

Rotter, Christian

**Working Paper**

## Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität  
Münster, No. 28

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Rotter, Christian (2002) : Risikomanagement und Risikocontrolling in  
Wohnungsgenossenschaften, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der  
Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 28, Westfälische Wilhelms-Universität Münster,  
Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55785>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen  
Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle  
Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich  
machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen  
(insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten,  
gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort  
genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal  
and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to  
exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the  
internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content  
Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise  
further usage rights as specified in the indicated licence.*

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Risikomanagement und Risikocontrolling**  
**in Wohnungsgenossenschaften**

von Cristian Rotter

Nr. 28 ▪ November 2002



Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 ▪ D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ▪ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
info@ifg-muenster.de ▪ www.ifg-muenster.de

## Vorwort

Wohnungsgenossenschaften agieren derzeit in einem herausfordernden Umfeld. Demografische Entwicklungen, der gesellschaftliche Wandel und ein geändertes Nachfragerverhalten, aber auch die Hinterfragung der Aufgaben des Staates tragen dazu bei. In der aktuellen Diskussion steht zwar die adäquate strategische Positionierung für Wohnungsgenossenschaften im Mittelpunkt. Doch dabei dürfen die operativen Aspekte nicht aus den Augen verloren werden. Verbesserungen im Risikomanagement der Unternehmen sind seit längerem angesagt.

Dies ist angesichts des regulativen Umfeldes auch für Wohnungsgenossenschaften dringend geboten. „Basel II“ ist ein Teil des Hintergrundes. Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) kommt dazu. Obwohl diese Vorgaben entweder noch nicht in Kraft sind oder Wohnungsgenossenschaften nicht direkt betreffen, legen sie die Einführung oder die Verbesserung von Risikomanagementsystemen auch in den Unternehmen des genossenschaftlich organisierten Sektors der Wohnungswirtschaft in deren eigenem Interesse nahe.

Im vorliegenden IfG-Arbeitspapier Nr. 28 von Cristian Rotter wird zuerst die grundsätzliche Konzeption eines Risikomanagementsystems mit ihren einzelnen Elementen vorgestellt, um dann die einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses mit den konkret zu leistenden Aufgaben herauszuarbeiten. Dabei wird ansatzweise auf die Besonderheiten von Wohnungsgenossenschaften Bezug genommen. Es handelt sich um ein erstes Arbeitspapier aus einem IfG-Forschungsprojekt „Moderne Controllingkonzepte für Wohnungsgenossenschaften“. Anregungen und Kritik sind herzlich willkommen.

Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	4
1 Aufgabenstellung .....	5
2 KonTraG als gesetzliche Basis einer Risikomanagementkonzeption.....	7
2.1 Ziele des KonTraG.....	7
2.2 Der Risikobegriff .....	7
2.3 Das Risikomanagementsystem .....	9
2.3.1 Internes Überwachungssystem .....	10
2.3.2 Controlling als Bestandteil des Risikomanagementsystems .....	11
2.3.3 Frühwarnsystem .....	11
2.4 Kritische Würdigung.....	14
3 Risikomanagement und –controlling .....	14
3.1 Risikokultur.....	14
3.2 Risikomanagementprozess.....	15
3.2.1 Identifikation und Erfassung von Risiken (Phase 1) .....	16
3.2.2 Analyse, Bewertung und Messung von Risiken (Phase 2).....	19
3.2.3 Risikosteuerung (Phase 3) .....	20
3.2.4 Risikoüberwachung und Risikokontrolle (Phase 4) .....	22
3.3 Risikocontrolling.....	23
3.4 Prozessuale Abgrenzung von Risikomanagement und -controlling .....	24
4 Resümee und Ausblick.....	27
Literaturverzeichnis .....	29

# 1 Aufgabenstellung

In der gegenwärtigen Konjunkturlage, aber auch in den vergangenen Jahren musste eine hohe und steigende Zahl von Insolvenzen in Deutschland beobachtet werden. Die Gründe hierfür liegen zum einen in der geringen Eigen- bzw. Risikokapitalausstattung, vor allem aber in zunehmender Umweltdynamik, Globalisierung und steigender Komplexität. Diese Umstände erschweren zusehends die frühzeitige Erkennung von Risiken bzw. Risikopotenzialen in Unternehmen für Banken, Wirtschaftsprüfer und Aufsichtsräte, die in diesem Zusammenhang stark in die Kritik geraten sind.<sup>1</sup> Um diesem Problem zu begegnen, hat der Gesetzgeber das KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) erlassen, das am 01.05.1998 in Kraft getreten ist<sup>2</sup> und damit die rechtliche Grundlage für das Einrichten und Betreiben eines Risikomanagementsystems geschaffen. Zwar betrifft das KonTraG hauptsächlich das Handelsgesetzbuch (HGB), das Aktiengesetz (AktG) und die diesbezüglichen Einführungsgesetze, dennoch führt der Gesetzgeber schon in der Gesetzesbegründung aus, dass die Verpflichtung zur Einrichtung eines Risikofrüherwarnsystems auch auf andere Gesellschaftsformen ausstrahlen soll.

Vor diesem Hintergrund werden im vorliegenden Arbeitspapier Möglichkeiten der Ausgestaltung eines Risikomanagementsystems in Wohnungsunternehmen und Wohnungsgenossenschaften analysiert und die Aufgaben des Risikocontrollings im Rahmen ihres Risikomanagementprozesses untersucht.

Wohnungsgenossenschaften sind Selbsthilfeeinrichtungen, die die Aufgabe haben, ihre Mitglieder mit Wohnraum zu versorgen bzw. deren Wohnverhältnisse zu verbessern.<sup>3</sup> In Deutschland leisten derzeit mehr als 2000 Genossenschaften mit einem Bestand von ca. 2 Mio. Wohnungen und über 3 Mio. Mitgliedern einen wesentlichen Beitrag zur Wohnversorgung der Bevölkerung.<sup>4</sup>

Wohnungsgenossenschaften betreiben Wohnungsunternehmen, die in folgenden Bereichen tätig sind:<sup>5</sup>

- Bau und Vermietung von Wohnungen an Mitglieder,
- Bau und Verkauf von Wohnungen bzw. Häusern an Mitglieder,
- Bewirtschaftung der Mitgliedswohnungen,

---

<sup>1</sup> Vgl. Teichmann / Erkens (2000), S.1, Martin / Bär, S. 37, Gschrey (1998), S. 215.

<sup>2</sup> Vgl. Meyer (1998), S. 489.

<sup>3</sup> Vgl. Riebandt-Korfmacher, (1980), S. 1802 f.

<sup>4</sup> Vgl. Analyse & Konzepte (1999), S. 6.

<sup>5</sup> Vgl. Vgl. Schultz / Zerche (1983), S. 114, Jenkis (1990), S. 634 f.

- Betreuung und Verwaltung von Wohnungsbauten Dritter.

Der Zweck einer Wohnungsgenossenschaft liegt in der Förderung ihrer Mitglieder. In erster Linie geschieht dies in Form der Zurverfügungstellung von Wohnraum, der sich im Vergleich zu vorhandenen Marktkonditionen durch ein günstiges Nutzungsentgelt oder hohe Qualität auszeichnet. Darüber hinaus findet der Förderauftrag in Form von Dividendenzahlungen auf die gezeichneten Anteile Berücksichtigung. Selten findet hingegen das Modell genossenschaftlicher Rückvergütung Anwendung: Hier wird für deren Berechnung der Unternehmensgewinn und der mit dem Mitglied getätigte Umsatz (also die Nutzungsgebühr oder die Wohnwertmiete) zugrunde gelegt. Diese Art der Mitgliederförderung kommt also nur dem wohnenden Mitglied zugute.<sup>6</sup>

Waren die Rahmenbedingungen für Wohnungsgenossenschaften in den letzten Jahrzehnten noch stark von öffentlicher Förderung und Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz (WGG)<sup>7</sup> bestimmt, hat sich die Situation sowohl in den alten als auch in den neuen Bundesländern gravierend verändert: Durch die Wiedervereinigung Deutschlands, den Wegfall des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes (WGG)<sup>8</sup> und den Rückgang der Nachfrage sehen sich die Wohnungsunternehmen einem verstärkten Wettbewerb ausgesetzt. Nicht zuletzt aufgrund der Wandlung des Immobilien- bzw. Wohnungsmarktes vom Anbieter- zum Nachfragemarkt gewinnt die Konkurrenzfähigkeit und somit die Wirtschaftlichkeit immer mehr an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund ist die Optimierung der Unternehmensorganisation und der Unternehmensprozesse von existenznotwendiger Bedeutung. Ein wichtiger Aspekt erscheint deshalb die Umsetzung des nach KonTraG geforderten Risikomanagements, dessen Konzipierung und Implementierung in die Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur nun darzustellen ist.

---

<sup>6</sup> Vgl. Analyse & Konzepte (1999), S. 8 f.

<sup>7</sup> Gesetz über die Gemeinnützigkeit im Wohnungswesen vom 29.02.1940 und Verordnung zur Durchführung des Gesetzes über die Gemeinnützigkeit im Wohnungswesen (WGGDV) vom 24.11.1969.

<sup>8</sup> Für eine ausführliche Betrachtung der Konsequenzen des Wegfalls des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes zum 01.01.1990 siehe Greve (1998), S. 14 f. und S. 22.

## **2 KonTraG als gesetzliche Basis einer Risikomanagementkonzeption**

### **2.1 Ziele des KonTraG**

Kernstück des KonTraG, mit dem vor allem Vorschriften des Aktiengesetzes und des Handelsgesetzbuches geändert wurden, ist der § 91 Abs. 2 AktG: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, um den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken.“<sup>9</sup> Diese Forderung entspricht seit jeher den Grundsätzen ordnungsmäßiger Geschäftsführung. Neu ist lediglich die formale Einbindung des Risikomanagement- und Überwachungssystems in die Betriebsorganisation und in die Unternehmensplanung.<sup>10</sup> Da die Neuregelungen des KonTraG Ausstrahlungswirkung auf den Pflichtrahmen anderer Gesellschaftsformen haben, gilt diese Vorschrift auch für Geschäftsführer und Vorstände von Genossenschaften.<sup>11</sup>

Die Neuregelung der Vorschriften der Abschlussprüfung geht das Problem der sogenannten Erwartungslücke zwischen den Vorstellungen der Öffentlichkeit (Mitglieder, Gläubiger) und der Berufsausübung nach gesetzlich bestimmten Pflichten und berufsständischen Grundsätzen ordnungsgemäßer Abschlussprüfung an.<sup>12</sup> Der Gesetzgeber fordert die Einrichtung eines umfassenden Risikomanagements, bestehend aus Überwachungssystem (einschließlich interner Revision), Controlling und Frühwarnsystem,<sup>13</sup> überlässt jedoch Art und Inhalt der Umsetzung in der Praxis den Unternehmen.<sup>14</sup>

### **2.2 Der Risikobegriff**

Voraussetzung für die Erarbeitung der Grundlagen des Risikomanagements ist die Abgrenzung des Risikobegriffs.

Unternimmt man den Versuch, den Risikobegriff im Sinne des KonTraG einzugrenzen, stößt man erneut auf obige Formulierung des § 91 Abs. 2 AktG, wonach unter Risiko alle „den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen“ zu verstehen sind.<sup>15</sup> Hierzu sind auch diejenigen Entwicklungen zu zählen, deren Relevanz für die Existenz der Unternehmung im Betrachtungszeitpunkt nicht oder nur unzureichend einschätzbar ist.

---

<sup>9</sup> § 91 Abs. 2 AktG.

<sup>10</sup> Vgl. Schramm (2001), S. 4.

<sup>11</sup> Vgl. Heinen (1999), S. 464.

<sup>12</sup> Vgl. Heinen (1999), S. 464, Döhle / Seeger (1998), S. 166.

<sup>13</sup> Vgl. Schmidbauer (2000), S. 153.

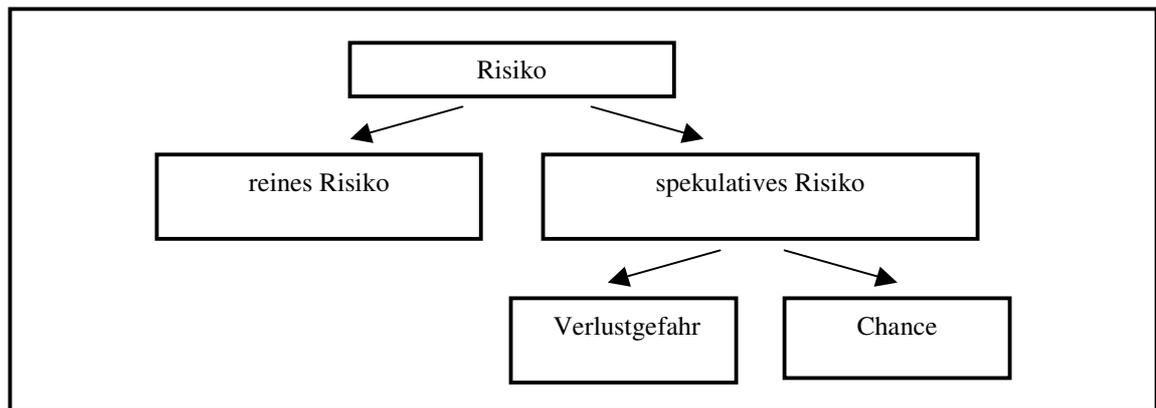
<sup>14</sup> Vgl. Martin / Bär (2002), S. 41.

<sup>15</sup> § 91 Abs. 2 AktG.

In der Betriebswirtschaftslehre existiert keine einheitliche Definition für Risiko. Indes ist allgemein anerkannt, dass Risiko die Möglichkeit des Abweichens von einem erwarteten Zielwert bedeutet und damit Ausdruck subjektiv unsicherer Entwicklungen ist.

Risiken lassen sich in zwei Kategorien aufteilen: Auf der einen Seite stehen Risiken, die ausschließlich negative Auswirkungen haben, sogenannte „reine“ Risiken. Hierzu zählen beispielsweise Naturkatastrophen, Feuer, Spionage, Diebstahl und Sabotage. Diese Risiken können in der Regel durch Versicherungen abgedeckt werden. Auf der anderen Seite steht das „spekulative Risiko“, das typisch ist für unternehmerisches und wirtschaftliches Handeln, da dieses eine Chance auf Gewinn enthält. Das spekulative Risiko kann weiter unterteilt werden in Marktrisiko, Kreditrisiko, Liquiditätsrisiko, rechtliches Risiko und Betriebsrisiko.

**Abbildung 1: Systematisierung des betriebswirtschaftlichen Risikobegriffs**



Quelle: Kless (1998), S. 93.

Das reine Risiko kann also als „das Ergebnis einer Quantifizierung der Verlustgefahr einer Entscheidung unter Unsicherheit“<sup>16</sup> und das spekulative Risiko als Konsequenz positiver und negativer künftiger Entwicklungen der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens bezeichnet werden.<sup>17</sup>

Eine Gegenüberstellung der betriebswirtschaftlichen Begriffsabgrenzung und dem Risikobegriff nach KonTraG unterstreicht, dass der Wortlaut des KonTraG vordergründig auf die Verlustgefahr des spekulativen Risikos fokussiert. Die betriebswirtschaftliche Kategorisierung macht jedoch deutlich, dass die Identifikation und Handhabung von Gefahren nicht ausschließlicher Gegenstand des Risikomanagements sein darf. Sein Blickwinkel ist also über die Risikoerkennung hinaus auf die Erkennung von Chancenpotenzialen und ihren

<sup>16</sup> Grob (2001), S. 428.

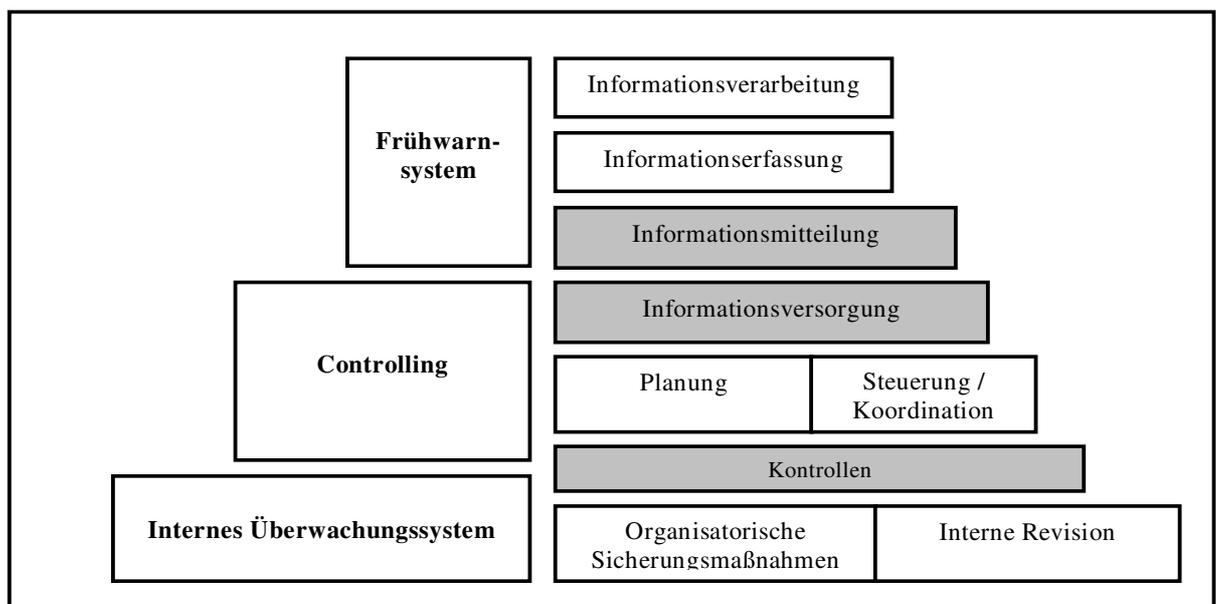
<sup>17</sup> Kirchner (2002), S. 192.

Erfolgsaussichten auszudehnen. Insofern muss das Risikomanagement sowohl auf die sogenannten Kernrisiken, die aus der Konzentration des Unternehmens auf Kernkompetenzen und den damit verbundenen Ertragschancen und -risiken resultieren,<sup>18</sup> als auch auf die Chancenerkennung aus dem direkten und indirektem Unternehmensumfeld ausgerichtet sein.

## 2.3 Das Risikomanagementsystem

Der Aufbau eines Risikomanagementsystems ist in erster Linie unternehmensspezifisch geprägt. Im Vordergrund stehen Größe, Struktur sowie Risikosituation des Unternehmens.<sup>19</sup> Im Rahmen dieser Vorgaben sind die Elemente des Risikomanagementsystems, also Überwachungssystem (einschließlich Interner Revision), Controlling und Frühwarnsystem zu implementieren.

Abbildung 2: Elemente eines Risikomanagementsystems



Quelle: Eigene Darstellung.

Basis des Risikomanagementsystems ist das Überwachungssystem, das auch als Grundsi- cherung der Unternehmung verstanden werden kann. Hierauf fußt das Controlling mit den Hauptfunktionen Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung. Die Wech- selwirkung von Informationsversorgung und Informationsmitteilung begründet die enge Beziehung des Controllings zum Frühwarnsystem, dem letztlich die Informationserfassung

<sup>18</sup> Vgl. Pollanz (1999b), S. 1279. Die Abwälzung von Risiken auf Kapital- oder Versicherungsmärkte ist eine Strategiealternative im Rahmen der Risikosteuerung. Auf diese wird in Kapitel 4.2.3 eingegangen.

<sup>19</sup> Vgl. o.V. (2001a), S. 7.

und Informationsverarbeitung obliegen. Abbildung 2 zeigt eine Übersicht der betrachteten Komponenten, die in den anschließenden Kapiteln detailliert dargestellt werden. Hierbei wird deutlich, dass die am Gesetzgeber orientierte Systematisierung die einzelnen Elemente als Teilsysteme des Risikomanagementsystems einordnet.

### 2.3.1 Internes Überwachungssystem

Das interne Überwachungssystem dient in erster Linie der Sicherung von Organisation und Geschäftsprozessen.<sup>20</sup> Dennoch ist es nicht auf system- und prozessimmanente Kontrollen, beispielsweise hinsichtlich der Einhaltung von Meldegrenzen einzuschränken.<sup>21</sup> Vielmehr erstrecken sich die Aufgaben auf das unternehmensweite Tätigkeitsspektrum:<sup>22</sup>

- Sicherung und Schutz des vorhandenen Vermögens vor Verlusten aller Art,
- Generierung aussagekräftiger und aktueller Aufzeichnungen,
- Förderung der betrieblichen Effektivität durch Auswertung der Aufzeichnungen,
- Unterstützung bei der Befolgung der vorgeschriebenen Geschäftspolitik.

Darüber hinaus obliegt es der internen Revision zu überprüfen, inwiefern eine vollständige Erfassung der Risikofelder erfolgt, ob die Maßnahmen der Risikoerfassung und Risikokommunikation angemessen sind und ob die systemintegrierten Kontrollmechanismen funktionieren. Von besonderer Bedeutung ist die Qualität der Dokumentation, da Informationslücken die Funktionsfähigkeit des Risikofrüherkennungssystems in den Grundlagen hemmen.<sup>23</sup>

**Tabelle 1: Elemente eines internen Überwachungssystems**

Organisatorische Sicherungsmaßnahmen	Systemintegrierte Kontrollmechanismen	Interne Revision
Funktionstrennung	Programmierung von Plausibilitäten innerhalb der Software	Prozessunabhängige Überwachung durch Stabstelle
Zugriffsrestriktionen für DV-System		
Vier-Augen-Prinzip		
Stellenbeschreibungen		
Arbeitsablaufbeschreibungen		
Vergabe-/ Zahlungsermächtigungen	Programmierung von Abstimmungen innerhalb der Software	Alle Unternehmensbereiche umfassende Prüfungsplanung
Belege		

Quelle: GdW (2000), S. 20.

<sup>20</sup> Vgl. o.V. (2001a), S. 13.

<sup>21</sup> Vgl. KPMG (1998b), S. 10.

<sup>22</sup> Vgl. GdW (2000), S. 19 ff.

<sup>23</sup> Vgl. KPMG (1998b), S. 10.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über instrumentelle Ausgestaltungsmöglichkeiten eines internen Überwachungssystems und unterstreicht, dass dessen Einfluss über die Grenzen hinaus unternehmensweit reicht.

### **2.3.2 Controlling als Bestandteil des Risikomanagementsystems**

Folgt man dem Verständnis von Controlling als Bestandteil des Risikomanagementsystems,<sup>24</sup> muss Controlling in diesem Zusammenhang in erster Linie als führungsunterstützende Instanz aufgefasst werden. Diese Funktion äußert sich in den klassischen Controlling-Funktionen Planung, Kontrolle und Informationsversorgung.<sup>25</sup> Im Rahmen dieser Abgrenzung liegt die wesentliche Aufgabe des Controllings in der Informationsbereitstellung für die Unternehmensleitung. Sie umfasst den Aufbau einer aussagefähigen Kostenrechnung, die Vorbereitung von Investitionsentscheidungen anhand von Planungsrechnungen sowie die Aufstellung, Koordination und laufende Beobachtung von Unternehmensplänen. Der führungsunterstützende Charakter des Controllings ist unumstritten. Dennoch kann es nicht ausreichen, seine Funktion auf Tätigkeiten innerhalb des Risikomanagementsystems zu beschränken. Das hierüber hinausgehende Begriffsverständnis des Controllings wird im Rahmen der Erarbeitung des Begriffs des Risikocontrollings in Kapitel 3.3 erläutert.

### **2.3.3 Frühwarnsystem**

Internes Überwachungssystem und Controlling bilden die Basis für das Frühwarnsystem, dessen Installation ausdrücklich dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung obliegt.<sup>26</sup>

Die wesentlichen Bereiche eines Frühwarnsystems sind:

- Identifizierung möglicher Gefahrenpotenziale und Risikofelder durch Festlegung von Beobachtungsbereichen in und außerhalb des Unternehmens,
- Ermittlung von Signalen bzw. Indikatoren für diese Beobachtungsbereiche, die Frühwarninformationen liefern können,
- Beurteilung der Relevanz der empfangenen Signale und Quantifizierung der möglichen Schadenspotenziale. Ermittlung von Eintrittswahrscheinlichkeiten zur Risikobewertung,

---

<sup>24</sup> Vgl. GdW (1999), S. 27 ff.

<sup>25</sup> Vgl. Lück (1998), S. 1929.

<sup>26</sup> Vgl. GdW (2000), S. 16 f. Die Installation des Frühwarnsystems gehört zur Sorgfaltspflicht „Wahrnehmung eines Risikomanagements“. Der Aufsichtsrat hat im Rahmen seiner Überwachungstätigkeit zu überprüfen, ob das Frühwarnsystem den betrieblichen Erfordernissen Rechnung trägt.

- Ermittlung und gegebenenfalls Initiierung von Risikoabwehr- bzw. Risikobegrenzungsmaßnahmen.

**Tabelle 2: Systematisierung von Risikobereichen in Wohnungsunternehmen**

Risikobereich	Beobachtungsfelder	Risikoindikatoren	Schadenspotenziale
Gesamtunternehmen	Gesetzliche / satzungsmäßige Pflichten des Vorstandes	Unrichtigkeiten / Verstöße bei Jahresabschluss	Einschränkung bzw. Versagung des Prüfungsvermerks; ggf. Kündigung von Kreditlinien
	HR- Melde- und Anzeigepflichten	Versäumnis; Verspätung	Ordnungswidrigkeit; Zwangsgeld
	Steuererklärung	Verspätete Abgabe	Säumniszuschläge; Zinsen; Zwangsgelder
	Gesellschaftsvertrag / Satzung	Verstoß gegen Genehmigungs- und Vorlagepflichten	Verweigerung der Entlastung des Vorstandes, ggf. Einschränkung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung
	Zahlungsverkehr	Unterschleife	u.U. hoch
	Versicherungsschutz	Unter- oder Nichtversicherung	u.U. erheblich
	Organisation / Zuständigkeiten	Bearbeitungslücken, Doppelarbeiten, fehlende Kundenorientierung, Inflexibilität	Suboptimale Erreichung des Betriebszwecks, hohe Kosten, enttäuschte Kunden / Mitgliedererwartungen
	Vertretungs- / Nachfolgeregelung	Störung der innerbetrieblichen Abläufe führen zu Kunden- bzw. Mitgliederunzufriedenheit	Erschwerter Marktauftritt durch unzufriedene Kunden / Mitglieder und Mitarbeiter
	Funktionstrennung	(Möglichkeit von) Eigenmächtigkeiten, Unterschlagungen	Nicht bezifferbar, u.U. erheblich
EDV-Planung	Nicht betriebsgerechte EDV	U.U. sehr hoch	
Bestandsbewirtschaftung	Bestandsanalyse	Altersstruktur	Moderne Standards nicht erfüllt
			Keine Zentral-/ Sammelheizung
			Kein Bad
			Vermietungsrisiko
	Instandhaltungszustand	Lage der Bestände	Außerplanmäßige finanzielle Belastungen
			Problemgebiete
	Nachfrageanalyse	Altersstruktur der Mieter	Indiz für Standard
			Vermietungsrisiko
		Belegungsstruktur der Bestände nach Problemgruppen	Problemschwerpunkte
			Vermietungsrisiko
	Analyse der Bewirtschaftung	Mietrückstände	Forderungshöhe und Veränderungen
			Forderungen differenziert nach Alter
Abschreibungsbedarf			
Aufwand für Mahn- und Klagewesen			
Unternehmensspezifische Mietpreisgestaltung		Mietpreisgestaltung der Konkurrenz	
		Nicht genutzte Mieterhöhungsspielräume	
Erlösschmälerungen			
	Fluktuation / Leerstand		
Analyse der Kosten	Betriebskosten	Nicht umlagefähige Betriebskosten	
		Höhe der umlagefähigen Betriebskosten	

Quelle: GdW (2000), S. 53 ff.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Für die Darstellung weiterer Risikobereiche siehe GdW (2000), S 56 ff.

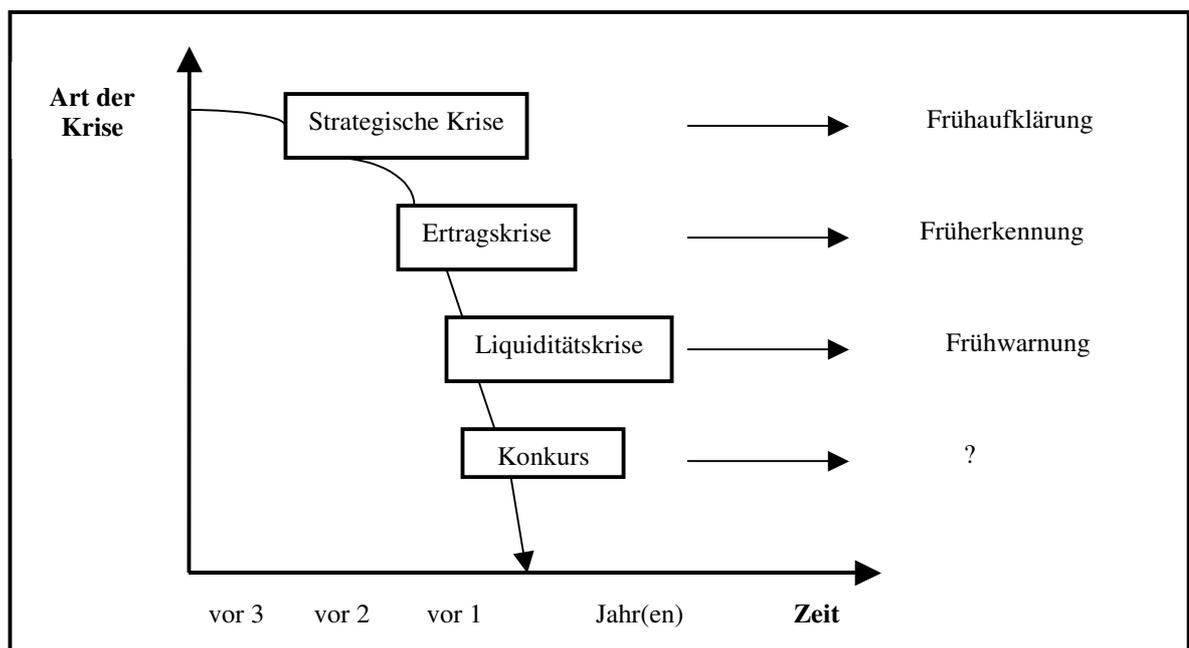
Diese Komponenten sind prägend für die Struktur des Risikomanagementprozesses. Tabelle 2 zeigt beispielhaft die Systematisierung eines Risikofrühwarnsystems für Wohnungsunternehmen anhand der Aufschlüsselung der Risikobereiche „Gesamtunternehmen“ und „Bestandsbewirtschaftung“.

Je frühzeitiger unternehmensbedrohende Verlustgefahren erkannt werden, umso größer sind die sachlichen und zeitlichen Handlungsspielräume zur Gegensteuerung.

Im Hinblick auf die zeitliche Komponente erscheint die Klassifizierung der Frühwarnsysteme in Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung sinnvoll (Abbildung 2).

Demnach genügt lediglich die Frühaufklärung den Anforderungen eines erfolgspotenzialorientierten Risikomanagementsystems, da Frühwarn- und Früherkennungssystem ein Unternehmen nicht in die Lage versetzen, strategische Krisen bzw. deren Ursachen frühzeitig zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken.<sup>28</sup> Diese Terminologie unterstreicht zudem den chancenorientierten Charakter des Risikomanagementsystems und erscheint nicht zuletzt deshalb geeigneter als der Begriff des Frühwarnsystems.

**Abbildung 2: Frühwarnsysteme und Krisenarten**



**Quelle: Wolf / Runzheimer (1999), S. 33.**

<sup>28</sup> Vgl. Henckel von Donnersmarck / Schatz (1999), S. 24.

## **2.4 Kritische Würdigung**

Das KonTraG stellt die gesetzliche Grundlage zur Konzipierung und Implementierung eines Risikomanagementsystems dar. Bei genauer Untersuchung der sich hieraus ergebenden Eckpunkte wird deutlich, dass das Gesetz lediglich den Rahmen hierzu vorgeben kann. So ist der Risikobegriff im Sinne des KonTraG zu eng gefasst, um den Aufgabenbereich des Risikomanagements erschöpfend abzugrenzen. Vielmehr ist eine über Gefahren und Schadenspotenziale hinausgehende Sicht notwendig, die vor allem die Erkennung von Chancen und Erfolgspotenzialen zum Gegenstand hat. Nur ein chancenorientiertes Risikomanagement ermöglicht eine weitsichtige Unternehmensplanung und kann so strategische Krisen vermeiden.

Da die Module Internes Überwachungssystem und Controlling in oben beschriebener Form in Unternehmen weitestgehend vorhanden sind, muss der konzeptionelle Schwerpunkt des Risikomanagements in der Einrichtung eines Frühaufklärungssystems liegen. Darüber hinaus ist eine Instanz zur Unterstützung des Risikomanagements einzurichten.

## **3 Risikomanagement und –controlling**

### **3.1 Risikokultur**

Das Risikomanagement umfasst die Gesamtheit aller Maßnahmen, mit denen Gefahren einer Erfolgsminderung durch Vermögensverluste oder durch verpasste Chancen identifiziert werden. Ziel der Maßnahmen ist es, diese Gefahren auf das von der Unternehmensleitung bewusst akzeptierte „Restrisiko“ zu reduzieren.<sup>29</sup> Es gilt also, Strategien zur Begrenzung des Risikos zu entwickeln, um die optimale Nutzung von Ertragschancen bei Vermeidung von Opportunitäts- und Risikokosten zu realisieren.<sup>30</sup>

Zum Aufbau des einzurichtenden Risikomanagementprozesses sind sogenannte Meilensteine zu definieren. Zu diesen gehören:

- Festlegung der Risikofelder,
- Risikoerkennung und Risikoanalyse,
- (Intensive) Risikokommunikation,
- Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben,

---

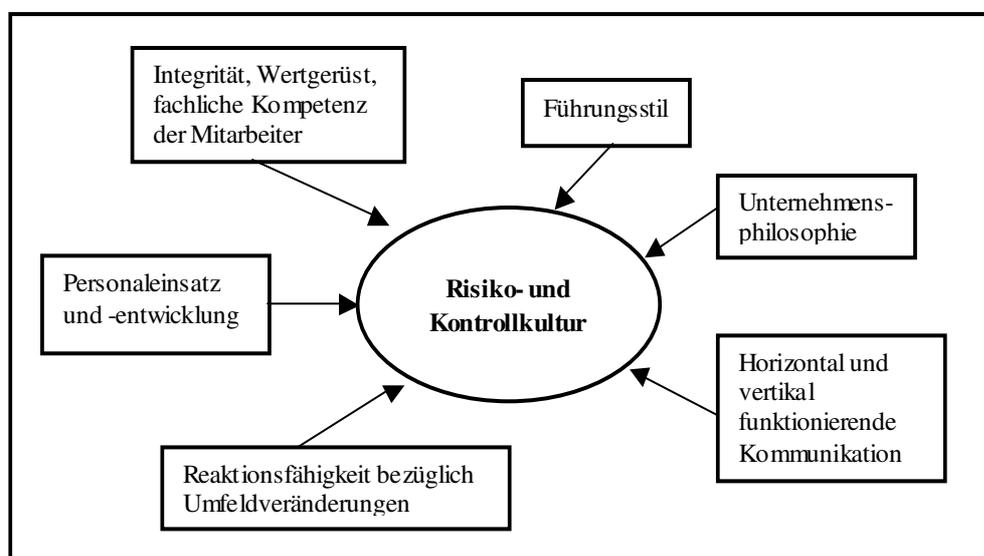
<sup>29</sup> Vgl. o.V. (2000), S. 3.

<sup>30</sup> Vgl. Hornung / Reichmann / Diederichs, S. 318.

- Einrichtung eines Überwachungssystems,
- Strukturierte Dokumentation sämtlicher getroffener Maßnahmen.<sup>31</sup>

Allein die Anzahl der betroffenen Bereiche und Mitarbeiter unterstreicht, dass die Einrichtung eines Risikomanagementsystems das Vorhandensein einer unternehmensweiten Risikokultur voraussetzt. Nur so kann sich das Risikomanagement auf das gesamte Unternehmen erstrecken, sämtliche Unternehmensbereiche, Funktionen und Prozesse einbeziehen und entsprechende Risiken herausfiltern.

**Abbildung 3: Einflussfaktoren auf die Risiko- und Kontrollkultur eines Unternehmens**



Quelle: In Anlehnung an KPMG (1998a), S. 9.

Eine solche Risikokultur und -kontrolle gehört zur strategischen Ausrichtung einer Geschäftspolitik und schlägt sich im Wissen, den Fähigkeiten und der Einstellung der Mitarbeiter nieder.<sup>32</sup> Sie ist grundlegende Voraussetzung für eine Verankerung des Risikobewusstseins in der gesamten Unternehmensorganisation, ohne die die Umsetzung der Risikostrategie als Teil der Unternehmensstrategie nicht möglich wäre.<sup>33</sup>

### 3.2 Risikomanagementprozess

Grundlage für ein erfolgreiches Risikomanagement in Wohnungsgenossenschaften ist eine systematische Vorgehensweise. Diese wird als Risikomanagementprozess bezeichnet.

<sup>31</sup> Vgl. Kirchner (2002), S. 194.

<sup>32</sup> Vgl. Lück (2000), S. 1477, KPMG (1998a), S. 8 f.

<sup>33</sup> Vgl. Kromschröder / Lück (1998), S. 1573.

Voraussetzung ist, dass die bereits beschriebene Risikokultur<sup>34</sup> und die damit verbundene Unternehmensstrategie allen Mitarbeitern bekannt ist und von ihnen „gelebt“ wird.<sup>35</sup> Dies bedeutet, dass vor allem im Hinblick auf das Tagesgeschäft eine Risikosensibilisierung aller beteiligten Mitarbeiter erfolgen muss. Gerade im alltäglichen Umgang mit Mitgliedern und Auftragnehmern können marginale Veränderungen im Umfeld des Unternehmens, die teilweise nur auf operativer Ebene wahrnehmbar sind, ein Indiz für auftretende Risiken darstellen.

Der Risikomanagementprozess kann in vier Phasen unterteilt werden, die weitgehend an klassischen Managementprozessen orientiert sind.<sup>36</sup> Die Phasen sind sachlogisch gegliedert. Ihr zeitlicher Ablauf ist wegen der Rückkopplung und Parallelisierung situativer Natur:

- Vollständige und systematische Identifikation und Erfassung von Risiken,
- Permanente Analyse, Bewertung und Messung von Risiken,
- Risikosteuerung durch interne und marktorientierte Steuerungsmechanismen. Letztere steuern periphere Risiken, wenn diese Steuerung sich als effizienter als eine unternehmensinterne Steuerung erweist<sup>37</sup>,
- Systemimmanente Risikoüberwachung und Risikokontrolle.

Die Ergebnisse der Risikoüberwachung gehen unmittelbar in die Analyse- und Bewertungsphase ein, wodurch ein in sich geschlossener Regelkreis des Risikomanagements entsteht. Ziel dieses Prozesses ist die Optimierung der Risikoposition des Unternehmens. Die Qualität des Risikomanagements selbst wird durch die Kontrolle des Instrumentariums, der Überwachung und Optimierung der einzelnen Phasen sowie nötigenfalls der Anpassung an veränderte Umfeld- und Unternehmensbedingungen gewährleistet und gegebenenfalls verbessert. In den folgenden Abschnitten sollen die vier Phasen des Risikomanagementprozesses dargestellt und analysiert werden.

### **3.2.1 Identifikation und Erfassung von Risiken (Phase 1)**

Die erste Phase des Risikomanagementprozesses umfasst die Identifikation aller für das Zielsystem der Unternehmung relevanten, also die bestehenden und die potenziellen Risiken, wobei insbesondere Einzelrisiken im Mittelpunkt stehen. Grundlage dieser Phase ist

---

<sup>34</sup> Vgl. Kapitel 3.1.

<sup>35</sup> Vgl. Kirchner (2002), S. 195.

<sup>36</sup> Vgl. Vogler / Gundert (1998), S. 2378, Bitz (2000), S. 22.

<sup>37</sup> Vgl. Bitz (2000), S. 39.

die Systematisierung des unternehmerischen Gesamtrisikos einer Wohnungsgenossenschaft in separate Risikofelder. Eine erste Unterteilung führt zur Unterscheidung von externen Geschäftsrisiken und internen betrieblichen Risiken. Diese Risiken sollen nun für Wohnungsgenossenschaften erläutert werden.

Externe Geschäftsrisiken umfassen das Marktrisiko, das sich unter anderem im Zinsänderungsrisiko äußert, das Branchenrisiko und sonstige Risiken, die aus veränderten Rahmenbedingungen in Politik und Gesetzgebung, aber auch aus der demografischen Entwicklung resultieren.

Interne Risiken lassen sich in Prozess- und Entscheidungsrisiken klassifizieren. Gebäudelebensdauer, Service- und Produktqualität sowie Mitgliederzufriedenheit sind Indikatoren, die Aufschluss über betriebliche Prozessrisiken geben. Hinzu kommen Finanzrisiken (Liquiditäts- und Schuldnerausfallrisiko) und sonstige Risiken wie das Führungsrisiko, die Gefahr von Vorteilsnahmen sowie das Imagerisiko.

**Tabelle 3: Instrumente zur Risikoidentifikation**

<b>Instrument</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Gap-Analyse</b>	Instrument des strategischen ManagementS. Darstellung von Abweichungen auf unterschiedlichen Annahmen basierender zukünftiger Geschäftsverläufe
<b>Brainstorming</b>	Freie Assoziation innerhalb einer Gruppe
<b>Szenariotechnik</b>	Beschreibung der zukünftigen Entwicklung eines Prognosegegenstandes bei alternativen Rahmenbedingungen
<b>Delphimethode</b>	Schriftliche Befragung von Experten zur Einschätzung künftiger qualitativer und quantitativer Entwicklungen
<b>Checklisten, Risikomanagementfragebögen</b>	
<b>Benchmarking</b>	Kontinuierlicher Vergleich von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Methoden mit mehreren Unternehmen um die Leistungslücke zum „Klassenbesten“ zu schließen
<b>Besichtigungen, Beobachtungen, Durchsicht von Schadensberichten</b>	
<b>Meinungsbild der Mitglieder</b>	Mitgliederbefragungen
	Mitgliederversammlung
	Diskussionsforen im Internet

**Quelle: Eigene Darstellung.**

Entscheidungsrisiken haben in erster Linie strategischen Charakter und spielen aufgrund ihrer langfristigen Ausrichtung eine besondere Rolle im Hinblick auf die Sicherung des Fortbestands der Genossenschaft. Die Beurteilung des unmittelbaren Umfelds, Portfolio-Analyse und Portfolio-Management, die Entscheidung über Produktlebenszyklen, Organisationsstruktur und personelle Prägung des Unternehmens bergen strategische Risiken, die für die dauerhafte Existenzsicherung einer Wohnungsgenossenschaft von grundlegender Bedeutung sind. Auch finanzielle Risiken bei der Preisfindung und bei Investitionsvorhaben sind den Entscheidungsrisiken zuzuordnen.

Zur Identifikation von Einflussfaktoren, Risiken und Risikofeldern einer Unternehmung steht eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung. Darüber hinaus haben Wohnungsgenossenschaften die Möglichkeit, ihre Mitglieder in die Risikoidentifikation einzubeziehen. Dies kann im Rahmen von Mitgliederbefragungen oder der Einrichtung von Foren (Internet, Mitgliederzeitung) geschehen. In Tabelle 3 wird eine Auswahl der einzusetzenden Instrumente gezeigt.

Im Rahmen der Erfassungsphase gilt es, verschiedene Sachverhalte getrennt voneinander zu betrachten, um möglichst klar zuzuordnende Informationen für die Folgephasen zu erhalten. Des Weiteren sind Ertragschancen und Ertragsrisiken voneinander zu trennen, um in den zeitlich nachgelagerten Phasen eventuelle kompensatorische Wirkungen zu verhindern und das vollständige Schadenspotenzial der Risiken erfassen zu können.<sup>38</sup> In der Erfassungsphase wird die Basis des Risikomanagements geschaffen und seine Qualität determiniert.<sup>39</sup> Risiken, die hier nicht erfasst werden, gehen im weiteren Verlauf nicht mehr in den Prozess ein. Eine Vernachlässigung von Risiken kann aufgrund eines Unvollständigkeitsproblems oder bewusst geschehen. Im letzteren Fall ist von bewusster Vernachlässigung im Sinne einer Effizienzsteigerung des Risikomanagementprozesses auszugehen. Hierbei ist vor allem dem Grundsatz der Wesentlichkeit Rechnung zu tragen, dessen Einhaltung angesichts der Dynamik, mit der sich die Relevanz von Risiken im Zeitablauf verändert, problematisch ist.<sup>40</sup> Auch an dieser Problematik wird die Notwendigkeit des Risikomanagements als in sich geschlossener Regelkreis deutlich.

Für Wohnungsgenossenschaften spielt insbesondere das externe Risiko<sup>41</sup> der demografischen Entwicklung eine übergeordnete Rolle. Dieser Bereich ist entscheidend für die strategische Ausrichtung und liefert grundlegende Informationen, die sich auf weiterte Risikofelder auswirken. Beispielsweise kann die zu erwartende demografische Entwicklung Aufschluss über die Strategie des Portfolio-Managements des Unternehmens geben. Frühzeitig erkannte Veränderungen und entsprechende Maßnahmen können einen positiven Einfluss auf weitere Risikofelder, wie z.B. die Mieterzufriedenheit bewirken. Weiterhin empfiehlt es sich, ein Kennzahlensystem mit Signalcharakter einzurichten. Durch eine Ampelfunktion entsprechend der kennzahlenspezifisch kritischen Werte können Risikopotenziale in den jeweiligen Bereichen vom Management identifiziert und in den Risikomanagementprozess aufgenommen werden. Tabelle 4 gibt einen Überblick über wohnungswirtschaftliche Kennzahlen und deren kritische Werte.

---

<sup>38</sup> Vgl. Hornung/Reichmann/Diederichs (1999), S. 319.

<sup>39</sup> Vgl. Emmerich (1999), S. 1079.

<sup>40</sup> Vgl. Hornung/Reichmann/Diederichs (1999), S. 319.

<sup>41</sup> Vgl. Abb. 2.

**Tabelle 4: Wohnungswirtschaftliche Kennzahlen<sup>42</sup>**

Kennzahl		Kritischer Wert
<b>Interne Kennzahlen</b>		
Kapitaldienstanteil an der Nettomiete	(Zinsen + Tilgung) / (Nettokaltmiete – Erlösschmälerungen)	> 50%
Zinsanteil an Nettokaltmiete	Zinsen / (Nettokaltmiete – Erlösschmälerungen)	> 40%
Leerstand über 3 Monate Leerstandsbedingter Sollmietenausfall		> 10%
<b>Eigenkapitalquote</b>		
Cash Flow		< Tilgungen
Abschreibungen		< Tilgungen
Betriebsergebnis je qm vor Instandhaltung und Sonderabschreibungen		< 5 Euro / qm
<b>Externe Kennzahlen</b>		
Arbeitslosigkeit in der Kommune / Wohngebiet / Standort		> 10–15%
Bevölkerungsrückgang in der Kommune		> 10%
Zinsniveau		> 8%
<b>Kennzahlen zum Bauträgergeschäft</b>		
Baubegonnene, unverkaufte Wohnungsbestände im Umlaufvermögen		> 20% der Wohnungsbestände im Anlagevermögen
Abverkaufsdauer		> 3 Jahre
Eigenkapitalfinanzierungsanteil des Umlaufvermögens		< 30% des Bauvolumens
FK-Finanzierung des Umlaufvermögens x FK-Zins zzgl. 2%		> Ergebnis der Hausbewirtschaftung

Quelle: In Anlehnung an GdW (2000), S. 41 ff.

### 3.2.2 Analyse, Bewertung und Messung von Risiken (Phase 2)

Der Bewertungsphase geht zunächst die Bereinigung der erfassten Einzelrisiken voraus. Oftmals können einzelne Risiken zusammengefasst und Mehrfachnennungen eliminiert werden.<sup>43</sup> Darüber hinaus sollten – soweit möglich – wechselseitige Abhängigkeiten von Einzelrisiken beschrieben werden. Der eigentlichen Bewertung ist eine Ursachenanalyse voranzustellen, deren Aufgabe darin besteht, den Einfluss verschiedener Faktoren auf die jeweiligen Risiken messbar zu machen.

Die Bewertung der Risiken erfolgt anhand von Erwartungswerten, die aus der Multiplikation von Eintrittswahrscheinlichkeiten mit Schadenspotenzialen der jeweiligen Positionen berechnet werden. Ihre Bestimmung ist von entscheidender Bedeutung.<sup>44</sup> Inwieweit die bewerteten Risiken als bestandsgefährdend einzustufen sind, hängt insbesondere von der Auswirkung auf die zentralen Zielgrößen der Unternehmen ab. Beispielsweise ziehen wertorientierte Unternehmen häufig die finanzielle Zielgröße des Cash Flow heran, um das

<sup>42</sup> Für eine ausführliche Erläuterung einzelner Kennzahlen und ihrer kritischen Werte siehe GdW (2000), S. 41 ff.

<sup>43</sup> Vgl. Wolf / Runzheimer (1999), S. 41.

<sup>44</sup> Vgl. Kromschröder / Lück (1998), S. 1574.

Risikoausmaß zu quantifizieren.<sup>45</sup> Für Wohnungsgenossenschaft birgt diese Einstufung und die hiermit verbundene Operationalisierung der Unternehmensziele besondere Schwierigkeiten: Zum Einen ist die Vereinbarung finanzieller Zielgrößen, beispielsweise des Cash Flow mit qualitativen Zielen, wie der Erfüllung des Förderauftrages, aufgrund ihres konfliktären Zusammenhangs problematisch; zum Anderen ist die Quantifizierung des Förderauftrags an sich schwierig, da er sich nicht ausschließlich in der wirtschaftlichen Förderung der Mitglieder ausdrückt, sondern auch eine Reihe qualitativer Aspekte beinhaltet.

Die Risikobewertung in Wohnungsgenossenschaften hat zwei Ziele zu verfolgen: Zum einen die Filterung bedeutender Risiken, die sich durch hohe Eintrittswahrscheinlichkeit und durch ein hohes Schadenspotenzial auszeichnen.<sup>46</sup> Die Herausstellung dieser Positionen ist auch im Hinblick auf das KonTraG bedeutsam, da dieses die Aufnahme bestandsgefährdender Risiken im Lagebericht verlangt.<sup>47</sup> Zum anderen soll das Risikoportfolio des Unternehmens als Grundlage für die Risikosteuerung dargestellt werden.<sup>48</sup>

Die Quantifizierung von Risiken geht vor allem für Wohnungsunternehmen und Wohnungsgenossenschaften branchenübergreifend mit Prognose- und Quantifizierungsschwierigkeiten einher. Sind einzelne Schadenspotenziale zumindest in einigen Fällen noch messbar, so gestaltet sich die Bestimmung von Eintrittswahrscheinlichkeiten problematisch. Entsprechend wichtig ist die Identifizierung wechsel- oder einseitiger Abhängigkeiten der Risikofelder, wie der o.g. Zusammenhang von demografischer Entwicklung und strategischen Risiken. So stehen z.B. die Anforderungen (potentieller) Mitglieder (Mieterzufriedenheit) in Wechselwirkung mit den Risikobereichen Produktlebenszyklus und Preisfindung. Inwieweit eine Wohnungsgenossenschaft den Ansprüchen ihrer Mitglieder gerecht werden will, wirkt sich intern auf ihre Instandhaltungs- und Modernisierungspolitik aus. Es entsteht aber auch eine Außenwirkung, da sich die Mitgliederzufriedenheit auch auf das Unternehmensimage auswirkt

### **3.2.3 Risikosteuerung (Phase 3)**

Die Risikosteuerung findet auf verschiedenen Unternehmensebenen statt. Gegebenenfalls festzulegende Schwellenwerte (absolut, relativ oder indiziert), beispielsweise in Anlehnung an ein Kennzahlensystem,<sup>49</sup> werden von der Unternehmensführung vorgegeben und bedarfsweise im Zeitablauf angepasst. Existenzbedrohende bzw. grundlegend verändernde

---

<sup>45</sup> Vgl. KPMG (1998a), S. 18. Zur wertorientierten Unternehmensführung in Genossenschaften vgl. auch Theurl (2000).

<sup>46</sup> Vgl. Pfennig (2000), S. 1312.

<sup>47</sup> Vgl. § 289 Abs. 1 HGB. Im Lagebericht sollen ergänzend zum Jahresabschluss die wirtschaftliche Situation und die Marktposition des Unternehmens deutlich werden.

<sup>48</sup> Vgl. KPMG (1998a), S. 23.

<sup>49</sup> Vgl. Tabelle 5.

Risiken unterliegen der Steuerung auf oberster Ebene der Genossenschaft.<sup>50</sup> Die im Rahmen der Risikoidentifikation und -analyse ermittelten Risikopositionen sollen durch Einwirkung auf die Parameter Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenspotenzial im Sinn einer Risikoreduzierung beeinflusst werden.<sup>51</sup> Hierbei sind ursachenbezogene und wirkungsbezogene Maßnahmen zu unterscheiden.<sup>52</sup> Ursachenbezogene Maßnahmen zielen auf die Vermeidung, Verminderung oder Begrenzung interner Risiken, wie Produktlebenszyklen, Liquiditätssituation, Schuldnerausfallrisiko, Mitgliederzufriedenheit und Unternehmensimage. Für die Wohnungsgenossenschaft gilt es also, Maßnahmen zu treffen, die eine permanente Beobachtung entsprechender Risikofelder auf Basis quantitativ (z.B. Kennzahlensystem) oder qualitativ (z.B. Fragebögen) angelegter Instrumente ermöglicht, um die Eintrittswahrscheinlichkeit der jeweiligen Risiken zu reduzieren. Wirkungsbezogene Maßnahmen beziehen sich auf Risiken, die nicht vom Unternehmen beeinflussbar sind und selbst getragen, auf andere Unternehmen überwältigt oder versichert werden müssen.

Grundsätzlich stehen folgende Strategiealternativen zur Handhabung von Risiken zur Verfügung:<sup>53</sup>

- **Akzeptieren:** Unwahrscheinliche Risiken mit geringem Schadenspotenzial.
- **Übertragen:** Auf individuelle Partner, z.B. auf Versicherungs- oder Kapitalmärkten gegen entsprechende Risikoprämien.
- **Vermeiden:** Sehr wahrscheinliche Risiken mit erheblichem Schadensausmaß, die sich einer Planung und Steuerung entziehen; z.B. Liquidierung hoch riskanter Geschäftsfelder, Vermeidung risikobehafteter Prozesse.
- **Vermindern:** Wahrscheinliche Risiken mit bedeutendem Schadenspotenzial sind in Umfang oder Anzahl zu limitieren. Eine Abwandlung dieser Alternative ist die Strategie der Risikodiversifikation. Durch Kombination verschiedener risikobehafteter Aktivitäten, deren Risiken nicht positiv korrelieren, kann eine Risikokompensation erreicht werden.<sup>54</sup>

Um die aktiven Strategiealternativen „Vermeiden“ und „Vermindern“ in Wohnungsgenossenschaften sinnvoll einsetzen zu können, ist ein Risikomanagementsystem erforderlich, das die frühzeitige Initiierung der Prozessphasen ermöglicht. Diese Eigenschaft ist unerlässlich, wenn wohnungswirtschaftlich relevante Risikofelder wie die Gestaltung des Bestandsportfolios sowie von Produkt- bzw. Wohnungs- und Gebäudelebenszyklen erkannt

---

<sup>50</sup> Vgl. Vogler / Gundert (1998), S. 2381.

<sup>51</sup> Vgl. KPMG (1998a), S. 23.

<sup>52</sup> Vgl. Baetge / Jerschensky (1999), S. 172.

<sup>53</sup> Vgl. (KPMG (1998a), S. 23 f.

<sup>54</sup> Zur Portfolio Selection Theory vgl. Markowitz (1952).

und bearbeitet werden sollen. Es liegt auf der Hand, dass die Anpassung von Wohnungen und Gebäuden an veränderte Ansprüche, die beispielsweise aus der Entwicklung der Altersstruktur von Bevölkerung bzw. Mitgliedern resultiert, eines entsprechend längeren Zeitraums bedarf. Basis für die Realisierung dieser vorausschauenden Ausrichtung ist die Risikosensibilisierung aller Funktionen und Funktionsträger innerhalb der Genossenschaft, da nur auf dieser Grundlage ein strategisch orientiertes Risikomanagementsystem in Wohnungsgenossenschaften funktionieren kann

### **3.2.4 Risikoüberwachung und Risikokontrolle (Phase 4)**

Die Risikoüberwachung umfasst nicht nur die Kontrolle der Risiken an sich, sie überprüft auch den Risikomanagementprozess im Hinblick auf Methoden, Prämissen und Prozesse. Die Kontrolle der Risiken erfolgt anhand eines Soll-Ist-Vergleichs, der geplante und realisierte Risikopositionen gegenüberstellt. Hieran schließt sich eine Abweichungsanalyse an, die Ursachen für eventuelle Abweichungen aufdeckt und untersucht. Eine Methodenkontrolle analysiert die eingesetzten Bewertungsinstrumente und Steuerungsmaßnahmen und hinterfragt, inwiefern Risikobilder falsch vermittelt oder Wirkungsweisen falsch eingeschätzt wurden. Besonders viel versprechend erscheint die Kontrolle von Prozessen hinsichtlich Effektivität und Effizienz, da hier ein verhältnismäßig hohes Schadensreduzierungspotenzial besteht.<sup>55</sup> Hierzu kann auch die kurzfristige Initiierung konzeptioneller oder operativer Anpassungsmaßnahmen beitragen.<sup>56</sup> Bei der Implementierung der hier angesprochenen Kontrollmaßnahmen sollte darauf geachtet werden, dass der hiermit verbundene Aufwand in einem rationalen Verhältnis zum Schadenspotenzial bzw. zum Erwartungswert des zugehörigen Risikos steht.<sup>57</sup> Dementsprechend sollte Risikoüberwachung in Form von internen und externen Kontrollen durchgeführt werden, in die sowohl die Führungsebenen der Teilbereiche, Stellen des Risikocontrollings als auch die interne Revision bzw. das interne Überwachungssystem eingebunden sind.<sup>58</sup>

Vor allem im Rahmen der Risikoüberwachung ist die Risikosensibilität aller Mitarbeiter einer Wohnungsgenossenschaft ein grundlegender Erfolgsfaktor, da für diese Phase Informationen und Anregungen aus allen Ebenen und Bereichen des Unternehmens notwendig sind. Beispielsweise lässt sich die qualitative Wirksamkeit strategischer Maßnahmen im Rahmen eines Portfoliomanagements zwar oberflächlich an Belegungs- und Fluktuationszahlen der jeweiligen Gebäude bzw. Gebäudekomplexe überprüfen; inwieweit diese Strategie jedoch sich verändernden Ansprüchen der Mitglieder gerecht wird und zur Steigerung der Mitgliederzufriedenheit beiträgt, kann durch zuständige Mitarbeiter, die in unmittel-

---

<sup>55</sup> Vgl. Vogler / Gundert (1998), S. 2382 f.

<sup>56</sup> Vgl. KPMG (1998a), S. 25 f.

<sup>57</sup> Vgl. Saitz (1999), S. 91.

<sup>58</sup> Vgl. KPMG (1998a), S. 25.

telbarem Kontakt zu den betroffenen Anspruchsgruppen stehen, genauer beurteilt werden. Nur so lässt sich gewährleisten, dass getroffene Maßnahmen, angewendete Methoden und Prozesse bezüglich ihrer (Risiko-) Effizienz überprüft und gegebenenfalls verbessert werden.

### **3.3 Risikocontrolling**

Folgt man der in Kapitel 2.3.2 erläuterten Auffassung, Controlling als einen Teil des Risikomanagementsystems zu betrachten, müsste man es auf die Funktion der Informationssammlung und –bereitstellung reduzieren. Controlling ist aber weitaus mehr und stellt eine Teilfunktion der Unternehmensführung dar, bei der die zwei generellen Aufgabenbereiche Systemgestaltung und Systemnutzung wahrzunehmen sind.

(1) Systemgestaltende Aufgaben: Schaffung und Betreuung einer Infrastruktur zur Informationsversorgung bei Planung und Kontrolle. Die Systemgestaltung umfasst die Entwicklung einer Infrastruktur, die eine adäquate Informationsversorgung des Managements ermöglicht. Die Controllingaufgabe liegt hier in der inhaltlichen Konzeptionierung, der Betreuung und der bedarfsweisen Anpassung des Informationssystems.<sup>59</sup>

(2) Systemnutzende Aufgaben: Koordination von Planung und Kontrolle sowie deren Durchführung.<sup>60</sup> Die Koordination im Rahmen der Systemnutzung umfasst die Abstimmung von Teilaktivitäten in einem arbeitsteilig organisierten Unternehmen hinsichtlich der Erreichung des Unternehmensziels. Aufgrund der gestaltenden Funktion des Controllings im Bereich Planung und Kontrolle ist es aufgrund vorhandener fachlicher und inhaltlicher Qualifikation zweckmäßig, den Aufgabenbereich um die Durchführung von Planung und Kontrolle zu erweitern.

Dieses Verständnis zeigt, dass Controlling weit über das Risikomanagement hinausreicht, sich das Risikomanagement aber wiederum in sämtlichen Aufgabenbereichen des Controllings niederschlägt: Einerseits wirkt sich die Risikokultur des Unternehmens auf die inhaltliche Konzipierung des Informationsversorgungssystems aus (Systemgestaltung); zum anderen schlägt sie sich auch im risikobewussten Handeln im Zuge der systemnutzenden Prozesse nieder.

Die Einordnung des Controllings als führungsunterstützenden Bestandteil des Risikomanagementsystems bedeutet also eine Reduzierung auf einen Ausschnitt systemnutzender Funktionen und kann deshalb nicht zweckmäßig sein, da dem Controlling im Hinblick auf

---

<sup>59</sup> Vgl. Grob (1996), S. 140.

<sup>60</sup> Vgl. Grob (1995), S. 315, Grob (1996), S. 139.

das unternehmensweite Informationssystem und insbesondere hinsichtlich des Risikomanagementsystems auch systemgestaltende Funktion zuzuordnen ist.

Insofern ist Controlling keinesfalls als Bestandteil des Risikomanagements, sondern vielmehr als unternehmensweite Führungsfunktion zu begreifen, die im Rahmen der Umsetzung des Risikomanagementsystems sowohl systemgestaltende als auch systemnutzende Aufgaben unter Berücksichtigung der Risikoperspektive wahrzunehmen hat. In diesem Zusammenhang erscheint es sinnvoll, den Begriff des Risikocontrollings zu verwenden.

### **3.4 Prozessuale Abgrenzung von Risikomanagement und -controlling**

Das Risikocontrolling nimmt also die Aufgaben des Controllings zur Entscheidungsunterstützung im Rahmen des Risikomanagements wahr.<sup>61</sup> Entsprechend ist seine Funktionsfähigkeit von grundlegender Bedeutung für den reibungslosen und effizienten Ablauf des Risikomanagementprozesses. Dabei steht die Lieferung einer aussagefähigen Informationsbasis für die Risikosteuerung im Vordergrund.

Voraussetzung hierfür ist die Bereitstellung, Betreuung und bedarfsweise Anpassung eines entsprechenden Informationssystems, die methodische Unterstützung des Planungs- und Kontrollprozesses (Systemgestaltung)<sup>62</sup> sowie die Implementierung und Anwendung entsprechender Instrumente.<sup>63</sup> Hierzu zählen beispielsweise eine aussagefähige Kostenrechnung, ein risikosensibles Kennzahlensystem, Investitionspläne für Neubau, Instandhaltung, Modernisierung und Grundstückskauf sowie Wirtschafts- und Finanzpläne.

Systemnutzend umfasst das Risikocontrolling die Erhebung und Bewertung von Risiken, die Analyse der Konsequenzen möglicher Risikosteuerungsmaßnahmen und die Festlegung und Kommunikation adäquater Messgrößen und ihrer Ausprägungen. Die Informationsbereitstellung erstreckt sich auch auf die Kontrolle von Abweichungen und Ursachen einzelner und aggregierter Risikopositionen, was den grundlegenden Charakter des Risikocontrollings als Voraussetzung des Risikomanagements unterstreicht, da diese Kontrollinformationen der Unternehmensführung als Entscheidungsgrundlage für eventuelle Anpassungsmaßnahmen dienen. Eine weitere Form der Kontrolle übt das Risikocontrolling auf strategischer Ebene aus, indem es Informationen über den Ablauf von Prozessen des Risikomanagements liefert. Diese Funktion kann als übergeordnet bezeichnet werden, da sie einerseits auf eine ausschließliche Informationsbereitstellung für die Unternehmensführung fokussiert und zum anderen auch „außerhalb“ des Risikomanagements – nämlich in allen Unternehmensbereichen - wahrgenommen wird.

---

<sup>61</sup> Vgl. Lück (1998), S. 1929, Rudolph / Johanning (2000), S. 17.

<sup>62</sup> Vgl. Kapitel 3.3.

<sup>63</sup> Vgl. Holst (1998), S. 27.

Die Koordinationsfunktion des Risikocontrollings enthält eine sachliche und eine zeitliche Dimension.<sup>64</sup> Die sachliche Dimension liegt in der zentralen Zusammenführung der Einzelrisiken unter Berücksichtigung bzw. Abbildung von Umfang und Art der wechselseitigen Abhängigkeiten. Die zeitliche Dimension der Koordination besteht in der Zusammenführung der Prozessphasen zu einem kontinuierlichen und konsistenten Regelkreissystem. In diesem Zusammenhang kann also von einer weiteren, dem Risikomanagement übergeordneten Funktion gesprochen werden. Tabelle 5 gibt einen Überblick über systemgestaltende und systemnutzende Aufgaben des Risikocontrollings.

**Tabelle 5: Systemgestaltung und Systemnutzung durch Risikocontrolling**

<b>Systemgestaltung</b>	<b>Systemnutzung</b>
Aufbau, Betreuung und ggf. Anpassung des Informationssystems mit Risikoperspektive <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionspläne</li> <li>• Kennzahlensystem</li> <li>• Berichtswesen</li> <li>• Wirtschafts- und Finanzpläne</li> </ul>	Durchführung von Planung und Kontrolle auf Basis des Informationssystems
	Koordination von Planung und Kontrolle
Konzeption und Implementierung von Instrumenten für den Risikomanagementprozess	Risikoidentifikation
	Risikoerfassung
	Risikokontrolle
	Koordination des Risikomanagementprozesses <ul style="list-style-type: none"> <li>• zeitlich</li> <li>• sachlich</li> </ul>

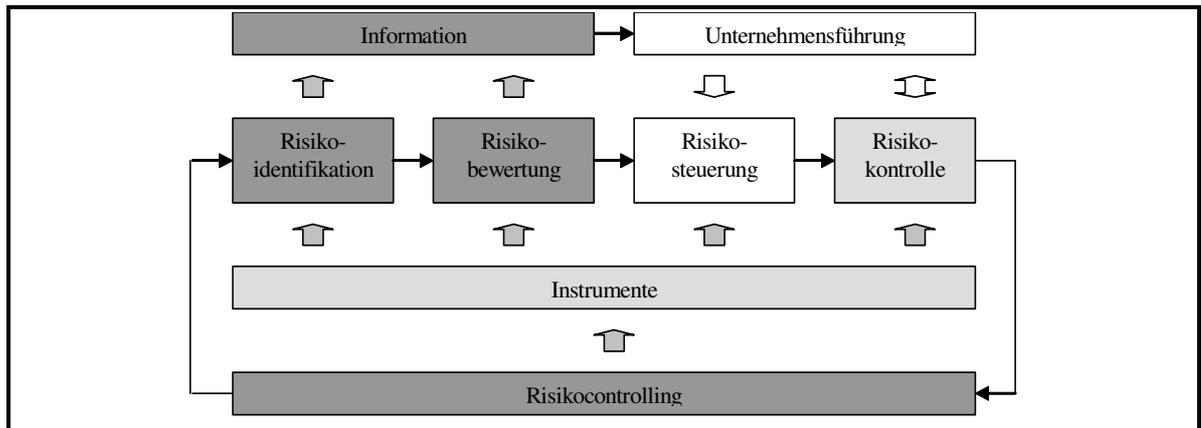
**Quelle: Eigene Darstellung.**

Vorrangige Aufgabe des Risikomanagements ist die Risikosteuerung auf Basis der zur Verfügung gestellten Informationen im Hinblick auf die angestrebte Risikoposition, die wiederum aus den unternehmensgeprägten Risikopräferenzen resultiert.<sup>65</sup> Doch auch dieser Bereich ist nicht eindeutig abgrenzbar, da die Analyse, Bewertung und Steuerung von Risiken sehr eng zusammenhängen und oftmals integriert bearbeitet werden müssen. Abbildung 5 veranschaulicht die Einordnung des Risikocontrollings in den Risikomanagementprozess.

<sup>64</sup> Vgl. Horváth (1998), S. 112 ff., Kromschröder / Lück (1998), S. 1575.

<sup>65</sup> Vgl. Vogler / Gundert (1998), S. 2379, Kring (2000), S. 40. Das Handeln des Risikomanagements ist in ein strategisches Rahmenkonzept eingebettet, dessen grundlegende Stoßrichtung mit der Strategie des Unternehmens konsistent ist. Der Entscheidungsprozess zu dieser Strategie liegt im Aufgabenbereich des Managements.

**Abbildung 5: Einbindung des Risikocontrollings in das Risikomanagement**



**Quelle: Eigene Darstellung.**

Die prozessuale Betrachtung von Risikomanagement und –controlling wirft zwangsläufig die Frage nach der Zuordnung von Aufgaben und Funktionen zu konkreten Rollenträgern auf, denen die entsprechenden Verantwortlichkeiten zu übertragen sind. Unmittelbar hiermit verbunden ist die Problematik der Institutionalisierung von Risikomanagement und Risikocontrolling<sup>66</sup> Die Form der Institutionalisierung hängt in erster Linie von Größe, Struktur und weiteren spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens ab. So erscheint eine Einrichtung expliziter Abteilungen in kleineren Unternehmen nicht zwangsläufig vorteilhaft, da der hiermit verbundene Aufwand unverhältnismäßig hoch wäre. Darüber hinaus ist auch die vollständige Abgrenzung institutionalisierter Risikomanagement- und Risikocontrollingabteilungen nicht konsequent realisierbar, da eine beiderseitige Beeinflussung stattfindet: Zum einen wird die Systemausgestaltung des Risikocontrollings durch die Risikopräferenz der Unternehmensführung als Träger des Risikomanagements determiniert. Zum anderen kann eine informatorische Beeinflussung des Risikomanagements durch das Risikocontrolling nicht ausgeschlossen werden.

<sup>66</sup> Zur Institutionalisierung des Controlling vgl. Grob (1996), S. 142 f. Demnach wird anhand der Trennung nach Trägern und Empfängern zwischen originärem und derivativem sowie internem und externem Controlling unterschieden.

## 4 Resümee und Ausblick

Durch die Verabschiedung des KonTraG ist die explizite Einrichtung eines Risikomanagementsystems gesetzlich vorgeschrieben. Die Ausgestaltung dieses Systems ist nicht gesetzlich festgelegt und obliegt den jeweiligen Unternehmen, was angesichts branchen- und unternehmensspezifischer Individualitäten angemessen erscheint. Als Beispiele wurden Konzeptionierungsansätze für ein Risikomanagementsystem in Wohnungsunternehmen und Wohnungsgenossenschaften – bestehend aus internem Überwachungssystem, Controlling und Risikoaufklärungssystemsystem – aufgezeigt.

Das KonTraG zielt auf die Schaffung von Erfolgs-, Wert- und Risikotransparenz für interne und externe Anspruchsgruppen, gibt jedoch lediglich einen Rahmen für die Einrichtung eines Risikomanagementsystems vor, der im Rahmen der Umsetzung einer weiterführenden Eingrenzung bedarf. So ist eine über das Gesetz hinaus gehende Definition des Risikobegriffs notwendig, die über Gefahren hinaus auch Chancen und Erfolgspotenziale einbezieht. Der Schwerpunkt der Konzipierung eines Risikomanagementsystems liegt in der Einrichtung eines Frühaufklärungssystems, das auf internem Überwachungssystem und Controlling im Sinne von KonTraG aufbaut und dem erfolgspotenzialorientierten Charakter Rechnung trägt.

Die Schaffung von Wert- und Erfolgstransparenz ist primäre Aufgabe des umfassenderen Controllingverständnisses der Betriebswirtschaftslehre, das über die relativ enge Auffassung von KonTraG hinausgeht. Controlling ist hiernach als systemgestaltende und systemnutzende führungs- und entscheidungsunterstützende Instanz zu verstehen. Die Installation eines entsprechenden Risikomanagementsystems erfordert die funktionale und prozessuale Abgrenzung von Risikomanagement und Risikocontrolling. Auch wenn die Phasen des Risikomanagementprozesses nicht eindeutig diesen Instanzen zuzuordnen sind, ist eine ansatzweise Strukturierung möglich. So sind die Phasen der Risikoidentifikation und der Risikobewertung vom Risikocontrolling auszuüben, während die Risikosteuerung, die letztendlich ausschlaggebend für das realisierte Risikoportfolio eines Unternehmens ist, der Unternehmensführung unterliegt. Die Risikoüberwachung ist Aufgabe des Risikocontrollings, das in dieser Funktion auch außerhalb des Risikomanagementsystems agiert, da Prozesse und Abläufe des Risikomanagements zu kontrollieren sind. In diesem Fall ist ausschließlich die Unternehmensleitung Adressat des Controllings.

Besondere Bedeutung für Wohnungsgenossenschaften haben die Risikofelder Bestandsportfolio und Lebenszyklen. Die hiermit in Zusammenhang stehende Bevölkerungsentwicklung und die daraus resultierenden Veränderungen von Ansprüchen an Strukturen und Serviceleistungen erfordern ein frühaufklärungsorientiertes Risikomanagement, das eine frühzeitige Steuerung ermöglicht. Der vorrangige Handlungsbedarf im Hinblick auf die weiterführende Umsetzung des KonTraG liegt also in der Schaffung und Etablierung

einer unternehmensweiten Risikokultur, die die Basis für einen erfolgreichen Risikomanagementprozess bildet. Nur so kann ein verantwortungsvoller Umgang mit Risiken über alle Hierarchieebenen und Funktionsbereiche des Unternehmens realisiert werden. Grundlage einer solchen Risikokultur sind risikopolitische Grundsätze, die von der Unternehmensleitung nicht nur zu formulieren, sondern auch „vorzuleben“ sind, um Mitarbeiter für das Unternehmen und seine Risiken sensibilisieren zu können. Die risikopolitischen Grundsätze sind Ausdruck der Risikostrategie, die wiederum Bestandteil der Unternehmensstrategie ist. Nicht nur die Gestaltung von Erfassungs-, Bewertungs- und Steuerungsprozessen, sondern auch die Schaffung von Risikobewusstsein stellt einen wichtigen Schritt bei der Gestaltung des Risikomanagements und –controllings dar. Aus KonTraG sind dabei die Mindestansprüche abzuleiten.

## Literaturverzeichnis

Analyse & Konzepte Beratungsgesellschaft für Wohnen, Immobilien und Tourismus mbH (1999): Neue Wege für Genossenschaften, Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, Endbericht, Hamburg.

Baetge, J. / Jerschensky, A. (1999): Frühwarnsysteme als Instrumente eines effizienten Risikomanagement und -controlling, in Controlling, S. 171-176.

Bitz, H. (2000b): Risikomanagement nach KonTraG: Einrichtung von Frühwarnsystemen zur Effizienzsteigerung und zur Vermeidung persönlicher Haftung, Stuttgart.

Döhle, P. / Seeger, C. (1998): Die neue Info-Elite, in: Managermagazin, Heft 10/1998, S. 148-181.

GdW Gesamtverband der deutschen Wohnungswirtschaft e.V. (Hrsg.) (1999): Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) – Wesentliche Änderungen für Wohnungsunternehmen, Arbeitshilfen 27, Köln.

GdW Gesamtverband der deutschen Wohnungswirtschaft e.V. (Hrsg.) (2000): Risikomanagementsystem in Wohnungsunternehmen, Hamburg.

Greve, Rolf (1998): Wohnungsgenossenschaften und ihre Konzernstrukturen: Eine Analyse aus institutionenökonomischer Sicht, Münster

- Heinen, F.-J. (1999): KonTraG – Umsetzung in den rheinischen Warengenossenschaften, Rheinisches Genossenschaftsblatt 1999, Heft 11, S. 463-466.
- Henckel von Donnersmarck, M. / Schatz R. (1999): Frühwarnsysteme, Fribourg 1999.
- Holst, J. (1998): Risikomanagement im Lichte des KonTraG, IFBG-Studien Nr. 9.
- Hornung, K. / Reichmann, T. / Diederichs, M. (1999): Risikomanagement, in Controlling 1999, S.317-325.
- Horváth, P. (1998): Controlling, 7. Auflage, München.
- Jäger, W. / Greve, R. (1996): Wohnungsgenossenschaften vor neuen Herausforderungen – eine Strukturanalyse, in ZfgG, Band 46, Heft 1, S. 5-29.
- Jenkis, H. W. (1990): Die Genossenschaften in der Wohnungswirtschaft, in: Laurinkari, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen, Hand- und Lehrbuch, München, S. 634-653.
- Kirchner, M. (2002): Risikomanagement: Problemaufriss und Umsetzungsmöglichkeiten in KMU, in ZfgG, Band 52, Heft 3, S. 189-200.
- Kless, T. (1998): Beherrschung der Unternehmensrisiken: Aufgabe und Prozesse des Risikomanagements, in: Deutsches Steuerrecht, 1998, Heft 3, S. 93-97.
- KPMG (1998a): Integriertes Risikomanagement, o.O.
- KPMG (1998b): Reformen im Zeichen von Internationalität, Transparenz und Kontrolle, o.O.
- Kring, T. (2002): Stakeholder Management - eine institutionenökonomische Betrachtung, in: Theurl, T. / Greve, R. (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung – Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Aachen.
- Kromschröder, B. / Lück, W. (1998): Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung, in: Der Betrieb 1998, S. 1573-1576.
- Lück, W. (1998): Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem, in DB, 1998, S. 1925-1930.
- Lück, W. (2000): Managementrisiken in Risikomanagementsystemen, in: Der Betrieb 2000.

- Meyer, C. (1998): Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), in: Betrieb und Rechnungswesen 1998, Heft 10, S. 489-494.
- o.V. (2000): Risikomanagement-Handbuch der GWS Gesellschaft für Warenwirtschaftssysteme mbH.
- o.V. (2001a): Bezirkstagung des Westfälischen Genossenschaftsverbandes (WGV) 2001: Die Führung der Genossenschaft – Neue Anforderungen an das Ehrenamt?
- o.V. (2001b): Bekanntmachung des Deutschen Rechnungslegungs Standards Nr. 5 (DRS 5) – Risikoberichterstattung, in: Bundesanzeiger, 53. Jg., Nr. 98a vom 29.05.2001.
- o.V. (2001b): Die neue Baseler Eigenkapitalverordnung (Basel II), Deutsche Bundesbank (Monatsbericht April 2001).
- Pollanz, M. (1999a): Konzeptionelle Überlegungen zur Einrichtung und Prüfung eines Risikomanagementsystems - Droht eine Mega-Erwartungslücke?, in DB 1999, S. 393-399.
- Pollanz, M. (1999b): Ganzheitliches Risikomanagement im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung (Risk adjusted Balanced Scorecarding), in: DB 1999, S. 1277-1281.
- Rave, N. (1995): Art und Umfang des Förderauftrags einer Wohnungsbaugenossenschaft, in: ZfgG, Band 45, Heft 2, S. 129-134.
- Riebandt-Korfmacher, A. (1980): Wohnungsbaugenossenschaften, in: Mändle, E. / Winter, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden.
- Rudolph, B., Johanning, L. (2000): Entwicklungslinien im Risikomanagement, in: Johanning, L. / Rudolph, B.: Handbuch Risikomanagement, Bad Soden, S. 15-52.
- Saitz, B. (1999): Risikomanagement als umfassende Aufgabe der Unternehmensleitung, in: Saitz, B. / Braun, F.: Das Kontroll- und Transparenzgesetz, Wiesbaden, S. 70-98.
- Schmidbauer, R. (2000): Risikomanagement im Kontext wertorientierter Unternehmensführung, in: Der Betrieb 2000, Heft 4, S. 153-162.
- Schramm, R. (2001): Innerbetrieblich zu setzende Schwerpunkte bei Warengenossenschaften: Ausblick auf die nächsten Jahre aus Sicht der Prüfung, in: Rheinisches Genossenschaftsblatt 2001, Heft 1, S. 3-8.

Schultz, R. / Zerche, J. (1983): Genossenschaftslehre, Berlin, New York.

Teichmann, U. / Erkens, Niels (2000): Controllingintegriertes Risikomanagement nach KonTraG mit der Balanced Scorecard – am Beispiel der Wohnungswirtschaft, Dortmund.

Vogler, M. / Gundert, M. (1998): Einführung von Risikomanagementsystemen, in: DB 1998, S. 2377-2383.

Wolf, K. / Runzheimer, B. (1999): Risikomanagement und KonTraG: Konzeption und Implementierung, Wiesbaden.

## Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

---

- Nr. 1 *Holger Bonus*  
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz  
August 1984
- Nr. 2 *Holger Bonus*  
Waldkrise – Krise der Ökonomie?  
September 1984
- Nr. 3 *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband –  
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung  
Oktober 1984
- Nr. 4 *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaft und Ordnungspolitik  
Februar 1985
- Nr. 5 *Heinz Grosseckler*  
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation  
März 1985
- Nr. 6 *Holger Bonus*  
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp  
August 1985
- Nr. 7 *Hermann Ribhegge*  
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive  
Februar 1986
- Nr. 8 *Joachim Wiemeyer*  
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen –  
Instrumente der Arbeitsbeschaffung?  
September 1986
- Nr. 9 *Hermann Ribhegge*  
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten  
März 1987
- Nr. 10 *Richard Böger*  
Die Niederländischen Rabobanken – Eine vergleichende Analyse –  
August 1987

- Nr. 11 *Richard Böger / Helmut Pehle*  
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie  
in Kreditgenossenschaften  
Juni 1988
- Nr. 12 *Reimut Jochimsen*  
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion –  
Chancen und Risiken  
August 1994
- Nr. 13 *Hubert Scharlau*  
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven  
zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften  
April 1996
- Nr. 14 *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*  
Genossenschaften und Franchising  
Februar 1998
- Nr. 15 *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*  
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung  
in Genossenschaftsbanken  
Oktober 1998
- Nr. 16 *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*  
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk –  
Neue Wege der Kleinheit  
Oktober 1999
- Nr. 17 *Michael Hammerschmidt*  
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften –  
Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge  
April 2000
- Nr. 18 *Claire Binisti-Jahndorf*  
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene  
August 2000
- Nr. 19 *Olaf Lüke*  
Schutz der Umwelt –  
Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?  
September 2000

- Nr. 20 *Astrid Höckels*  
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen  
zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation  
November 2000
- Nr. 21 *José Miguel Simian*  
Wohnungsgenossenschaften in Chile –  
Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?  
Mai 2001
- Nr. 22 *Rolf Greve / Nadja Lämmert*  
Quo vadis Genossenschaftsgesetz? –  
Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
Von den Niederlanden lernen? – Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform  
des deutschen Genossenschaftsrechts  
Mai 2001
- Nr. 23 *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*  
Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken –  
Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
November 2001
- Nr. 24 *Thorn Kring*  
Neue Strategien – neue Managementmethoden  
Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossen-  
schaftsbanken in Deutschland  
Februar 2002
- Nr. 25 *Anne Kretschmer*  
Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption –  
eine modelltheoretische Untersuchung  
Juni 2002
- Nr. 26 *Andrea Neugebauer*  
Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden –  
Institutionelle Hintergründe  
September 2002
- Nr. 27 *Theresia Theurl / Thorn Kring*  
Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund:  
Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
Oktober 2002

Nr. 28      *Cristian Rotter*  
Risikomanagement und Risikocontrolling  
in Wohnungsgenossenschaften  
November 2002

---

Die Arbeitspapiere sind – sofern nicht vergriffen – erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung).