichkeit der gewerblichen Genossenschaften.

Der ÖGV bietet den Mitgliedern und Kunden, aber auch Management und Mitarbeitern seiner Mitgliedsgenossenschaften durch die gesetzlich vorgeschriebene Revision Stabilität und Verlässlichkeit. Bei den Mitgliedern Volksbank wird durch eine laufende Überwachung im Früherkennungssystem sichergestellt, dass die Geschäfte mit der erforderlichen Sorgfalt unter Berücksichtigung der gesetzlichen und satzungsmäßigen Bestimmungen, insbesondere auch im Hinblick auf die Erfüllung des Förderauftrags, geführt werden. Das schützt die Unternehmen selbst, aber auch ihre Eigentümer, Mitarbeiter, Funktionäre und Gläubiger vor Insolvenz und Wertverlust. Die Leistungen der Revisionsabteilungen werden aufgrund der langjährigen, umfassenden Kenntnisse über die Mitgliedsgenossenschaften und das Genossenschaftswesens in höchster Effizienz durchgeführt. Die dadurch erzielbare Stabilität schafft für Mitglieder und Geschäftsführung eine solide Basis für flexible, zukunftsorientierte Entscheidungen.

Bei den Mitgliedern der Volksbank Gruppe besteht darüber hinaus der Vorteil, dass sie eine relativ homogene Gruppe darstellen. Damit ist es möglich, einheitliche IT-Prozesse einzurichten und ein gemeinsames Risikomanagement zu entwickeln, die in der Folge von allen Mitgliedern genutzt werden können.

Übersicht Kernkompetenz 1



# Wertschöpfung - Kernkompetenz 1

WERTSCHÖPFUNG FÜR DIE KUNDEN	WERTSCHÖPFUNGSINDIKATOREN	Abk.
Stabilität und Nachhaltigkeit der Genossenschaften	Cost-Income Ratio bei Volksbanken	W 1.1
Sicherheit für Kunden/Mitglieder	Eigenmittelausstattung, Einlagensicherungshaftung bei Volksbanken	W 1.2
Vertrauen in die Rechtsform der Genossenschaft	Kundenzufriedenheit, Ertragskraft	W 1.3

## Wertschöpfung 1.1: Stabilität und Nachhaltigkeit

Die gewerblichen Genossenschaften haben Vereinscharakter. Die Mitglieder der Genossenschaften sind in der Regel nicht in der Lage, die Stabilität ihrer Genossenschaft selbst zu prüfen.

Der ÖGV unterstützt die Eigentümer seiner Mitgliedsgenossenschaften unter anderem durch die gesetzlich vorgesehene Prüfung. Diese Prüfung umfasst neben einer Abschlussprüfung gemäß UGB bzw. BWG, wie sie auch für Kapitalgesellschaften vorgesehen ist, auch eine Prüfung der Gebarung. Bei kleinen Warengenossenschaften erfolgt zwar keine Abschlussprüfung mit Bestätigungsvermerk, aber diese Genossenschaften unterliegen – im Gegensatz zu kleinen GmbHs – zumindest im zweijährigen Rhythmus einer externen Prüfung, die sich unter anderem auf die Gebarung und die Erfüllung des Förderzwecks erstreckt. Die Prüfungen werden von sachkundigen, unabhängigen und weisungsfreien Revisoren des ÖGV durchgeführt. Diese externen Revisionen tragen dazu bei, dass die Geschäfte der Genossenschaften mit der erforderlichen Sorgfalt unter Berücksichtigung der gesetzlichen und satzungsmäßigen Bestimmungen, insbesondere auch im Hinblick auf die Erfüllung des Förderauftrags, geführt werden und Krisensituationen

frühzeitig erkannt werden, um rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen zur Stabilisierung setzen zu können.

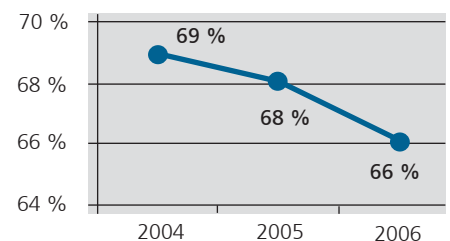
Die gesetzliche Revision hat zusammen mit dem im ÖGV eingerichteten Früherkennungssystem und den sektoralen Solidaritätseinrichtungen entscheidend dazu beigetragen, dass seit Generationen keine Sparer und Anleger zu Schaden gekommen sind.

Die Cost-Income-Ratio von 66% im Jahr 2006 zeigte, dass die Volksbanken Primärstufe, die als finanzieller Nahversorger agiert, auch effizient wirtschaften kann.

## Wertschöpfung 1.2: Sicherheit für Kunden

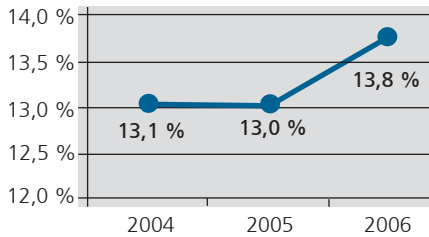
Prüfung und Früherkennung sind in einem umfassenden Sinn Kernaufgaben des ÖGV und schaffen Sicherheit. Aufgabe der genossenschaftlichen Prüfung, die über eine reine Jahresabschlussprüfung weit hinausgeht, ist es unter anderem, nachhaltige, für die wirtschaftliche Lage negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, auf potenzielle Risiken hinzuweisen und dies deutlich und klar – teilweise verbunden mit Empfehlungen und Auflagen – offen zu legen und auch in der Kurzfassung die Generalversammlung darüber in Kenntnis zu setzen. Weiters wird die Erfüllung des in der Satzung festgelegten Förderauftrags überprüft.

## Cost-Income Ratio



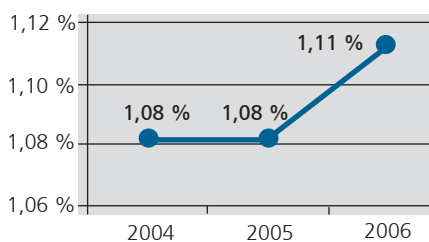
Das Verhältnis Aufwand zu Ertrag zeigt die zunehmende Effizienz der dezentral organisierten Volksbanken Primärstufe im Jahr 2006.

## Eigenmittel



Das Verhältnis Eigenmittel zu Bemessungsgrundlage zeigt die Sicherheit für Volksbank-Kunden im Jahr 2006.

## Ertragskraft



Volksbanken Primärstufe im Jahr 2006

Somit besteht sowohl für Mitglieder als auch Kunden der Genossenschaft die Sicherheit, dass ihre Genossenschaft nachhaltig und im Sinn der Genossenschaftssatzung geführt wird.

Die Erfüllung des Förderauftrages bedeutet keineswegs, dass Genossenschaften nicht darauf ausgerichtet sein dürfen, Gewinne zu erzielen, sondern lediglich, dass die Gewinnmaximierung nicht ihre oberste Prämisse darstellt. Gewinne stellen auch für die gewerblichen Genossenschaften ein wichtiges Ziel dar, um ihre Risikotragfähigkeit zu verbessern und zukünftige Marktchancen wahrzunehmen. Eine ausreichende Innenfinanzierung trägt dazu bei, das zukünftige Wachstum zu finanzieren und die Unabhängigkeit langfristig abzusichern.

Die Volksbanken weisen im Jahr 2006 eine nachhaltige Eigenmittelausstattung von 13,8 % auf. Die Anforderungen des Bankwesensgesetzes, die eine 8%ige Eigenmittelausstattung verlangen, werden damit um 73 % übertroffen.

In Österreich muss jedes Kreditinstitut einer Einlagensicherung im Rahmen des jeweiligen Fachverbandes angehören.

Die Volksbanken verfügen zusätzlich seit Jahrzehnten über eine der gesetzlichen Einlagensicherung vorgelagerte Solidaritätseinrichtung, den so genannten Gemeinschaftsfonds, dem jedes Mitglied der Volksbank Gruppe angehört. Der Gemeinschaftsfonds ist vergleichbar mit einem Sicherheitspolster: etwaige wirtschaftliche Schwierigkeiten werden durch Managementhilfe und bei Bedarf auch durch finanzielle Mittel seitens des Volksbankenverbundes abgefangen. Damit werden die Interessen der Volksbanken sowie deren Mitglieder, Kunden und Gläubiger umfassend geschützt.

## Wertschöpfung 1.3: Sicherheit für Kunden

Für Eigentümer, Kunden, Gläubiger, Funktionäre, Mitarbeitern der Genossenschaften und Organmitglieder besteht, wie bereits ausgeführt, durch die über die Jahresabschlussprüfung hinausreichende Gebarungsprüfung die Gewähr, dass die Genossenschaft nachhaltig, unter Berücksichtigung von Gesetz, Satzung und festgelegtem Förderauftrag geführt wird.

Dieses Vertrauen in die Rechtsform forciert Neugründungen bei der Gruppe Ware und erweitert das Spektrum an unterschiedlichen Unternehmen und somit deren Vielfalt.

Ein umfassendes und professionelles Frühwarnsystem und Risikomanagement-System, die gute Eigenmittelausstattung und die im österreichischen Bankwesen führende Ertragskraft von 1,11 % (Betriebsergebnis zu durchschnittlicher Bilanzsumme) tragen darüber hinaus wesentlich zur Sicherheit der Volksbank-Sparer und Anleger bei. Die Volksbanken betreuen rund 670.000 Privatkunden. Österreichweit sind rund 33 % der Klein- und Mittelbetriebe Volksbank-Kunden. Insgesamt werden 101.000 KMUs von den Volksbanken serviert.

Laut Meinungsforschungsinstitut FesselGfK, das im Auftrag der österreichischen Banken seit 1997 räumlich 20.000 Österreicher befragt, belegen die Volksbanken seit Jahren fast durchgehend den ersten Rang bei der Kundenzufriedenheit. Auch 2006 wurden die Volksbanken von ihren Haupt-Kunden zur Nummer 1 in der Allround-Kundenzufriedenheit gewählt. Die Volksbanken sind auch in der Dimension „willkommener Kunde“ führend.

Der Meinungsforschung folgend ist deutlich erkennbar, dass für Volksbanken nicht nur die Anzahl der Kunden, sondern auch die Qualität der Beziehung zu den Kunden wichtig ist, was letztlich zu Kundenzufriedenheit, Kundentreue und dem guten Image der Volksbanken bei ihren Kunden führt.

# Leistungen - Kernkompetenz 1

LEISTUNGEN	LEISTUNGSINDIKATOREN	Abk.
Weisungsunabhängige Gebarungs- und Jahresabschlussprüfung	Umfang und Anzahl der Prüfungen; Anzahl der Prüfer	L1.1
Prüfungsverfolgung	Umfang der Prüfungsverfolgungen	L1.2
Benchmarking und Frühwarnsystem für die Volksbanken	Spektrum der durch Benchmarking abgedeckten Themen	L1.3

## Leistung 1.1: Weisungsunabhängige Gebarungs- und Jahresabschlussprüfung

Genossenschaften sind durch einen unabhängigen und weisungsfreien Revisor auf die Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit und Zweckmäßigkeit ihrer Einrichtungen, ihrer Rechnungslegung und ihrer Geschäftsführung, insbesondere auf die Erfüllung des Förderauftrags und die Wirtschaftlichkeit zu prüfen.

Der dt. BVerfG.-Beschluss vom 19.1.2001 – I BvR 1759/91 attestiert dem genossenschaftlichen Prüfungssystem in seiner Gesamtheit, dass dieses die ordnungsgemäße Geschäftsführung der Genossenschaften und die Transparenz ihrer wirtschaftlichen Verhältnisse sicherstellt.

Die Bankprüfer sowie die Prüfer der Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften sind Prüforgane des ÖGV, die über praktische Erfahrung und die fachliche Befähigung verfügen.

Die Mitglieder im Bankenbereich werden jährlich geprüft, die Mitglieder im Waren- und Dienstleistungsbereich unterliegen je nach Größe und Mitarbeiterzahl einem ein- oder zweijährigen Prüfungsintervall.

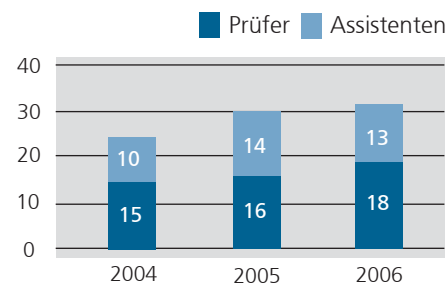
Die Prüfungen bei Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften erstrecken sich bei mittelgroßen und großen je nach der Arbeitnehmerzahl aufsichtsratspflichtigen Genossenschaften auf den Jahresabschluss einschließlich Lagebericht unter Anwendung der relevanten unternehmensrechtlichen Vorschriften und auf die Gebarung und enden mit einem Bestätigungsvermerk. Die Revision kleiner Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften umfasst die Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit und Zweckmäßigkeit ihrer Einrichtungen, ihrer Rechnungslegung und Geschäftsführung, insbesondere die Erfüllung des Förderauftrags, die Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit sowie Stand und Entwicklung ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

Einen speziellen Prüfungsinhalt bilden das gesetzlich vorgeschriebene, umfassend angelegte Risikomanagementsystem und das interne Kontrollsystem. Die von den Revisoren des ÖGV durchgeführten Prüfungen basieren auf einem risikoorientierten Prüfungsansatz mit verstärkter Ausrichtung auf die im Unternehmen bestehenden internen Kontrollen. Das Risikomanagementsystem der Volksbanken wird auf Basis dieser Prüfungserfahrung maßgeblich vom ÖGV mitentwickelt (siehe Kernkompetenz 4).

Im Jahr 2006 wurden bei 66 Kreditinstituten (2005: 66, 2004: 67) Prüfungen gem. Genossenschaftsrevisionsgesetz bzw. § 60 BWG durchgeführt und abgeschlossen. In fünf Fällen (2005: 4, 2004: 4) wurden auch Konzernabschlüsse geprüft. Darüber hinaus wurden Prüfungen von Verwaltungsgenossenschaften sowie mehrere Sonderprüfungen abgewickelt.

Für Prüfungen und Beratungen wurden insgesamt 4.773 (2005: 4.419, 2004: 4.418) Personentage aufgewendet.

### Anzahl der Prüfer und Assistenten



Die Anzahl der Bankprüfer sowie der Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften verdeutlicht die Wichtigkeit und Komplexität der weisungsunabhängigen Revision im Jahr 2006.

## Leistung 1.2: Prüfungsverfolgung

Kommt es im Rahmen der Prüfung zu wesentlichen Feststellungen, Empfehlungen oder Hinweisen infolge Verstößen gegen Bestimmungen des Genossenschaftsrechts, UGB, BWG oder der Satzung werden diese im Revisionsbericht dargestellt. Diese Feststellungen entsprechen somit dem Management Letter.

Gemäß Satzung sowie nach §6 des Genossenschaftsrevisionsgesetzes hat der Vorstand nach Empfang des Revisionsberichts, wenn ein Aufsichtsrat besteht in einer gemeinsamen Sitzung mit diesem, unverzüglich über den Bericht zu beraten, die erforderlichen Beschlüsse zu fassen und bei der Einberufung der nächsten Generalversammlung die Behandlung des Revisionsberichts als Gegenstand der Beschlussfassung anzukündigen. In der Generalversammlung ist die Kurzfassung des Revisionsberichts zu verlesen. Im Anschluss hat sich der Aufsichtsrat oder, wenn ein solcher nicht besteht, der Vorstand über das Ergebnis der Revision zu erklären. Weiters ist über das Ergebnis der Revision eine schriftliche Stellungnahme zu den Hinweisen und Feststellungen zu verfassen und an den ÖGV zu übermitteln.

Bei Kreditinstituten sind neben dem Revisionsbericht auch die Anlage zum bankaufsichtlichen Prüfungsbericht sowie die ergänzenden Darstellungen zu behandeln. Bei den Volksbanken werden die Stellungnahmen zum Prüfungsbericht und zur Anlage zum bankaufsichtlichen Prüfungsbericht über den ÖGV auch an die Finanzmarktaufsicht weitergeleitet.

Die Bereinigung der festgestellten Mängel sowie die angemessene Durchführung aller hier dargestellten Maßnahmen werden im Zuge der Prüfungsverfolgung überwacht.

## Leistung 1.3: Früherkennung und Benchmarking für die Volksbanken

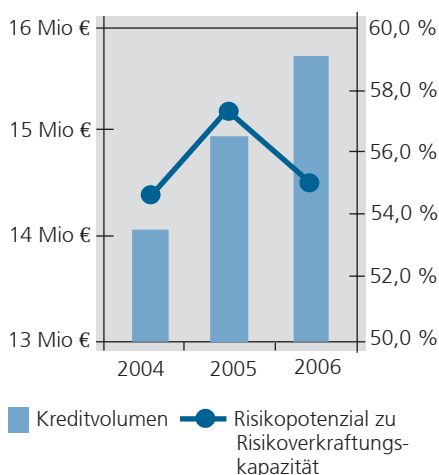
Kreditinstitute, die sicherungspflichtige Einlagen entgegennehmen oder sicherungspflichtige Wertpapierdienstleistungen durchführen, haben der Sicherungseinrichtung im Rahmen ihres Fachverbandes anzugehören. Das Bankwesengesetz verpflichtet den ÖGV als zuständigen Revisionsverband in Verbindung mit der Sicherungseinrichtung Aufgaben im Rahmen eines Früherkennungssystems wahrzunehmen.

Die folgenden Elemente sind die Kernbestandteile des Früherkennungssystems im Volksbanken-Sektor: Die Prüfung und Prüfungsverfolgung, die monatliche Überprüfung von Meldungen, das vierteljährliche Controlling sowie die laufende Beobachtung mittels des bankenübergreifenden Benchmarkingsystems, die Innenrevisortagungen und die Zustimmungs- und Begutachtungsrechte.

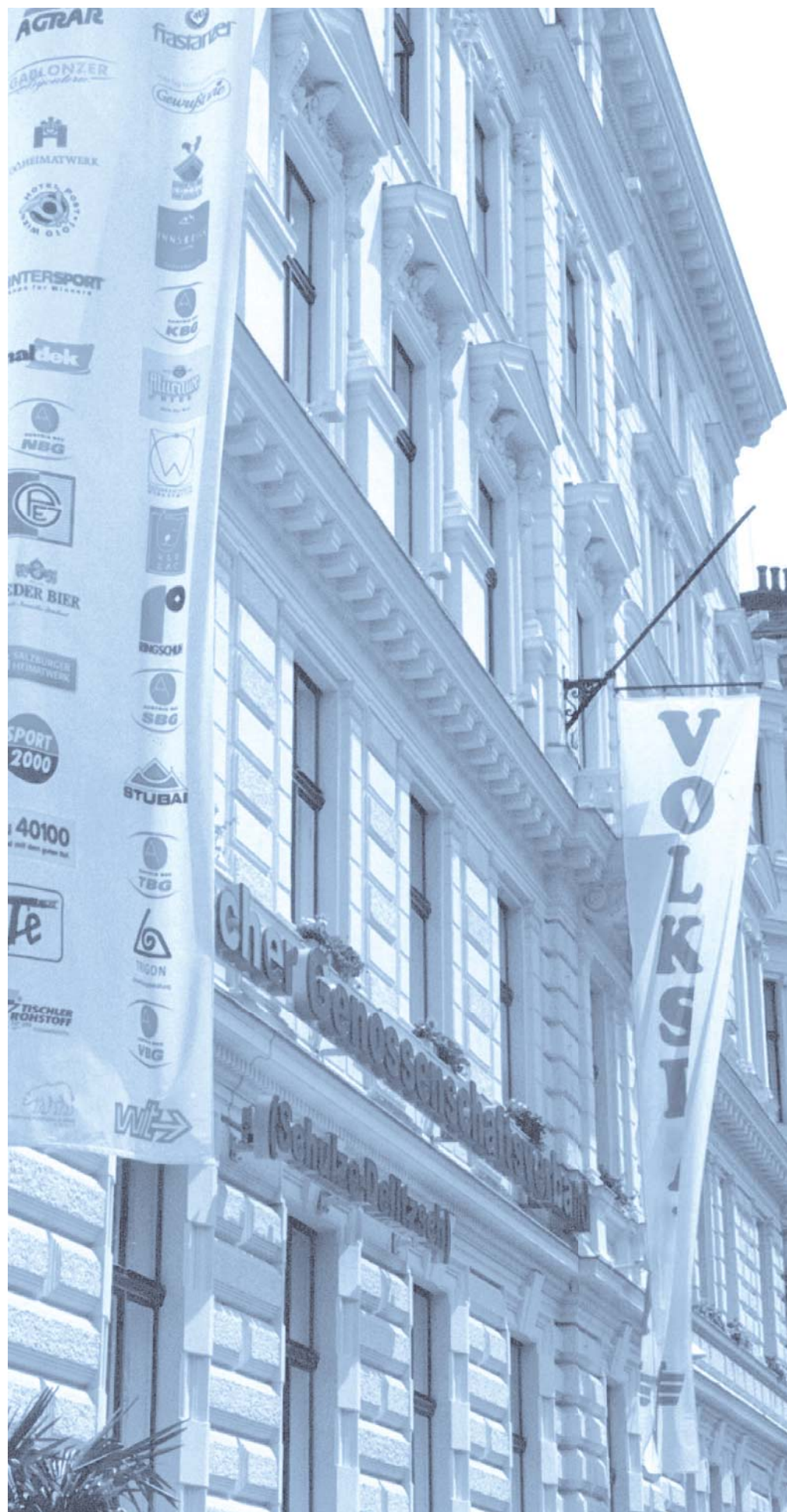
Der Erfolg drückt sich darin aus, dass bei steigendem Kreditvolumen das Risikopotenzial rückläufig ist.

Es ist hervorzuheben, dass die Aufgaben des ÖGV im Bereich der Prüfungsverfolgung und Früherkennung deutlich gestiegen sind. Beispielsweise sind im Jahr 2006 durch Vorarbeiten für das Peer Review betreffend Qualitätssicherung bei Abschlussprüfungen (Abschlussprüfungs-Qualitätssicherungsgesetz – A-QSG) und Basel II (Säule II und III) neue Aufgaben für den ÖGV entstanden. Diesem Zuwachs an Aufgaben steht eine vergleichsweise konstante Anzahl an Prüfern gegenüber, was auf eine insgesamt steigende Effizienz zurückgeführt werden kann.

### Kreditvolumen und Risikopotenzial



Durch das Früherkennungssystem konnte in der Volksbanken Primärstufe sichergestellt werden, dass das wachsende Kreditvolumen ein rückläufiges Risikopotenzial im Jahr 2006 aufweist.

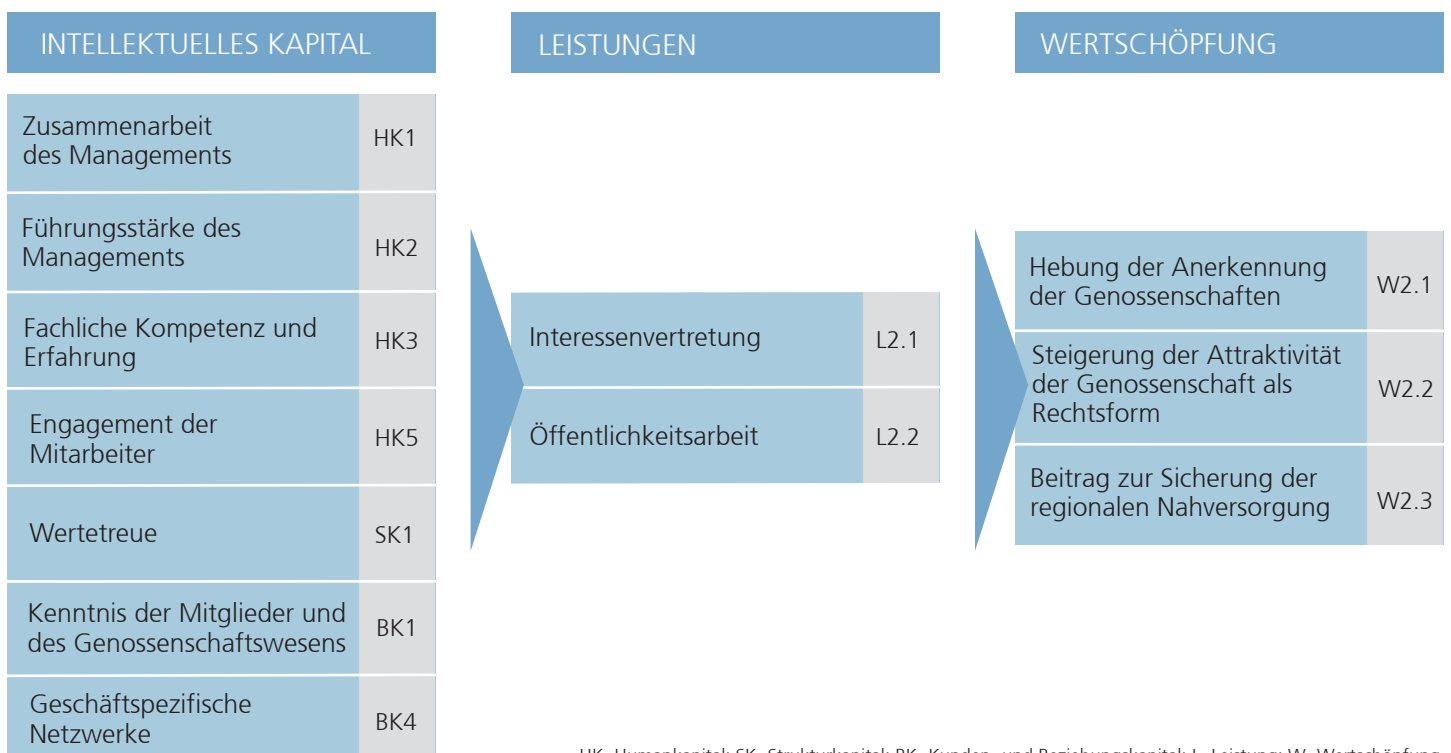


# Kernkompetenz 2

## Der ÖGV schafft bestmögliche gesetzliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen für das gewerbliche Genossenschaftswesen.

Der ÖGV ist national die Interessenvertretung der Volksbank Gruppe, auf europäischer Ebene des gesamten österreichischen gewerblichen Genossenschaftswesens. Der Idee des gemeinsamen und kooperativen Handelns in „Freiheit gepaart mit der Verantwortung für deren Gebrauch“ (Schulze-Delitzsch) gibt dem ÖGV einen traditionellen Rahmen. Der ÖGV engagiert sich in einzigartiger Weise in nationalen und internationalen Netzwerken, Gremien und Gesetzgebungsprozessen, um die spezifischen Interessen und Werte von gewerblichen Genossenschaften zu verwirklichen und zu schützen.

Übersicht Kernkompetenz 2



HK=Humankapital; SK=Strukturkapital; BK=Kunden- und Beziehungskapital; L=Leistung; W=Wertschöpfung

# Wertschöpfung - Kernkompetenz 2

## Anzahl der Genossenschaften

WERTSCHÖPFUNG FÜR DIE KUNDEN	WERTSCHÖPFUNGSINDIKATOREN	Abk.
Hebung der Anerkennung der Genossenschaften im Wirtschaftsleben und des Verständnisses für die Genossenschaftsidee	Image des Genossenschaftswesens	W2.1
Steigerung der Attraktivität der Genossenschaft als Rechtsform	Anzahl der Genossenschaften	W2.2
Beitrag zur Sicherung der regionalen Nahversorgung (Förderauftrag)	Anzahl der Geschäftsstellen	W2.3

### Wertschöpfung 2.1: Hebung der Anerkennung der Genossenschaften im Wirtschaftsleben und des Verständnisses für die Genossenschaftsidee

Der Genossenschaftsgedanke und das Prinzip *Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung* weisen in der heutigen, globalisierten Wirtschaftsstruktur deutliche Stärken auf. Die zentralen Elemente wie Eigenverantwortung und Solidarität, die regionale Verankerung und kundennahe Leistungserbringung in kleinen, eigenständigen Einheiten, die Partizipation der Kunden, die Orientierung an finanzieller und sozialer Nachhaltigkeit statt am kurzfristigen Shareholder Value sind wichtige Werte für die Wirtschaft und Gesellschaft.

Genossenschaften sind ein bedeutender Wirtschaftsfaktor in Europa und stellen mit 20% Marktanteil einen signifikanten Anteil der Finanzwirtschaft.

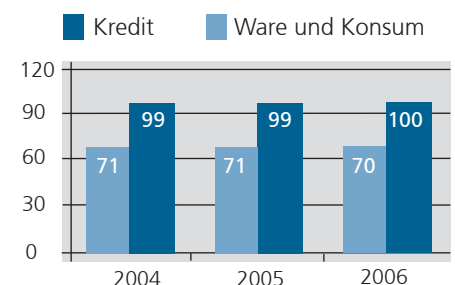
Im Rahmen der Umsetzung von Basel II konnte die Regelung zu so genannten „intra-group exposures“ erzielt werden, die eine Gleichstellung des genossenschaftlichen Verbundes mit dem Konzern in der Frage der günstigeren Gewichtung

von Forderungen, die Verbundpartner untereinander haben, erzielt werden (vgl. Hofinger/Borns, Verbundregelung in EU-Richtlinie und BWG, in Basel II erreicht Europa – ein Handbuch für Praktiker, Landesbank Baden-Württemberg, 2006).

### Wertschöpfung 2.2: Steigerung der Attraktivität der Genossenschaft als Rechtsform

Mit der Wahl einer bestimmten Rechtsform entscheiden sich die Gesellschafter für ein bestimmtes Unternehmenskonzept, eine bestimmte Prägung, die in weiterer Folge für die Tätigkeit der Gesellschaft nicht nur formal von Bedeutung ist. Die Genossenschaft ist sowohl für Handel und Handwerk, für freie Dienstleister, wie auch für lokal agierende Banken, die selbständig bleiben wollen und den Mitgliedern und Kunden vor Ort in der Region auch gehören sollen, die ideale Rechtsform. Die Wettbewerbsfähigkeit eigenständiger KMUs gegenüber Großunternehmen ist auf Basis der Gruppenstärke ein wichtiger Erfolgsfaktor für Genossenschaften.

Für den ÖGV ist die Steigerung der Attraktivität der Genossenschaft als Rechtsform wichtig, um die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder zu steigern und durch einen Zuwachs an neuen Mit-



Die Anzahl der ordentlichen Mitglieder bei den Kredit- als auch Waren-, Dienstleistungs- und Produktivgenossenschaften sowie Konsumgenossenschaften sind konstant.

gliedern auch die Genossenschaftsidee zu stärken. Die Anzahl der Mitglieder bei den Genossenschaften ist in den letzten Jahren konstant.

Die Ausarbeitung eines Konzeptes für die Möglichkeit, sich an der wirtschaftlichen Entwicklung des gesamten Volksbanken-Verbundes zu beteiligen und die Realisierung dieses Projektes mit der Gründung einer eigenen Bank, Volksbank Quadrat Bank AG (kurz „VB<sup>2</sup>“), erhöht die Attraktivität einer Genossenschaft bzw. einer Mitgliedschaft für Kunden und Mitglieder sowie potenzielle Mitglieder, aber auch die Attraktivität der gesamten Volksbank Gruppe, was letztlich wiederum der Stärkung des einzelnen Mitgliedes dient. Im Dezember 2005 wurde die Gründung der VB<sup>2</sup> beschlossen (vgl. dazu Hofinger/Borns, Neue Wege der Eigenmittelaufbringung, GewGen 4/06, 2).

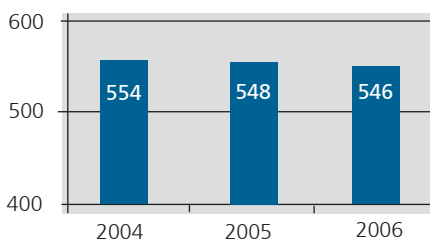
Der ÖGV konnte im Rahmen der Bundessparte Banken und Versicherungen der Wirtschaftskammer Österreich unnötige Bürokratie für KMU in etlichen Detailregelungen entweder vorab vermeiden oder aber zumindest zurückdrängen (vgl. dazu ÖGV-Jahresbericht 2006, 49ff). Ein wesentliches Ziel ist die Umsetzung des Proportionalitätsgrundsatzes. Dieser besagt „Gleiches gleich, aber ungleiches auch ungleich“ zu behandeln. Es sollen keine Regelungen geschaffen werden, die für kleinere Genossenschaften mit anderen Geschäftsstrukturen und geringerer Komplexität genauso umfassend sind, wie für große, internationale Konzerne. Der Proportionalitätsgrundsatz konnte zuletzt im Rahmen von Basel II und MiFID (Richtlinie für Finanzmarktinstrumente) im Bankwesengesetz und im Wertpapieraufsichtsgesetz verankert werden. Weiters bedeutet dieser Grundsatz auch, dass die Aufsichtsbehörden in ihrer Prüfung im Hinblick auf Häufigkeit und Intensität der Prüfung proportional vorzugehen haben.

### Wertschöpfung 2.3: Beitrag zur Sicherung der regionalen Nahversorgung (Förderauftrag)

Genossenschaften sichern die Nahversorgung und Kreditgenossenschaften im Speziellen die finanzielle Nahversorgung durch ein dichtes Netz an Geschäftsstellen. Die Anzahl der Geschäftsstellen entwickelte sich in den letzten Jahren konstant. Zwischen 2004-2006 ist die Anzahl im Branchenschnitt um fast 2% gesunken. Die Volksbanken sind Regionalbanken mit starker lokaler Verankerung und betreuen vor Ort als Universalbank ihre Kernzielgruppe Klein- und Mittelbetriebe und Privatkunden.

Das Thema der Nahversorgung wurde im Bankenbereich wieder aktuell, als die Schließung zahlreicher Postfilialen zur Diskussion stand. Dies hätte in etlichen Regionen zur Verschlechterung der Versorgung mit den Diensten der Post und der finanziellen Nahversorgung geführt. Der ÖGV hatte sich dabei öffentlichwirksam dafür eingesetzt, dass diese Filialen nicht geschlossen werden und hat hierfür das Modell einer „Genossenschaftlichen Stillen Gesellschaft“ vorgeschlagen. Bei der Genossenschaftlichen Stillen Gesellschaft übernehmen die betroffenen Personen selbst, d.h. die KMUs und die Gemeinden vor Ort im Sinne der Selbsthilfe die Finanzierung. (Vgl. dazu ausführlich: Hofinger, Die Genossenschaftliche Stille Gesellschaft. Ein regionalpolitischer Weg zur Verbesserung der Infrastruktur, in Schulze-Delitzsch Schriftenreihe, Band 30, 2006.) Um Regionen zu fördern, hat der ÖGV gemeinsam mit dem Österreichischen Gemeindebund - beginnend 2006 - ein Projekt gestartet, das u.a. die Gründung von Genossenschaften in Form von Bürgergesellschaften zum Inhalt hat. Am Gemeindetag 2006 wurde die vom ÖGV erstellte Broschüre „Ein Lösungsansatz für Gemeinden“ an alle österreichischen Bürgermeister verteilt.

**Geschäftsstellen**



Die Anzahl der Geschäftsstellen der Primärstufe blieb im Jahr 2006 nahezu unverändert.

## Leistungen - Kernkompetenz 2

LEISTUNGEN	LEISTUNGSINDIKATOREN	Abk.
Mitwirkung an nationalen und internationalen Gesetzgebungsprozessen und Vertretung gegenüber Aufsichtsbehörden und öffentlichen Einrichtungen	Leistungstage; Relevanz der aktuellen Themen	L2.1
Öffentlichkeitsarbeit	Präsenz in der Öffentlichkeit	L2.2

### Leistung 2.1: Mitwirkung an nationalen und internationalen Gesetz- gebungsprozessen sowie Vertretung gegenüber Aufsichtsbehörden und öffentlichen Einrichtungen

Unwissen über die Spezifika der Genossenschaften führt oftmals dazu, dass Genossenschaften seitens Gesetzgeber oder Behörden nicht ausreichend berücksichtigt werden, obwohl eine Differenzierung sachlich geboten wäre.

Es ist daher für die Genossenschaften von entscheidender Bedeutung, dass der ÖGV in jeder Phase des Gesetzwerdungsprozesses rechtzeitig auf die Entscheidungsträger einwirkt und die Besonderheiten der Genossenschaften verständlich macht. Es geht um sachlich gerechtfertigte Differenzierungen, die in wesentlichen Unterschieden von tatsächlichen und rechtlichen Umständen liegen.

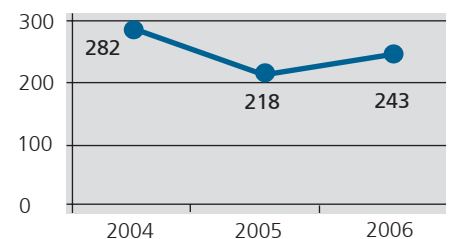
Bedeutsam ist auch die Arbeit der Interessenvertretung in den Arbeitsgruppen der europäischen Vereinigung der Genossenschaftsbanken (Groupement) in Brüssel in den Bereichen Finanzmärkte, Verbraucherpolitik und Bankrecht. Ein Mitarbeiter des ÖGV wirkte als Vertreter des Groupement

auch bei einer Expertengruppe von FEE (The European Federation of Accounts) und EFRAG (Europäischer beratender Ausschuss zur Rechnungslegung) mit, welche sich mit dem Entwurf der IFRS (International Financial Reporting Standards) für Klein- und Mittelbetriebe beschäftigte. Die kritische Haltung dieser Arbeitsgruppe und jener des Groupements gegenüber IFRS für Klein- und Mittelbetriebe, bewirkte, dass die Kommission den gegenwärtigen Entwurf dieser Standards des IASB (International Accounting Standards Board) als nicht zweckmäßig erachtete, um europäischen KMU's das „Leben zu erleichtern“.

Als Auszeichnung erachtete es der ÖGV, dass 2006 eine ÖGV-Mitarbeiterin vom Wirtschaftsministerium als Expertin in eine Arbeitsgruppe der Kommission zum Thema „Auswirkung von Genossenschaften auf die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitglieder“ nach Brüssel entsandt wurde, um Österreich zu vertreten.

Nicht nur die adäquate Ausgestaltung von Gesetzen ist für das Agieren der Genossenschaften zentral. Auch die Frage, wie Behörden in Vollziehung der Gesetze vorgehen, ob sie Genossenschaften und das Zusammenarbeiten im genossenschaftlichen Verbund mit proportionalen Anforderungen begegnen und ob sie nicht

### Mitwirkung an nationalen & internationalen Gesetzgebungsprozessen (WKÖ, Groupement)



Die Anzahl der Personentage im Jahr 2006.

unverhältnismäßige Anforderungen an die Erfüllung der gesetzlichen Rahmenbedingungen stellen, ist für den wirtschaftlichen Erfolg einer Genossenschaft von ganz entscheidender Bedeutung. Die Interessenvertretung hatte im Jahr 2006 umfangreiche Gespräche mit der Bankenaufsicht im Hinblick auf die Umsetzung Basel II für die Kreditgenossenschaften geführt.

Der ÖGV musste im Jahr 2006 deutlich mehr Zeitressourcen in die Interessenvertretung investieren. Dabei bildeten bei den Kreditgenossenschaften die Themen Umsetzung Basel II und MiFid (Richtlinie für Finanzmarktinstrumente) die wichtigsten Schwerpunkte.

### Leistung 2.3: Öffentlichkeitsarbeit

Der ÖGV als Informationsdienstleister verbreitet die Anliegen und Inhalte der Volksbanken sowie der Waren-, Dienstleistungs- und Produktivgenossenschaften mediengerecht. Der ÖGV betreibt Öffentlichkeitsarbeit für den gesamten Volksbanken-Sektor (Konzept, Text, Umsetzung), auf Bundeslandebene und für einzelne Volksbanken inklusive Krisenintervention. Darüber hinaus werden laufend Beiträge für das Kundenmagazin „Geld und Leben“ und das Mitarbeiter-Magazin „myweb“ erstellt. Der ÖGV informiert Journalisten und die gesamte Öffentlichkeit – stellvertretend für alle Volksbanken und Verbundunternehmen – als zentrale Anlaufstelle profund über den Volksbanken-Verbund und die Mitglieder.

DDr. Hans Hofinger ist seit 2005 Präsident des Kuratoriums der Wirtschaftsuniversität Wien und setzt sich für die Vermittlung der Genossenschaftsidee in der Lehre ein. Darüber hinaus werden jährlich von DDr. Hans Hofinger und Dr. Rainer Borns Vorlesungen zum Genossenschaftswesen beim Institut für Genossenschaftswesen

der Wirtschaftsuniversität Wien im ÖGV abgehalten. Den Studierenden werden die Grundzüge des Genossenschaftswesens näher gebracht: von der Entstehung der ersten Genossenschaften bis hin zu aktuellen genossenschaftlichen Themenbereichen und zum genossenschaftlichen Verbund.

Die Öffentlichkeitsarbeit des ÖGV fokussiert sich auf die Medienarbeit nach außen und die Repräsentation des Genossenschaftswesens im Rahmen von Generalversammlungen, Filialeröffnungen, Ehrungen, etc. nach innen.

Darüber hinaus engagiert sich der ÖGV in Publikationen, wie z.B. im Jahr 2006 durch die Darstellung der Möglichkeiten der Rechtsform der Genossenschaft im Business Guide, einer Broschüre, die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit herausgegeben wurde.

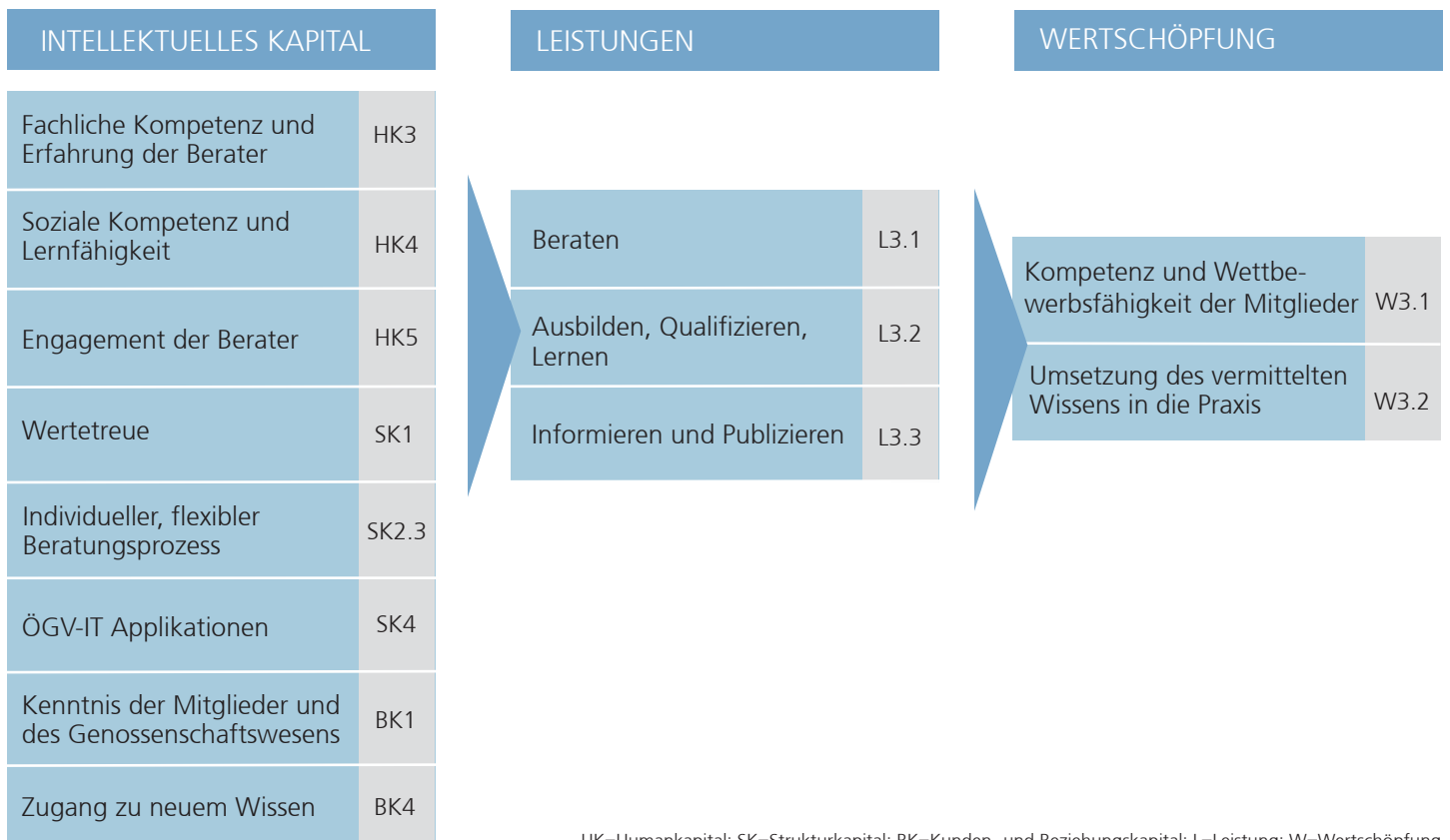


# Kernkompetenz 3

## Der ÖGV steigert die Leistungsfähigkeit und den Markterfolg der Genossenschaften.

Der ÖGV bietet seinen Mitgliedern Spezialwissen, dessen Aufbau für den Einzelnen zu aufwändig ist. Der effiziente Zugang zu neuestem Wissen, die Interpretation und Veredlung aus Genossenschaftssicht, sowie der maßgeschneiderte Wissenstransfer tragen maßgeblich zur Leistungssteigerung der Mitgliedsunternehmen bei. Das breite Beratungsangebot, die umfassenden Aus- und Weiterbildungsleistungen sowie das umfangreiche Informationsservice des ÖGV dienen letztlich der Stärkung der eigenständigen und unabhängigen Leistungskraft der Genossenschaftler. Insbesondere im aktiven Wissensaustausch der Mitglieder untereinander - ergänzt durch Experten von Partnerunternehmen und -universitäten - sieht der ÖGV die Zukunft des gemeinsamen Lernens.

### Übersicht Kernkompetenz 3



HK=Humankapital; SK=Strukturkapital; BK=Kunden- und Beziehungskapital; L=Leistung; W=Wertschöpfung

# Wertschöpfung - Kernkompetenz 3

WERTSCHÖPFUNG FÜR DIE KUNDEN	WERTSCHÖPFUNGSINDIKATOREN	Abk.
Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder	Kundenanteile KMU und Kundenanteile Privat	W3.1
Umsetzung des vermittelten Wissens in der Praxis	Cross Selling Quote Kommerz und Privat	W3.2

## Wertschöpfung 3.1: Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder

Der Erfolg der Beratungs- und Betreuungstätigkeit des ÖGV spiegelt sich im Erfolg seiner Mitglieder. Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit seiner Mitglieder beweisen dem ÖGV die Effizienz seiner Beratungs- und Betreuungsleistungen.

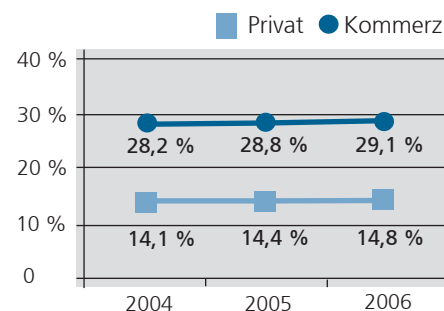
Der ÖGV stellt seinen Mitgliedern sein Spezialwissen in vielfältiger, an die Bedürfnisse des konkreten Wissensvermittlungsprozesses angepasster Weise, zur Verfügung. Hierbei wird in Abhängigkeit von der konkreten Aufgabe der jeweils beste Weg der Informationsweitergabe gewählt.

Wesentlich ist auch die ganzheitliche Betrachtung von Sachverhalten aus betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und steuerlicher Sicht.

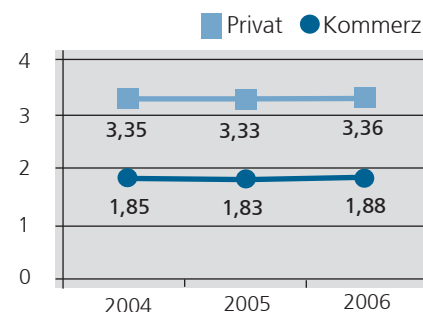
## Wertschöpfung 3.2: Umsetzung des vermittelten Wissens in der Praxis

Die Zurverfügungstellung von Spezial-Know-how allein stellt nur einen Teil der zur Umsetzung in der Praxis erforderlichen Maßnahmen dar. Wichtig für den ÖGV ist, die Überzeugung zu gewinnen, dass dieses Spezial-Know-how mittels den gewählten Informationskanälen tatsächlich bei jenen Menschen „ankommt“, die daraus den größtmöglichen Nutzen für ihre eigene Tätigkeit ziehen können.

Die Raschheit der Wissensverbreitung durch moderne Kommunikationsmedien ändert nichts an der Bedeutung im direkten Gespräch erfolgreicher persönlicher Beratungs- und Betreuungsleistungen, auf die der ÖGV weiterhin besonderen Wert legt.



Marktentwicklungskennzahl: Der Marktanteil der Privat- und Kommerzkunden wächst stetig in der Volksbanken Primärstufe.

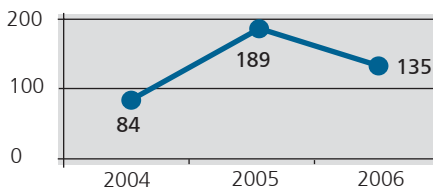


Marktentwicklungskennzahl: Die Cross Selling Quote nahm im Jahr 2006 sowohl bei den Privat- als auch bei den Kommerzkunden in der Volksbanken Primärstufe zu.

# Leistungen - Kernkompetenz 3

LEISTUNGEN	LEISTUNGSINDIKATOREN	Abk.
Beraten	Anzahl der Workshop-Tage Vielfalt der Beratungsleistungen	L3.1
Ausbilden, Qualifizieren, Lernen	Art und Anzahl der Communities of Practices	L3.2
Informieren und Publizieren	Arten der Informationsweitergabe Anteil der Informationen mittels Rundschreiben und Mitteilungen an die Mitglieder	L3.3

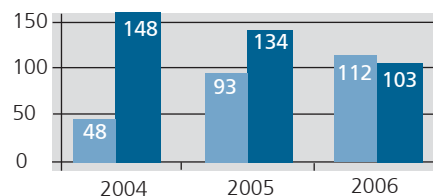
## Vertriebsberatung



Personentage betreffend Vertriebsberatung für die Volksbanken Primärstufe im Jahre 2006.

## Trainingstage

- Trainingstage für Akademie
- Trainingstage extern und intern



Personentage für Schulungen nehmen laufend zu.

## Leistung 3.1: Beraten

Der ÖGV vermittelt sein Wissen über vielfältige Beratungsleistungen an die Mitglieder und trägt auch zu deren Geschäftserfolg bei. Durch die Kontakte des ÖGV zu verschiedenen Institutionen kann Wissen vermittelt werden, das vor Ort oft nicht verfügbar ist. Darum stellt die Beratungstätigkeit des ÖGV eine zentrale Aufgabe dar.

### Das Spektrum der Beratungsleistungen umfasst:

- Beratung und Betreuung der Mitglieder in Fragen aus Recht, Bilanz und Steuern, Controlling, Vertrieb, Organisation sowie Management;
- Beratung von Verbandsmitgliedern in Fragen der Kapitalaufbringung einschließlich Prospekterstellung und Prospektprüfung;
- Individualbetreuung der Mitglieder – z. T. gemeinsam mit Verbundunternehmungen – in den Bereichen Organisation, EDV, Versicherung, Leasing, Factoring;
- Beratung, Betreuung und Mitwirkung bei nationalen und internationalen Kooperationen;
- Pre-Rating: Die einzelnen Volksbanken werden vom ÖGV geratet.

Im Bereich der Volksbanken wurden 2005 und 2006 verstärkt Vertriebs-Workshops und Vertriebsberatung vor Ort angeboten, da die Wissensvermittlung und der Wissenstransfer im persönlichen Gespräch für die Mitglieder eine Win-Win-Situation darstellen. Hohe Aufmerksamkeit wird dabei seitens der Berater auf Flexibilität und Mobilität gelegt, um eine rasche und persönliche Wissensvermittlung zu gewährleisten.

## Leistung 3.2: Ausbilden, Qualifizieren und Lernen

Eine ständige Zukunftsorientierung ist notwendig, um sich den Anforderungen der Zeit zu stellen, neue Herausforderungen anzunehmen und Trends frühzeitig zu erkennen, um vom Reagieren in das Agieren zu kommen. So kann auf Neuentwicklungen frühzeitig mit Lösungsvorschlägen bzw. Weiterentwicklungen eingegangen werden.

Die Qualifikation (Aus- und Weiterbildung) der Mitglieder erfolgt im Bereich Kredit über die Volksbankenakademie. Im Jahr 2006 wurden 103 Personentage an Trainings für die Mitglieder in diesem Rahmen

geleistet. In zunehmendem Maße leistet der ÖGV auch eigenständige Trainingstage, die mit 112 Traininstagen 2006 das Ausmaß der Trainingstage für die Volksbanken-Akademie überstieg.

Auf direktem Wege werden regelmäßig auch Funktionärsschulungen angeboten. Themenschwerpunkte waren im Jahr 2004 Corporate Governance, im Jahr 2005 die Erarbeitung des Anforderungsprofils für Aufsichtsräte und im Jahr 2006 pendelte sich der Aufwand wieder auf die gewohnten durchschnittlichen 30 Personentage für die Information über die „allgemeine geschäftliche Entwicklung der Volksbanken“ ein.

Bei Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften dienen Funktionärsinformationen insbesondere dazu, neue Funktionäre mit ihrer übernommenen Verantwortung vertraut zu machen und die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit dem Verband und im Sektor darzustellen.

Der sektorinterne Know-how Transfer ist ein absolutes Muss, um die komplexen und raschen Neuerungen an die Mitglieder zu kommunizieren. Der Transfer des Wissens vom ÖGV zu Mitgliedern ist genauso wichtig wie der Transfer des Wissens der Mitglieder an den ÖGV, um qualitative und effiziente Lösungen in Sektorprojekten bereitzustellen. Formen dazu sind:

**Spartenteams** (Projekte mit dem Allgemeinen Rechenzentrum), die in den Bereichen Aktivgeschäft, Controlling, Gesamtbanksteuerung, Kreditrisikomanagement, Kunden-/Marketingsysteme und Meldewesen bestehen.

Die **Communities of Practice** bilden ein wichtiges Element im gegenseitigen Erfahrungsaustausch. Im Jahr 2006 gab es Communities of Practice zu den Themen Innenrevision, Passivhandbuch, Kredit-

handbuch, Wertpapiere, Controlling, Risikomanagement und Lotus Notes Kreditpaket, Geldwäsche und Recht. In diesen Communities arbeiteten 2-5 regionale Gruppen mehrmals pro Jahr an aktuellen Themen und verfügen dabei auch über eine gemeinsame Kommunikationsplattform zur kontinuierlichen Kommunikation. Face-to-face-Austausch und virtuelle Kooperation werden hier sinnvoll ergänzt.

Ein wichtiges Element der Vernetzung und Wissensvermittlung sind die **ÖGV-Veranstaltungen**.

Im Bereich Kredit wurden regelmäßige Tagungen und (entsprechend den aktuellen Anforderungen) spezielle Informationsveranstaltungen durchgeführt. Zu den regelmäßigen, bewährten Veranstaltungen zählten 2006 wieder:

*Der Verbandstag und der Genossenschaftstag:*

„Der Wert der Marke“;

*Die überregionalen Fachveranstaltungen:* Volksbanken-Controllertag, Innenrevisonstag, Tagung Geldwäscherei und Bilanzfachtag;

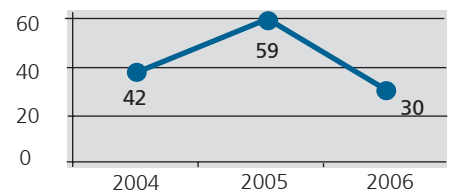
*Die regionalen Fachveranstaltungen:*

5 regionale Vertriebstage:

Mit der Fortführung der 2004 eingeführten Volksbanken Vertriebstage konnten die Mitglieder über künftige Entwicklungen und Herausforderungen informiert und andererseits in einem regen Austausch Lösungsvorschläge und Weiterentwicklungsimpulse definiert werden.

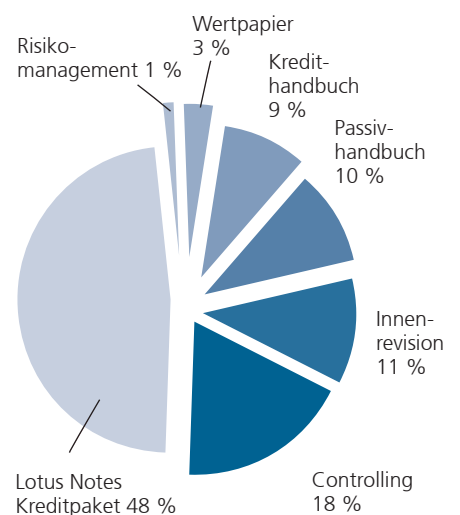
Weiters wurden, wie in den vergangenen Jahren, vor allem auf individuelle Anforderung hin, aber auch auf Grund rechtlicher Notwendigkeiten, Informationsveranstaltungen zu aktuellen Themen wie Sparverkehr, Sparindikator, UGB usw. abgehalten.

### Funktionärsschulung



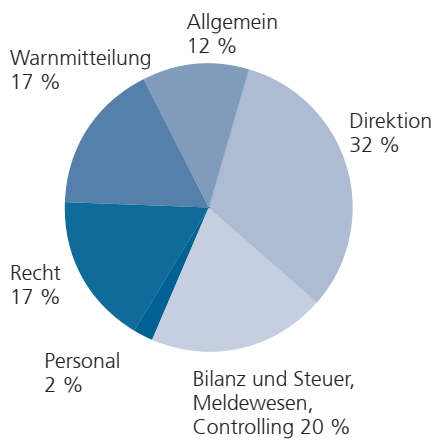
Die Personentage für Funktionärsschulungen haben sich im Jahr 2006 wieder auf die durchschnittlichen 30 Tage bei den Volksbanken eingependelt.

### Communities of Practice



Die Communities of Practice hatten im Jahr 2006 als Schwerpunkt das Lotus Notes Kreditpaket gefolgt von Controlling mit Themenschwerpunkt SAP.

## Rundschreiben & Mitteilungen 2006



Themen wie Basel II, Risikokategorien in der Anlage beim Prüfungsbericht oder OGH-Zinsurteil usw. bildeten im Jahr 2006 den Schwerpunkt.

### *Beratung, Betreuung und Koordination Ware*

Im Bereich Ware wurden insgesamt 7 Veranstaltungen zu den Themen Bilanz & Steuer, Funktionärsschulungen für Vorstände und Aufsichtsräte, genossenschaftsspezifische Funktionärsschulungen und Kamingespräche durchgeführt.

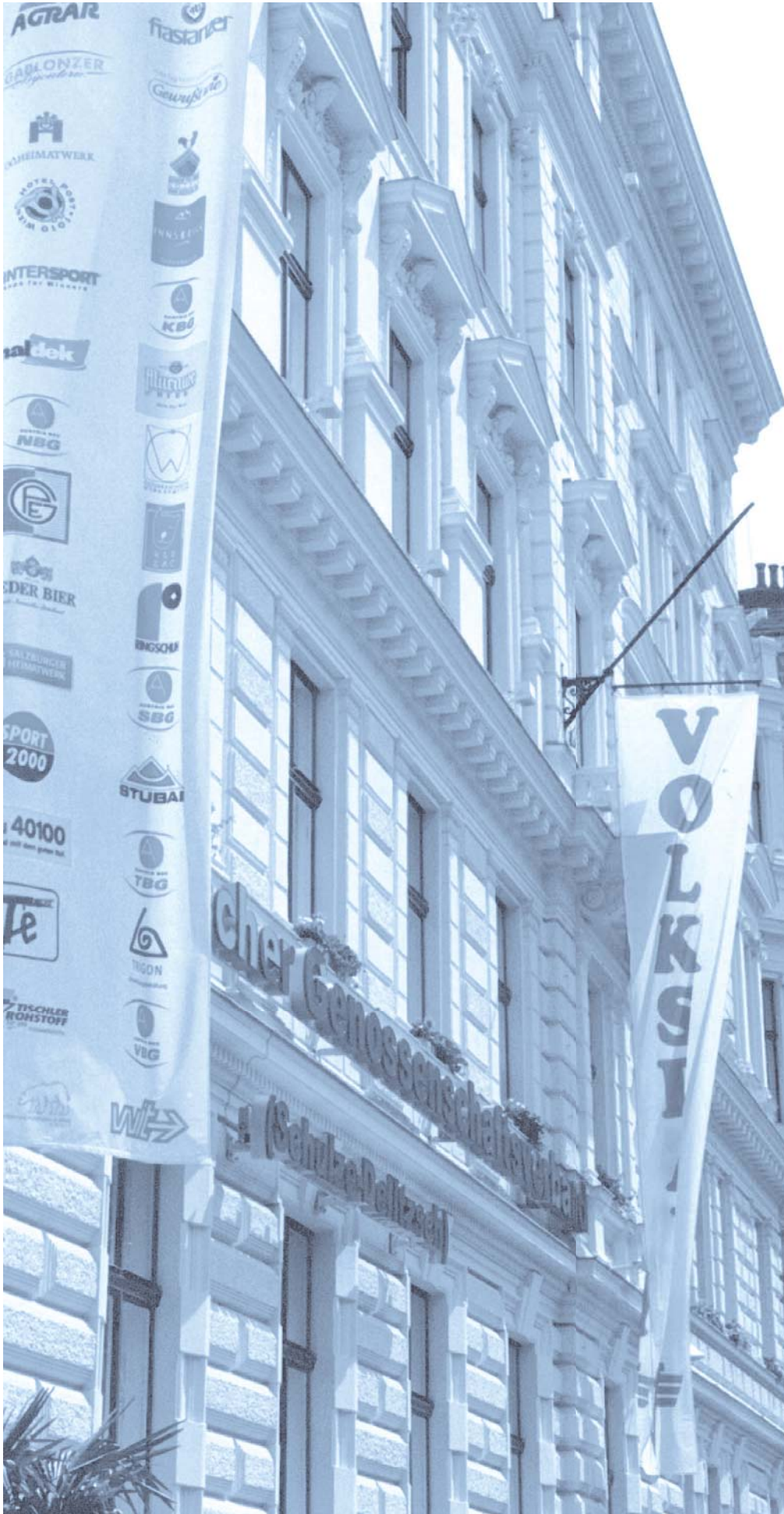
### Leistung 3.3: Informieren und Publizieren

Der ÖGV bereitet allgemeine und spezielle Informationen umfassend in Form von Rundschreiben und Mitteilungen auf. Die Verteilung der Themen zeigt einen Schwerpunkt in den Bereichen Direktion sowie Bilanz und Steuer, Meldewesen, Controlling (s. Graphik).

Die Gewerbliche Genossenschaft ist die vom ÖGV herausgegebene Zeitschrift, die im Jahr 2006 10 Mal erschienen ist. Es gilt als das kompetente Medium für alle Belange des Genossenschaftswesens und berichtet zudem aktuell und ausführlich über die Aktivitäten des ÖGV.

In der Schulze-Delitzsch-Schriftenreihe wurde vom Autor DDr. Hans Hofinger „Die Genossenschaftliche Stille Gesellschaft – Ein regionalpolitischer Weg zur Verbesserung der Infrastruktur“ veröffentlicht.

Im Jahr 2006 erschien von Dr. Rainer Borns das Buch „Das österreichische Bankenrecht“ in der 2. Auflage.

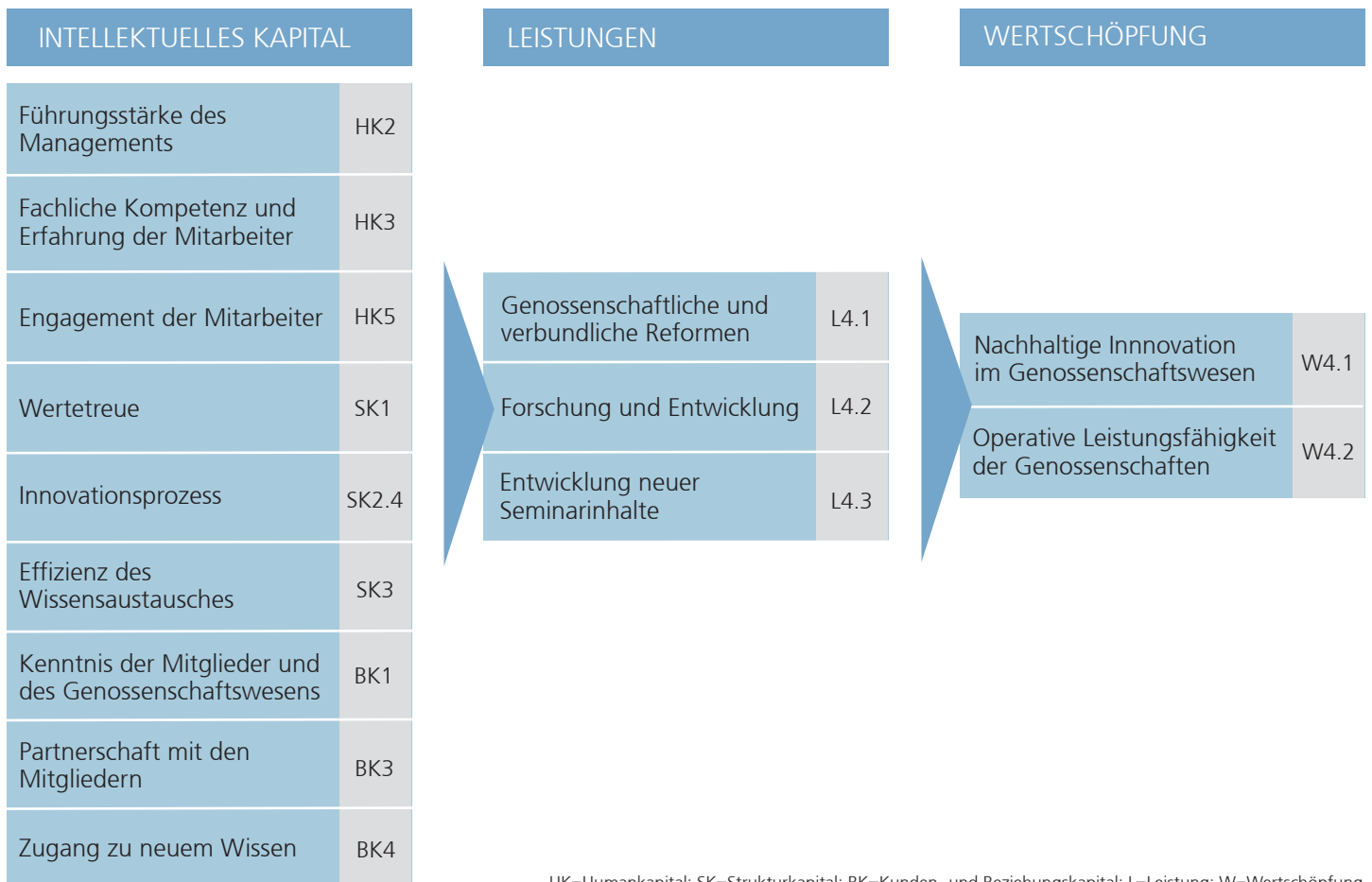


# Kernkompetenz 4

## Wir erkunden, bewerten und setzen Trends für die genossenschaftliche Praxis

Im raschen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel unterstützt der ÖGV die Mitglieder bei ihrer Orientierung, um auf neue Entwicklungen zeitgerecht reagieren zu können. Der ÖGV stellt insbesondere den Volksbanken Methoden zur Umsetzung der Strategie der Kundenpartnerschaft zur Verfügung. Die Vernetzung mit internationalen Verbundgruppen, mit Universitäten, zahlreichen öffentlichen Institutionen und Partnerunternehmen ermöglicht, neue externe Perspektiven einzubringen und Neues rechtzeitig zu erkennen.

Übersicht Kernkompetenz 4



HK=Humankapital; SK=Strukturkapital; BK=Kunden- und Beziehungskapital; L=Leistung; W=Wertschöpfung

## Wertschöpfung - Kernkompetenz 4

WERTSCHÖPFUNG FÜR DIE KUNDEN	WERTSCHÖPFUNGSINDIKATOREN	Abk.
Nachhaltige Innovationen im Genossenschaftswesen	Nachhaltigkeit und Akzeptanz der Innovationen	W4.1
Operative Leistungsfähigkeit der Genossenschaften	Operative Leistungssteigerung der Mitglieder	W4.2

### Wertschöpfung 4.1: Nachhaltigkeit und Akzeptanz der Innovationen

Der ÖGV ist in den meisten Schlüsselinnovationen des Volksbanken-Sektors involviert und kann aufgrund seiner Erfahrung zum Gelingen dieser Innovationen beitragen. Die Umsetzung in die Praxis erfolgt in hohem Maße schon aufgrund der Beteiligung der Volksbanken selbst. Der Beitrag des ÖGV wirkt sich aufgrund der Volksbanken-übergreifenden Erfahrung in der Nachhaltigkeit und breiten Akzeptanz der Innovationen aus. Beispielsweise hat der ÖGV bei der Entwicklung des neuen Risikomanagement-Systems umfassende Beiträge geleistet und die Projektleitung innegehabt. Diese Innovation hat sich bei den Volksbanken vollständig durchgesetzt und hohe Akzeptanz gefunden. Keine Volksbank arbeitet ohne dieses Risikomanagement-System. Die Wirkung zeigt sich u.a. darin, dass trotz steigenden Kreditvolumens das Risikopotenzial der Volksbanken gesunken ist.

### Wertschöpfung 4.2: Operative Leistungsfähigkeit für Genossenschaften

Durch übergreifende Innovationen, Methoden oder auch Rahmenverträge verbessert der ÖGV die operative Leistungsfähigkeit der Genossenschaften. Einen beispielhaften Rahmenvertrag stellt der „Strompool“ für die Verbandsmitglieder Volksbanken und Ware und im Bereich der Ware auch für die Mitglieder der Genossenschaften dar. Hier hat der ÖGV seit vielen Jahren ein professionelles Know-how aufgebaut, welches jährlich großes Interesse bei den Mitgliedern hervorruft sowie wirtschaftlichen Erfolg. Der ÖGV ist sich seiner Verantwortung und Erwartungen bewusst, die in die immer wiederkehrenden Verhandlungen bezüglich Strompool gesetzt werden und hat die Kooperation mit der KELAG Kärntner Elektrizitätsaktiengesellschaft für die Jahre 2008 und 2009 verlängert.

# Leistungen - Kernkompetenz 4

LEISTUNGEN	LEISTUNGSINDIKATOREN	Abk.
Genossenschaftliche und verbundliche Reformen	Art und Umfang der Reformen	L4.1
Forschungsprojekte und Entwicklung	Art und Inhalt der Forschungsprojekte	L4.2
Entwicklung neuer Seminarinhalte	Aktualität der Seminare	L4.3

## Leistung 4.1: Genossenschaftliche und verbundliche Reformen

Ein besonderes Differenzierungsmerkmal für Volksbankkunden konnte der ÖGV durch die Kreation eines international einzigartigen Produktes schaffen: Als erste dezentrale Bankengruppe haben die Volksbanken ihren Kunden und Mitgliedern eine Beteiligung in Form eines Erfolgsanteils (Partizipationsscheines) angeboten. Mit dem Erwerb von Volksbank-Erfolgsanteilen des eigens dafür gegründeten Emissionsinstitutes VB<sup>2</sup> wurde jeder Investor Miteigentümer am gesamten Volksbanken-Verbund, also indirekt Miteigentümer bei den Volksbanken, dem Spitzeninstitut VBAG sowie deren zahlreichen Tochtergesellschaften im In- und Ausland. Bisher war für Interessenten nur die Beteiligung an einer einzelnen Volksbank möglich und zwar vor allem über den Erwerb von Genossenschaftsanteilen.

Mit der VB<sup>2</sup> AG wurden 108 Mio. Euro aufgebracht, die den Volksbanken als Eigenmittel zur Verfügung stehen.

Verbund-Rating: Eine international beachtete Pionierleistung war das Verbund-Rating der Volksbanken. Das bedeutet, dass der Volksbanken-Verbund als erster dezentraler Sektor freiwillig nach den IFRS Bewertungsregeln einen konsolidierten Abschluss erstellt. (Nähere Informationen finden sich auf S. 35f.)

## Leistung 4.2: Forschung und Entwicklung

Zur Unterstützung der Volksbanken bei der Einrichtung eines Risikomanagementsystems und der Ermittlung der Risikoverkraftungskapazität sowie der Analyse des Risikopotentials im Kreditbereich wurde unter Mitwirkung des ÖGV ein sektorales System mit entsprechender EDV-Unterstützung entwickelt.

Im Jahr 2006 beteiligte sich der ÖGV am Forschungsprojekt ASSESS – gefördert vom Austria Wirtschaftsservice - mit dem Ziel, einen Leitfaden für Wissensbilanzierung zu entwickeln. Ergebnis ist die vorliegende Wissensbilanz ebenso wie der Leitfaden Wissensbilanz A2006, der von Knowledge Management Austria – Institut für Wissensmanagement im September 2006 herausgegeben wurde. Mit der Beteiligung an dem Projekt griff der ÖGV eine aktuelle Entwicklung in der Bewertung von intellektuellem Kapital frühzeitig auf. Im Rahmen des Projektes wurde die Diplomarbeit von Mag. Linda Partl, Management Center Innsbruck, gefördert, die dieses Projekt wissenschaftlich begleitete.

Der ÖGV fördert auch über die eigenen Leistungen hinaus diverse Forschungsprojekte und Studien im Rahmen des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen (FOG). Seit über 50 Jahren kann das FOG als wichtiger Wegbegleiter für die Entwicklung der Genossenschaften bezeichnet werden. Der intensive Gedanken-

und Informationsaustausch sichert der Wissenschaft praxisrelevante Fragestellungen und garantiert der Praxis umsetzbare Problemlösungen. Im Jahr 2006 ging der FOG-Förderpreis in Höhe von 700 Euro, gesponsert vom ÖGV, an Mag. (FH) Astrid Pieber für die Analyse des internen Kontrollsystems des ÖGV.

## Leistung 4.3: Entwicklung neuer Seminarinhalte

1999 war der ÖGV Mitbegründer und seitdem aktiver Begleiter des Teilbereiches "Management Curriculum" (MC) der Volksbank Akademie. Diese Ausbildung ist ein verpflichtender Teil der Geschäftsführer-ausbildung und legt das Schwergewicht auf „Lenken und Führen“. Im Jahr 2006 hat das MC zum 8. Mal stattgefunden und vermittelt den zukünftigen Führungskräften einen „Blick über den Tellerrand“ - sowohl national als auch international in London und Paris. Weiters sind die Fachexperten des ÖGV in allen Bankfachbereichen sowohl in der Seminarkonzeption als auch zum großen Teil als Seminarvortragende involviert. Die Vortragskapazitäten haben sich von 2005 auf 2006 zu Lasten der Akademievorträge zu den internen und externen Vortragstätigkeiten (+20%) verschoben (siehe Leistungen 3.2).

Jedes Seminar wird jährlich gemeinsam mit den Experten der Volksbank Akademie auf Aktualität geprüft und wo erforderlich überarbeitet und an die aktuellsten Rahmenbedingungen angepasst.



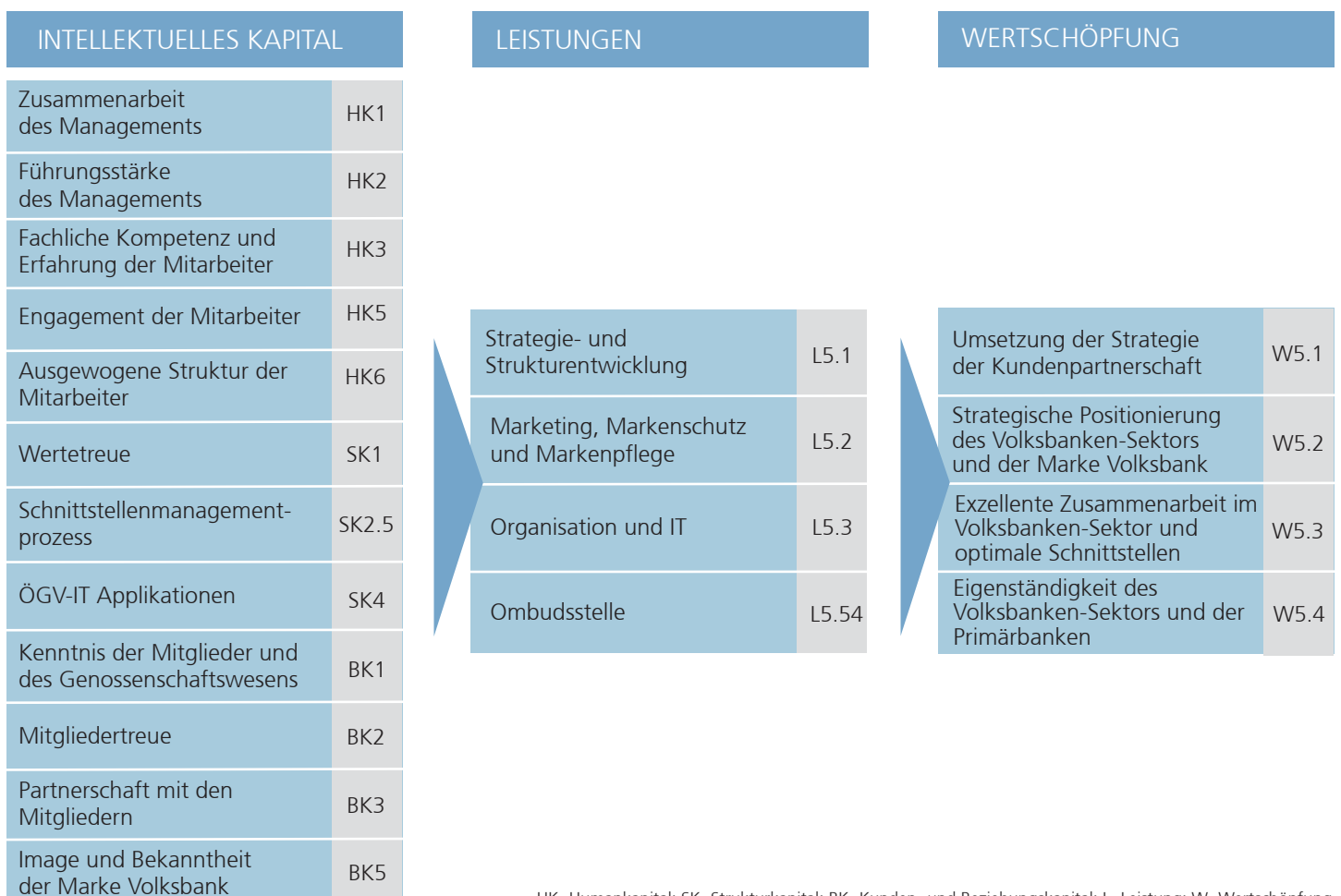
# Kernkompetenz 5

Der ÖGV koordiniert den Volksbanken-Sektor und entwickelt dessen Marktposition im nationalen und internationalen Wettbewerb.

Der ÖGV schafft einen Ausgleich zwischen der Gestaltungskraft der Volksbanken-Primärebene und der Sekundärebene des Verbundes.

Der ÖGV schützt die Marke Volksbank auf Basis seiner Begutachtungs- und Zustimmungsrechte. Nach innen optimiert er darüber hinaus Schnittstellen in jenen Bereichen der Wertschöpfung, die an Verbundunternehmen ausgelagert wurden, z.B. ARZ Allgemeine Rechenzentrum GmbH, Back Office Service für Banken Gesellschaft mbH, Volksbank Akademie, etc.. Nach außen ist der ÖGV Vertragspartner und plant in enger Zusammenarbeit mit dem Volksbanken-Organisationsausschuss und dem Volksbanken-Marketingausschuss wichtige Bereiche wie Organisation und IT, Markt und Vertrieb.

Übersicht Kernkompetenz 5



HK=Humankapital; SK=Strukturkapital; BK=Kunden- und Beziehungskapital; L=Leistung; W=Wertschöpfung

# Wertschöpfung - Kernkompetenz 5

WERTSCHÖPFUNG FÜR DIE KUNDEN	WERTSCHÖPFUNGSINDIKATOREN	Abk.
Umsetzung der Strategie der Kundenpartnerschaft in der Praxis	Kundenzufriedenheit	W5.1
Strategische Positionierung des Volksbanken-Sektors und der Marke Volksbank	Marktanteile	W5.2
Exzellente Zusammenarbeit im Volksbanken-Sektor und optimale Schnittstellen	Personentage für ARZ-Projekte, Spartenteams und Sektorprojekte	W5.3
Eigenständigkeit des Volksbanken-Sektors und der Primärbanken	VB-Rating und Verbund-Rating	W5.4

## Wertschöpfung 5.1: Die Genossenschaften können die Strategie der Kundenpartnerschaft in der Praxis umsetzen

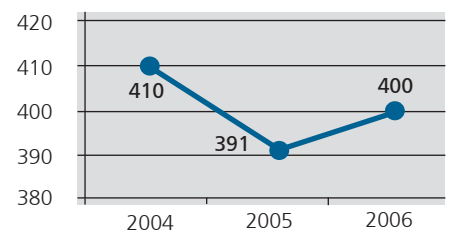
2006 hat sich das Image der Volksbank bei Bevölkerung, Kunden und Hauptkunden weiter verbessert. Kunden und Hauptkunden erleben die Volksbank in erster Linie als freundliche und kundenorientierte Bank mit kompetenter Beratung und Mitarbeitern, die auf Kundenwünsche eingehen. In diesen Bereichen erhält die Volksbank erstmals überdurchschnittliche Bewertungen. Insgesamt befindet sich das Image der Volksbank im Aufwind.

Die Volksbank ist der kompetente, persönliche, vertrauenswürdige und langfristige Partner für alle Finanzdienstleistungen zur Realisierung von Bedürfnissen und Wünschen unserer Gesellschaft, unserer Kunden – regional, national und international.

Alle Mitglieder der Volksbank Gruppe tragen Wesentliches dazu bei, die Qualität des Lebens zu verbessern und die wirt-

schaftliche und persönliche Freiheit des Einzelnen und der Gemeinschaft zu fördern. Unsere Stärken sind die Grundwerte Regionalität, Flexibilität und Freiheit.

### Kundenzufriedenheit



Laut Meinungsforschungsinstitut Fessel-GfK sind die Volksbanken seit Jahren in Österreich Spitze in der Kundenzufriedenheit.

### REGIONALITÄT

#### Unsere Stärke und unser Erfolg kommen aus der Region.

- Wir kennen die Bevölkerung und die Region gut.
- Wir haben gute Zugänge und erfahren viel.
- Wir kennen die Bedürfnisse und Wünsche unserer Kunden.
- Wir stimmen unsere Produkte und Services darauf ab.
- Wir können schnell, unabhängig und vor Ort entscheiden.
- Wir tragen zur Stärkung und Attraktivität der Region bei.

### FLEXIBILITÄT

#### Wir sind eine eigenständige und unabhängige Regionalbank.

- Wir haben flache Hierarchien und flexible Strukturen.
- Wir beobachten den Markt und Mitbewerb besser.
- Wir sind beweglicher und können rascher reagieren.
- Wir begleiten Kunden durch Zeiten der Veränderung.
- Wir gestalten Produkte und Services individuell und persönlich.

## Wertschöpfung 5.2: Strategische Positionierung des Volksbanken-Sektors und der Marke Volksbank

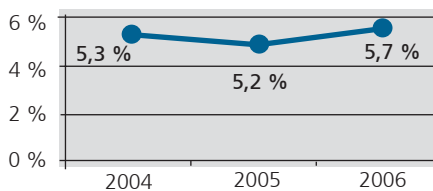
Wer ist die Volksbank, wofür steht sie? Diese zentrale Frage wurde in einem kontinuierlichen Prozess hinterfragt, denn das Umfeld und die Anforderungen an eine Marke ändern sich immer schneller. Gemeinsam mit einer der führenden Markenexpertinnen, Beatrix Kerbler, die schon mit Telekom, Mobilkom, der Post oder auch für Audi Marken weiterentwickelt hat, wurde in Workshops gemeinsam mit Volksbank-Vertretern der neue Markenkern der Volksbank ausgearbeitet.

Stärken der Volksbanken sind die Regionalität und die Flexibilität – und das heißt für die Volksbanken Freiheit. Ein sehr weiter Begriff. Gemeint ist damit, dass die Volksbanken ihre Kunden in den Mittelpunkt rücken und ihnen mit ihrer Grundhaltung die Freiheit geben, sich in finanziellen Angelegenheiten frei zu bewegen. Das ist gelebte Kundenpartnerschaft, die die Volksbanken erfolgreich gemacht hat und weiter erfolgreich machen wird.

Die Marke Volksbank spiegelt die Prinzipien genossenschaftlichen Handelns wider. Sie bildet damit das wesentliche Unterscheidungsmerkmal zu anderen Konkurrenten am Markt und stellt somit auch das emotionale Differenzierungsmerkmal dar. Die zeitgemäße Umsetzung der genossenschaftlichen Werte Freiheit und regionale Verankerung sind die Hauptaufgabe der Positionierung.

Neben der Markenpositionierung war die effiziente partnerschaftliche Zusammenarbeit im Volksbanken-Verbund eine der wichtigsten Zielsetzungen des ÖGV, um die wirtschaftliche Selbständigkeit der Volksbanken sowie die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder der Genossenschaften zu erhalten. Um dies sicherzustellen, war das Ziel des ÖGV im Jahr 2006: die Optimierung der Schnittstelle „Volksbanken – Investkredit Bank AG und VBAG“ im Geschäftsbereich Konsortialabwicklung. Hier hat der ÖGV darauf gedrängt, dass übernommene Aufgaben des Zentralinstitutes VBAG auch nach Auslagerung auf die Investkredit Bank AG den Volksbanken erhalten bleiben.

### Marktanteil Volksbanken-Sektor



Der Marktanteil steigt stetig (ohne Berücksichtigung der Investkredit AG und der Kommalkredit AG).

### FREIHEIT

#### **Freiheit ist der zentrale Wert des genossenschaftlichen Banking.**

- Wir sehen die Freiheit als unseren Vorteil im Wettbewerb.
- Wir vereinnahmen unsere Kunden nicht, wir überzeugen.
- Wir bieten unseren Kunden partnerschaftliche Lösungen.
- Wir handeln verantwortungsbewusst und ehrlich.
- Wir respektieren die Freiheit von Entscheidungen.
- Wir „verdienen“ uns das Vertrauen unserer Kunden.

### Wertschöpfung 5.3: Exzellente Zusammenarbeit im Volksbanken-Sektor und optimale Schnittstellen

Die Stärke unseres Verbundes ist die lang-jährig gewachsene Unternehmenskultur, die sich auf eine sehr hohe Vertrauensbasis stützt. Der ÖGV ist darum bestrebt, dass diese Werte - Vertrauen und Sicherheit – weiterhin einen hohen Stellenwert im Verbund haben.

Durch die Nutzung des verbundlichen Wissens gelang es in vielen Bereichen, einheitliche Abwicklungsformen in den Volksbanken zu implementieren. Die intensive Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen allen Beteiligten waren Voraussetzung für

- einheitliches Rechnungswesen
- einheitliches Controlling
- einheitliches Risikomanagement
- gemeinsame Schulungseinrichtung
- gemeinsame IT Lösung
- gemeinsame IT-Entwicklung
- gemeinsame Marke
- Marktauftritt
- gemeinsame Back Office Gesellschaft
- gemeinsame Liquiditätshaltung
- Anteilsbündelung in der VB Holding Genossenschaft
- Mustersatzungen
- Internetauftritt
- Internet-Banking
- Gebündelte Eigenmittelaufbringung durch VB<sup>2</sup>

Der ÖGV ist laufend bemüht, die Zusammenarbeit und Kommunikation zu fördern und hat zu diesem Zweck zahlreiche Plattformen für den Informationsaustausch geschaffen. Diese Aufzählung ist nur beispielhaft, zeigt aber das Selbstverständnis der Volksbanken, durch interne Offenheit, Transparenz und Zusammenarbeit Wettbewerbsvorteile zu generieren.

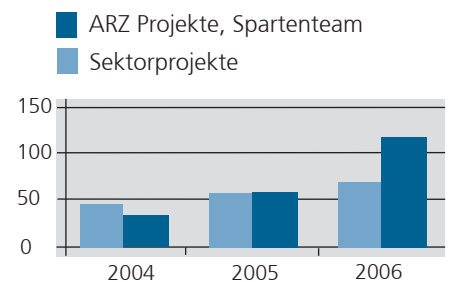
### Wertschöpfung 5.4: Eigenständigkeit des Volksbanken-Sektors und der Primärbanken

Die Eigenständigkeit und Unabhängigkeit des Volksbanken-Verbundes und der Primärbanken sind seit den Pionierjahren die zentralen Werte des Genossenschaftswesens.

Schulze-Delitzsch: „Auf der Freiheit verbunden mit der Verantwortlichkeit für deren Gebrauch, beruht die gesunde Existenz des Einzelnen, wie der Gesellschaft.“

Das erstmals 2004 erstellte Volksbanken-Rating durch den ÖGV für jede einzelne Volksbank wurde 2006 wiederum durchgeführt. Das Volksbanken-Rating durch den ÖGV ist Grundlage für das Verbund-Rating und erhöht die Transparenz und Vergleichbarkeit der Volksbanken untereinander.

Personentage



Die Anzahl der geleisteten Personentage für ARZ-Projekte und Spartenteams stieg im Zuge der komplexer werdenden Anforderungen kontinuierlich. Die Sektorprojekt-Personentage haben sich im Jahr 2006 mehr als verdoppelt.

### Plattformen für den Informationsaustausch



Ratingklasse	Anzahl der Banken			
	Ratingstufe 2006	Ratingstufe 2005	Ratingstufe 2004	Ratingstufe 2003
1+	1+	4	1	2
1	40	35	41	37
1-	13	14	11	13
2+	2	4	2	5
2	2	1	3	1
2-	0	0	0	0
3	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>58</b>

Im Jahr 2006 wurden mit ca. 20 Banken Ratinggespräche geführt. Die Volksbanken in der Ratingklasse 1 sind von 37 Volksbanken auf 40 angestiegen und jene in der Ratingklasse 2+ haben sich um mehr als 50% reduziert. Das hohe Niveau der Ratingergebnisse in den Vorjahren bestätigte sich auch im Jahr 2006. Siehe dazu auch die o.a. Tabelle.

#### Starke ökonomische Einheit - freiwilliger Volksbanken-Verbund Abschluss nach IFRS

Der Volksbanken-Verbund ist der erste dezentrale Sektor, welcher freiwillig nach den IFRS Bewertungsregeln einen konsolidierten Abschluss erstellt. Andere deutsche und österreichische dezentrale Sektoren haben sich bereits mit großem Interesse Informationen über den Ersterstellungsprozess und das Ergebnis eingeholt. In Summe wurden in den konsolidierten Jahresabschluss 309 Unternehmen – hievon 86 Kreditinstitute – einbezogen.


#### Fitch-Ratings bewertet Volksbanken-Verbund mit „A“.

Die mittlerweile größte internationale Ratingagentur für Bankratings – FitchRatings – hat den Volksbanken-Verbund im Dezember 2006 mit dem Langfrist-Rating von „A“ bewertet. Mit diesem Verbundrating von Fitch hat gleichzeitig jede Volksbank

als Mitglied des Volksbanken-Verbundes dasselbe gute Rating-Ergebnis wie die großen österreichischen Kommerzbanken Erste Bank AG und BA-CA erhalten. Der Volksbanken-Verbund wurde damit von Fitch als ökonomische Einheit anerkannt.

Daher verfügt jede einzelne Volksbank, das Spitzeninstitut VBAG, sowie unser Verbundemissionsinstitut, VB<sup>2</sup>, ebenfalls über ein internationales Rating mit der ausgezeichneten Ratingklasse „A“.

Kunden einer Volksbank haben durch das FitchRating „ihrer Volksbank“ eine international standardisierte und transparente Bonitätsbeurteilung – durch die größte internationale Agentur für Banken-Ratings. Das internationale Rating stärkt auch die Selbständigkeit und Regionalität jeder einzelnen Volksbank und erhöht damit die unternehmerische Autonomie, die die große Stärke des Volksbank-Geschäftsmodells darstellt. Das Rating-Ergebnis zeigt, dass das genossenschaftliche Volksbanken-Verbund-Modell ein intelligentes und absolut zeitgemäßes Geschäftsmodell darstellt.



**Rating**  
Volksbanken-Verbund

**Foreign Currency**

Long-Term IDR*	A
Short Term	F1
Outlook	Stable

**Individual Support**

	5/C
	2

**Sovereign Risk**

Foreign Long-Term IDR*	AAA
Local Long-Term IDR*	AAA
Outlook	Stable

\*IDR - Issuer Default Rating

# Leistungen - Kernkompetenz 5

LEISTUNGEN	LEISTUNGSINDIKATOREN	Abk.
Strategie- und Strukturentwicklung	Zeitaufwand in Tagen für strategische Verbund-Projekte	L5.1
Marketing, Markenschutz und Markenpflege	Punktuelle Beschreibung von Projekten	L5.2
Organisation und IT	Darstellung der Budgetverwaltung, punktuelle Beschreibung von Projekten	L5.3
Ombudsstelle	Anzahl der erfolgreich erledigten Beschwerden	L5.4

## Leistung 5.1: Strategie- und Strukturentwicklung

Angesichts der zunehmenden Globalisierung und Europäisierung der Rahmenbedingungen für das Wirtschaften wird es zunehmend erforderlich, die Interessen der Volksbanken auf europäischer und internationaler Ebene zu vertreten (s. Kernkompetenz 2). Speziell die Volksbanken vertritt der ÖGV im Rahmen der CIBP (Confédération Internationale des Banques Populaires) – eine internationale Volksbankenvereinigung mit weltweitem Netzwerk. Vorrangiges gemeinsames Ziel ist die Förderung des Mittelstandes sowie eine besondere persönliche Beratung für die Kunden im jeweiligen Land.

Internationale Kooperationen werden durch den ÖGV herbeigeführt oder auch abgeschlossen. Ein wichtiger Kooperationspartner für den ÖGV ist der Bundesverband der deutschen Volks- und Raiffeisenbanken (BVR). Über die Tochtergesellschaften der Volksbank International AG bestehen auch umfangreiche Kontakte in Mittel- und Osteuropa.

Die wichtigsten strategischen Projekte 2006 waren:

- Verbund-Rating – Rating des Volksbanken-Verbundes
- VB<sup>2</sup> – die Kunden sind mit dem Volksbank Erfolgsanteil an der wirtschaftlichen Gesamtentwicklung des Verbundes beteiligt
- Schärfung der Marke und des Markenbewusstsein im Rahmen der Kommunikationsmaßnahmen
- Unterstützung der Primärstufe der Volksbanken in den Bereichen Markenbewusstsein, -umsetzung, -inszenierung sowie Kommunikationsstrategie
- Vorarbeiten für die Umsetzung MiFID (Richtlinie für Finanzinstrumente)
- Vorbereitung der Strategieentwicklung für die Volksbanken
- Vorbereitung der Umsetzungserfordernisse gemäß Basel II
- Mitwirkung bei der Eingliederung der Investkredit-Gruppe in die VBAG

## Leistung 5.2: Marketing, Markenschutz und Markenpflege

Der ÖGV ist „Hüter der Marke Volksbank“. Laut § 4 Abs. 1 der ÖGV-Verbandsatzung obliegt es dem ÖGV, Marken anzumelden und aufrechtzuerhalten, die in den Unternehmen seiner Mitglieder zur Kennzeichnung ihrer Waren oder Dienstleistungen dienen sollen (§§ 62ff MarkenschutzG)“. Aus diesem Gesichtspunkt heraus muss der ÖGV allen Entwicklungen, die diesen Bereich betreffen, besonderes Augenmerk zukommen lassen.

Durch den Erwerb von Investkredit Bank AG und Kommunalkredit Bank AG hat sich die Volksbank-Markenlandschaft verändert. Neben den bestehenden Marken sind zwei neue, erfolgreich etablierte Marken und eine weitere Reihe von Submarken, wie zB Europolis ins Brandportfolio gekommen. Das entstandene, bunte „house of brands“ wurde in einer groß angelegten Medienkampagne unter der Dachmarke Volksbank zusammengefasst und unter der Zugehörigkeit zur „Volksbank Gruppe“ bekannt gemacht.

Ziel des Prozesses ist die Stärkung der Marke in der Innenwirkung, sowie die Schaffung einer starken Basis für die Adaption des Außenauftrittes – Fokussie-

Werte in TEUR	Verbrauch 2003	Verbrauch 2004	Verbrauch 2005	Verbrauch 2006
<b>VB-OA-Budget</b>	<b>1.549</b>	<b>1.507</b>	<b>1.476</b>	<b>1.455</b>
Gemeinschafts-organisation	233	290	264	257
Orga-Beitrag	1.316	1.217	1.316	1.198
<b>SoFi-Budget</b>				
Einzubeziehender Betrag	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.200</b>
<b>VB-OA- und SoFi-Budget gesamt</b>	<b>4.549</b>	<b>4.507</b>	<b>3.476</b>	<b>3.655</b>

Die Kernfunktionen der Verbundkoordination sind „Koordination“, „Innovation“ und „Controlling“, um für die Volksbanken Kosteneinsparungen, Effizienzsteigerungen und Marktvorteile erzielen zu können.

Die Kernfunktionen der Verbundkoordination sind „Koordination“, „Innovation“ und „Controlling“, um für die Volksbanken Kosteneinsparungen, Effizienzsteigerungen und Marktvorteile erzielen zu können.

Die Kernfunktionen der Verbundkoordination sind „Koordination“, „Innovation“ und „Controlling“, um für die Volksbanken Kosteneinsparungen, Effizienzsteigerungen und Marktvorteile erzielen zu können.

Die Kernfunktionen der Verbundkoordination sind „Koordination“, „Innovation“ und „Controlling“, um für die Volksbanken Kosteneinsparungen, Effizienzsteigerungen und Marktvorteile erzielen zu können.

#### Kommunalkredit

Nummer 1 bei der Kommunalfinanzierung

#### Investkredit

Nummer 1 bei Fachkompetenz

#### Volksbank

Nummer 1 bei Kundenzufriedenheit

Die Geschäftsbereiche Immobilien, Leasingfinanzierung, Factoring, Investmentfondsgeschäft und Investmentbanking runden die Angebotspalette ab. Damit wurde klar signalisiert, dass die Volksbank Gruppe zu einer neuen, bestimmenden Kraft im österreichischen Bankenmarkt geworden ist.

Bedeutende Persönlichkeiten aus dem Wirtschaftsleben waren bereit, in einer Serie von TV-Spots dazu Stellung zu nehmen. Dr. Boris Nemsic, Vorstandsvorsitzender der Telekom Austria, Dr. Claus Raidl, Vorstandsvorsitzender von Böhler Uddeholm

sowie Helmut Mödlhammer, Präsident des Österreichischen Gemeindebundes, brachten ihre positive Einstellung über das Entstehen der neuen Bankengruppe zum Ausdruck.

### Leistung 5.3: Organisation und IT

Seit dem Verbandstag 1997 repräsentiert der ÖGV im Bereich Organisation den Volksbanken-Verbund nach außen. In einem Delegierungsabkommen mit der VBAG wurde die Aufgabenverteilung geregelt.

Die Kernfunktionen der Verbundkoordination sind „Koordination“, „Innovation“ und „Controlling“, um für die Volksbanken Kosteneinsparungen, Effizienzsteigerungen und Marktvorteile erzielen zu können.

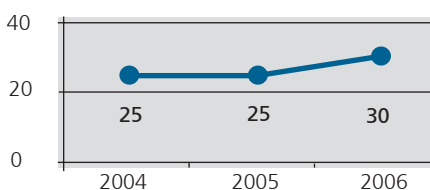
Folgende Projekte wurden 2006 abgewickelt:

- Kreditprozessbeschreibung
- Arctis Kundendefinition
- Tirisk / FW – Stresstest
- Kreditsegmentierung
- Pflichtenheft Arctis Kredit
- Embargo Software
- Vorbereitung Basel II Standardansatz

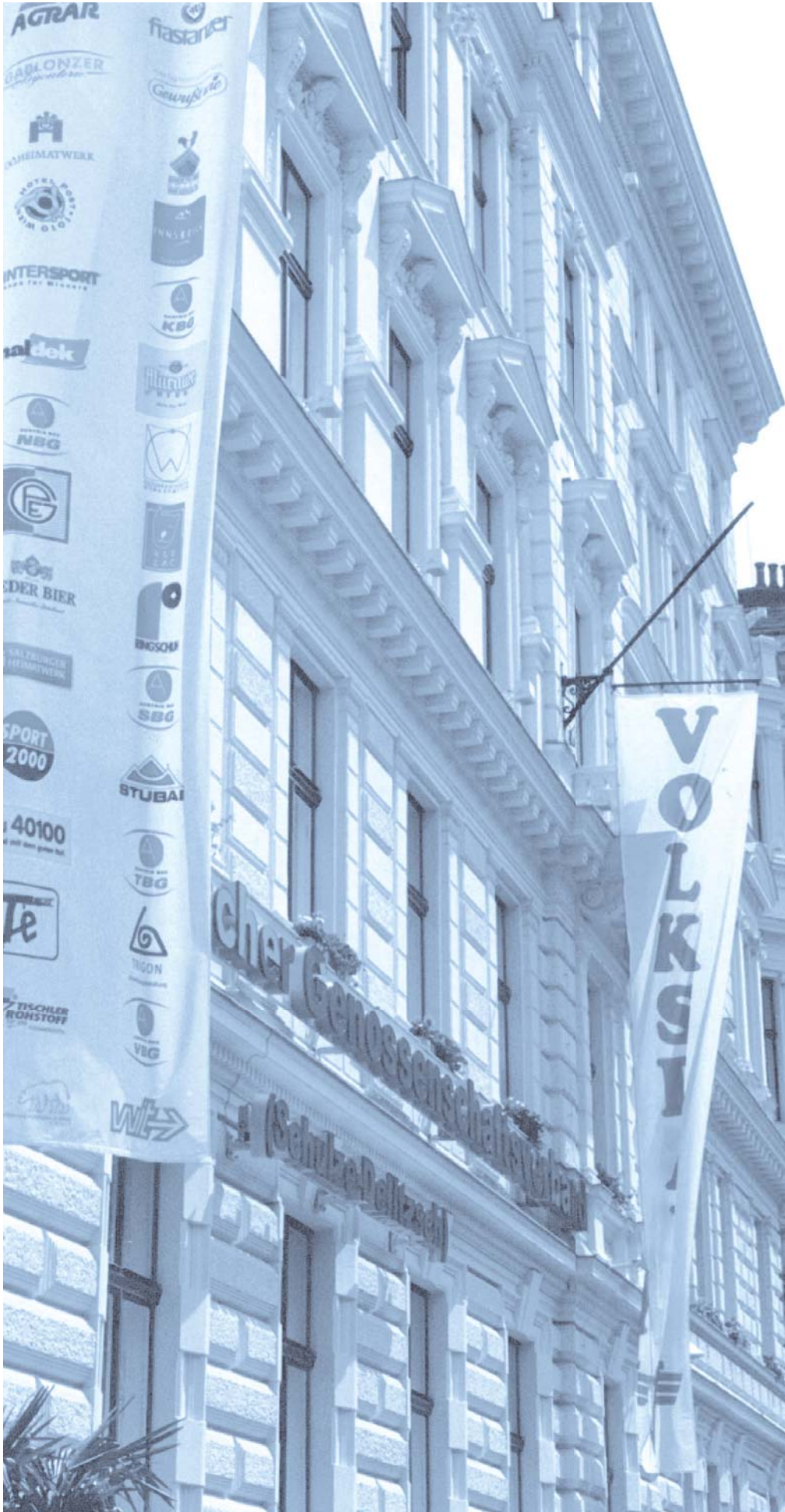
### Leistung 5.4: Ombudsstelle

Neben der übersektoralen Schlichtungsstelle in der Wirtschaftskammer Österreich gibt es im Volksbanken-Sektor auf sektoraler Ebene Schlichtungsverfahren, die grundsätzlich keine Einschränkung des Anwendungsbereiches erfahren. Es ist sichergestellt, dass der Großteil der Beschwerden direkt von den Volksbanken, die auf eine äußerst erfolgreiche Bilanz ihres Beschwerdemanagements verweisen können, selbst geschlichtet werden kann. Im Fall des Falles steht die Schlichtungsstelle des ÖGV zur Verfügung, die 2006 in 30 Konfliktfällen erfolgreich vermittelte.

### Ombudsstelle - gelöste Fälle



In 30 Einzelfällen wurde im Jahr 2006 vom Volksbanken-Ombudsmann zumeist eine für beide Seiten befriedigende Lösung erzielt.



# Das intellektuelle Kapital des ÖGV

## Übersicht

HUMANKAPITAL - Nachhaltige Erfolgsfaktoren		Abk.
Zusammenarbeit des Managements		HK.1
Führungsstärke des Managements		HK.2
Fachliche Kompetenz und Erfahrung		HK.3
Soziale Kompetenz und Lernfähigkeit		HK.4
Engagement der Mitarbeiter		HK.5
Ausgewogene Struktur der Mitarbeiter		HK.6
STRUKTURKAPITAL - Nachhaltige Erfolgsfaktoren		Abk.
Wertetreue		SK1
Effizienz der Geschäftsprozesse		SK2
Revisions- und Früherkennungsprozess		SK2.1
Interessenvertretungsprozess		SK2.2
Beratungsprozess		SK2.3
Innovationsprozess		SK2.4
Schnittstellenmanagementprozess		SK2.5
Effizienz des Wissensaustausches		SK3
ÖGV IT-Applikationen		SK4
Marke Volksbank		SK5
KUNDEN- UND BEZIEHUNGSKAPITAL - Nachhaltige Erfolgsfaktoren		Abk.
Kenntnis der Mitglieder und des Genossenschaftswesens		BK.1
Mitgliedertreue		BK.2
Partnerschaft mit den Mitgliedern		BK.3
Geschäftsspezifische Netzwerke – Zugang zu neuem Wissen		BK.4
Image und Bekanntheit der Marke Volksbank		BK.5
Image des ÖGV und des Genossenschaftswesens		BK.6

\* HK = Humankapital; SK = Strukturkapital; BK = Kunden- und Beziehungskapital  
 Die Nummerierung dient der Übersichtlichkeit und deutet nicht auf eine Priorisierung hin.

# Humankapital (HK)

HUMANKAPITAL NACHHALTIGE ERFOLGSFAKTOREN	INDIKATOREN	Abk.
Zusammenarbeit des Managements	Vertrauen der Mitglieder; Aufwand in Tagen für Gremialfunktionen, Verbandsratsitzungen, Sprechtag, Gruppentage, Generalversammlungen, Filialeröffnungen sowie Verleihung von Ehrenzeichen	HK1
Führungsstärke des Managements	Leitungsspanne	HK2
Fachliche Kompetenz und Erfahrung	Anzahl der Mitarbeiter per 31.12.2006 ... Akademikeranteil ... Anzahl der Austritte	HK3
Soziale Kompetenz und Lernfähigkeit	Aus- und Weiterbildungsbudget pro Mitarbeiter	HK4
Engagement der Mitarbeiter	Betriebszugehörigkeit Ø	HK5
Ausgewogene Struktur der Mitarbeiter	Frauenanteil Teilzeitmitarbeiter in % Teleworking Mitarbeiter in %	HK6

## Humankapital 1: Zusammenarbeit des Managements

Das Management besitzt das Vertrauen der Mitglieder in deren Kompetenz und Integrität und bewahrt eine hohe Ausgewogenheit zwischen den Interessensträgern.

Im Jahr 2006 wurden für Verbandsratsitzungen, Sprechtag und Gruppentage seitens des ÖGV-Managements mit seinen Mitarbeitern 464 Tage aufgewendet.

## Humankapital 2: Führungsstärke des Manage- ments nach innen und außen

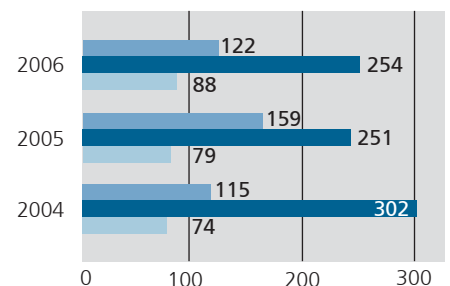
Das Management vermittelt ein klares Bild des ÖGV sowie des Sektors. Durch den kontinuierlichen Anstieg der Mitarbeiteranzahl nimmt auch die Leitungsspanne zu. Die Führungskompetenz ist gemessen an der Anzahl der Führungskräfte gut ausgeprägt. Das zeigte sich auch deutlich im Jahr 2006 an der geringen Fluktuationsquote in Höhe von 5,7%.

## Humankapital 3: Fachliche Kompetenz und Erfahrung

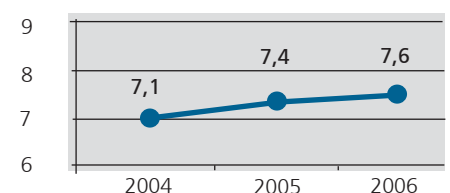
Der ÖGV beschäftigte im Jahr 2006 106 Mitarbeiter. Die Mitarbeiter des ÖGV sind in ihren Arbeitsgebieten immer am neu-

## Aufwand in Tagen

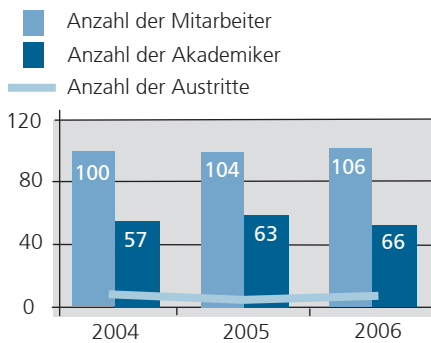
- Generalsitzungen
- Verbandsratsitzungen, Sprechtag, Gruppentag
- Generalversammlungen, Filialeröffnungen, Ehrenzeichen



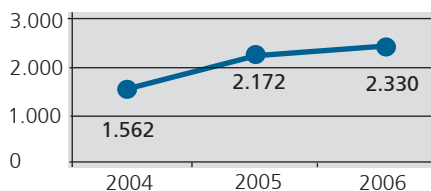
## Leitungsspanne



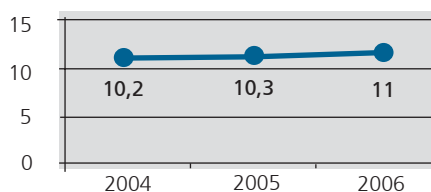
## Qualifikation



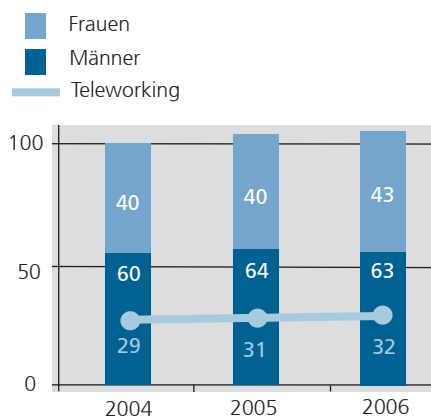
## Durchschnittliche Ausbildungskosten je Mitarbeiter



## Betriebszugehörigkeit



## Mitarbeiterstruktur



ersten Stand des Wissens. 32% der Mitarbeiter sind Wissensarbeiter mit dem Anspruch auf Themenführerschaft im Volksbanken-Sektor sowie bei den Waren-, Dienstleistungs- und Produktivgenossenschaften. Hiervon beträgt der Frauenanteil ein Drittel.

Durch gezielte systematische Qualifikation verfügen die Vorstandsbereiche Prüfung „Kredit“ und Prüfung „Ware“ im Jahr 2006 über insgesamt 31 Bankrevisoren. Das hochqualifizierte Prüfungsknow-how wird durch das Wissen von 3 Wirtschaftsprüfern abgerundet.

## Humankapital 4: Soziale Kompetenz und Lernfähigkeit

Die Mitarbeiter können Veränderungen und neue Herausforderungen individuell gestalten. Sie engagieren sich aktiv für ihre persönliche Weiterbildung. Sie nehmen Anregungen, aber auch Beschwerden der Kredit- und Warengenossenschaften ernst und versuchen, eine Lösung herbeizuführen.

Die durchschnittlichen Ausbildungskosten pro Mitarbeiter betragen im Jahr 2006 2.330 Euro, das ist ein Anstieg um 7% zum Vorjahr. In Summe wurden 932 Schulungstage im Rahmen der einmal jährlich geführten Mitarbeitergespräche als effiziente Aus- und Weiterbildungsmaßnahme beschlossen. Das ist ein Plus von +1,2% der Schulungstage.

## Humankapital 5: Engagement der Mitarbeiter (Motivation, Commitment)

Die Mitarbeiter agieren in hohem Ausmaß aus intrinsischer Motivation. Sie können ihre persönlichen Ziele und Werte mit ihrer Tätigkeit beim ÖGV in hohem Maße verbinden. Die Qualität der Arbeit ist ein persönlicher Anspruch der Mitarbeiter

an sich selbst. Die Mitarbeiter agieren im ÖGV nach Schulze-Delitzsch im Sinne von „Freiheit ist Voraussetzung für Selbstständigkeit und Gestaltertum“.

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit beträgt 11 Jahre und weist in den letzten Jahren eine leicht ansteigende Tendenz auf.

## Humankapital 6: Ausgewogene Struktur der Mitarbeiter

Das Durchschnittsalter im ÖGV beträgt 42 Jahre. Hier spiegelt sich der Bedarf nach Erfahrung wider. Seit 2004 sind konstant 30% der Mitarbeiter Teleworker, die primär bei den mobilen Prüfern anzutreffen sind.

Von durchschnittlich 106 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind 43 Frauen, das entspricht 41%. Der Anteil der Frauen verläuft seit 2003 konstant.

# Strukturkapital (SK)

STRUKTURKAPITAL NACHHALTIGE ERFOLGSFAKTOREN	INDIKATOREN	Abk.
Wertetreue	Anzahl der Mitarbeiter mit Entscheidungskompetenz	SK1
Effizienz der Geschäftsprozesse		SK2
Revisions- und Früherkennungsprozess	Qualität und Automatisierungsgrad	SK2.1
Interessenvertretungsprozess	Zugang zu politischen Prozessen	SK2.2
Beratungsprozess	Flexibilität und Kundennähe	SK2.3
Innovationsprozess	Realisierungsanteil und Nachhaltigkeit	SK2.4
Schnittstellenmanagementprozess	Reibungsverluste und Beschwerden	SK2.5
Effizienz des Wissensaustausches	Auslastung der Veranstaltungsräumlichkeiten Quartals-Mitabeitertreffen	SK3
ÖGV IT-Applikationen	Anzahl der entwickelten IT-Applikationen Anzahl der betreuten Hardware Verfügbarkeit der IT-Infrastruktur	SK4
Marke Volksbank	Markenwerte	SK5

## Strukturkapital 1: Wertetreue

Die grundlegenden Werte des ÖGV sind klar kommuniziert und bleiben auch in kritischen Situationen Grundlage des Handelns. Hohe Priorität haben die zwei Schlüsselwerte „Freiheit“ und „Verantwortung“ für die Mitarbeiter des ÖGV. Das zeigt sich deutlich darin, dass fast 50% der Wissensarbeiter mit „eigener“ Entscheidungskompetenz ausgestattet, also in ihrem Handeln unmittelbar „frei“ sind und für ihr Handeln Eigenverantwortung übernehmen. Darauf aufbauend ist die Kultur des ÖGV geprägt von Vertrauen & Authentizität, Visionskraft & Unternehmertum, Kunden- und Mitarbeiterorientierung sowie Freude am Gestalten.

71% der Mitarbeiter weisen eine ÖGV-Zugehörigkeit von mehr als 5 Jahren auf und die Tendenz ist steigend. Somit korreliert die Wertetreue des ÖGV positiv zur individuellen Wertetreue der Mitarbeiter.

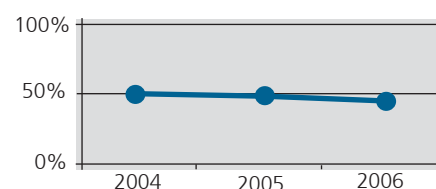
## Strukturkapital 2: Effizienz der Geschäftsprozesse

### 2.1 Revisions- und Früherkennungsprozess

Klare und effiziente Prozesse in Verbindung mit einer am neuesten Stand befindlichen IT-Ausstattung inkl. hochgradig spezialisierter Prüfungssoftware (basierend auf der langjährigen Prüfungserfahrung im ÖGV) ermöglichen den Prüfern eine rasche und kompetente auf die Mitglieds-genossenschaften abgestimmte Revision.

Als Teil des Verbundes sind die Prüfer für unsere Mitglieder mit hohem Engage-

## Wissensarbeiter mit Entscheidungskompetenz



ment im Einsatz und zeichnen sich durch ihre Unabhängigkeit und Weisungsfreiheit aus. Die Prüfung zählt zu unseren wesentlichen Kernaufgaben. Sie ist für unsere Mitglieder ein wichtiges Element zur Sicherung der Selbständigkeit und dient zugleich der Kontrolle von Effizienz und Qualität.

Die Wirtschaftlichkeit wird auch im Früherkennungsprozess durch einen hohen Automatisierungsgrad gewährleistet. Die Daten, die seitens der Prüfer erhoben werden, stehen der Früherkennung integriert zur Verfügung. Mittels eines Ampelsystems werden signifikante Abweichungen vollautomatisiert sichtbar. Allfällige Lern- und Verbesserungsprozesse (insbesondere bei positiven Abweichungen) bzw. Gegensteuerungsmaßnahmen (bei unerwünschten Abweichungen) können zeitnah angestoßen werden.

### **2.2 Interessenvertretungsprozess**

Die Interessenvertretung wahrt die Interessen einerseits der Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften als auch der Volksbanken als selbständig agierende Regionalbanken auf nationaler und internationaler Ebene im Rahmen der Gesetzgebung und der Vollziehung des Gesetzes.

Von hoher Bedeutung ist die zeitnahe Information des ÖGV über relevante Änderungen auf internationaler Ebene (z.B. über das Groupement, u.a.) und die wirksame Einbringung in politische Prozesse. Beides ist durch die gute Kooperation mit den wichtigsten nationalen und internationalen Partnern in zufrieden stellendem Maße gegeben.

### **2.3 Beratungsprozess**

Die langjährige Praxiserfahrung im Verbund, das Wissen und der Austausch eines umfangreichen Erfahrungsschatzes aus den Beratungsleistungen in den einzelnen Volksbanken ermöglichen schnelle und individuelle Mitglieder-Beratung.

Neben der fachlichen Qualifikation und

der Erfahrung der Berater steht die flexible und kundennahe Leistungserbringung im Vordergrund. Eine Genossenschaft kann bei neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen oder bei technischen Veränderungen auf eine prompte Unterstützung des ÖGV-Beraterteams zurückgreifen. Die Beratungsleistungen werden grundsätzlich vorort, also direkt bei der Genossenschaft überall in Österreich angeboten.

### **2.4 Innovationsprozess**

Der Volksbanken-Sektor hat sich in den letzten Jahrzehnten als innovativ erwiesen:

Der ÖGV hat verbundintern Organisationsmodelle und Regeln geschaffen, die einen „losen Haufen“ zu einem starken Verbund, der sich betriebswirtschaftlich erfolgreich positioniert hat, geschmiedet.

Innovation ist eine Kernaufgabe des ÖGV, da diese die Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder sichern hilft. Das zeigte sich im Jahr 2006 im Besonderen in der Umsetzung des Verbundwertpapier-Institutes VB<sup>2</sup> und im ersten Verbund-Rating für einen dezentralen Sektor.

### **2.5 Schnittstellenmanagement-Prozess**

Die Kernfunktion der Tätigkeit des ÖGV liegt in diesem Bereich in der Koordination, Innovation und im Controlling, um für die Volksbanken Marktvorteile, Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen erzielen zu können.

Die Mitarbeiter des ÖGV beteiligen sich an vielen Entwicklungen betreffend Fachkonzepte und IT im Sektor und bringen dort ihr Fachwissen und Ideen ein. Durch den laufenden Kontakt mit vielen Volksbanken kennen die Mitarbeiter des ÖGV die Bedürfnisse und Wünsche der Volksbanken und vertreten diese bei den Verbund-Projekten.

### Strukturkapital 3: Effizienz des Wissensaustausches

Der ÖGV bietet seinen Mitarbeitern und Partnern im Verbund die bestmöglichen Rahmenbedingungen für reibungslose und empfängergerechte Kommunikation. Im Erd- und Dachgeschoß des ÖGV befinden sich dafür zahlreiche Räumlichkeiten mit modernster IT-Ausstattung. Diese Räumlichkeiten sind mit Veranstaltungen zu 61% ausgelastet und die Nachfrage ist steigend. Damit positioniert sich das ÖGV-Haus innerhalb der Mitglieder aber auch darüber hinaus als gefragtes Kommunikationszentrum.

Der interne Wissensaustausch reicht von der eigenständigen Weiterbildung (Lektüre von Gesetzestexten, Artikeln oder Büchern) bis hin zur Teilnahme an gemeinsamen Quartalstreffen der ÖGV-Mitarbeiter. Neben Kurzberichten des Vorstandes berichten dort die Mitarbeiter von aktuellen Projekten und Tätigkeiten. Präsentationsschwerpunkte im Jahr 2006 waren Risikomanagement, SAP, VB<sup>2</sup> und Peer Reviews.

Die sinnvolle Verteilung von „Wissen“ ist dem ÖGV nicht nur ein besonderes Anliegen in der Betreuung seiner Mitglieder, sondern wird von ihm im eigenen Haus bereits seit Jahren unter Verwendung der Möglichkeiten moderner Bürokommunikation praktiziert. So existiert neben einer Vielzahl spezifischer Datenbanken ein eigenes Dokumentations- und Leistungserfassungssystem, in das grundsätzlich alle, vor allem aber schriftliche Erledigungen eingehen. Diese werden auf diese Weise nicht nur archiviert, sondern stehen auch für eine Verteilung des enthaltenen Wissens im ÖGV – gesteuert mit Zugriffsberechtigungen – zur Verfügung. Daneben erfüllt dieses System auch Elemente eines Workflows, indem die verteilte Bearbeitung anstehender Fragen gewährleistet

wird, Informationsempfänger verständigt und Erledigungen aufbereitet werden. Zudem erfüllt dieses System – auch wenn dies nicht im Vordergrund steht – auch Zwecke einer zeitlichen Erfassung der vom ÖGV für seine Mitglieder erbrachten Leistungen.

### Strukturkapital 4: ÖGV IT-Applikationen

Die IT-Applikationen und Datenbanken des ÖGV stellen eine Schlüsselressource für die gesamte Wertschöpfung dar. Ohne beispielsweise die Benchmarking-Datenbank oder die Prüfungs- und Beratungstools, die Ressourcen der Communities of Practice sind Schlüsselprozesse des ÖGV in der aktuellen, hochwertigen Form undenkbar. Dieser Wettbewerbsvorteil ist durch andere Professionisten, wie z.B. Prüfungs- oder Beratungsunternehmen, Ratingagenturen oder Informationsplattformen, kaum kopierbar oder ersetzbar. Die Herausforderung für die Zukunft liegt in der fortgesetzten Weiterentwicklung, da in der IT die Halbwertszeit der Nützlichkeit enorm hoch ist. Lt. Fraunhofer-Institut hat IT-Wissen derzeit eine Halbwertszeit von einem Jahr.

### Strukturkapital 5: Marke Volksbank

Der ÖGV ist Rechtsinhaber der Marke Volksbank. Marken dienen als Orientierung im Informationsdickicht und werden daher für Konsumenten zunehmend wichtiger. Die Marke Volksbank gehört zu den prominentesten Marken Österreichs.

Seit 2005 hat der ÖGV eine Stabsstelle Qualitäts- und Markenmanagement installiert. Ziel war es, eine unverwechselbare, einheitliche Linie im Erscheinungsbild nach innen und außen bei den Kreditgenossenschaften zu implementieren.

Die Anzahl der entwickelten und betreuten IT-Applikationen	2005	2006
... für Volksbanken	15	16
... intern	59	61
... Lotus Notes Datenbanken	21	27
davon Wissensdatenbanken	13	15
davon Diskussionsdatenbanken	8	12
Anzahl der betreuten Hardwaregeräte:		
... Server	8	9
... Workstations	51	53
... Laptops	51	58
Verfügbarkeit (Mo-Fr 7:00 bis 18:00)		
... Domino Server	99,9%	99,9%
... SQL Server	99,8%	99,9%
... Fileserve	100,0%	100,0%
... Netzwerk	100,0%	100,0%

# Kunden- und Beziehungskapital (BK)

KUNDEN- UND BEZIEHUNGSKAPITAL NACHHALTIGE ERFOLGSFAKTOREN	INDIKATOREN	Abk.
Kenntnis der Mitglieder und des Genossenschaftswesens	Berufserfahrung im Genossenschaftswesen	BK1
Mitgliedertreue	Mitgliederzufriedenheit	BK2
Partnerschaft mit den Mitgliedern	Gemeinsame Projekte und Veranstaltungen	BK3
Geschäftsspezifische Netzwerke – Zugang zu neuem Wissen	Qualität und Anzahl der vertraglichen Kooperationen	BK4
Image und Bekanntheit der Marke Volksbank	Imagewerte	BK5
Image des ÖGV und des Genossenschaftswesens	Anzahl der Hits auf die ÖGV-Homepage	BK6

## Kunden- und Beziehungskapital 1: Kenntnis der Mitglieder und des Genossenschaftswesens

Die Mitarbeiter des ÖGV verfügen aufgrund der langjährigen Zusammenarbeit mit den Mitgliedern über ein profundes Erfahrungs- und Hintergrundwissen. Der persönliche Kontakt zu den handelnden Personen sowie die detaillierte Kenntnis der Kundenprozesse und Zusammenhänge ermöglichen es, maßgeschneiderte Leistungen mit besonders hoher Wirkung und Nachhaltigkeit zu erbringen.

Die VBAG ist das Spitzeninstitut der österreichischen Volksbanken und gleichzeitig im Kommerz- und Retailbanking international verankert. Der VBAG-Konzern bietet seinen Kunden mit ca. 7.500 Mitarbeitern im In- und Ausland sämtliche Bankdienstleistungen und Anlageprodukte auf höchstem Niveau.

Über die Volksbank International präsentiert sich die VBAG in neun CEE-Ländern als kompetenter Partner. Das schlagkräftige Netzwerk umfasst heute bereits über 300 Geschäftsstellen in der Slowakei, Tschechien, Ungarn, Slowenien, Kroatien, Rumänien, Bosnien-Herzegowina, Serbien-Montenegro und der Ukraine. Die kontinuierliche Erschließung neuer Märkte machte die Volksbank Gruppe schließlich zu einem Marktführer als Immobilieninvestor in den CEE-Ländern. Hauptverantwortlich dafür zeichnet die Europolis Real Estate Asset Management GmbH.

Die Volksbanken halten mit rund 58 Prozent die Mehrheit am Spitzeninstitut. Mit einer Sperrminorität von 25 Prozent plus einer Aktie ist die deutsche DZ-Bank an der VBAG beteiligt. Zehn Prozent hält die deutsche ERGO-Gruppe (VICTORIA-Versicherung) und 6,1 Prozent die Raiffeisen Zentralbank.

Die Primärstufe des österreichischen Volksbanken-Sektors und die VBAG sind zum gegenseitigen Vorteil seit Jahrzehnten überaus eng miteinander verbunden. Das Spitzeninstitut übernimmt für die Volksbanken folgende Aktivitäten:

- Liquiditätsmanagement
- Konsortialkredite
- Clearing-Stelle
- Internationales Geschäft
- Emission von Wertpapieren, Wertpapier-Handel
- Strukturierte Produkte
- Spezielle Services wie Volksbanken-Marketingausschuss, Volksbanken-Organisationausschuss, Back Office Service für Banken Gesellschaft mbH

Highlight des Jahres 2006 war der Aufstieg zur neuen Nr. 4 in Österreich. Die VBAG hat damit erstmals die BAWAG PSK überholt. Darüber hinaus war das Jahr 2006 von der Integration der Investkredit-Gruppe geprägt.

Die neue Struktur besteht aus den fünf Segmenten:

- Kommunen,
- Unternehmen,
- Retail im In- und Ausland,
- Immobilien sowie
- Financial Markets

### Kunden- und Beziehungskapital 2: Mitgliedertreue

Der ÖGV übernimmt im Verbund die Rolle einer Drehscheibe. In dieser Rolle benötigt der ÖGV die volle Unterstützung seiner Mitglieder, um effizient arbeiten zu können. Unterstützung erhält der ÖGV nur dann, wenn es gelingt, das ausgezeichnete und auf Vertrauen basierende Verhältnis zu den Mitgliedern aufrecht zu erhalten.

### Kunden- und Beziehungskapital 3: Partnerschaft mit den Mitgliedern

Der ÖGV verfügt über produktive Partnerschaften mit zahlreichen Institutionen und Partnerunternehmen, die relevante Trends erkennen und bestimmen, um rechtzeitig über zukünftige Anforderungen informiert zu sein. Dadurch werden Ziele besser erreicht und das Management und Mitarbeiter sind persönlich in einer breiten Anzahl von Netzwerken aktiv und erschließen geschäftsrelevante Kontakte.

Die Mitarbeiter des ÖGV sind auf zahlreichen Veranstaltungen der Volksbanken und der Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften präsent. Dieses Ziel wurde auch im Jahr 2006 forciert.

### Kunden- und Beziehungskapital 4: Geschäftsspezifische Netzwerke – Zugang zu neuem Wissen

Netzwerke versetzen den ÖGV in die Lage, die Interessen der Mitglieder optimal zu vertreten. Besonders in den Kontakten zu Gesetzgeber und Bankenaufsicht, aber auch zu den Vertretungsorganisationen auf internationaler Ebene sind die Netzwerke der wichtigste Erfolgsfaktor, um den Zugang zu aktuellem Wissen zu erhalten und damit die Kunden zeitgerecht und angemessen unterstützen zu können. Auch durch die Präsenz von Mitarbeitern des ÖGV bei Kongressen, Vorträgen, Schulungen auf nationaler und internationaler Ebene wird neues Wissen für den ÖGV erschlossen.



## Kunden- und Beziehungskapital 5: Image und Bekanntheit der Marke Volksbank

Mit der Marke „Volksbank“ besitzt der ÖGV einen intangiblen Wert von großer Bedeutung. Der ÖGV arbeitet gemeinsam mit dem Verbundmarketing an einer stetigen Weiterentwicklung der Marke und deren Positionierung in der österreichischen Bankenlandschaft.

2006 wurde die Wort-Bildmarke „V Volksbank“ unter die Lupe genommen. Eindeutiges Fazit: die Schrift „Cooper Black“ wirkt sehr schwer und der „Volksbank-Adler“ selbst verträgt nach 80 Jahren nahezu unveränderten „Dienstes“ eine Modernisierung. Die Herausforderung war die Wort-Bildmarke so zu verändern, dass beim Betrachter klar wird, dass sich etwas verändert hat, aber gleichzeitig die Wiedererkennbarkeit zum alten Logo gewahrt bleibt. An dieser Stelle ist dann Österreichs effizienteste und – gemessen an Auszeichnungen und Erfolgen von Kampagnen – beste Agentur, Demner, Merlicek & Bergmann ins Spiel gekommen. Um die Dynamik der Volksbanken zum Ausdruck zu bringen, ist das neue, leichtere, beflügelte, modernere und klare Logo

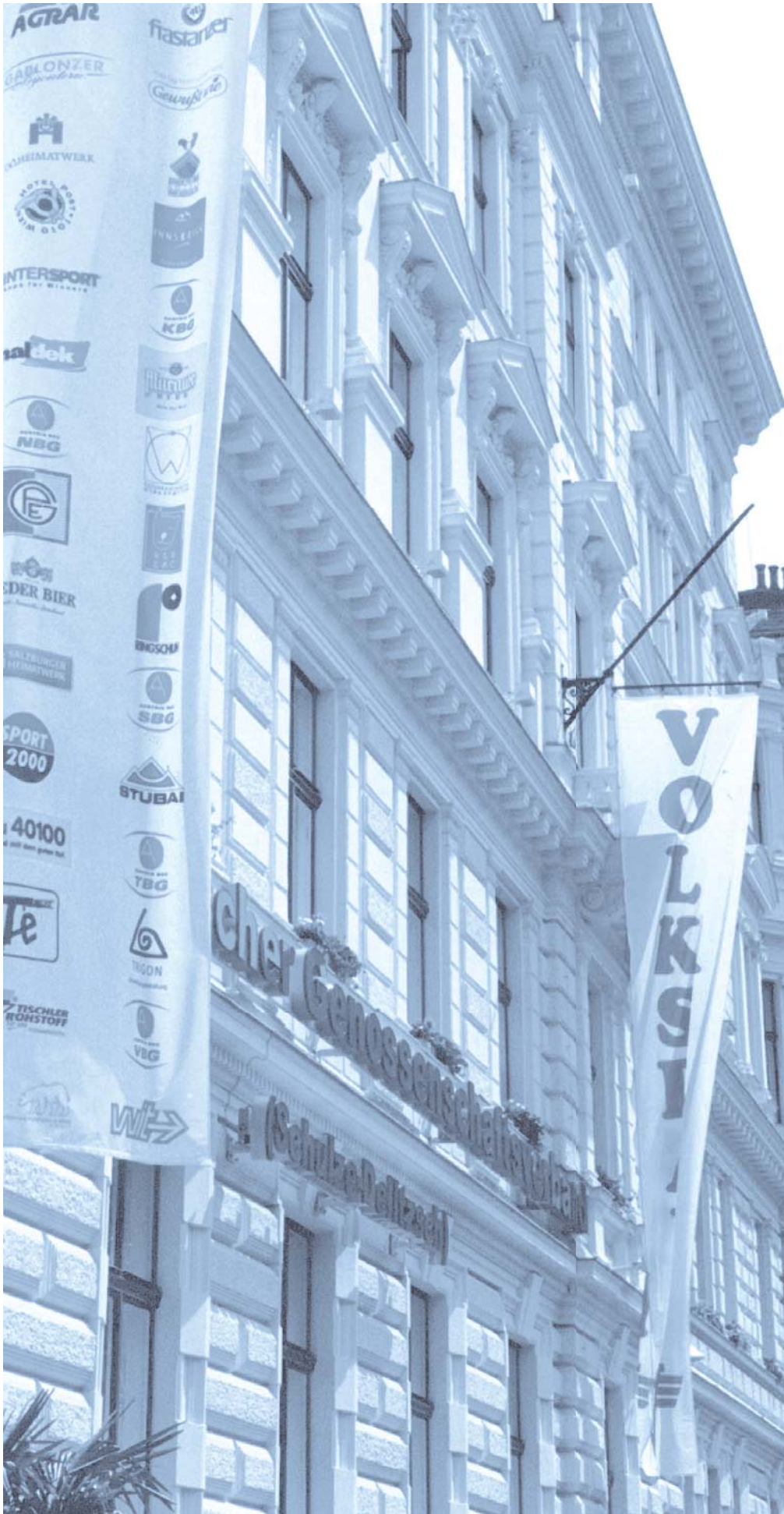
entstanden. Das adaptierte, neue Logo ist auch der Baustein für eine neue, zukunftsweisende Marken-Architektur.

## Kunden- und Beziehungskapital 6: Image des ÖGV und des Genossenschaftswesens

Der ÖGV steht für die Bewahrung des genossenschaftlichen Gedankens sowie der Weiterentwicklung des gewerblichen Genossenschaftswesens. Ziel ist es, den ÖGV als den ersten Ansprechpartner im Genossenschaftswesen zu etablieren. Die Zugriffe auf die neu gestaltete Homepage des ÖGV betrug durchschnittlich 800 bis 1000 Zugriffe im Monat. Dieser Wert soll in Zukunft gesteigert werden.

Österreichs führende Motiv- und Meinungsforscherin Dr. Helene Karmasin:

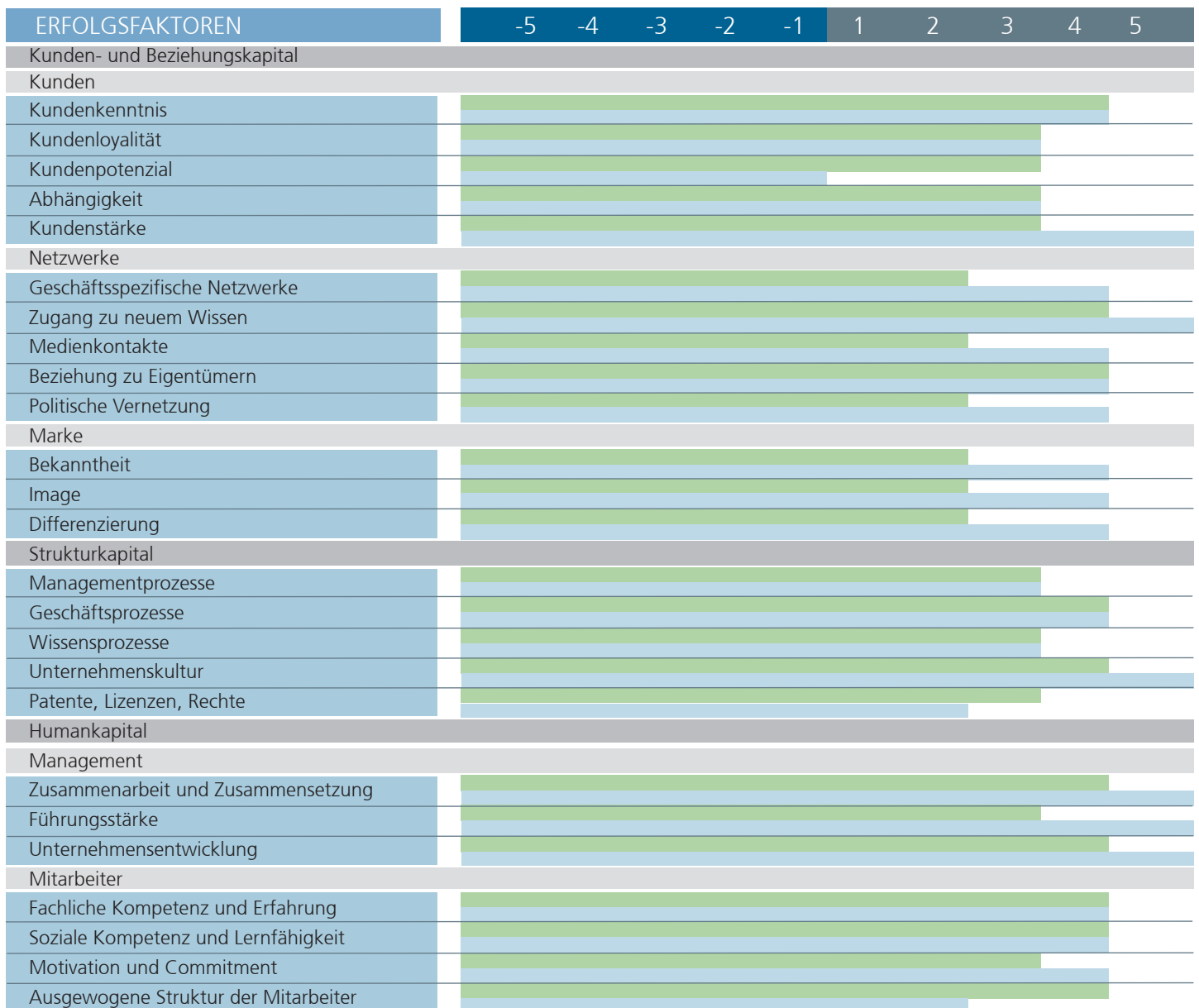
*„Das neue Logo eliminiert alle Probleme des alten, führt jedoch insgesamt die Gestaltqualitäten des alten fort, so dass kein Bruch in der Identität der Marke entsteht. Es zeigt nun ein abgeflachtes Ende des V, was das Zeichen erdet, standfest macht, geeignet die Kopflast zu tragen. Der obere Teil des Buchstabens ist nun viel stärker dynamisiert, aber auch geordnet und in sich ruhend. Das V ist breit geöffnet, nicht mehr schroff in sich geschlossen, es ist also offen für alle. Die Querbalken sind nun Teil des ‚V‘ und bedeuten etwas: Sie erinnern an Flügel, am ehesten an Flugzeugflügel in der Sicht von oben. Das Zeichen hat nun etwas Dynamisches, gleichzeitig aber auch etwas Solides und Standfestes. Die Schrift ist modernisiert, wirkt aber nicht abgehoben, sondern klassisch und solid. Der Schriftzug hat nun die richtige Höhe.“*



# Rating nach Effizienz und Innovation

Die folgende Bewertung generischer Erfolgsfaktoren erfolgte im Rahmen des Projektes ASSESS durch 8 Mitarbeiter unterschiedlicher Geschäftsbereiche des ÖGV. Bewertet wurden jeweils der aktuelle IST-Stand (hellgrüner Balken) sowie die Innovationsmaßnahmen (hellblaue Balken). Eine positive Bewertung bedeutet eine positive Differenzierung im Wettbewerb, eine negative Bewertung weist auf einen Wettbewerbsnachteil hin.

Die Bewertung ergab sehr positive Ergebnisse bei der Effizienz in allen Bereichen des Intellektuellen Kapitals und insbesondere einen hohen Innovationsgrad um die aktuelle Position noch zu verbessern.



## Schlussworte

Der Österreichische Genossenschaftsverband hat mit der Vorlage seiner ersten Wissensbilanz 2006 einen mutigen Schritt gesetzt, um die Offenheit und damit auch die Zusammenarbeit mit Mitgliedern und Partnern zu stärken. Es ist eine gelungene Wissensbilanz, insbesondere wenn berücksichtigt wird, dass die erste Version der Wissensbilanz meist einen Pilotcharakter hat und in Folgejahren noch verbessert werden kann. Der Prozess der Erstellung einer Wissensbilanz selbst ist bereits ein Gewinn für das Verstehen der Wertschöpfungsprozesse und –potenziale. Er fördert die Reflexion und regt damit gleichzeitig Veränderungen an. Vieles ist schon erreicht, alles kann noch verbessert werden. Je klarer der Standort ist, desto leichter kann eine neue Route eingeschlagen werden.

Intellektuelles Kapital richtig zu erfassen benötigt neue „Sensoren“, da sich Wissen und Erfahrung durch monetäre Werte kaum fassen lassen. Im Wesentlichen arbeitet der ÖGV bereits jetzt mit sehr strukturierten und operationalisierten Informationen mitsamt den entsprechenden Erfassungssystemen, um auch das Unangreifbare begreifbar zu machen. In vereinzelten Fällen kann noch an einer Schärfung dieser Sensoren gearbeitet werden, um das gesamte Kapital des Verbandes besser aufspüren, messen und gezielter entwickeln zu können.

Die Mitarbeiter sind zweifellos das wichtigste Potenzial des ÖGV. Die fachliche Kompetenz, die Erfahrung und vor allem das erstaunlich hohe Commitment habe ich als ermutigend wahrgenommen. Es zeigt sich aber auch, dass ohne die hervorragenden Infrastrukturen und Netzwerke, wie z.B. die IT-Applikationen (Benchmarking, Beratungstools), die Marke, die eingespielten Geschäfts- und Wissensprozesse oder die gepflegte Kultur des Miteinander im Verband, das Orchester ohne Instrumente spielen würde. Nichts von alledem ist von Bestand, wenn es nicht kontinuierlich erneuert wird. Das erfordert wiederum auch finanzielle Ressourcen. Die Wissensbilanz ist auch ein Instrument, um Investitionen in Innovationen, in intangible Ressourcen auf deren Relevanz im Wertschöpfungsprozess zu überprüfen und letztlich zu legitimieren. Daher mögen auch die Mitglieder und andere Partner des ÖGV die Wissensbilanz als ein Instrument nutzen, um Veränderungen besser beurteilen zu können und auch selbst Verbesserungen anzuregen. In jedem Fall wünsche ich dem ÖGV und seinen Mitgliedern und Partnern einen regen und offenen Dialog anhand der Wissensbilanz mit den besten Empfehlungen für die Anwendung der Wissensbilanz im eigenen Unternehmen.

Oktober 2007,



Dr. Andreas Brandner

*To achieve greatness  
start where you are  
use what you have  
do what you can.  
(Arthur Ashe)*

# Leitsätze ordnungsgemäßer Wissensbilanzierung

## Leitsatz der strategischen Relevanz

Die Wissensbilanz fokussiert sich auf die Wertschöpfungsfähigkeit von Unternehmen. Sie leistet daher keine Vollerhebung des organisationalen Wissens, sondern macht jene Kapitalien sichtbar und bewertbar, die dazu dienen, eine überlegene Marktleistung zu erbringen und damit einen Mehrwert für Kunden zu erzeugen. Entgegen dem Grundsatz der Vollständigkeit (der Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung) wird damit eine Selektion zum Leitsatz erhoben. Jene Faktoren, die nicht wettbewerbskritisch sind, werden in der Wissensbilanz nicht angeführt.

Die Selektion erfolgt durch Auswahl der kritischen Erfolgsfaktoren, also jener Faktoren, die für den wettbewerbslichen Erfolg von besonderer Relevanz sind.

Die Wissensbilanz ist gleichermaßen zukunftsorientiert. Die Wissensbilanz stellt dar, wie das Unternehmen im aktuellen und zukünftigen Wettbewerb bestehen kann, welche Innovationsleistungen dabei erbracht werden und welche Risiken das Unternehmen dabei erkennt und abwehrt.

Die Wissensbilanz dient dem Lern- und Verbesserungszweck. Die Verankerung der Wissensbilanz in einem strategischen Managementprozess (Planen, Steuern, Lernen, Verbessern) ist ein wichtiges Element der Wissensbilanz. Diese Einbindung sichert erst die organisationale Betroffenheit und die Erfüllung der Orientierungsfunktion.

## Leitsatz der Bilanzklarheit

**Übersichtlichkeit:** Die Wissensbilanz muss – ebenso wie herkömmliche Bilanzen – einer klaren Struktur folgen und übersichtlich dargestellt werden. Zu diesem Zweck ist eine Einhaltung der Gliederungsregeln, wie sie im Leitfaden Wissensbilanz A2006

beschrieben und ähnlich international anerkannt sind – erforderlich. Die Gliederung entspricht dem organisationalen Wertschöpfungsprozess, der Umfeld – Intellektuelles Kapital – Leistungen – Wirkungen als eine zusammenhängende Kette verständlich macht. Die Erfolgsfaktoren sind demnach nicht alleine aussagekräftig, sondern nur dann, wenn die Maßgabe im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses glaubhaft dargestellt werden kann.

**Eindeutigkeit:** Alle Erfolgsfaktoren und Indikatoren sind klar und eindeutig zu erläutern. Begriffe müssen branchengemäß und ausreichend konkret verwendet werden. Neue oder unternehmensspezifische Begriffe müssen erläutert oder definiert werden. Die verwendeten Begriffe sollten nicht nur korrekt, sondern auch aussagekräftig sein.

**Innere und externe Konsistenz:** Der Wertzusammenhang der Erfolgsfaktoren wird ausreichend verständlich dargestellt. In angemessener Weise werden Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Elementen der Wissensbilanz glaubwürdig erläutert.

## Leitsatz der Validität

**Wertorientierung:** Das Intellektuelle Kapital wird zu jenem Wert dargestellt, den er im Wertschöpfungsprozess tatsächlich hat. Somit ist die wirkungsorientierte Bewertung einer inputorientierten Bewertung vorzuziehen.

**Objektivierbarkeit:** Es muss in ausreichendem Maße Objektivierbarkeit und Überprüfbarkeit gegeben sein. So sehr qualitative Aussagen sinnvoll und erforderlich sind, müssen zur ausreichenden Absicherung auch objektivierte Kennzahlen ergänzend oder absichernd vorhanden sein. Die Berechnung oder Ablei-

tung der Indikatoren muss offen gelegt werden können.

**Publizität:** Die Publizität bildet ein wesentliches Element der Glaubwürdigkeit der Wissensbilanz. Die Publizität unterstützt die Glaubwürdigkeit, indem Aussagen, denen wichtige Anspruchsgruppen widersprechen würden, erst gar nicht in die Wissensbilanz aufgenommen werden.

## Leitsatz der Bilanzkontinuität

Mehrere zeitlich aufeinander folgende Wissensbilanzen sollen miteinander vergleichbar sein. Die Vergleichbarkeit erfordert sowohl Kontinuität in den Bewertungsmethoden, in der Struktur und Gliederung, in der Darstellung der Wirkungszusammenhänge als auch im gemessenen Zeitraum. Die Wissensbilanz sollte zeitlich dem Bilanzstichtag folgen. Der Stichtag ist im Jahresvergleich gleich bleibend.

**Flexibilität:** In dem Ausmaße in dem sich der Wertschöpfungsprozess des Unternehmens verändert, sind auch Änderungen in der Struktur der Wissensbilanz vorzunehmen. Diese sind in transparenter Weise anzuführen. Fallen Indikatoren aus dem Vorjahr gänzlich aus, ist dieser Ausfall zu begründen.



Wissensbilanz 2006 des  
Österreichischen Genossenschaftsverbandes  
(Schulze-Delitzsch)

Herausgegeben von:  
Knowledge Management Austria – Institut für Wissensmanagement  
Gersthofer Straße 162  
A-1180 Wien

Tel.: 01/4702909-0  
Fax: 01/4702909-34  
E-mail: [office@km-a.net](mailto:office@km-a.net)  
Internet: [www.km-a.net](http://www.km-a.net)

