

Völker, Lars

Working Paper

Risk Governance für Genossenschaftsbanken

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster, No. 100

Provided in Cooperation with:

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Völker, Lars (2010) : Risk Governance für Genossenschaftsbanken, Arbeitspapiere
des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 100,
Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55814>

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

Risk Governance für Genossenschaftsbanken

von Lars Völker
Nr. 100 ▪ Dezember 2010

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

Im Zusammenhang mit der globalen Finanzmarktkrise wurde der Umgang mit Risiko durch und in Banken wieder stark in den Vordergrund gerückt. Konkret geht es um die Inhalte, um die Implementierung und um die Wirkungen der Risk Governance. Jene von Genossenschaftsbanken ist in den vergangenen Jahren auf zunehmendes Interesse gestoßen, gelang es doch der genossenschaftlichen FinanzGruppe nicht nur die Finanzmarktkrise ohne staatliche Unterstützung zu bewältigen, sondern auch Marktanteile zu gewinnen. Den Hintergrund dafür bildet das genossenschaftliche Geschäftsmodell, das sich u.a. durch eine besondere Risk Governance auszeichnet. Diese wird geprägt durch aufsichtsrechtliche und regulierungsbedingte Vorgaben sowie durch risikorelevante Strukturen, Regeln und Organisationen, die in der Gruppe geschaffen wurden. Vor diesen risikorelevanten Rahmenbedingungen ist jede einzelne Genossenschaftsbank gehalten, seine eigene Mikrogovernance zu entwickeln und umzusetzen.

Im vorliegenden IfG-Arbeitspapier arbeitet Lars Völker heraus, was unter der Risk Governance zu verstehen ist, welche Funktionen sie zu erfüllen hat, welche Freiheitsgrade bei ihrer Ausgestaltung existieren und aus welchen Elementen sie besteht. Dabei konzentriert er sich vorerst auf jene Elemente der Makrogovernance, die für Genossenschaftsbanken relevant sind und die die Vorgaben für die konkrete Ausgestaltung der Mikrogovernance enthalten. Dieses Arbeitspapier liefert einen ersten Aufriss für ein Forschungsprojekt, das eine umfassende Analyse der Risk Governance von Genossenschaftsbanken leisten soll. Das Arbeitspapier stammt aus dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Diskussionsbeiträge sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung.....	1
2 Risk Governance - Definition und Systematisierung	2
2.1 Risiko und Governance	2
2.2 Risk Governance.....	3
2.3 Institutionelle Ausgestaltung der Risk Governance.....	3
2.4 Wirkungsaspekte der Risk Governance bei der Risikohandhabung	4
2.5 Risk-Governance-Hierarchie.....	5
2.5.1 Mikro-Risk-Governance	9
2.6 Analyse von Risk Governance	11
3 Risk Governance für Genossenschaftsbanken	12
4 Status quo der Makro-Risk-Governance für Genossenschaftsbanken.....	19
4.1 Risk Governance im Genossenschaftsgesetz - GenG.....	21
4.2 Risk Governance im Handelsgesetzbuch - HGB	26
4.3 Risk Governance im Kreditwesengesetz - KWG.....	29
4.4 Risk Governance in den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)	33
4.5 Risk Governance im Einlagensicherungs- und Anlegerentschädigungsgesetz - EAEG	36
4.6 Risk Governance im Wertpapierhandelsgesetz - WpHG	37
5 Fazit und Ausblick	38
Literaturverzeichnis	40
Rechtsquellenverzeichnis.....	44

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Wirkungsaspekte der Risk Governance	4
Abb. 2: Risk Governance in der Governancehierarchie nach THEURL (2010)	6
Abb. 3: Abgrenzung der Mikro-Risk-Governance	10
Abb. 4: Analyserahmen für Risk-Governance-Elemente	11
Abb. 5: Risikorelevante Prinzipal-Agenten-Beziehungen in Genossenschaftsbanken	13
Abb. 6: Wirkungsaspekte der Risk Governance im GenG	21
Abb. 7: Wirkungsaspekte der Risk Governance im HGB	26
Abb. 8: Wirkungsaspekte der Risk Governance im KWG	29
Abb. 9: Wirkungsaspekte der Risk Governance in den MaRisk.....	33
Abb. 10: Wirkungsaspekte der Risk Governance im EAEG	36
Abb. 11: Wirkungsaspekte der Risk Governance im WpHG.....	37
Abb. 12: Wesentliche Makro-Risk-Governance für Genossenschaftsbanken	38

Abkürzungsverzeichnis

BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V.
EaEG	Einlagensicherungs- und Anlegerentschädigungsgesetz
GenG	Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz)
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GroMiKV	Verordnung über die Erfassung, Bemessung, Gewichtung und Anzeige von Krediten im Bereich der Großkredit- und Millionenkreditvorschriften des Kreditwesengesetzes (Großkredit- und Millionenkreditverordnung)
HGB	Handelsgesetzbuch
IRGC	International Risk Governance Council
KWVG	Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz)
LiqV	Verordnung über die Liquidität der Institute (Liquiditätsverordnung)
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
RechKredV	Verordnung über die Rechnungslegung der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute (Kreditinstituts-Rechnungslegungsverordnung)
SolvV	Verordnung über die angemessene Eigenmittelausstattung von Instituten, Institutsgruppen und Finanzholding-Gruppen (Solvabilitätsverordnung)
WpHG	Gesetz über den Wertpapierhandel (Wertpapierhandelsgesetz)

1 Einleitung

*„Risk is the sugar and salt of life.“*¹

So paradox diese Aussage auf den ersten Blick scheinen mag, soviel Wahrheit trägt sie in sich. Sind Sicherheit, Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit auf der einen Seite gesellschaftlich weit verbreitete, grundsätzliche Bedürfnisse, so gehen auf der anderen Seite die Akteure einer Gesellschaft teilweise unbewusst und oftmals ganz bewusst Risiken ein, d. h. sie begeben sich in Unsicherheiten über zukünftige Ereignisse und Ergebnisse. Der Grund dafür findet sich in dem individuellen Streben nach Wohlstand und Anerkennung. Dabei gilt nach den ökonomischen Gesetzmäßigkeiten, dass je höher das eingegangene Risiko ist, desto höher auch der mögliche Ertrag ausfallen kann, was einen steigenden Anreiz zur Risikoinkaufnahme mit sich bringt. Für die Akteure einer Gesellschaft gilt es folglich, sich entsprechend ihrer Präferenzen und Kompetenzen im Spannungsfeld zwischen Sicherheit und Ertrag zu positionieren.

Zu den Kernkompetenzen der Kreditwirtschaft gehört traditionell die Übernahme von Risiken.² Banken und Finanzdienstleister generieren ihre Erträge maßgeblich aus Prämien und Entgelten für übernommene Risiken.³ Folglich kann es nicht im Sinne des wirtschaftlichen Erfolgs einer solchen Organisation liegen, jegliche Risiken vollständig zu vermeiden. Vielmehr muss es darum gehen, bewusst über die Übernahme und das Handling der Risiken zu entscheiden.⁴ Als Entscheidungskriterium gilt es dabei, den Risikopräferenzen der jeweiligen Organisation bzw. ihrer maßgeblichen Prinzipale zu entsprechen. In diesem Sinne müssen einzelne Entscheidungen koordiniert und ihre Konsistenz sichergestellt werden. Die Komplexität und das Facettenreichtum von Risiken sowie insbesondere der Akteurstrukturen, die das Risikohandling innerhalb und zwischen Organisationen determinieren, erlauben es jedoch i. d. R. nicht, abschließende Regeln für alle potenziellen individuellen Risikosituationen zu definieren. Um dennoch in punkto Risiko ein effektives und effizientes Zusammenwirken der einzelnen Elemente, unter Berücksichtigung unterschiedlicher, potenziell konfligierender Interessen und Ziele, zu gewährleisten, empfiehlt sich die Etablierung einer Risk Governance. Dabei handelt es sich um Leitlinien und Prinzipien im Umgang mit Risiken.

Der Terminus Risk Governance wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet. Im Rahmen dieser Arbeit wird daher zunächst eine begriffliche Definition und Systematisierung im finanzwirtschaftlichen Kontext vorgenommen. Zudem wird eine Motivation für eine effektive und effiziente Risk Governance in Genossenschaftsbanken gegeben sowie der Status quo der wesentlichen Makro-Risk-Governance für Genossenschaftsbanken vorgestellt.

¹ Vgl. ERBEN / ROMEIKE (2004), S. 3.

² Vgl. MAUCH (2001), S. 331.

³ Vgl. BAXMANN (2009), S. 2.

⁴ Vgl. BÜSCHGEN (1998), S. 873.

2 Risk Governance - Definition und Systematisierung

2.1 Risiko und Governance

Um die *Risk Governance* inhaltlich zu definieren und zu systematisieren, bietet es sich zunächst an, das zugrundeliegende Verständnis von *Risiko* und *Governance* zu erläutern, da diese Begriffe in der Literatur nicht einheitlich verwendet werden.

Risiko wird im Rahmen dieser Arbeit als Möglichkeit einer ausschließlich negativen Zielabweichung bzw. einer Zielverfehlung verstanden.⁵ Dies entspricht der vorherrschenden Auffassung des Risikobegriffs in der Praxis.⁶ Die Möglichkeit einer positiven Zielabweichung wird in dieser Sichtweise nicht unter dem Risikobegriff subsumiert, sondern als Chance bezeichnet.⁷ Zur Bestimmung des Risikos, d. h. etwaiger Zielabweichungen, bedarf es in der verwendeten Risikodefinition folglich der Existenz von Zielen (angestrebte Sollzustände) als Bezugsgrößen.⁸ Die Definition⁹ solcher Ziele erlaubt es dabei, den Risikobegriff entsprechend zu konkretisieren.¹⁰ Die häufige Definition von Risiko als Verlustgefahr¹¹ entspricht etwa einer Konkretisierung, die als Zielsetzung die Vermeidung von Verlusten bzw. die Erzielung von Gewinnen impliziert.¹² Grundsätzlich müssen die Zielgrößen jedoch nicht zwingend monetär ausgeprägt sein, sondern können auch in Form von nicht monetären Markt-, Qualitäts-, Zeit- und sozialen Zielen definiert werden.¹³ Zur Quantifizierung des Risikos ist es allerdings notwendige Voraussetzung, dass die Zielabweichung bzw. -verfehlung als auch die zugehörige Eintrittswahrscheinlichkeit beziffert werden können.¹⁴

Governance bezeichnet eine Kombination von Institutionen¹⁵, wodurch für einen bestimmten Bereich die zielorientierte Interaktion in einem Kollektiv nicht situativ organisiert (koordiniert, gesteuert, geordnet, angereizt) wird oder die daraus folgenden Ergebnisse zum Ausdruck gebracht werden (Handlungskoordination).¹⁶ Unabhängig von ihrer konkreten Ausgestaltung enthalten Governanceelemente immer Regelungen, welche die Beziehungen und Transaktionen zwischen den Akteuren eines Systems entweder direkt festlegen oder indirekt beeinflussen.¹⁷ Damit erfüllt die Governance unterschiedliche Funktionen für ein Kollektiv von Akteuren. Die Ordnungs- und Klassifikationsfunktion reduziert die Komplexität einer Vielfalt von Organisations- und Rechtsfor-

⁵ Vgl. NICKLISCH (1922), S. 237; OBERPARLEITER (1955), S. 99; STREITFERDT (1973), S. 7-11; HALLER (1978), S. 484 sowie MIKUS (2001a), S. 7.

⁶ Vgl. MARCH / SHAPIRA (1987), S. 1407.

⁷ Vgl. BÜSCHGEN (1998), S. 865; MIKUS (2001a), S. 7 sowie DIEDERICHS (2004), S. 9.

⁸ Vgl. NEUBÜRGER (1989), S. 29-30.

⁹ Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug.

¹⁰ Vgl. EBERTZ (2006), S. 45.

¹¹ Vgl. LEITNER (1915), S. 7-8; OBERPARLEITER (1955), S. 99 sowie PHILIPP (1967), S. 35.

¹² Vgl. BRAUN (1984), S. 23.

¹³ Vgl. MIKUS (2001a), S. 5.

¹⁴ Vgl. EBERTZ (2006), S. 46.

¹⁵ Inhaltliche Regeln ergänzt um Mechanismen der Implementierung, Durchsetzung, Überwachung und Veränderung sowie entsprechende Organisationen.

¹⁶ Vgl. THEURL (2010), S. 15-16 sowie THEURL (2009), S. 86.

¹⁷ Vgl. THEURL / KRING (2002), S. 7.

men auf einige Typen, die klar voneinander unterschieden werden können. Insgesamt stabilisierend wirkt die Informationsfunktion, indem sie die Möglichkeit der Erwartungsbildung über Verhaltensweisen für Beteiligte und Dritte schafft. Damit eng zusammenhängend stellt die Koordinationsfunktion sicher, dass arbeitsteilig erbrachte Leistungen friktionsfrei aufeinander abgestimmt werden. Die Anreizfunktion kanalisiert die Handlungen der Akteure im Sinne des Kollektivs. Über die Steuerungsfunktion werden für die einzelnen Akteure ihre zulässigen Handlungsoptionen verringert und damit Entscheidungssituationen vereinfacht. Die Kohäsionsfunktion verbindet schließlich die Akteure über die gemeinsame Interpretation der Entwicklungen. Sie unterstützt dabei die Erfüllung der Anreiz- und Koordinationsfunktion durch verbesserte Information und Kommunikation.¹⁸

2.2 Risk Governance

Die Risk Governance ist die systematische Integration der Begriffsdefinitionen von Risiko und Governance. Sie stellt die Substanz und die Kernprinzipien von Governance in den Kontext von Risiko.¹⁹ Die Risk Governance beschreibt ein System von *Risk-Governance-Elementen*, d. h. Institutionen, die risikorelevante Erwartungen, Entscheidungen und Handlungen von Wirtschaftssubjekten sowie daraus folgende Resultate nicht situativ und zielorientiert organisieren und koordinieren. Formuliert aus einer ganzheitlichen und übergeordneten Perspektive sowie losgelöst von spezifischen Aktivitäten stellt die Risk Governance ein allgemeingültiges Rahmenwerk für risikobezogene Interaktionen ihrer jeweiligen Adressaten dar. Die Risk Governance beschäftigt sich mit jeglichem Aspekt der Risikohandhabung im weiteren Kontext und umfasst als direkten oder indirekten Gegenstand grundsätzlich alle *Finanzrisiken*, die sämtliche Risiken des Wertbereiches (finanzielle Erfolgsrisiken und Liquiditätsrisiken) umfassen und zum anderen alle *operationellen Risiken*, worunter operative (technische Risiken und Verhaltensrisiken) sowie strategische Risiken zusammengefasst werden.²⁰ Sie tangiert die Gesamtheit der Akteure, Regeln, Konventionen, Prozesse sowie Mechanismen mit Risikobezug in einer Organisation und ist damit befasst, wie relevante Risikoinformationen gesammelt, analysiert und kommuniziert sowie risikorelevante Entscheidungen getroffen werden.²¹ Zielsetzung einer adäquaten Risk Governance ist es dabei, das komplexe Geflecht einer Organisation so zu beeinflussen, dass die tatsächliche Risikosituation dem intendierten Risikoprofil entspricht.

2.3 Institutionelle Ausgestaltung der Risk Governance

Die Risk Governance lässt sich unterscheiden in *formelle* und *informelle* Elemente, wengleich die tatsächlich gelebten Strukturen stets formelle und informelle Elemente enthalten. Formelle Institutionen sind schriftlich oder verbal fixierte Regeln, wie gesetzliche Vorgaben sowie statutarische Bestimmungen etc. Das institutionelle Umfeld einer

¹⁸ Vgl. THEURL / KRING (2002), S. 8.

¹⁹ Vgl. RENN (2008), S. 8.

²⁰ Vgl. ausführlich SCHIERENBECK (2003), S. 3-8.

²¹ Vgl. INTERNATIONAL RISK GOVERNANCE COUNCIL (2008), S. 4.

Organisation sowie kulturelle Zusammenhänge, die das Verhalten der beteiligten Akteure kanalisieren, stellen informelle Institutionen dar. Weitere informelle Mechanismen sind etwa das Vertrauen zwischen Akteuren sowie deren Reputation.²² Zwischen den informellen und den formellen Elementen der Risk Governance bestehen Gestaltungs- wie auch Wirkungszusammenhänge. So können einerseits die Umsetzung und Auswirkungen formeller Elemente durch Komponenten wie Vertrauen, Werte und Überzeugungen beeinflusst werden und andererseits informelle Elemente durch eine gezielte Ausgestaltung greifbarer Komponenten geprägt werden. Aufgrund ihrer Fixierung erlauben die formellen Elemente dabei zu einem weitaus höheren Grad eine präzise Definition der Risk-Governance-Elemente, die Abschätzung ihrer Wirkungen sowie ihre zielkonforme Implementierung, Überwachung und Modifikation. Daher werden sie folglich in stärkerem Maße den pragmatischen Ansprüchen der gestaltenden Instanzen gerecht.²³

2.4 Wirkungsaspekte der Risk Governance bei der Risikohandhabung

Risk-Governance-Elemente können des Weiteren danach kategorisiert werden, welche Aspekte der Risikohandhabung sie im Sinne der jeweils verantwortlich definierenden Instanz tangieren.²⁴ Abbildung 1 zeigt jene Aspekte der Risikohandhabung, die im Folgenden unterschieden werden.

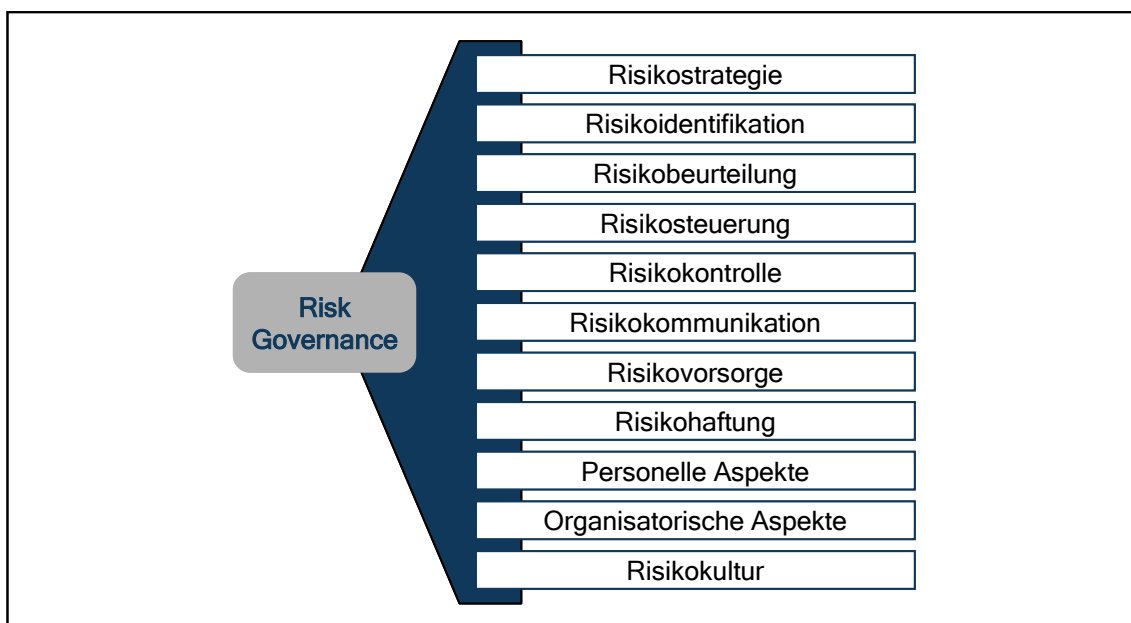


Abb. 1: Wirkungsaspekte der Risk Governance

Die *Risikostrategie* umfasst dabei zum einen die Festlegung der Risikoneigung bzw. Risikopräferenz, welche die Bereitschaft der verantwortlichen Akteure dokumentiert, Risiken allgemein bzw. in einzelnen Aktivitätsbereichen einzugehen. Zum anderen ist die Festlegung des Risikotragfähigkeitspotenzials weiterer Bestandteil der Risikostrategie, was in diesem Zusammenhang die maximal tragfähige Schadenshöhe bezeich-

²² Vgl. NORTH (1992), S. 43-64.

²³ Vgl. ZIEGER (2007), S. 48-49.

²⁴ Dabei kann ein Risk-Governance-Element durchaus unterschiedliche Aspekte tangieren.

net.²⁵ Die *Risikoidentifikation* beinhaltet die Auswahl und Anwendung von Methoden zur Erkennung, Systematisierung sowie Analyse der Ursachen, Wirkungen und Wechselbeziehung von Risiken. Im Wesentlichen um die Bewertung und Einschätzung einer Risikoposition für das jeweilige Wirtschaftssubjekt bzw. die Organisation geht es im Rahmen der anschließenden *Risikobeurteilung* (Quantifizierung und Eintrittswahrscheinlichkeiten potenzieller Schadensereignisse aus Einzel- und Gesamtrisiken).²⁶ Die *Risikosteuerung* umfasst die Entscheidung und Durchführung bestimmter Strategien und Instrumente zur Risikobeeinflussung.²⁷ Als Maßnahmen in diesem Sinne werden jene zur Reduktion von Unsicherheiten, zur Verhütung, Vermeidung, Teilung bzw. Zerlegung, Begrenzung und Diversifikation sowie zum Transfer und Ausgleich von Risiken verstanden.²⁸ Im Kontext der Zielerreichung dieser Maßnahmen sind auch die entsprechenden Kontrollen und Überprüfungen sowie etwaige Modifikationen als Elemente der Risikosteuerung zu interpretieren.²⁹ Der Wirkungsaspekt der *Risikokontrolle* hingegen abstrahiert von konkreten Maßnahmen der Risikosteuerung und ist vielmehr auf Überwachungs- und Kontrollaktivitäten fokussiert, die sich auf die allgemeine Risikosituation bzw. die Gesamtheit der risikorelevanten Interaktion beziehen. Die *Risikokommunikation* subsumiert insbesondere die Kommunikation der Risikosituation gegenüber Organisationsakteuren und Dritten. Ebenfalls der Risikosteuerung zuordnen lässt sich grundsätzlich die *Risikovorsorge*.³⁰ Aufgrund ihrer Eigenschaft, im Falle fehlgeschlagener Risikosteuerungsmaßnahmen, die Verluste aus den schlagend gewordenen Risiken absorbieren zu müssen, wird die Risikovorsorge jedoch im Folgenden gesondert betrachtet. Abzugrenzen von der Risikovorsorge ist der Aspekt der *Risikohaftung*, worunter insbesondere rechtsform- oder tätigkeitsspezifische Haftungsregeln mit Risikobezug zu verstehen sind.³¹ *Personelle* Aspekte der Risikohandhabung beziehen sich auf qualitative Anforderungen an Akteure sowie deren Verhaltensweisen bzw. diesbezügliche Anreizsysteme. *Organisatorische* Aspekte betreffen die Organisationsstruktur mit Risikobezug. Die *Risikokultur* wird im Wesentlichen verstanden als die Gesamtheit grundlegender gemeinsamer Normen, Werte und Einstellungen im Kontext der Risikohandhabung. Durch die Risikokultur werden insbesondere das Bewusstsein und das Verständnis von Wirtschaftssubjekten bei der Wahrnehmung von Risiken determiniert sowie die Sensibilisierung gegenüber Risiken beeinflusst. Darüber hinaus prägt die Risikokultur entscheidend die Art und Weise der Risikokommunikation.³²

2.5 Risk-Governance-Hierarchie

Eine weitere begriffliche Systematisierung der Risk Governance lässt sich über die Definition einer *Risk-Governance-Hierarchie* vornehmen. Diese ergibt sich durch die Ein-

²⁵ Vgl. EBERTZ (2006), S. 55-56.

²⁶ Vgl. EBERTZ (2006), S. 56-67.

²⁷ Vgl. LÜCK (2000), S. 1476 sowie DIEDERICHS (2004), S. 188.

²⁸ Vgl. EBERTZ (2006), S. 67-74.

²⁹ Vgl. MIKUS (2001b), S. 89.

³⁰ Vgl. EBERTZ (2006), S. 74-75.

³¹ Unabhängig von getroffenen Vorsorgemaßnahmen.

³² Vgl. WITTMANN (1999), S. 142-143.

ordnung der Risk Governance in die vereinfachte *Governancehierarchie* nach THEURL.³³ Wenngleich Risk Governance alle gesellschaftlichen Bereiche betrifft, wird dabei an dieser Stelle bereits eine Fokussierung auf relevante Aspekte für den Bankensektor vorgenommen.

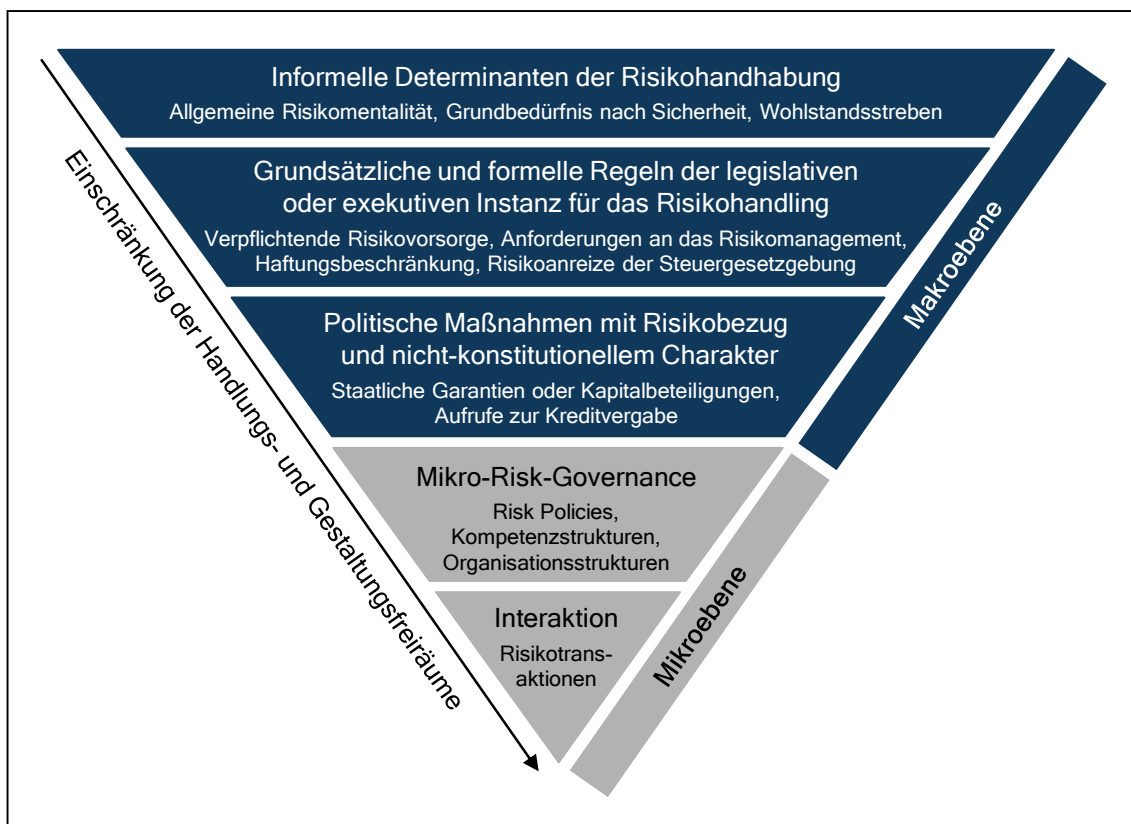


Abb. 2: Risk Governance in der Governancehierarchie nach THEURL (2010)

Die Ebene der *Werte, Traditionen und ähnlichen Faktoren*, die eine Gesellschaft verbinden, stellt die höchste Ebene dieser Hierarchie dar. Informelle Faktoren, wie das kulturell verankerte Grundbedürfnis von Menschen nach Sicherheit und der Wunsch nach Planungsgewissheit, determinieren auf dieser Hierarchieebene die Handhabung von Risiken. Gleichmaßen wird die Bereitschaft, Risiken einzugehen, durch das in vielen Gesellschaften tief verankerte Streben nach stetiger Verbesserung des individuellen oder kollektiven Wohlstands sowie die grundsätzliche Erwartungshaltung über die Zukunftsaussichten der Gesellschaftsmitglieder beeinflusst. So wird es erheblichen Einfluss auf die Risikoneigung der Mitglieder eines Kollektivs haben, ob sie für einen langen Zeithorizont planen und Verantwortung für weitere Generationen empfinden oder ob sie kurzfristig und ohne Nachhaltigkeitsgedanken agieren. Aufgrund ihrer schweren Objektivierbarkeit und sehr langfristigen Beeinflussbarkeit wird diese Hierarchieebene im Rahmen der folgenden Analysen grundsätzlich nicht weiter behandelt.³⁴ Potenzielle Wechselwirkungen mit den Elementen der untersuchten Ebenen werden im Einzelfall dennoch berücksichtigt.

³³ Zur vereinfachten Governancehierarchie vgl. THEURL (2010), S. 16-18. Ausgangspunkt der Governancehierarchie nach THEURL ist die Institutionenhierarchie nach WILLIAMSON (2000).

³⁴ Vgl. WILLIAMSON (2000), S. 596.

Die nachfolgende Ebene der *institutionellen Rahmenbedingungen* umfasst die Definition und Konkretisierung grundsätzlicher und formeller Regeln durch die legislativen oder exekutiven Instanzen eines Kollektivs, wodurch die Bereitschaft zum Eingehen von Risiken sowie die Handhabung von Risiken tangiert werden. Die verpflichtende Beachtung und Implementierung dieser Vorgaben durch ihre jeweiligen Adressaten wird dabei durch Kontroll- und Sanktionierungsmechanismen der exekutiven und judikativen Gewalt im Kollektiv gewährleistet. Dabei finden sich auf der einen Seite rechtliche Normen, die ex ante die Risikoneigung und damit das Risikoprofil determinieren. Limitiert wird die Risikoneigung etwa durch die Verpflichtung zur Erfüllung konkreter Mindesteigenkapitalanforderungen³⁵, ganz unterbunden zum Beispiel durch Leerverkaufsverbote³⁶. Verstärkende Effekte auf die Risikobereitschaft ergeben sich etwa aus den gesetzlichen Haftungsbeschränkungen für bestimmte Rechtsformen bei schlagend werdenden Risiken und der damit verbundenen Möglichkeit, Risiken aus der eigentlichen Verantwortung auszulagern.³⁷ Im Weiteren finden sich konkrete Risikoanreize in der Steuergesetzgebung, z. B. durch die steuerliche Geltendmachung von Verlusten, wodurch indirekt eine staatliche Risikobeteiligung entsteht. Zudem wird durch die steuerliche Absetzbarkeit von Fremdkapitalzinsen die Fremdkapitalfinanzierung von Investitionen und damit implizit die Verringerung des potenziell verlustabsorbierenden Eigenkapitalanteils gefördert. Neben den Vorgaben mit Einfluss auf die Risikopräferenz der jeweiligen Adressaten bestehen auf der Ebene der institutionellen Rahmenbedingungen außerdem umfangreiche Bestimmungen, die die vorgestellten Wirkungsaspekte³⁸ tangieren. Beispielhaft seien der Einfluss von Informations- und Berichtspflichten³⁹ auf die Risikokommunikation, die Erwirkung von Risikovorsorge durch verpflichtende Rückstellungen⁴⁰ oder die Forderung nach einer angemessenen Risikostrategie⁴¹ genannt. Aufgrund ihres grundlegenden und verbindlichen Charakters sowie ihrer Relevanz für die Risk Governance auf den nachfolgenden Ebenen bildet die Hierarchieebene der institutionellen Rahmenbedingungen mit Risikobezug ein Kernelement bei der Bearbeitung der Risk-Governance-Thematik.

Auf der anschließenden Ebene *risikorelevanter politischer Maßnahmen* mit nicht konstitutionellem Charakter lässt sich die Risk Governance beispielsweise identifizieren in Aufrufen zur Kreditvergabe und damit implizit zum Eingehen von Risiken.⁴² Als weitere aktive politische Eingriffe in die Risikobereitschaft sind die Signalwirkung von Bankenrettungen und unmittelbare Risikobeteiligungen über staatliche Garantien oder Kapital-

³⁵ Siehe z. B. Solvabilitätsverordnung im Rahmen der Bankenaufsicht.

³⁶ Siehe z. B. Verbot ungedeckter Leerverkäufe in Aktien und bestimmten Schuldtiteln gemäß § 30h WpHG.

³⁷ Siehe z. B. Haftungsbeschränkung für GmbHs gem. § 13 Abs. 2 GmbHG.

³⁸ Vgl. Kapitel 2.4.

³⁹ Siehe z. B. Offenlegungspflichten für Kreditinstitute gem. § 26a Abs. 1 KWG.

⁴⁰ Siehe z. B. Bildung von Rückstellungen gem. § 249 HGB.

⁴¹ Siehe z. B. Anforderungen gem. AT 4.2 der MaRisk.

⁴² Siehe z. B. der drängende Appell zu einer umfassenderen Kreditvergabe der Bundeskanzlerin Merkel an die deutschen Banken wegen der Gefahr einer Kreditklemme, vgl. FAZ (2009).

beteiligungen zu werten.⁴³ Von der Analyse dieser Ebene wird aufgrund der schwierigen Identifikation und Abgrenzbarkeit der Maßnahmen bezüglich ihrer Risk-Governance-Relevanz sowie aufgrund ihres teilweise starken Einzelfallcharakters abgesehen. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass der weit überwiegende Teil der risikorelevanten politischen Aktivitäten die zweite Ebene der institutionellen Rahmenbedingungen tangiert.

Die Risk Governance auf den vorstehend erläuterten ersten drei Hierarchiestufen wird zusammenfassend als *Makro-Risk-Governance* bezeichnet, da sie das gesamte Kollektiv, d. h. ganze Gesellschaften und Volkswirtschaften betrifft und von den einzelnen Akteuren als gegeben erachtet wird. Die Makro-Risk-Governance lässt sich folglich als System von Führungsschienen interpretieren, innerhalb welcher die Wirtschaftssubjekte bzw. die Organisationen von Wirtschaftssubjekten in einer Volkswirtschaft entsprechend ihrer individuellen Kalküle agieren und interagieren.

Die *Mikro-Risk-Governance* stellt die darauffolgende vierte Hierarchieebene dar. Sie beinhaltet individuelle und grundsätzlich in Eigenverantwortung definierte Strukturen und Mechanismen der Wirtschaftssubjekte, mit denen diese in ihrem jeweiligen Einflussbereich (Organisation) risikorelevante Transaktionen organisieren und koordinieren. Analog zur vorstehenden Interpretation der Makro-Risk-Governance stellt die Mikro-Risk-Governance ein System von Führungsschienen dar, innerhalb welcher wiederum die jeweiligen Akteure der einzelwirtschaftlichen Organisationen agieren und interagieren. Unter der Mikro-Risk-Governance wird zum einen die Gewährleistung der Implementierung bzw. Umsetzung der Makro-Risk-Governance-Elemente in einer Organisation verstanden als auch die Definition von solchen Elementen, die nicht durch Vorgaben auf der Makroebene veranlasst sind bzw. darüber hinausgehen. Die Elemente der Makro-Risk-Governance werden dabei grundsätzlich als gegeben erachtet, es erfolgt ein sogenanntes „second-order-economizing“.⁴⁴ Gegenstand der Mikro-Risk-Governance sind Aspekte der Risikohandhabung, die auf der obersten Leitungs- und Kontrollebene einer Organisation beeinflusst werden können. Im Speziellen nehmen die Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse sowie deren Kontrollmöglichkeiten eine hervorgehobene Stellung ein.⁴⁵ Beispielhaft für Mikro-Risk-Governance-Elemente seien die Implementierung risikoadjustierter Entlohnungssysteme, die je nach Ausgestaltung das Risikoprofil der Organisationsmitglieder prägen, Rahmenvorschriften zur Risikohandhabung, Risikokompetenzstrukturen, formulierte und kommunizierte Risikostrategien, Organisationsstrukturen risikorelevanter Einheiten sowie eine nachhaltig gelebte Risikokultur genannt. Auf der Ebene der Mikro-Risk-Governance bietet sich den verantwortlichen Akteuren der jeweiligen Organisationen in einem Kollektiv folglich die Möglichkeit, ihren individuellen Gegebenheiten Rechnung zu tragen und so höchstmögliche Effizienz bei der Umsetzung bzw. Beachtung der Makro-Risk-Governance sowie bei der Definition und Implementierung zusätzlicher Risk-

⁴³ Siehe z. B. die Teilverstaatlichung der Commerzbank AG, vgl. WIRTSCHAFTSWOCHE (2009).

⁴⁴ Vgl. WILLIAMSON (2000), S. 599.

⁴⁵ Vgl. EIM (2007), S. 194.

Governance-Elemente sicherzustellen. Aus dem Blickwinkel der individuellen Wirtschaftssubjekte bzw. Organisationen in einem Kollektiv ist die Mikro-Risk-Governance daher - im Zusammenspiel mit den institutionellen Rahmenbedingungen - von vorrangigem Interesse. Eine umfassende Analyse der Mikro-Risk-Governance, insbesondere mit Fokussierung auf die Gegebenheiten und Anforderungen von Genossenschaftsbanken, erfolgt in Anschlussarbeiten an dieses Arbeitspapier.

Auf der abschließenden Ebene der Governancehierarchie erfolgt ausschließlich die *Interaktion* im Rahmen der vorgegebenen Risk Governance aller vorstehenden Hierarchieebenen.⁴⁶ Die Risk Governance wird dabei je nach Ausgestaltung verpflichtend oder freiwillig, bewusst oder unbewusst Bestandteil der Transaktionen der Organisationsmitglieder und hat Einfluss auf ihre gelebten Werte und Philosophien. Da auf dieser Interaktionsebene keine Gestaltung bzw. Konkretisierung von Risk-Governance-Elementen stattfindet, wird sie lediglich im Rahmen von Wirkungsanalysen für die betrachteten Ebenen berücksichtigt.

2.5.1 Mikro-Risk-Governance

Nachdem zuvor alle Ebenen der Risk Governance vorgestellt wurden, erfolgt an dieser Stelle eine weitere Systematisierung der Mikro-Risk-Governance. So lassen sich auf dieser Ebene zwei Konzepte unterscheiden, die *Corporate Risk Governance* und die *Cooperative Risk Governance*. Die Corporate Risk Governance bezeichnet die risikorelevante institutionelle Ausgestaltung eines hierarchischen Beziehungsgeflechts, d. h. die individuellen Risikostrukturen einer hierarchischen Organisation. Die Cooperative Risk Governance beschreibt die Institutionalisierung von kooperativen Organisationen. Sie stellt die übergeordneten Rahmenbedingungen für risikorelevante Interaktionen auf der Kooperationsebene dar. Durch die kooperativen Risk-Governance-Elemente gilt es, im Risikokontext einen Interessenausgleich zwischen den beteiligten Akteuren der Kooperation zu ermöglichen, um die langfristige Funktionsfähigkeit des Zusammenwirkens sicherzustellen. Cooperative Risk Governance enthält risikorelevante Regelungen zur Arbeitsteilung zwischen den Beteiligten, zu den Modalitäten des Kooperationsmanagements, den Mechanismen der Entscheidungsfindung, den Regeln der Konfliktlösung und der Anpassung (inkl. Zutritts- und Austrittsregeln), den Kommunikationsstrukturen sowie den Vereinbarungen zum Leistungsaustausch. Die Corporate Risk Governance und die Cooperative Risk Governance lassen sich jeweils als Teilmengen von Corporate bzw. Cooperative Governance auffassen, sie unterliegen stets zahlreichen und wechselseitigen Verbindungen, ersetzen sich jedoch nicht.⁴⁷

Im Weiteren lassen sich die Termini *Risikopolitik*, *Risikomanagement* und *Risikocontrolling* in das Konzept der Risk Governance auf der Mikroebene einordnen und begriff-

⁴⁶ Insgesamt werden die Handlungs- und Gestaltungsfreiräume zunehmend eingeschränkt, je weiter in der Governancehierarchie eine Bewegung von der Makro- zur Mikroebene erfolgt und je mehr Restriktionen der übergeordneten Ebenen zu berücksichtigen sind.

⁴⁷ Zu den Governancekonzepten Corporate Governance und Cooperative Governance vgl. Theurl (2010), S. 21-22 sowie THEURL (2005a), S. 5-8.

lich abgrenzen. Risikopolitik wird in der gängigen Literatur auf zwei Arten verstanden. Eine Definition beschreibt sie als organisatorischen, dem Risikomanagement übergeordneten Bereich. Diesem obliegt die Kompetenz zur Festlegung von Risikopräferenzen bzw. Risikozielen sowie für Entscheidungen über die beim Risikomanagement anzuwendenden Verfahren zur Risikosteuerung, Risikomessung und Risikokontrolle.⁴⁸ Diesem Verständnis folgend lässt sich der Bereich der Risikopolitik als jene Ebene einer Organisation einordnen, die die Mikro-Risk-Governance gestaltet und veranlasst. Voraussetzung für diese Interpretation ist jedoch, dass auch die strukturelle Risikorganisation sowie sämtliche nicht verfahrensbezogene, risikorelevante Regelungen als Kompetenzbestandteil eingeschlossen werden. In einer anderen Definition bezeichnet der Begriff Risikopolitik ein zentrales Regelwerk bzw. ein Dokument, das Vorgaben für die Implementierung einer geeigneten Kontrollumgebung darstellt und Verhaltensrichtlinien enthält, die als Anleitung für die Akteure einer Organisation im Umgang mit Risiken dienen sollen.⁴⁹ Diese zweite Auffassung entspricht dem Verständnis im Rahmen der Arbeit und führt zu der Einordnung von Risikopolitik als ein Element der Mikro-Risk-Governance einer Organisation.

Risikomanagement wird in der Literatur ebenfalls facettenreich definiert. Eine gängige Definition ist, darunter die Messung und Steuerung aller betriebswirtschaftlichen Risiken in einem Unternehmen zu subsumieren.⁵⁰ Eine weiter gefasste Variante beschreibt das Risikomanagementsystem eines Unternehmens als Gesamtheit aller Informationen, Akteure, Aktionen und Systeme, die dazu dienen, Risiken zu analysieren, zu planen, zu steuern, zu überwachen und ggf. auszuregeln.⁵¹

Das Risikocontrolling lässt sich definieren als wesentlicher Bestandteil des Risikomanagementsystems. Als Element des Gesamtcontrollings liefert es methodische, instrumentelle und informatorische Unterstützung für die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten im Umgang mit Risiken.⁵²

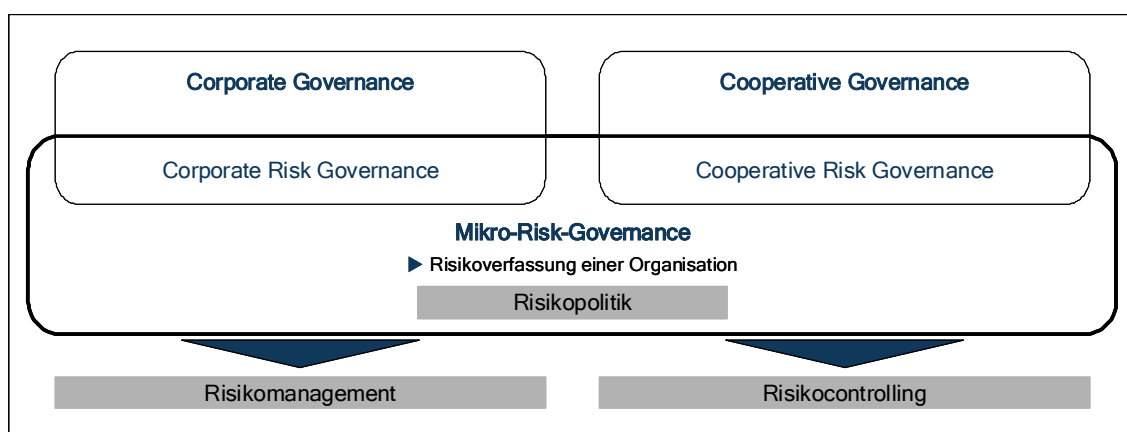


Abb. 3: Abgrenzung der Mikro-Risk-Governance

⁴⁸ Vgl. BÜSCHGEN (1998), S. 874-875.

⁴⁹ Vgl. PENERT (2008), S. 11.

⁵⁰ Vgl. WOLKE (2008), S. 1.

⁵¹ Vgl. PENERT (2008), S. 10.

⁵² Vgl. PENERT (2008), S. 8 sowie BURGER / BUCHHART (2002), S. 12-13.

Folgt man diesen Definitionen, so ist die Mikro-Risk-Governance als grundsätzlich übergeordnete Ebene zu interpretieren, auf der die Rahmenbedingungen für die operative, d. h. konkrete und systematische Risikohandhabung im Risikomanagement und Risikocontrolling vorgegeben werden. Insbesondere liegt es in der Verantwortung der Mikro-Risk-Governance, die Effektivität und Effizienz des Risikomanagements und des Risikocontrollings zu gewährleisten sowie die Voraussetzungen für eine stimmige Implementierung jener Makro-Risk-Governance-Elemente zu schaffen, die unmittelbar an diese Bereiche adressiert sind. Explizit sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass die Mikro-Risk-Governance ihre Wirkung nicht ausschließlich indirekt über das Risikomanagement und das Risikocontrolling entfaltet, sondern ebenfalls durch ihren unmittelbaren Einfluss auf die Akteure und Interaktionen.

2.6 Analyse von Risk Governance

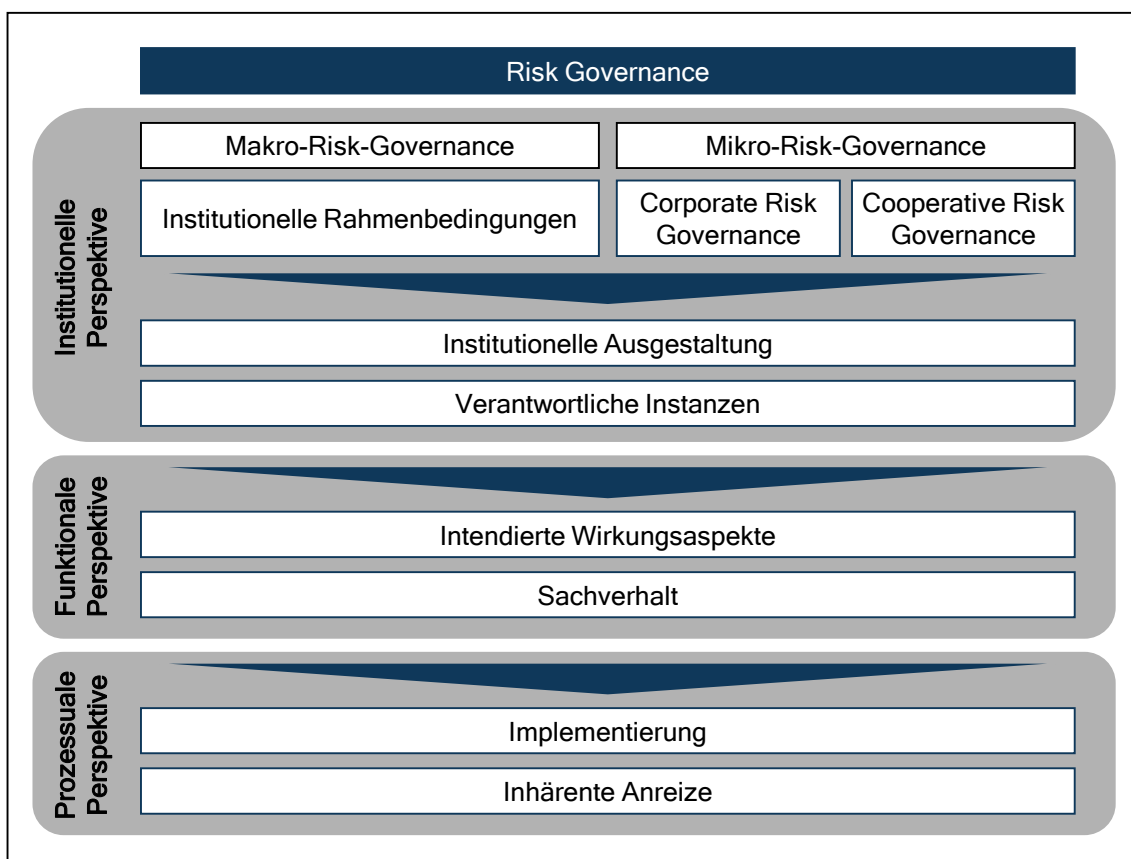


Abb. 4: Analyserahmen für Risk-Governance-Elemente

Die Analyse von Risk-Governance-Elementen kann grundsätzlich aus drei originären Perspektiven erfolgen.⁵³ Zunächst widmet sich der *institutionelle* Blickwinkel der Einordnung in die oben vorgestellte Risk-Governance-Hierarchie, wobei im Folgenden, wie oben dargelegt, lediglich die Ebenen der institutionellen Rahmenbedingungen sowie der Mikro-Risk-Governance in Betracht kommen. Im Weiteren erfolgt eine Darstellung der institutionellen Ausgestaltung der Risk-Governance-Elemente sowie jener Instanzen, welche sie verantwortlich und verbindlich definieren. Die *funktionale* Perspektive gibt Auskunft über ihre intendierten Wirkungen auf die jeweils tangierten Aspekte der

⁵³ Vgl. ZIEGER (2007), S. 65.

Risikohandhabung. Einzubeziehen ist dabei die Analyse der vorliegenden Sachverhalte, die über die Schaffung von Institutionen in einer bestimmten Weise auszugestaltet sind.⁵⁴ Ihre Implementierung in den betreffenden Organisationen wird schließlich von der *prozessualen* Perspektive erfasst. Dabei werden insbesondere die inhärenten Anreize der Risk-Governance-Elemente thematisiert, die Erwartungen, Entscheidungen und damit Ergebnisse prägen.⁵⁵

3 Risk Governance für Genossenschaftsbanken

*"Almost all economic transactions need governance."*⁵⁶

Zu den Kernkompetenzen von Banken gehört traditionell die Übernahme von Risiken.⁵⁷ Ökonomische Transaktionen im Bankgeschäft sind ohne verbundenes Risiko nahezu unmöglich. Als Grundlage der unternehmerischen Tätigkeit ist es vielmehr inhärenter und elementarer Bestandteil jeglicher bankbetrieblicher Interaktion.⁵⁸ Das Risikohandling ist folglich auch für Genossenschaftsbanken als eine wesentliche Determinante für nachhaltigen Erfolg und Stabilität aufzufassen.

Unternehmenszweck von *Genossenschaften* und damit auch von *Genossenschaftsbanken* ist es, die wirtschaftliche Tätigkeit ihrer Mitglieder zu unterstützen und zu ermöglichen. Sie haben für ihre Mitglieder, denen in ihrer Gesamtheit zugleich die Eigentümerfunktion zukommt, nachhaltig Werte zu schaffen, d. h. einen *MemberValue* zu generieren.⁵⁹ Der Anspruch der Mitglieder auf eine nachhaltige Erfüllung dieses Auftrags ergibt sich aus ihrer Eigentümerstellung und ist in § 1 des Genossenschaftsgesetzes fixiert. Zudem stellt das Alleinstellungsmerkmal der Mitgliedschaft für die Genossenschaftsbanken die Grundlage ihres Geschäftsmodells dar. Die Mitgliederorientierung ist folglich von oberster strategischer Bedeutung und liegt im betriebswirtschaftlichen Eigeninteresse der Genossenschaftsbank bzw. ihres leitenden Managements.⁶⁰ Um dem Anspruch auf einen maximalen MemberValue gerecht zu werden, bedarf es einer Strategie der Orientierung unternehmerischer Entscheidungen am Unternehmenswert. Es gilt sicherzustellen, dass alle Entscheidungen, die im Rahmen des Geschäftsbetriebes der Genossenschaftsbank getroffen werden, den MemberValue der Genossenschaftsmitglieder nachhaltig steigern.⁶¹ Impliziter Bestandteil dieses Auftrags ist es folglich, das Risikohandling im Rahmen der strategischen und operativen Unternehmensführung bestmöglich mit dem MemberValue zu harmonisieren. Die Omnipräsenz und Komplexität von Risiken im Bankgeschäft sowie ihre Handhabung innerhalb einer Genossenschaftsbank sorgen dabei für eine hohe Erfolgsabhängigkeit des Unterfangens von einer Vielzahl von Akteuren und den daraus resultierenden spezifischen

⁵⁴ Vgl. THEURL / KRING (2002), S. 6.

⁵⁵ Vgl. THEURL / KRING (2002), S. 6.

⁵⁶ Vgl. DIXIT (2003), S. 449.

⁵⁷ Vgl. MAUCH (2001), S. 331.

⁵⁸ Vgl. ROMEIKE (2003), S. 149.

⁵⁹ Zum MemberValue vgl. THEURL (2002), S. 83-86.

⁶⁰ Vgl. EIM (2007), S. 198, 207-208.

⁶¹ Vgl. THEURL / SCHWEINSBERG (2004), S. 38-40.

Abhängigkeitsbeziehungen, die es zu koordinieren gilt. Im Rahmen der *Neuen Institutionenökonomik* werden solche Abhängigkeitsbeziehungen als Beziehungen zwischen einem *Prinzipal* und einem *Agenten* dargestellt. Dabei ist das wesentliche Merkmal einer solchen Beziehung, dass der Nutzen des Prinzipals vom Anstrengungsniveau des Agenten abhängt.⁶² Vor dem Hintergrund der MemberValue-Orientierung kommt in den Genossenschaftsbanken folglich den Mitgliedern die Rolle als Prinzipale zu, die an ihre direkten und indirekten Agenten Entscheidungen über die Aufnahme und das Handling von Risiken delegieren und sie dabei beauftragen, im Rahmen ihrer Tätigkeiten den MemberValue zu maximieren. Die nachstehende Abbildung zeigt die risikorelevanten Prinzipal-Agenten-Beziehungen in der Organisationsstruktur einer Genossenschaftsbank, die sich potenziell auf den MemberValue auswirken.⁶³ Ergänzend zu den dargestellten Prinzipal-Agenten-Beziehungen ergeben sich auf der Ebene der Mitarbeiter vielfältige weitere Abhängigkeitsbeziehungen, die sich aus der hierarchischen Organisation im operativen Bereich einer individuellen Genossenschaftsbank ergeben und die Risikohandhabung tangieren.

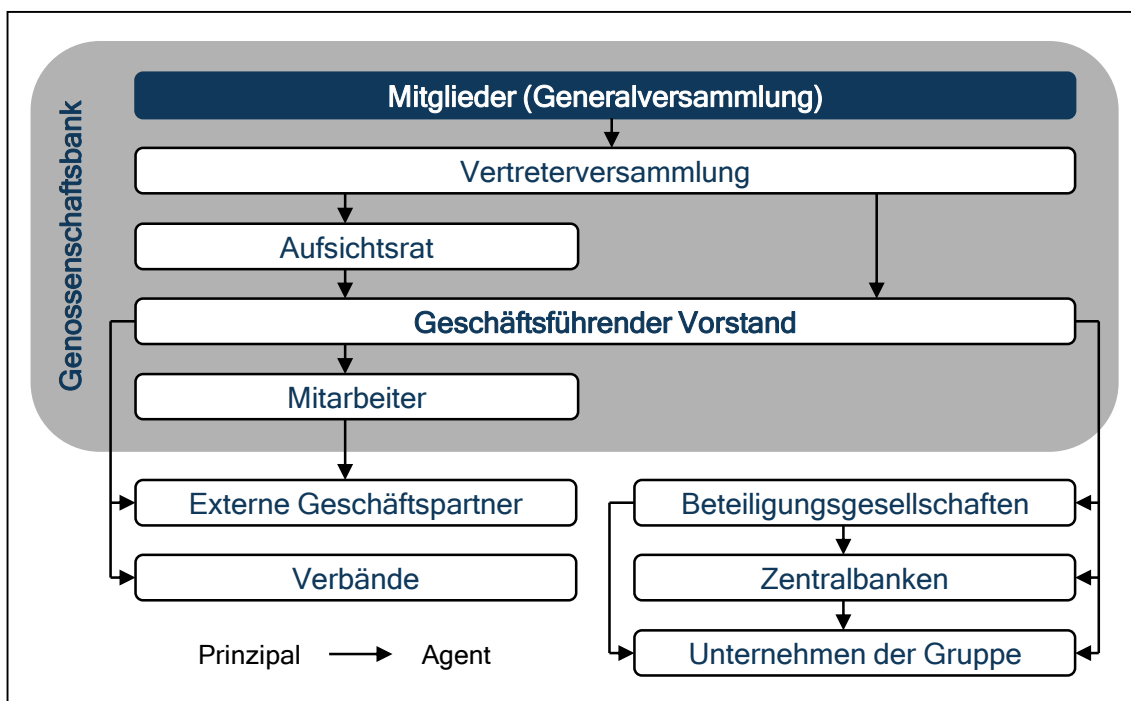


Abb. 5: Risikorelevante Prinzipal-Agenten-Beziehungen in Genossenschaftsbanken

Von besonderer Bedeutung ist die Beziehung zwischen den Mitgliedern (Prinzipale) und dem geschäftsführenden Vorstand einer Genossenschaftsbank (Agent). Diese Sonderstellung begründet sich darin, dass der Vorstand im Rahmen seiner Tätigkeiten als erste Schnittstelle zu sämtlichen indirekten Agenten fungiert, d. h. er bekommt von den eigentlichen Prinzipalen (Mitglieder) wiederum die Rolle des Prinzipals delegiert. Zum anderen leitet er die Genossenschaftsbank als Ganzes in eigener Verantwortung und vertritt sie gerichtlich sowie außergerichtlich, wobei sich vielfältige und weitrei-

⁶² Vgl. PRATT / ZECKHAUSER (1991), S. 2.

⁶³ Zu den Beziehungsebenen in Genossenschaftsbanken vgl. EIM (2007).

chende risikorelevante Interaktionsspielräume ergeben.⁶⁴ So ist es neben risikostrategischen und -politischen Entscheidungen für die Bank und der direkten Mitwirkung im risikorelevanten Kundengeschäft Aufgabe des Vorstands, für eine angemessene sowie risikogerechte sachliche, organisatorische und personelle Ausstattung zu sorgen.⁶⁵ Zudem nimmt der geschäftsführende Vorstand grundsätzlich⁶⁶ direkten oder indirekten Einfluss im Rahmen von Beteiligungsverhältnissen der Genossenschaftsbank und wirkt bei Kontroll- und Willensbildungsaktivitäten mit, die das Risikoprofil der Bank tangieren.⁶⁷ Im Weiteren sind alle deutschen Genossenschaftsbanken Mitglied im Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. (BVR)⁶⁸ sowie einem regionalen Prüfungsverband der Gruppe.⁶⁹ Im Rahmen dieser Mitgliedschaften bestehen umfangreiche Mitwirkungsmöglichkeiten für die Vorstände von Genossenschaftsbanken in den Gremien und Einrichtungen der Verbände. Dabei werden wiederum auch Entscheidungen mit potenzieller Risikorelevanz für einzelne Genossenschaftsbanken beeinflusst und fixiert. So wirken z. B. Vorstände von Genossenschaftsbanken in den regionalen Sanierungsausschüssen und dem zentralen Sanierungsausschuss der Sicherungseinrichtung beim BVR mit und sind daran beteiligt, Vorschläge für Sanierungskonzepte auszuarbeiten, die ggf. auch die eigene Genossenschaftsbank in Form von direkten oder indirekten Risikoübernahmen tangieren.⁷⁰

Die Grundproblematik, die sich aus den dargestellten Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Rahmen der Risikohandhabung ergibt sowie der sich daraus ergebende Bedarf einer effektiven Risk Governance für Genossenschaftsbanken, lassen sich mit Hilfe der *Prinzipal-Agenten-Theorie* erläutern. Unter der Prämisse unvollständiger und zumeist ungleich verteilter Informationen wird dabei davon ausgegangen, dass ein Prinzipal, welcher einen Agenten beauftragt, in seinem Interesse bestimmte Dienste zu leisten, nach der nutzenmaximalen Erfüllung seines Auftrags strebt. Gleichmaßen verfolgt der Agent primär die Maximierung seines individuellen Nutzens. Dafür nutzt er seine diskretionären Verhaltensspielräume potenziell auch dann zu seinen eigenen Gunsten aus, wenn er seinen Prinzipal damit bewusst schädigt. Solche Verhaltensspielräume eröffnen sich zu Gunsten eines nicht vollständig kontrollierten Agenten aus bestehenden Informationsvorsprüngen gegenüber seinem Prinzipal.⁷¹

⁶⁴ Vgl. Mustersatzung für Volksbanken und Raiffeisenbanken mit Vertreterversammlung, KORTE / SCHAFFLAND (2009), S. 99-100.

⁶⁵ Vgl. Mustergeschäftsordnung für den Vorstand von Kreditgenossenschaften, KORTE / SCHAFFLAND (2009), S. 182-184.

⁶⁶ Teilweise beauftragen die Genossenschaftsbanken Beteiligungsgesellschaften zur Verwaltung ihrer Anteile.

⁶⁷ Die Genossenschaftsbanken sind direkte Eigentümer der Zentralbanken in der genossenschaftlichen FinanzGruppe, der DZ BANK AG und der WGZ BANK AG und teilweise direkt an anderen Unternehmen der Gruppe beteiligt. Daneben sind die wesentlichen Unternehmen in der FinanzGruppe im mehrheitlichen Besitz der Zentralbanken und damit indirekt der Genossenschaftsbanken. Vgl. EIM (2007), S. 216-229.

⁶⁸ Vgl. EIM (2007), S. 135.

⁶⁹ Vgl. § 54 GenG.

⁷⁰ Vgl. § 17 und § 18 Statut der Sicherungseinrichtung des BVR, BVR (2004), S. 16-19.

⁷¹ Vgl. PICOT / DIETL / FRANCK (2005), S. 72-74.

Konkret lassen sich drei Formen asymmetrischer Informationsverteilung zu Lasten des Prinzipals unterscheiden, die im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Beziehungen innerhalb von Genossenschaftsbanken von potenzieller Relevanz sind. Wird im Rahmen einer solchen Beziehung chronologisch vorgegangen, so besteht für den Prinzipal bereits ex ante, d. h. vor dem eigentlichen Vertragsschluss, ein Informationsdefizit bezüglich der unveränderlichen bzw. nicht kostenlos veränderbaren Eigenschaften, die sich auf den Agenten selbst oder seine offerierten Leistungen beziehen (*Hidden Characteristics*). Erst nach Vertragsschluss und Leistungserbringung durch den Agenten ist es dem Prinzipal abschließend möglich, dessen Eigenschaften im Kontext des Auftrags qualitativ zu beurteilen. Aus der Perspektive der Mitglieder einer Genossenschaftsbank und im Kontext der Risikohandhabung bestehen etwa bei der Berufung von Organmitgliedern bzw. bei der Einstellung von Mitarbeitern Informationsdefizite über deren tatsächliche Kompetenzen im Umgang mit Risiken. Diese Konstellation birgt die Gefahr, dass Agenten mit schlechten bzw. unterdurchschnittlichen Eigenschaften diese gezielt verheimlichen, und dass qualifizierte Agenten ihre Eignung nicht kommunizieren können und sich daher vom Markt zurückziehen. Letztlich kommt es für die Prinzipale zum Problem der Auswahl unerwünschter Vertragspartner (*Adverse Selection*).⁷²

Während sich die dargestellten Informationsdefizite hinsichtlich der Agenteneigenschaften ex post, d. h. nach erfolgter Delegation von Aufgaben und Entscheidungsbeugnissen, verringern, bestehen anderweitig wiederum weitere potenziell nachteilige Informationsasymmetrien. So kann der Prinzipal die Handlungen und insbesondere diesbezügliche Ziele seines Agenten ex post nicht vollständig beobachten oder beurteilen. Ein Beobachtungsproblem tritt etwa auf, wenn dem Prinzipal aufgrund von räumlichen oder zeitlichen Restriktionen eine lückenlose Überwachung des Agenten nicht möglich ist. Beurteilungsprobleme bestehen hingegen, wenn es dem Prinzipal mangels fachlicher Qualifikation oder Erfahrung nicht möglich ist, die Leistung des Agenten zu bewerten. Im Kontext der Risikohandhabung von Genossenschaftsbanken können die Prinzipale beispielsweise nicht abschließend beobachten oder beurteilen, ob Risikoübernahmen in ihrem nachhaltigem Interesse erfolgen oder etwaige andere Motive bei der Entscheidung überwiegen, wie z. B. Gefälligkeiten oder monetäre Anreize. Durch den Agenten lassen sich diese Informationsnachteile des Prinzipals opportunistisch ausnutzen (*Moral Hazard*), indem gezielt relevante Informationen zurückgehalten werden (*Hidden Information*) sowie versteckt nachteilige Handlungen vollzogen werden (*Hidden Action*).⁷³

Ein weiteres Informationsproblem ergibt sich für den Prinzipal nach dem Vertragsschluss im Zusammenhang mit spezifischen Investitionen. Diese sind dadurch charakterisiert, dass es sich um die Bindung von Ressourcen mit spezifischer Verwendungsmöglichkeit handelt und eine alternative Verwendung nicht oder nur unter Wertverlust möglich ist. Folglich ergibt sich für den investierenden Prinzipal mit zunehmender Spe-

⁷² Vgl. PICOT / DIETL / FRANCK (2005), S. 74-75 sowie EIM (2007), S. 193.

⁷³ Vgl. PICOT / DIETL / FRANCK (2005), S. 75 sowie EIM (2007), S. 193.

zifität eine erhöhte Abhängigkeit gegenüber dem Agenten als Investitionssubjekt bzw. als erfolgsverantwortlichen und fachlich kompetenten Investitionsinitiator. Im Verborgenen bleiben dem Prinzipal dabei die tatsächlichen Absichten des Agenten hinter der spezifischen Investition (*Hidden Intention*). So kann dieser die Abhängigkeitssituation gezielt herbeigeführt bzw. gestärkt haben, um diese anschließend opportunistisch auszunutzen (*Hold-up*).⁷⁴ Im Wesentlichen können dabei die Sachkapitalspezifität und die Humankapitalspezifität unterschieden werden. Sachkapitalspezifität bezeichnet Güter und Leistungen, die so aufeinander abgestimmt sind, dass sie für andere Zwecke nicht oder nur bedingt verwertbar sind. In Genossenschaftsbanken ist beispielsweise die Investition in ein individuelles und bedienungskomplexes Ratingsystem zur Risikobeurteilung zu nennen. Von besonderer Relevanz für Genossenschaftsbanken dürfte jedoch der Aspekt der Humankapitalspezifität sein, welche durch die Investition in das Know-how und in spezifische Fähigkeiten von Akteuren entsteht.⁷⁵ So ist von erheblichen Aus- und Fortbildungsinvestitionen für die mit der Risikohandhabung maßgeblich betrauten Agenten auszugehen, um die entsprechenden fachlichen Kompetenzen zu begründen und zu erhalten. Damit verbunden ist etwa die Gefahr, dass nach erfolgter Qualifizierung Forderungen gegenüber der Bank geltend gemacht werden, die sich in erster Linie auf die Androhung z. B. einer Abwanderung zur Konkurrenz oder den potenziellen Missbrauch der erlangten Fähigkeiten stützen.

Zusammenfassend bedeutet die direkte und indirekte Delegation von Aufgaben und der damit verbundenen Entscheidungshoheit für einen Prinzipal folglich ein schwer kalkulierbares Risiko aufgrund von Informationsasymmetrien, die sich potenziell zu Lasten des Prinzipals, d. h. im betrachteten Fall einer Genossenschaftsbank zu Lasten der Mitglieder bzw. des MemberValue, ausnutzen lassen. Diese Schlussfolgerung legt es den Prinzipalen grundsätzlich nahe, auf die Delegation von Aufgaben zu verzichten und sämtliche Leistungen vollständig in kollektiver Eigenregie zu erbringen.⁷⁶ Entgegen steht diesem pragmatischen Lösungsansatz jedoch, dass praktisch allen wirtschaftlichen Akteuren Restriktionen hinsichtlich der eigenen Handlungsmöglichkeiten vorgegeben sind. Unter Berücksichtigung zeitlicher und räumlicher Restriktionen sowie jenen, die die Verfügbarkeiten von finanziellen, organisatorischen, technischen und fachlichen Ressourcen betreffen, verbleibt den Prinzipalen in der Regel keine Alternative zur Delegation bestimmter Aufgaben und Entscheidungen an Agenten.⁷⁷ Mit anderen Worten befinden sich die Prinzipale in einer Dilemmasituation, in der einerseits ein Verzicht auf die Delegation von Aufgaben - und damit folglich ein Verzicht auf potenziell nutzenstiftender Transaktionen - unmittelbar mit Nutzeneinbußen verbunden ist. Andererseits führt die Beauftragung von Agenten ebenfalls zu potenziellen Nutzeneinbußen durch die opportunistische Ausnutzung von Informationsasymmetrien durch den Agenten.

⁷⁴ Vgl. KLEIN / CRAWFORD / ALCHIAN (1978), S. 298-300.

⁷⁵ Vgl. EIM (2007), S. 195.

⁷⁶ Die kollektive Ausübung der Aufgaben vermeidet in diesem Zusammenhang die Entstehung von Prinzipal-Agenten-Beziehungen innerhalb der Prinzipale.

⁷⁷ Vgl. ERLEI / LESCHKE / SAUERLAND (2007), S. 74.

Um diesem Dilemma im Interesse der Agenten und der Prinzipale zu entkommen, bedarf es folglich Anstrengungen, die einen Zusammenbruch des Marktes für die entsprechenden Leistungen der Agenten vermeiden bzw. eine Marktlösung realisieren, wobei den berechtigten Präferenzen der Akteure möglichst optimal entsprochen wird. Im Kontext der Risikohandhabung von Genossenschaftsbanken empfiehlt es sich daher geeignete und effiziente institutionelle Arrangements für die Risikohandhabung zu treffen, um den zu befürchtenden Verhaltensproblemen (Adverse Selection, Moral Hazard, Hold-up) entgegenzuwirken und um folglich negative Auswirkungen aus den delegierten risikorelevanten Tätigkeiten auf den MemberValue effektiv zu verringern.

In der Prinzipal-Agenten-Theorie lassen sich das *Signalling*, das *Screening*, die *Self Selection* sowie die *Interessenangleichung* und das *Monitoring* als geeignete Mechanismen bzw. Gestaltungsoptionen für die zugrundeliegenden Informationsproblematiken unterscheiden.⁷⁸ Signalling bezeichnet Aktivitäten des Agenten, einen Prinzipal davon zu überzeugen, dass er die gewünschten Leistungsmerkmale besitzt, im betrachteten Fall etwa durch die Vorlage von Zeugnissen oder sonstigen Qualifikationsnachweisen, die seine Risikokompetenz belegen. Im Gegensatz dazu umfasst das Screening alle Aktivitäten, mit denen der Prinzipal versucht, Informationen über die Qualität des Agenten zu erhalten, z. B. durch gezielte Eignungstests. Intention von Self-Selection-Mechanismen ist es, durch eine implizite Selbsteinschätzung der Agenten bezüglich ihrer Qualifikation, jene Agenten mit der gewünschten Eignung zu identifizieren. So lässt sich eine glaubwürdige Selbsteinschätzung durch differenzierte Vertragsangebote, etwa hinsichtlich der erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile, ermitteln. Institutionen der Interessenangleichung zielen insbesondere auf die Handlungen der Agenten nach Vertragsschluss ab und sollen gewährleisten, dass der Agent aus Eigennutz im Interesse des Prinzipals handelt. Eine solche Interessenharmonisierung kann durch geeignete Anreiz- und Sanktionssysteme, wie z. B. risikoadjustierte Entlohnungssysteme, geschaffen werden. Ebenso lässt sich über die Schaffung von wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnissen oder die Integration eines Agenten eine Interessenangleichung erreichen, im Falle von Genossenschaftsbanken beispielsweise durch die Andienung einer Mitgliedschaft. Schließlich bleibt dem Prinzipal die Möglichkeit des Monitoring, um Informationsasymmetrien und folglich diskretionäre Handlungsspielräume zu verringern. Das Monitoring bezeichnet laufende Kontrollaktivitäten des Prinzipals hinsichtlich der Agentenhandlungen, wie z. B. durch die automatisierte Aufzeichnung und Auswertung risikorelevanter Transaktionen.

Neben der erwünschten Verringerung von Informationsasymmetrien im Verhältnis zwischen Prinzipalen und Agenten entstehen durch die Umsetzung der vorgestellten Maßnahmen die sogenannten *Agency-Kosten*, welche es im Sinne aller Beteiligten zu minimieren gilt.⁷⁹ Es gilt folglich, Institutionen zu gestalten, wodurch ein nutzenmaximaler Kompromiss zwischen einer möglichst produktiven Arbeitsteilung durch die Einbin-

⁷⁸ Vgl. ausführlich DIETL (1993), S. 145-152 sowie PICOT / DIETL / FRANCK (2005), S. 76-80.

⁷⁹ Zu den Agency-Kosten vgl. JENSEN / MECKLING (1976), S. 308.

derung von Agentenleistungen und möglichst reibungslosen und kostengünstigen Tausch- und Abstimmungsvorgängen im Rahmen der entstehenden Beziehungen erreicht wird.⁸⁰

Das Konzept der Risk Governance bietet eine solche institutionelle Lösung, um den facettenreichen risikorelevanten Agency-Problemen im Beziehungsgefüge einer Genossenschaftsbank effektiv und effizient zu begegnen. Die Risk Governance beschreibt ein System von Risk-Governance-Elementen, die einerseits unmittelbare Mechanismen zur Vermeidung von risikorelevanten Informationsasymmetrien darstellen und andererseits Rahmenvorgaben für die Definition und Etablierung solcher Mechanismen beinhalten. Intention des Risk-Governance-Konzepts ist es dabei, eine höchstmögliche Agency-Kosten-Effizienz zu erreichen, indem durch die übergeordnete bzw. zusammenfassende Perspektive der Risk Governance eine ganzheitliche Organisation und Koordination sämtlicher Risk-Governance-Elemente gewährleistet wird, d. h. insbesondere Parallel- und Wechselwirkungen der Mechanismen berücksichtigt werden. Konkret ergibt sich der Mehrwert aus der Implementierung einer geeigneten Risk Governance aus der effizienten Verringerung von Informationsasymmetrien und damit implizit aus der Möglichkeit zur nutzenstiftenden Delegation von Aufgaben an Agenten. Daneben bieten die Rahmenregeln zur Risikohandhabung innerhalb der Genossenschaftsbankorganisation die Möglichkeit, potenziell divergierende Interessen und Erwartungen innerhalb der Prinzipalgemeinschaft zu kanalisieren und zu harmonisieren. Die Vorteilhaftigkeit dieses Aspekts ergibt sich für Genossenschaftsbanken insbesondere vor dem Hintergrund der in der Regel hohen Anzahl von Mitgliedern (Prinzipale), verbunden mit dem Prinzip, dass in der Generalversammlung bzw. in der Vertreterversammlung grundsätzlich jedem Mitglied der gleiche Entscheidungseinfluss zukommt und folglich keine hierarchischen Strukturen existieren.⁸¹ Aus der Perspektive der übergeordneten Prinzipale einer Genossenschaftsbank - der Mitgliederperspektive - bedeutet eine geeignete Risk Governance folglich eine nachhaltige Erhöhung des MemberValue und sollte daher insbesondere im Sinne der Mitglieder bzw. von den Mitgliedern angestrebt und umgesetzt werden.

Neben den Mitgliedern liegt eine effiziente Risk Governance grundsätzlich auch im Interesse der Risikoagenten sowie Kunden und Geschäftspartner im Beziehungsgeflecht einer Genossenschaftsbank. Zum einen verstetigt und erleichtert sie die Interaktion innerhalb von Prinzipal-Agenten-Beziehungen unterhalb der Mitgliderebene für die beteiligten Akteure. Zum anderen kann davon ausgegangen werden, dass grundsätzlich alle Stakeholder einer Genossenschaftsbank an einem stabilen und nachhaltigen Unternehmen interessiert sind, wodurch beständige und vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen gefördert werden. Welche unerlässliche Komponente Vertrauen für eine funktionierende und stabile Geschäftstätigkeit im Bank- und Finanzdienstleistungssektor darstellt, hat dabei gerade die Finanzkrise seit 2007 eindrucksvoll unter Beweis ge-

⁸⁰ Vgl. PICOT / DIETL / FRANCK (2005), S. 76.

⁸¹ Vgl. §§ 43 - 43a GenG.

stellt.⁸² Zudem haben empirische Daten gezeigt, dass insbesondere solche Finanzunternehmen, die eine starke und effiziente Risk Governance implementiert hatten, sich wirtschaftlich grundsätzlich besser in der Finanzkrise behaupten konnten.⁸³ Wenngleich die Genossenschaftsbanken als Gewinner der Finanzkrise gelten und ihnen als offensichtlich sicherer Hafen in Krisenzeiten allgemein großes Vertrauen entgegengebracht wurde, sollte dies nicht als ein Zeichen zum Ausruhen und als ein pauschales Gütesiegel in Sachen Risiko verstanden werden. Vielmehr gilt es, dies als Aufforderung zu verstehen, den bestehenden Vertrauensstatus durch eine gezielte Mikro-Risk-Governance zu erhalten und auszubauen.

4 Status quo der Makro-Risk-Governance für Genossenschaftsbanken

Während die Makro-Risk-Governance grundsätzlich nicht durch die einzelnen Institute beeinflussbar ist, lässt sich im Rahmen der Definition von Mikro-Risk-Governance-Elementen explizit auf deren spezifische Gegebenheiten eingehen und so höchstmögliche Effizienz bei der Implementierung und Anwendung im Sinne des MemberValue sicherstellen. Aus diesem Grund sollte aus der Sicht einer Genossenschaftsbank grundsätzlich eine Fokussierung auf die Mikro-Risk-Governance erfolgen.

Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Mikro-Risk-Governance zum einen die konkrete und möglichst optimale Umsetzung von Vorgaben der Makroebene gewährleisten muss bzw. diese als hierarchisch übergeordnet zu beachten sind. Zum anderen gilt es im Rahmen der Mikro-Risk-Governance, jenem Bedarf an Risikorahmenregeln, der über die Umsetzung der Makro-Risk-Governance hinausgeht, über individuelle Strukturen zu begegnen. Im Sinne einer vollständigen, effizienten und hierarchiekonformen Mikro-Risk-Governance, die Parallel- und Wechselwirkungen berücksichtigt, ist daher zunächst die für das Risikohandling in Genossenschaftsbanken relevante Makro-Risk-Governance zu erheben. An dieser Stelle wird daher ein Überblick über die wesentliche Makro-Risk-Governance gegeben, die für Genossenschaftsbanken Anwendung findet. Wie bereits dargelegt, erfolgt eine Fokussierung auf die Hierarchieebene der *institutionellen Rahmenbedingungen* mit Risikobezug, d. h. auf die verbindlichen Vorgaben der legislativen und exekutiven Instanzen. Konkret werden diesbezüglich das Genossenschaftsgesetz, das Handelsgesetzbuch, das Kreditwesengesetz, die Mindestanforderungen an das Risikomanagement, das Einlagensicherungs- und Anlegerentschädigungsgesetz sowie das Wertpapierhandelsgesetz betrachtet.⁸⁴

Im Folgenden werden wesentliche Vorgaben der genannten Rechtsquellen mit allgemeiner und permanenter Gültigkeit vorgestellt, die sich unmittelbar auf die Risikohandhabung der Genossenschaftsbanken beziehen, d. h. risikorelevante Informationsasymmetrien im Geflecht der Bankorganisation tangieren und damit die Bank bzw. ihre

⁸² Vgl. THEURL (2008a), S. 5 sowie DONGES ET AL. (2009), S. 3.

⁸³ Vgl. OPPLIGER / VAN RHIENEN (2010), S. 26.

⁸⁴ Zudem wird im Rahmen der Betrachtung auf folgende Rechtsverordnungen Bezug genommen: Kreditinstituts-Rechnungslegungsverordnung, Großkredit- und Millionenkreditverordnung, Liquiditätsverordnung, Solvabilitätsverordnung.

Mitglieder als Risikoträger betreffen. Dabei erfolgt grundsätzlich eine Fokussierung auf solche Aspekte mit allgemeingültigem Charakter für das Gesamtunternehmen bzw. wesentliche Unternehmensbereiche oder Sachverhaltskategorien. Redundanzen, die sich bezüglich bestimmter Risk-Governance-Elemente im Rahmen der verschiedenen Rechtsnormen ergeben, werden der Vollständigkeit halber und zur Verdeutlichung etwaiger Vorgaben, die von der jeweiligen Normenschnittmenge abweichen, grundsätzlich nicht aggregiert, sondern rechtsnormspezifisch dargestellt.⁸⁵ Ausgenommen von der Betrachtung sind Vorschriften, wodurch lediglich Dritte eine Veränderung ihrer Risikosituation erfahren, solche, die nur im weiteren Sinne⁸⁶ das Risikoprofil der Institute determinieren sowie Vorgaben, die sich auf Einzelfälle bzw. spezifische Tätigkeiten beziehen. Die Vorstellung jener, als wesentlich und relevant identifizierten, Risk-Governance-Elemente erfolgt in der Regel zusammenfassend und widmet sich ihrer grundsätzlichen Geltung. Spezielle Erweiterungen, Ausnahmen, umfangreiche Explikationen und detaillierte Formulierungen zur Implementierung in den betroffenen Instituten, die der intendierten operativen Wirkung der Makro-Risk-Governance dienlich sind, werden grundsätzlich nicht erörtert.⁸⁷ Gegenstand der Erhebung sind zudem nur solche Vorschriften, die unmittelbar für Genossenschaftsbanken Geltung haben, nicht jedoch Vorgaben für Gruppen, Holdings und Konglomerate oder solche, die sich ausschließlich auf verbundene Unternehmen, z. B. auf Kapitalanlagegesellschaften, Sondervermögen etc., beziehen. Im Weiteren werden steuerrechtliche Aspekte von der Betrachtung ausgenommen.

Aus der *institutionellen* Perspektive ist es den vorgestellten Makro-Risk-Governance-Elementen gemein, dass es sich durchgängig um *formelle* Elemente handelt. Jene, die sich aus Gesetzen ergeben, werden von den gesetzgebenden Verfassungsorganen auf Bundesebene, d. h. dem Bundestag und dem Bundesrat, verantwortlich definiert. Die genannten Verordnungen und Anforderungen werden sämtlich, per Ermächtigung im Gesetz, von den exekutiven Instanzen, konkret dem Bundesministerium der Finanzen, dem Bundesministerium der Justiz und der deutschen Bankenaufsicht, erlassen.⁸⁸

Aufgrund ihres hierarchisch übergeordneten Charakters haben die vorgestellten Elemente zudem aus der *prozessualen* Perspektive gemeinsam, dass ihre Beachtung in den Genossenschaftsbanken zwingend, d. h. grundsätzlich nicht auf Basis eines individuellen Kalküls, erfolgt. Anreize zur Umsetzung für die betreffenden Institute ergeben sich aus den drohenden Strafmaßnahmen bei Nichtbeachtung, die teilweise explizit in

⁸⁵ Teilweise werden bestimmte Anforderungen, die als Risk Governance einzuordnen sind, in den verschiedenen Rechtsnormen mehrfach gestellt bzw. konkretisiert oder modifiziert. In der Anwendung der Rechtsnormen auf die Genossenschaftsbanken gelten der allgemeine Grundsatz, dass die speziellere Vorschrift Vorrang vor der generellen Vorschrift hat („lex specialis derogat legi generali“) sowie entsprechende weitere juristische Verfahren für Normenkollisionen. Vgl. dazu LARENZ (1991), S. 266 -270.

⁸⁶ Zum Beispiel Vorgaben, die indirekt potenziellen Risiken aus Interessenskonflikten mit Dritten vorbeugen (etwa bestimmte Sorgfaltspflichten gegenüber Kunden), spezielle Haftungsregeln, die nur das Risiko der Nichtkonformität mit konkreten Vorschriften tangieren etc.

⁸⁷ An dieser Stelle sei bereits auf die entsprechenden Quellen oder Verweise verwiesen.

⁸⁸ Siehe Rechtsquellenverzeichnis.

den jeweiligen Normen geregelt sind. Zum anderen gilt für sämtliche Elemente, dass es Bestandteil der Mikro-Risk-Governance ist, ihre konkrete und normenkonforme Implementierung zu gewährleisten. Auf jener Ebene der Mikro-Risk-Governance sind entsprechende organisationsindividuelle Rahmenstrukturen zur Umsetzung der Makro-Risk-Governance-Elemente zu etablieren.

Eine Verminderung von risikorelevanten Informationsasymmetrien zu Lasten der Prinzipale der Institute, d. h. insbesondere der Mitglieder, bezüglich der Qualität und des Wirkens ihrer direkten und indirekten Agenten, wird durch die vorgestellten Risk-Governance-Elemente vor allem auf zweierlei Weise erreicht. Einerseits gewährleisten umfassende Informations- und Berichtspflichten eine adäquate Darstellung der Risikosituation der Bank gegenüber ihren Prinzipalen. Andererseits bewirken die Anforderungen der Makro-Risk-Governance sowie ihre effektive Durchsetzung die Gewissheit der Prinzipale, dass gewisse Mindeststandards im Risikohandling anreizkompatibel gesetzt sind, denen ihre Agenten entsprechen müssen. Mit anderen Worten stellen die wirksamen Kontrollen der Entsprechung mit den Anforderungen der Makro-Risk-Governance durch die zuständigen Stellen eine Form des Screening im Sinne der Prinzipale der Institute dar. Sofern keine Beanstandungen bestehen, wird damit diesbezüglich folglich ein indirektes Gütesiegel (Signaling) erteilt. Daneben werden im Rahmen der Vorgaben explizite Mechanismen zur Verringerung von Informationsasymmetrien geschaffen, wie z. B. durch die verpflichtende Tätigkeit des Aufsichtsorgans.

4.1 Risk Governance im Genossenschaftsgesetz - GenG

Aspekte der Risikohandhabung	Strategie	Identifikation	Beurteilung	Steuerung	Kontrolle	Kommunikation	Vorsorge	Haftung	Personelles	Organisatorisches	Kultur
Rechtsquelle											
Genossenschaftsgesetz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 6: Wirkungsaspekte der Risk Governance im GenG

Eine rechtsformspezifische rechtliche Grundlage für das deutsche Genossenschaftswesen bildet das Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz - GenG). Der Geltungsbereich des Genossenschaftsgesetzes wird durch § 1 GenG definiert, der das Wesen einer Genossenschaft im Verständnis dieses Gesetzes formuliert. Im Rahmen des Genossenschaftsgesetzes finden sich Risk-Governance-Elemente zum Abbau von Informationsasymmetrien sowie zur Interessenharmonisierung zwischen den Genossenschaftsakteuren in den Bereichen der *Risikosteuerung*, der *Risikokontrolle*, der *Risikokommunikation*, der *Risikovorsorge*, der *Risikohaftung* sowie für *personelle* Aspekte der Risikohandhabung.

Eine konkret formulierte Aufgabe, die im Rahmen der *Risikosteuerung* einzuordnen ist, ergibt sich aus § 49 GenG, wonach die Generalversammlung die Beschränkungen festzusetzen hat, die bei Kreditgewährung an denselben Schuldner eingehalten werden sollen. Eine vergleichbare Regelung mit impliziter Risikosteuerungswirkung stellt die erforderliche Aufsichtsratsgenehmigung von Krediten an Vorstandsmitglieder bzw. die Annahme von Vorstandsmitgliedern als Kreditbürgen gemäß § 39 Abs. 2 GenG dar.

Im Rahmen der *Risikokontrolle* bei Genossenschaften finden sich im Genossenschaftsgesetz implizite und explizite Vorgaben. So verpflichtet § 38 GenG den Aufsichtsrat der Genossenschaft⁸⁹, den Vorstand bei dessen Geschäftsführung zu überwachen und räumt ihm diesbezüglich weiterreichende Informationsrechte ein. Implizit ist damit der Auftrag verbunden, auch Risikoaspekte im Rahmen der Geschäftsführung zu beaufsichtigen. Gleiches gilt für die Order gemäß § 38 Abs. 1 GenG, den Jahresabschluss, den Lagebericht und den Vorschlag für die Verwendung des Jahresüberschusses oder die Deckung des Jahresfehlbetrags zu prüfen. Explizit erwähnt wird das Thema Risiko in § 38 Abs. 1a GenG, wo u. a. die Möglichkeit des Aufsichtsrats formuliert wird, einen Prüfungsausschuss zur Überprüfung des Risikomanagementsystems zu bestellen. Einen weiteren impliziten Auftrag zur Inspektion der Risikosituation einer Genossenschaft formuliert § 53 Abs. 1 GenG, indem Genossenschaften sich regelmäßig einer Prüfung durch den zuständigen Prüfungsverband (§ 55 Abs. 1 Satz 1 GenG) unterziehen müssen, die ihre wirtschaftlichen Verhältnisse sowie die Ordnungsmäßigkeit ihrer Geschäftsführung feststellt.⁹⁰ An die Prüfungsverbände sowie das Prüfungsverfahren formuliert das Genossenschaftsgesetz umfangreiche Anforderungen.⁹¹ Neben dem Aufsichtsrat und dem Prüfungsverband als Instanzen zur Risikokontrolle kommt diese Aufgabe auch der Generalversammlung bzw. Vertreterversammlung⁹² zu. Zwar wird dies nicht explizit im Rahmen ihrer Zuständigkeiten in § 48 GenG formuliert, dennoch setzt ihre dort definierte Kompetenz zur Entlastung des Vorstands und des Aufsichtsrats dies implizit voraus.

Zugleich wichtige Grundlage und erwarteter nächster Schritt einer effektiven Risikokontrolle ist die *Risikokommunikation*. Im Genossenschaftsgesetz finden sich implizite Vorgaben zur Risikokommunikation gegenüber dem Vorstand, dem Aufsichtsrat und

⁸⁹ Gemäß § 9 Abs. 1 GenG kann bei Genossenschaften mit nicht mehr als 20 Mitgliedern durch Bestimmung in der Satzung auf einen Aufsichtsrat verzichtet werden und die Generalversammlung die Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats wahrnehmen, soweit im Genossenschaftsgesetz nichts anderes bestimmt ist. Es ist jedoch davon auszugehen, dass diese Regel zu jedem Zeitpunkt und für alle Genossenschaftsbanken keine Anwendung findet und folglich alle Genossenschaftsbanken einen Aufsichtsrat besitzen.

⁹⁰ Gemäß § 53 Abs. 1 Satz 2 GenG muss die Prüfung bei Genossenschaften, deren Bilanzsumme 2 Millionen Euro übersteigt, in jedem Geschäftsjahr stattfinden. Laut Jahresbericht 2009 des BVR hat die kleinste Genossenschaftsbank in Deutschland eine Bilanzsumme von rund 12 Millionen Euro, so dass diese Regel für alle Genossenschaftsbanken in Deutschland Anwendung findet, vgl. BVR (2010a), S. 38.

⁹¹ Vgl. Abschnitt 4 GenG.

⁹² Gemäß § 43a Abs. 1 GenG kann die Satzung bei Genossenschaften mit mehr als 1.500 Mitgliedern bestimmen, dass die Generalversammlung aus Vertretern der Mitglieder (Vertreterversammlung) besteht.

den Mitgliedern in Form der Generalversammlung bzw. Vertreterversammlung. So findet sie Berücksichtigung im § 33 Abs. 1 Satz 2 GenG, der den Vorstand verpflichtet, den Jahresabschluss und den Lagebericht unverzüglich nach ihrer Aufstellung dem Aufsichtsrat und mit dessen Bemerkungen der Generalversammlung vorzulegen. Auf diese Weise wird dem Aufsichtsrat und den Mitgliedern frühzeitig die wirtschaftliche Gesamtsituation der Genossenschaft und darin inbegriffen die Risikosituation kommuniziert. Im Falle eines wesentlichen Verlustes,⁹³ der sich im Rahmen einer Bilanz ergibt oder der anderweitig antizipiert wird, besteht zudem gemäß § 33 Abs. 2 GenG eine Anzeigepflicht gegenüber der Generalversammlung, um diese über das bestehende Risiko zu informieren. Im Weiteren ist nach § 38 Abs. 1 Satz 4 GenG der Aufsichtsrat verpflichtet, der Generalversammlung vor der Feststellung des Jahresabschlusses über das Ergebnis seiner Prüfung des Jahresabschlusses, des Lageberichts und des Vorschlags für die Verwendung des Jahresüberschusses oder die Deckung des Jahresfehlbetrags zu berichten. Konkret wird in § 48 Abs. 3 GenG gefordert, den Jahresabschluss und Lagebericht sowie den Aufsichtsratsbericht mindestens eine Woche vor der feststellenden Versammlung allen Mitgliedern zur Kenntnis zu bringen. Damit wird die Möglichkeit geschaffen, sich ein umfassendes Bild u. a. der Risikosituation zu bilden, bevor die Feststellung und Organentlastung erfolgt. Zudem hat der Aufsichtsrat gemäß § 38 Abs. 2 GenG eine Generalversammlung einzuberufen, wenn dies im Interesse der Genossenschaft erforderlich ist. § 44 GenG ergänzt diese Anforderung, die insbesondere auch für risikorelevante Aspekte Anwendung finden dürfte, indem grundsätzlich eine Generalversammlung einzuberufen ist, wenn dies im Interesse der Genossenschaft erforderlich erscheint. Die grundsätzliche Verantwortung dafür wird, sofern nicht anderweitig im Gesetz oder in der Satzung bestimmt, dem Vorstand übertragen. Weitere implizite Vorgaben zur Risikokommunikation betreffen die genossenschaftliche Pflichtprüfung. So schreibt § 58 Abs. 1 GenG dem Prüfungsverband vor, einen schriftlichen Prüfungsbericht⁹⁴ zu verfassen, welcher nach § 58 Abs. 3 GenG dem Vorstand der Genossenschaft sowie dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats vorzulegen ist. Die Mitglieder der Genossenschaft haben § 59 Abs. 1 Satz 2 GenG folgend das Recht, Einsicht in das zusammengefasste Ergebnis des Prüfungsberichtes zu nehmen; damit ergibt sich ihnen wiederum die Möglichkeit, die Risikosituation der Genossenschaft einzuschätzen. Ergänzt wird diese Informationsmöglichkeit durch die Pflicht des Aufsichtsrates, sich in der Generalversammlung über wesentliche Feststellungen oder Beanstandungen der Prüfung zu erklären.⁹⁵ Zudem kann gemäß § 60 Abs. 1 GenG der zuständige Prüfungsverband potenzielle Informationsdefizite der Mitglieder durch die Berufung einer außerordentlichen Generalversammlung vermindern, sofern er die

⁹³ § 33 Abs. 3 spricht von einem Verlust, der durch die Hälfte des Gesamtbetrags der Geschäftsguthaben und die Rücklagen nicht gedeckt ist.

⁹⁴ Auf den Prüfungsbericht, soweit er den Jahresabschluss und den Lagebericht betrifft, sind dabei gemäß § 58 Abs. 1 Satz 2 GenG die inhaltlichen Anforderungen aus § 321 Abs. 1 bis Abs. 3 sowie Abs. 4a HGB entsprechend anzuwenden.

⁹⁵ Vgl. § 59 Abs. 2 GenG.

Überzeugung gewinnt, dass im Rahmen der Beschlussfassung über den Prüfungsbericht Verfahrens- oder Informationsdefizite⁹⁶ bestehen bzw. bestanden haben.

Risikovorsorge ergibt sich aus § 7 Nr. 2 GenG, wonach die Satzung einer Genossenschaft zwingend die Bildung und die Modalitäten einer gesetzlichen Rücklage zur Deckung bilanzieller Verluste zu bestimmen hat. Darüber hinaus gestattet § 20 GenG Satzungsbestimmungen, die vorgeben, dass Gewinne nicht verteilt, sondern in einem bestimmten Ausmaß der gesetzlichen Rücklage und anderen Ergebnisrücklagen zugeschrieben werden. Zudem kann der Vorstand befugt werden, einen Teil des Jahresüberschusses, höchstens jedoch die Hälfte, in Ergebnisrücklagen einzustellen.

Vorgaben zur *Risikohaftung* finden sich implizit in den allgemeinen Haftungsregeln, die über § 23 GenG als verbindlich für alle Genossenschaftsmitglieder erklärt werden. So geht einem Haftungsfall i. d. R. stets ein schlagend gewordenes Risiko voraus. Aus § 2 GenG ergibt sich, dass den Gläubigern nur das Vermögen der Genossenschaft für deren Verbindlichkeiten haftet. Damit wird die grundsätzliche Haftung für Verbindlichkeiten, die aus übernommenen Risiken entstehen, d. h. auch die Konsequenzen schlagend werdender Risiken, implizit eingeschränkt. Dies dürfte sich grundsätzlich verstärkend auf die Risikobereitschaft der Bank auswirken. Daneben bestehen jedoch im Genossenschaftsgesetz Möglichkeiten, den Haftungsumfang im Zusammenspiel mit der Genossenschaftssatzung zu erhöhen und damit implizit Risikoentscheidungen zu tangieren. So sieht § 105 Abs. 1 GenG die Pflicht der Mitglieder vor, Nachschüsse zur Insolvenzmasse zu leisten, sofern dies nicht durch die Satzung ausgeschlossen ist. § 6 Abs. 3 GenG fordert diesbezüglich als zwingenden Inhaltspunkt der Satzung Bestimmungen darüber, ob und in welchem Umfang eine solche Nachschusspflicht besteht. Für den Fall einer beschränkten Nachschusspflicht werden in § 119 und § 121 GenG Anforderungen an die Haftsumme formuliert. Eine weitere potenzielle Haftungsausweitung definiert § 87a Abs. 2 GenG, wonach die Generalversammlung den Genossenschaftsmitgliedern weitere beschränkte Zahlungspflichten im Falle einer Überschuldung auferlegen kann, sofern eine Insolvenznachschusspflicht oder eine entsprechende satzungsmäßige Ermächtigung dazu besteht. Ebenfalls dürfte die Risikobereitschaft der Genossenschaftseigentümer gemindert werden durch das Procedere im Rahmen der Verlusthaftung mittels ihrer Geschäftsanteile, die sich aus § 19 GenG ergibt. So konkretisiert § 19 Abs. 2 Satz 2 GenG, dass keine Gewinnauszahlung erfolgt, bis ein durch Verlust vermindertes Guthaben wieder ergänzt wurde.

Bezüglich *personeller* Aspekte in punkto Kompetenz, Sorgfalt und Intention bei der Risikohandhabung finden sich für den Vorstand, den Aufsichtsrat und die Verbandsprüfer implizite Anforderungen und Anreize im Genossenschaftsgesetz. So übernehmen sowohl der Vorstand als auch der Aufsichtsrat zwingend eine direkte Risikohaftung, indem sie gemäß § 9 Abs. 2 GenG Mitglieder der Genossenschaft sein müssen und sich

⁹⁶ § 60 Abs. 1 GenG nennt ungebührliche Verzögerungen bei der Beschlussfassung sowie unzulängliche Unterrichtungen über wesentliche Feststellungen oder Beanstandungen des Prüfungsberichts als solche Defizite.

damit am haftenden Vermögen der Genossenschaft beteiligen. Daneben fordert das Genossenschaftsgesetz, dass der Vorstand einer Genossenschaft mindestens aus zwei Personen⁹⁷ und der Aufsichtsrat mindestens aus 3 Personen⁹⁸ besteht, womit das Mehraugenprinzip gewährleistet wird und folglich auch bei Risikoaspekten die Willensbildung und Kontrolle nicht von jeweils einer einzelnen Person abhängt. Für den Vorstand wird dies dadurch verstärkt, dass § 25 GenG grundsätzlich nur eine gemeinschaftliche Vertretung der Genossenschaft durch den Vorstand vorsieht, wengleich Möglichkeiten, dies zu umgehen, explizit formuliert sind. Explizite Anforderungen an den Aufsichtsrat bestehen zum einen nach § 36 Abs. 2 GenG darin, dass dessen Mitglieder keine nach dem Geschäftsergebnis bemessene Vergütung beziehen dürfen, womit implizit vergütungsinduzierte Anreize zur Förderung einer riskanten Geschäftspolitik vermieden werden. Zum anderen stellt § 36 Abs. 4 GenG Kompetenzanforderungen in punkto Rechnungslegung oder Abschlussprüfung für kapitalmarktorientierte Genossenschaften im Sinne des § 264d HGB, die mindestens von einem Aufsichtsratsmitglied erfüllt werden müssen. Eine identische Anforderung besteht gemäß § 38 Abs. 1a GenG für mindestens ein Mitglied in Prüfungsausschüssen, die der Aufsichtsrat im Rahmen seiner Tätigkeiten errichten kann. Diese Qualitätsanforderungen erhöhen dabei implizit die Risikokompetenz des Kontrollorgans, insbesondere bezüglich der Risikosituation, die sich aus der Rechnungslegung und Abschlussprüfung ergibt. Eine strikte Trennung der Leitungs- und Kontrollfunktion wird durch § 37 Abs. 1 GenG sichergestellt, wonach Aufsichtsratsmitglieder keine Geschäftsführungskompetenzen auf Gesamtbankebene⁹⁹ haben dürfen. Damit wird gewährleistet, dass die Gestaltung und Kontrolle der Risikosituation nicht durch eine Person erfolgt und Missbrauchsmöglichkeiten folglich vermieden werden. Im Weiteren verpflichtet das Genossenschaftsgesetz gleichermaßen den Vorstand¹⁰⁰ und den Aufsichtsrat¹⁰¹ einer Genossenschaft zur sorgfältigen und verantwortlichen Wahrnehmung ihrer Tätigkeiten. Anreize, diesen Auftrag zu befolgen und damit folglich Mechanismen, die aus Sicht der Mitglieder Informationsasymmetrien verringern, bestehen darin, dass Vorstands-¹⁰² und Aufsichtsratsmitglieder¹⁰³ jeweils gesamtschuldnerisch der Genossenschaft zum Ersatz des Schadens aus Pflichtverletzungen verpflichtet sind und zudem im Falle strittiger Sorgfalt die Beweislast tragen. Konkrete Sachverhalte, die Schadensersatzpflichten bzw. Strafen begründen sowie weitere Ausführungen zur Schadensersatzpflicht finden sich in § 34 GenG und im Rahmen der Straf- und Bußgeldvorschriften des Genossenschaftsgesetzes.¹⁰⁴ Ein weiterer Anreiz für den Vorstand und Aufsichtsrat einer Genossenschaft, mit den

⁹⁷ Vgl. § 24 Abs. 2 GenG.

⁹⁸ Vgl. § 36 Abs. 1 GenG.

⁹⁹ Laut § 37 Abs. 1 Satz 1 GenG sind dies Vorstandsmitglieder, dauernde Stellvertreter der Vorstandsmitglieder, Prokuristen oder zum Betrieb des gesamten Geschäfts ermächtigte Handlungsbevollmächtigte.

¹⁰⁰ Vgl. § 34 GenG.

¹⁰¹ Vgl. § 41 GenG.

¹⁰² Vgl. § 34 Abs. 2 Satz 1 GenG.

¹⁰³ Vgl. § 41 GenG.

¹⁰⁴ Vgl. Abschnitt 9 GenG.

Mitgliederinteressen (risiko-)konform zu handeln, ergibt sich aus § 48 Abs. 1 GenG, wonach diese Organe der Entlastung durch die Generalversammlung bedürfen.

4.2 Risk Governance im Handelsgesetzbuch - HGB

Die Gültigkeit des Handelsgesetzbuches - HGB für Genossenschaftsbanken ergibt sich aus der in § 17 Abs. 2 GenG formulierten Kaufmannseigenschaft von Genossenschaften. Risk-Governance-Elemente, die den Umgang mit Risiken in Genossenschaftsbanken tangieren, lassen sich im HGB in Vorgaben zur *Risikokommunikation* und zur *Risikovorsorge* identifizieren. Daneben bestehen vielfältige Einzelregelungen, wodurch konkrete Risiken entstehen, gemindert oder gänzlich vermieden werden. Wie bereits ausführlich dargelegt, erfolgt an dieser Stelle wiederum eine Fokussierung auf jene Elemente, die die allgemeine Handhabung von Risiken innerhalb der Genossenschaftsbankstrukturen als impliziten oder expliziten Gegenstand haben. Sofern sich die jeweiligen Aspekte mehrfach aus dem HGB ergeben, d. h. aus den Vorschriften für alle Kaufleute, den ergänzenden Vorschriften für eingetragene Genossenschaften und den ergänzenden Vorschriften für Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute,¹⁰⁵ werden jene Vorgaben vorgestellt, die die entsprechenden untergeordneten Vorschriften abdecken und den jeweils höchsten Grad an Spezifität für Genossenschaftsbanken aufweisen.

Aspekte der Risikohandhabung	Strategie	Identifikation	Beurteilung	Steuerung	Kontrolle	Kommunikation	Vorsorge	Haftung	Personelles	Organisatorisches	Kultur
Rechtsquelle											
Handelsgesetzbuch (RechKredV)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 7: Wirkungsaspekte der Risk Governance im HGB

Die *Risikokommunikation* wird im Handelsgesetzbuch insbesondere durch die Vorgaben zur Rechnungslegung beeinflusst. So obliegt Genossenschaftsbanken als Kreditinstitute gemäß § 340a Abs. 1 in Verbindung mit § 264 Abs. 1 und Abs. 2 HGB die Pflicht, einen Jahresabschluss, der eine Einheit aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Anhang bildet, sowie einen Lagebericht aufzustellen. Für den Jahresabschluss fordert § 264 Abs. 2 HGB dabei, die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Bank entsprechend den tatsächlichen Verhältnissen darzustellen sowie ggf. zur Sicherstellung dessen im Anhang zusätzliche Angaben zu machen. Daneben hat der Anhang Informationen über außerbilanzielle Risiken zu enthalten, sofern dies zur Beurteilung der Finanzlage erforderlich ist.¹⁰⁶ Ebenso sind, sofern nicht im Lagebericht enthal-

¹⁰⁵ Diese werden wiederum erweitert und konkretisiert durch die Verordnung über die Rechnungslegung der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute (Kreditinstituts-Rechnungslegungsverordnung - RechKredV).

¹⁰⁶ Vgl. § 340a Abs. 1 in Verbindung mit § 285 Nr. 3 HGB.

ten, bei der Bildung von Bewertungseinheiten aus gegenläufigen Risikopositionen¹⁰⁷ Angaben zur Art, Höhe sowie Absicherung der enthaltenen Risiken darzulegen und der voraussichtliche Risikoausgleich ist argumentativ und methodisch zu belegen.¹⁰⁸ Analog zum Jahresabschluss sind Genossenschaftsbanken nach § 340a Abs. 1 in Verbindung mit § 289 Abs. 1 HGB verbindlich aufgefordert, ihren Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Bank entsprechend den tatsächlichen Verhältnissen darzustellen und angemessen zu analysieren. Dabei sind u. a. die voraussichtliche Entwicklung und die damit verbundenen wesentlichen Risiken nachvollziehbar zu beurteilen und zu erläutern. Explizite Ansprüche zur Kommunikation von Risikoaspekten werden im HGB zudem in § 289 Abs. 2 Nr. 2 und Abs. 5 formuliert.¹⁰⁹ So hat bei Bedarf¹¹⁰ der Lagebericht in Bezug auf die Verwendung von Finanzinstrumenten zum einen auf die Risikomanagementziele und -methoden einzugehen sowie zum anderen auf relevante Preisänderungs-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie Risiken aus Zahlungsstromschwankungen. Kapitalmarktorientierte Institute haben zudem im Lagebericht die wesentlichen Merkmale ihres internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu beschreiben.¹¹¹

Insgesamt sichern die hier teilweise stark komprimiert dargelegten HGB-Vorgaben zum Jahresabschluss und Lagebericht eine hohe Informationsqualität für die Kommunikation der Risikosituation gegenüber den berechtigten Interessenten, d. h. insbesondere den Mitgliedern der Genossenschaftsbank. Der Zugang zu diesen Informationen wird im HGB explizit gewährleistet durch § 340l Abs. 1 HGB, der die Kreditinstitute verpflichtet, ihren Jahresabschluss und Lagebericht offenzulegen.

Eine Steigerung der Vertrauenswürdigkeit erfahren die Angaben dabei dadurch, dass nach § 340k Abs. 1 und Abs. 2 HGB Genossenschaftsbanken ihren Jahresabschluss und Lagebericht einer Prüfung durch ihren zuständigen Prüfungsverband zu unterziehen haben, an die das HGB konkrete Anforderungen stellt. Durch die Prüfung gemäß § 317 Abs. 1 und Abs. 2 HGB¹¹² wird zum einen gewährleistet, dass bezüglich aller relevanten Anforderungen an den Jahresabschluss Verstöße mit verzerrender Wirkung auf die Einschätzung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage erkannt werden. Zum anderen wird der Lagebericht dahingehend geprüft, ob dieser mit dem Jahresabschluss und den Erkenntnissen des Abschlussprüfers konform ist und insgesamt eine richtige Vorstellung von der Lage der Bank vermittelt. Im Rahmen dessen ist explizit auch die zutreffende Darstellung von Risiken der künftigen Entwicklung zu prüfen.¹¹³ Zudem ist im Bestätigungsvermerk zur Prüfung gesondert auf Risiken einzugehen, die den Insti-

¹⁰⁷ Vgl. § 254 HGB.

¹⁰⁸ Vgl. § 340a Abs. 1 in Verbindung mit § 285 Nr. 23 HGB.

¹⁰⁹ Die Anwendung auf Genossenschaftsbanken ergibt sich aus § 340a Abs. 1 HGB.

¹¹⁰ Zur Beurteilung der Lage oder der voraussichtlichen Entwicklung von Belang. Vgl. § 289 Abs. 2 Nr. 2 HGB.

¹¹¹ Vgl. § 289 Abs. 5 HGB.

¹¹² In Verbindung mit § 340k Abs. 1 HGB.

¹¹³ Vgl. § 317 Abs. 2 Satz 2 HGB.

tutsfortbestand gefährden.¹¹⁴ Art und Umfang, das Ergebnis der Prüfung sowie der Bestätigungsvermerk oder der Vermerk über seine Versagung sind schriftlich und mit der gebotenen Klarheit gegenüber den gesetzlichen Vertretern des geprüften Instituts bzw. dem Aufsichtsrat zu berichten.¹¹⁵ Damit erhalten diese Organe eine weitere qualitätsgesicherte¹¹⁶ Möglichkeit zur Einschätzung der Risikosituation der Bank.¹¹⁷

Allgemeine Vorgaben zur *Risikovorsorge* trifft das HGB zum einen in Form von Bewertungsvorschriften und zum anderen durch die Bildung von Ausgleichspositionen für schlagend werdende Risiken. Im Rahmen der Bewertungsvorschriften haben die Institute gemäß § 252 Abs. 1 Nr. 4 in Verbindung mit § 340a Abs. 1 HGB das Vorsichtsprinzip anzuwenden, d. h. alle vorhersehbaren Risiken und Verluste, die bis zum Abschlussstichtag entstanden sind, müssen bei der Bewertung der im Jahresabschluss ausgewiesenen Vermögensgegenstände und Schulden durch entsprechende Wertberichtigungen berücksichtigt werden. Gewinne, womit potenzielle Risikorealisationen aufgefangen werden können, wenn sie im Eigenkapital der Bank verbleiben, dürfen nur berücksichtigt werden, sofern sie am Abschlussstichtag realisiert sind und folglich eine tatsächlich verfügbare Risikovorsorge darstellen.

Wertminderungsrisiken in Genossenschaftsbanken beugt § 253 in Verbindung mit § 340a Abs. 1 HGB vor.¹¹⁸ So sind Wertberichtigungen bei Vermögensgegenständen des Anlagevermögens vorzunehmen, sofern das Risiko einer voraussichtlich dauernden Wertminderung besteht; bei Finanzanlagen kann zudem auch bei voraussichtlich nicht dauernder Wertminderung eine vorsorgliche Wertberichtigung erfolgen.¹¹⁹ Bei Vermögensgegenständen des Umlaufvermögens wird dem Risiko von Verlusten bei ihrer Liquidation vorgebeugt, indem Wertkorrekturen vorzunehmen sind, falls sich am Abschlussstichtag aus einem Börsen- oder Marktpreis bzw. aus vernünftigem Ermessen¹²⁰ ein niedrigerer Wert als jener der Anschaffung oder Herstellung ergibt.¹²¹ Für bestimmte Finanzinstrumente, die weder wie Anlagevermögen behandelt werden noch Teil des Handelsbestands sind, erlaubt § 340f Abs. 1 HGB zudem ergänzende Risikovorsorge, indem es Kreditinstituten bei Bedarf¹²² erlaubt ist, permanent einen geringeren Wert anzusetzen, als vorstehend erläutert.

Ausgleichspositionen für potenziell schlagend werdende Risiken werden zum einen durch die grundsätzliche Anforderung, für ungewisse Verbindlichkeiten und für drohen-

¹¹⁴ Vgl. § 322 Abs. 2 Satz 3 HGB.

¹¹⁵ Vgl. § 321 Abs. 1 und Abs. 5, § 322 Abs. 7 Satz 2 in Verbindung mit § 340k Abs. 1 HGB.

¹¹⁶ Aufgrund der gesetzlich formulierten Anforderungen an die Prüfungstätigkeit.

¹¹⁷ Wie bereits in Kapitel 5.1 dargelegt, haben nach § 59 Abs. 1 Satz 2 GenG die Genossenschaftsmitglieder ein Einsichtsrecht in das zusammengefasste Ergebnis des Prüfungsberichts, wodurch auch gegenüber ihnen eine Risikokommunikation durch die Prüfung erfolgt.

¹¹⁸ § 340e HGB konkretisiert und erweitert die Vorgaben des § 253 HGB für Kreditinstitute.

¹¹⁹ Vgl. § 253 Abs. 3 Satz 3 und Satz 4 HGB.

¹²⁰ Sofern ein Börsen- oder Marktpreis nicht festzustellen ist. Vgl. § 253 Abs. 4 HGB.

¹²¹ Vgl. § 253 Abs. 4 HGB.

¹²² Sofern nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung die Notwendigkeit zur Absicherung gegen die besonderen Risiken von Kreditinstituten besteht. Vgl. § 340f Abs. 1 Satz 1 HGB.

de Verluste aus schwebenden Geschäften Rückstellungen zu bilden, geschaffen.¹²³ Zum anderen gestattet § 340g Abs. 1 HGB Kreditinstituten die Bildung eines Fonds für allgemeine Bankrisiken, sofern die besonderen Risiken von Kreditinstituten einen solchen Sonderposten nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung rechtfertigen. Für den Handelsbestand von Kreditinstituten formuliert § 340e Abs. 4 HGB dazu konkrete Pflichtzuführungen und Anforderungen.

Neben den allgemeinen Vorgaben zur Risikovorsorge durch das HGB berücksichtigt dieses auch jene Anstrengungen, die in den Banken zur Risikovorsorge bzw. zum Risikoausgleich unternommen werden. So können nach § 254 HGB Risikopositionen mit Finanzinstrumenten zu Bewertungseinheiten zusammengefasst werden. In dem Umfang und für den Zeitraum, in dem ein Ausgleich gegenläufiger Wertänderungen oder Zahlungsströme erfolgt, sind dabei bestimmte implizite Risikovorsorgevorgaben des HGB nicht auf die enthaltenen Positionen anzuwenden.¹²⁴

4.3 Risk Governance im Kreditwesengesetz - KWG

Aspekte der Risikohandhabung	Strategie	Identifikation	Beurteilung	Steuerung	Kontrolle	Kommunikation	Vorsorge	Haftung	Personelles	Organisatorisches	Kultur
Rechtsquelle			✓	✓		✓	✓		✓	✓	
Kreditwesengesetz (LiqV, GroMiKV, SolvV)			✓	✓		✓	✓		✓	✓	

Abb. 8: Wirkungsaspekte der Risk Governance im KWG

Im Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz - KWG) finden sich Risk-Governance-Elemente mit Relevanz für die *Beurteilung*, *Steuerung*, *Kommunikation* und *Vorsorge* im Risikokontext sowie jene, die *personelle* und *organisatorische* Aspekte der Risikohandhabung betreffen. Das KWG enthält dabei ebenfalls eine Vielzahl konkreter Regelungen¹²⁵ zum Umgang mit Risiken, die es auf der Risikomanagementebene einer Genossenschaftsbank umzusetzen gilt. Insbesondere werden im Rahmen dieser die vorgestellten Risk-Governance-Elemente ausführlich expliziert, d. h. Gestaltungsspielräume bei der Implementierung der Risk Governance eingeschränkt und damit die operative Entsprechung mit den Risk-Governance-Intentionen des Gesetzgebers gewährleistet. Ebenfalls Bestandteil des KWG sind umfangreiche Konsequenzen bzw. Maßnahmen im Falle der Nichtkonformität mit dessen Anforderungen, die bis hin zur Versagung oder Aufhebung der Erlaubnis zum Betrieb von Bankgeschäften reichen.¹²⁶ Da-

¹²³ Vgl. § 249 Abs. 1 Satz 1 in Verbindung mit § 340a Abs. 1 HGB.

¹²⁴ Betrifft § 249 Abs. 1, § 252 Abs. 1 Nr. 3 und Nr. 4 sowie § 253 Abs. 1 Satz 1. Vgl. § 254 HGB Satz 1.

¹²⁵ Bzw. Ermächtigungen zur konkreten Gestaltung durch die exekutiven Instanzen in Form von Verordnungen oder Anordnungen.

¹²⁶ Vgl. § 35 Abs. 2 Nr. 6 KWG.

raus ergeben sich folglich starke Anreize zur Implementierung und nachhaltigen Beachtung der Risk-Governance-Elemente. Die Maßgeblichkeit des KWG für Genossenschaftsbanken ergibt sich aus § 1 Abs. 1 und Abs. 1b KWG.

Einfluss auf die *Beurteilung* von Risiken haben die Anforderungen § 13 Abs. 2 bzw. § 13a Abs. 2 KWG, indem Großkredite¹²⁷ grundsätzlich nur zu verauslagen sind, wenn diese auf Grund eines einstimmigen Beschlusses sämtlicher Geschäftsleiter gewährt wurden. Damit wird sichergestellt, dass für diese Geschäfte eine besondere Sorgfalt und Kompetenz bei der Risikobeurteilung gewährleistet wird. Eine vergleichbare Wirkung besteht für Organkredite.¹²⁸ So dürfen solche Kredite¹²⁹ an Organmitglieder¹³⁰ nur aufgrund eines einstimmigen Vorstandsbeschlusses mit ausdrücklicher Zustimmung des Aufsichtsrates gewährt werden, wobei - außer im Rahmen von Mitarbeiterprogrammen - nur marktmäßige Konditionen zu vereinbaren sind.

Eine weitere allgemeine Hilfestellung zur fortlaufenden Beurteilung der jeweiligen Risikosituation von Krediten beinhaltet implizit § 14 Abs. 1 KWG, wonach Kreditinstitute vierteljährlich jene Kreditnehmer anzuzeigen haben, deren Kreditvolumen¹³¹ 1,5 Millionen Euro oder mehr beträgt (Millionenkredite).¹³² So erhält das meldende Institut nach § 14 Abs. 2 KWG eine Benachrichtigung der Deutschen Bundesbank über etwaige anderweitige Millionenkredite, was zu einer verbesserten Einschätzung der Schulden- und folglich Risikosituation beitragen dürfte. Weitere Rahmenbedingungen mit Fokus auf die Sorgfalt der Risikobeurteilung durch die Kreditinstitute formuliert § 18 KWG. Demnach sind die Genossenschaftsbanken grundsätzlich verpflichtet, sich von ihren Kreditnehmern die wirtschaftlichen Verhältnisse, insbesondere durch Vorlage der Jahresabschlüsse offenlegen zu lassen, sofern ein Kredit insgesamt 750.000 Euro oder zehn Prozent ihres haftenden Eigenkapitals überschreitet.¹³³ § 18 Abs. 2 KWG verlangt zudem von den Instituten, grundsätzlich vor Abschluss eines Verbraucherdarlehensvertrags oder eines Vertrags über eine entgeltliche Finanzierungshilfe die Kreditwürdigkeit des Verbrauchers zu prüfen sowie diese bei Änderungen des Nettodarlehensbetrags zu aktualisieren bzw. ggf. neu zu beurteilen.

Als *risikosteuernde* Vorgaben des KWG sind die Großkrediteinzelobergrenzen sowie die Großkreditgesamtobergrenzen der Großkreditvorschriften in § 13 und § 13a

¹²⁷ In der Definition nach § 13 Abs. 1 Satz 1 und § 13a Abs. 1 Satz 3. Gemäß § 13 Abs. 4 und § 13a Abs. 6 KWG auch Zusagen von Kreditrahmenkontingenten.

¹²⁸ Vgl. § 15 Abs. 1 KWG.

¹²⁹ Gemäß § 15 Abs. 1 Satz 4 steht der Gewährung eines Kredits die Gestattung von Entnahmen, insbesondere auch die Gestattung der Entnahme von Vorschüssen auf Vergütungen, gleich, die über die einem Geschäftsleiter oder einem Mitglied des Aufsichtsorgans zustehenden Vergütungen hinausgehen.

¹³⁰ Vorstand, Aufsichtsrat, Prokuristen etc., vgl. § 15 Abs. 1 Satz 1 KWG.

¹³¹ Verschuldung gemäß § 19 Abs. 1 KWG.

¹³² Teil 1 und 3 der Großkredit- und Millionenkreditverordnung konkretisieren die Millionenkreditvorschriften des § 14 KWG.

¹³³ Vgl. § 18 Abs. 1 KWG.

KWG¹³⁴ zu interpretieren, wodurch faktisch eine relative Risikobegrenzung im Kreditgeschäft entsteht.

Im Weiteren beinhaltet das KWG Regeln, die die *Kommunikation* der Risikosituation des Instituts tangieren. So verpflichtet § 26a Abs. 1 KWG Kreditinstitute, regelmäßig qualitative und quantitative Informationen über ihr Eigenkapital, eingegangene Risiken und das Risikomanagementverfahren zu veröffentlichen sowie förmliche Verfahren und Regelungen zur Erfüllung dieser Offenlegungspflichten vorzuhalten. Nähere Anforderungen an die Offenlegungspflichten nach § 26a KWG regelt Teil 5 der Solvabilitätsverordnung - SolvV. Demnach haben die Institute, grundsätzlich jährlich und nach Maßgabe der Verfügbarkeit der Daten und der externen Rechnungslegung zeitnah,¹³⁵ offenzulegende Informationen auf ihrer eigenen Internetseite oder in einem anderen geeigneten Medium zu veröffentlichen.¹³⁶ Inhaltlich fordert § 322 SolvV von den Instituten, im Hinblick auf Ziele und Grundsätze des Risikomanagements, Informationen zu Strategien und Prozessen, zur Struktur und Organisation der Risikosteuerung, zu Art und Umfang der Risikoberichte und/oder des Managementinformationssystems, zu den Grundzügen der Absicherung oder Minderung von Risiken sowie zu den Strategien und Prozessen, mit denen die laufende Wirksamkeit der zur Risikoabsicherung und -minderung getroffenen Maßnahmen überwacht wird. Diese Angaben sind für jeden einzelnen Risikobereich, einschließlich Adressenausfallrisiko, Marktrisiko, operationelles Risiko und Zinsänderungsrisiko des Anlagebuchs zu gewährleisten. Im Weiteren werden offenzulegende qualitative und quantitative Aspekte näher definiert, die die Eigenmittelstruktur, die Angemessenheit der Eigenmittelausstattung, Adressenausfallrisikopositionen, Marktrisiken, operationelle Risiken, Beteiligungen im Anlagebuch, Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch, Verbriefungen, Kreditrisikominderungstechniken sowie Instrumente zur Verlagerung operationeller Risiken betreffen.¹³⁷

Risk-Governance-Elemente in punkto *Risikovorsorge* lassen sich einerseits in den Anforderungen von § 10 KWG identifizieren, wonach Kreditinstitute angemessene Eigenmittel vorhalten müssen,¹³⁸ die im Falle eines Zahlungsausfalls verlustabsorbierend wirken. Zudem müssen die Institute nach § 11 Abs. 1 Satz 1 KWG ihre Mittel derart anlegen, dass eine ausreichende Liquidität jederzeit gewährleistet ist, womit folglich Liquiditätsrisiken ausgeschlossen bzw. verringert werden sollen.¹³⁹

¹³⁴ Teil 1 und 2 der Verordnung über die Erfassung, Bemessung, Gewichtung und Anzeige von Krediten im Bereich der Großkredit- und Millionenkreditvorschriften des Kreditwesengesetzes (Großkredit- und Millionenkreditverordnung - GroMiKV) konkretisieren die Großkreditvorschriften der §§ 13 und 13a KWG.

¹³⁵ Vgl. § 321 Abs. 1 Satz 1 und Abs. 2 SolvV.

¹³⁶ Vgl. § 320 Abs. 1 Satz 1 SolvV.

¹³⁷ Vgl. §§ 324 - 337 SolvV.

¹³⁸ Vgl. § 10 Abs. 1 Satz 1 KWG. Die Feststellung der Angemessenheit der Eigenmittelausstattung ergibt sich aus den umfangreichen Ausführungen im Rahmen des § 10 KWG sowie auf Basis der Verordnung über die angemessene Eigenmittelausstattung von Instituten, Institutgruppen und Finanzholding-Gruppen (Solvabilitätsverordnung - SolvV).

¹³⁹ Die Verordnung über die Liquidität der Institute (Liquiditätsverordnung - LiqV) konkretisiert den § 11 KWG zur Gewährleistung einer ausreichenden Liquidität.

Personelle Rahmenbedingungen für jene Organe auf oberster Leitungs- und Kontrollebene, die mit der Risikohandhabung eines Instituts betraut sind, werden zum einen in § 33 Abs. 1 Nr. 4 KWG formuliert, wonach die Erlaubnis, Bankgeschäfte zu betreiben, zu versagen ist, wenn dem Geschäftsleiter der Bank die erforderliche fachliche Eignung fehlt.¹⁴⁰ Zum anderen müssen gemäß § 36 Abs. 3 Satz 1 KWG die Mitglieder des Aufsichtsrates zuverlässig und von entsprechender Sachkunde sein, um ihre Kontrollfunktion sowie die Beurteilung und Überwachung der Geschäfte adäquat wahrnehmen zu können.¹⁴¹ § 36 Abs. 3 Satz 5 und Satz 6 KWG ergänzen den Anspruch an das Aufsichtsorgan, welchem unter anderem die Überwachung der Risikosituation obliegt, indem maximal zwei ehemalige Geschäftsleiter der Bank Mitglied des Aufsichtsorgans sind und die Aufsichtsratsmitglieder zudem maximal fünf Kontrollmandate bei unter der Aufsicht der Bundesanstalt stehenden Unternehmen ausüben dürfen, es sei denn, diese Unternehmen gehören demselben institutsbezogenen Sicherungssystem an.¹⁴²

Organisatorische Aspekte des Risikohandlings ergeben sich allgemein aus § 25a und § 25c KWG. So verlangt § 25a Abs. 1 KWG von den Genossenschaftsbanken, unter Verantwortung des geschäftsführenden Vorstands, eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation, die die Einhaltung der vom Institut zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen und der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten gewährleistet. Damit wird implizit von den Instituten gefordert, durch organisatorische Vorkehrungen ihr Compliance-Risiko sowie betriebswirtschaftliche Risiken zu verringern. Insbesondere hat die Geschäftsorganisation zudem ein angemessenes und wirksames Risikomanagement zu umfassen, auf dessen Basis die Risikotragfähigkeit laufend sicherzustellen ist. Diese Anforderung schließt dabei u. a. die Festlegung von Strategien, Verfahren zur Ermittlung und Sicherstellung der Risikotragfähigkeit sowie die Einrichtung interner Kontrollverfahren mit einem internen Kontrollsystem und einer internen Revision ein. Zudem wird eine angemessene personelle und technisch-organisatorische Ausstattung des Instituts ebenso vorausgesetzt wie die Festlegung eines angemessenen Notfallkonzepts.¹⁴³ Daneben wird konstituiert, dass auch im Falle der Auslagerung von wesentlichen Aktivitäten und Prozessen angemessene Vorkehrungen zu treffen sind, um übermäßige zusätzliche Risiken zu vermeiden. Eine Auslagerung darf zudem nur unter der Prämisse erfolgen, dass insbesondere ein angemessenes und wirksames Risikomanagement durch das Institut gewährleistet bleibt, welches die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse einbezieht. Die Auslagerung darf dabei nicht zu einer Delegation der Geschäftsleiterverantwortung führen.¹⁴⁴ Zur Verhinderung von betrügerischen Handlungen zu ihren Lasten haben Genossenschaftsbanken zudem gemäß § 25c

¹⁴⁰ Laut § 33 Abs. 2 Satz 1 KWG setzt die fachliche Eignung ausreichende theoretische und praktische Kenntnisse in den betreffenden Geschäften sowie Leitungserfahrung voraus. Dies impliziert bei Banken entsprechende Risikokompetenzen (vgl. Ausführungen MaRisk).

¹⁴¹ Dies impliziert für die Aufsichtsratsmitglieder von Banken ebenfalls entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten bei der Handhabung von Risiken.

¹⁴² Folglich gilt diese Beschränkung nicht für Mehrfachmandate in der genossenschaftlichen FinanzGruppe.

¹⁴³ Vgl. § 25a Abs. 1 Satz 1 bis Satz 3 KWG.

¹⁴⁴ Vgl. § 25a Abs. 2 KWG.

Abs. 1 KWG interne Grundsätze und angemessene Sicherungssysteme zu schaffen, zu aktualisieren und entsprechende Kontrollen durchzuführen.

Spezielle organisatorische Anforderungen finden zudem Anwendung für jene Institute, die ein Handelsbuch betreiben. Gemäß § 1a Abs. 5 KWG müssen sie über klar formulierte Konzepte und Vorgaben sowie geeignete Kontrollmechanismen zur Führung und Verwaltung ihres Handelsbuches verfügen, die ausdrücklich Einschätzungen der Bank zur Handelbarkeit und Absicherbarkeit der Positionen beinhalten.

4.4 Risk Governance in den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)

Aspekte der Risikohandhabung	Strategie	Identifikation	Beurteilung	Steuerung	Kontrolle	Kommunikation	Vorsorge	Haftung	Personelles	Organisatorisches	Kultur
Rechtsquelle											
Mindestanforderungen an das Risikomanagement	✓		✓			✓	✓		✓	✓	

Abb. 9: Wirkungsaspekte der Risk Governance in den MaRisk

Die von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) verlautbarten Mindestanforderungen an das Risikomanagement - MaRisk geben auf der Grundlage des § 25a Abs. 1 KWG einen flexiblen und praxisnahen Rahmen für die Ausgestaltung des Risikomanagements in deutschen Kreditinstituten vor und präzisieren ferner § 25a Abs. 1a und Abs. 2 KWG.¹⁴⁵ Ihre Anwendung auf Genossenschaftsbanken ergibt sich aus AT 2.1 Tz. 1 MaRisk in Verbindung mit den Vorschriften des KWG. Anreize zur Umsetzung der Anforderungen ergeben sich explizit aus den Maßnahmen bei Nichtbeachtung, die in § 45b KWG geregelt sind und bis zur Beschränkung bzw. Untersagung einzelner Geschäftsarten gehen. Abweichend von den zuvor dargestellten Rechtsnormen, die lediglich partiell Risk-Governance-Elemente beinhalten, handelt es sich bei den MaRisk gänzlich um Vorgaben zur Risikohandhabung, d. h. formelle Makro-Risk-Governance-Elemente. Deren adäquater und intendierter Umsetzung in den Instituten dienlich sind wiederum umfassende spezifische Formulierungen im Rahmen der MaRisk sowie diesbezügliche Erläuterungen¹⁴⁶ der BaFin. Die Anforderungen der MaRisk beziehen sich auf die für das Institut wesentlichen Risiken, wobei die Beurteilung der Wesentlichkeit in der Verantwortung der Geschäftsleitung liegt. Grundsätzlich sind jedoch Adressenausfallrisiken, Marktpreisrisiken, Liquiditätsrisiken und operationelle Risiken als wesentlich einzustufen. Für nicht als wesentlich eingestufte Risiken fordern die MaRisk darüber hinaus, angemessene Vorkehrungen zu treffen, spezifizieren jene

¹⁴⁵ Vgl. AT 1 Tz. 1 MaRisk.

¹⁴⁶ Vgl. BAFIN (2009).

jedoch nicht weiter.¹⁴⁷ Im Folgenden werden jene allgemeinen und wesentlichen sowie für Genossenschaftsbanken relevanten Elemente der MaRisk komprimiert dargestellt, die die allgemeinen Anforderungen des § 25a KWG verdeutlichen bzw. über die bereits vorgestellten Elemente hinausgehen, um den Eindruck von der bestehenden Makro-Risk-Governance für Genossenschaftsbanken zu erweitern. Wenngleich im Rahmen der obigen Darstellung § 25a KWG pauschal den organisatorischen Aspekten beim Risikohandling zugeordnet wurde, erfolgt an dieser Stelle eine weiter differenzierte Zuordnung in Elemente der *Risikostrategie*, der *Risikobeurteilung*, solche der *Risikokommunikation*, jene Aspekte der *Risikovorsorge* sowie *personelle* und *organisatorische* Aspekte.

Der *Risikostrategie* zuzuordnen ist insbesondere die Anforderung der MaRisk an die Geschäftsführung, eine angemessene, mit der Geschäftsstrategie konsistente Risikostrategie festzulegen, regelmäßig zu überprüfen, ggf. anzupassen und ihre Implementierung zu verantworten.¹⁴⁸

Den Aspekt der *Risikobeurteilung* betreffen die Vorgaben für Aktivitäten in neuen Produkten oder auf neuen Märkten. So haben die Institute für solche Engagements vorab ein Konzept auszuarbeiten, das auf dem Ergebnis einer Analyse des Risikogehalts der neuen Geschäftsaktivitäten basiert und die sich ergebenden wesentlichen Konsequenzen für das Management der Risiken darstellt.¹⁴⁹

Vorgaben zu Informations- und Berichtspflichten finden sich vielfach im Rahmen der MaRisk. Als besonders wesentliche Aspekte der *Risikokommunikation* lassen sich jene in puncto Risikostrategie sowie Risikosteuerungs- und -controllingprozesse identifizieren. In Bezug auf die Risikostrategie ist diese zum einen dem Aufsichtsorgan des Instituts zur Kenntnis zu geben und mit diesem zu erörtern sowie zum anderen innerhalb des Instituts in geeigneter Weise inhaltlich aktuell zu kommunizieren.¹⁵⁰ Die Anforderungen an die Risikosteuerungs- und controllingprozesse umfassen einerseits die Pflicht der Geschäftsleitung, sich regelmäßig über die Risikosituation und die Ergebnisse der Stresstests berichten zu lassen. Andererseits wird statuiert, dass grundsätzlich unter Risikogesichtspunkten wesentliche Informationen unverzüglich an die Geschäftsleitung, die jeweiligen Verantwortlichen und gegebenenfalls die interne Revision weiterzuleiten sind. Die für das Aufsichtsorgan unter Risikogesichtspunkten wesentlichen Informationen sind von der Geschäftsleitung unverzüglich an jenes weiterzuleiten. Zudem hat die Geschäftsleitung das Aufsichtsorgan vierteljährlich über die Risikosituation in angemessener Weise schriftlich zu informieren.¹⁵¹

Die *Risikovorsorge* der Genossenschaftsbanken wird durch die Anforderungen der MaRisk in puncto Risikotragfähigkeit und Notfallkonzept tangiert. Gemäß AT 4.1 Ma-

¹⁴⁷ Vgl. AT 2.2 MaRisk.

¹⁴⁸ Vgl. AT 4.2 MaRisk.

¹⁴⁹ Vgl. AT 8 Tz. 1 MaRisk.

¹⁵⁰ Vgl. AT 4.2 Tz. 3 und Tz. 4 MaRisk.

¹⁵¹ Vgl. AT 4.3.2 Tz. 7 - Tz. 9 MaRisk.

Risk haben die Institute auf Basis des Gesamtrisikoprofils sicherzustellen, dass die wesentlichen Risiken des Instituts durch das Risikodeckungspotenzial laufend abgedeckt sind. Im Rahmen des Notfallkonzeptes haben die Banken für Notfälle in zeitkritischen Aktivitäten und Prozessen Vorsorgemaßnahmen zu treffen und regelmäßig zu überprüfen, die dazu geeignet sind, potenzielle Schäden, d. h. Risikorealisationen, zu reduzieren.¹⁵²

Personelle Aspekte bei der Risikohandhabung betreffen zum einen den geschäftsführenden Vorstand von Genossenschaftsbanken. So fordern die MaRisk implizit im Rahmen der Gesamtverantwortung für das Risikomanagement, dass der Vorstand die Fähigkeiten aufweisen muss, Risiken sowohl beurteilen als auch geeignete Begrenzungsmaßnahmen treffen zu können.¹⁵³ Grundsätzlich für alle Funktionen und Tätigkeiten zu gewährleisten ist, dass unvereinbare Tätigkeiten durch unterschiedliche Mitarbeiter durchgeführt werden.¹⁵⁴ In punkto Risikohandling ist dies so zu interpretieren, dass Personen und Organisationseinheiten, die Risikopositionen generieren, personell und organisatorisch strikt von solchen zu trennen sind, denen die Risikoüberwachung und -kontrolle obliegt. Ebenfalls allgemein gilt, dass die quantitative und qualitative Personalausstattung des Instituts sich u. a. insbesondere an der Risikosituation zu orientieren hat, was durch geeignete Maßnahmen zu gewährleisten ist. Zudem müssen die Anreizsysteme des Instituts konform mit dessen (Risiko-)Strategien sein und schädliche Anreize zur Eingehung unverhältnismäßig hoher Risikopositionen vermeiden.¹⁵⁵

Organisatorische Aspekte der Risikohandhabung ergeben sich zum einen aus den präzisierten Anforderungen an ein internes Kontrollsystem, nach denen Prozesse im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation sowie die damit verbundenen Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Kontrollen sowie Kommunikationswege klar zu definieren und aufeinander abzustimmen sind.¹⁵⁶ Zudem haben die Institute angemessene Risikosteuerungs- und -controllingprozesse einzurichten, die eine Identifizierung, Beurteilung, Steuerung sowie Überwachung und Kommunikation der wesentlichen Risiken und damit verbundener Risikokonzentrationen gewährleisten. Diese Prozesse sind in ein integriertes System zur Ertrags- und Risikosteuerung einzubinden sowie regelmäßig zu überprüfen und ggf. zu modifizieren.¹⁵⁷ Explizit ist dabei ein interner Prozess zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit einzurichten.¹⁵⁸ Überdies haben die Institute sicherzustellen, dass die Geschäftsaktivitäten und damit folglich das Risikohandling, auf der Grundlage von angemessenen Organisationsrichtlinien betrieben werden (z. B. Handbücher, Arbeitsanweisungen etc.).¹⁵⁹ Damit kann gewährleistet werden, dass die intendierte Risikostrategie unternehmensweit von den jeweiligen internen

¹⁵² Vgl. AT 7.3 Tz. 1 MaRisk.

¹⁵³ Vgl. AT 3 MaRisk.

¹⁵⁴ Vgl. AT 4.3.1 Tz. 1 MaRisk.

¹⁵⁵ Vgl. AT 7.1 MaRisk.

¹⁵⁶ Vgl. AT 4.3.1 Tz. 2 MaRisk.

¹⁵⁷ Vgl. AT 4.3.2 MaRisk.

¹⁵⁸ Vgl. AT 4.1 Tz. 2 MaRisk.

¹⁵⁹ Vgl. AT 5 MaRisk.

Agenten umgesetzt wird. Neben dieser personellen Komponente haben die Institute den Umfang und die Qualität ihrer technisch-organisatorischen Ausstattung dauerhaft insbesondere an betriebsinternen Erfordernissen, den Geschäftsaktivitäten sowie der Risikosituation zu orientieren.¹⁶⁰ Ein weiterer organisatorischer Aspekt betrifft die Risikokontrolle innerhalb des Instituts. So haben Genossenschaftsbanken über eine funktionsfähige interne Revision zu verfügen, die risikoorientiert und prozessunabhängig die Wirksamkeit und Angemessenheit des Risikomanagements im Allgemeinen und des internen Kontrollsystems im Besonderen sowie die Ordnungsmäßigkeit grundsätzlich aller Aktivitäten und Prozesse prüft und beurteilt.¹⁶¹

4.5 Risk Governance im Einlagensicherungs- und Anlegerentschädigungsgesetz - EAEG

Aspekte der Risikohandhabung	Strategie	Identifikation	Beurteilung	Steuerung	Kontrolle	Kommunikation	Vorsorge	Haftung	Personelles	Organisatorisches	Kultur
Rechtsquelle											
Einlagensicherungs- und Anlegerentschädigungsgesetz							✓				

Abb. 10: Wirkungsaspekte der Risk Governance im EAEG

§ 2 des Einlagensicherungs- und Anlegerentschädigungsgesetz - EAEG verpflichtet alle Institute im Sinne des Gesetzes,¹⁶² ihre Einlagen und Verbindlichkeiten aus Wertpapiergeschäften durch Zugehörigkeit zu einer Entschädigungseinrichtung zu sichern. Diese Anforderung ist als Risk-Governance-Element zu interpretieren, da eine allgemeine Pflicht zu einer effektiven *Risikovorsorge* formuliert und im Rahmen des Gesetzes konkretisiert wird. § 12 Abs. 1 EAEG folgend, entfällt dabei für Genossenschaftsbanken die Pflicht, einer Entschädigungseinrichtung im Sinne des Gesetzes anzugehören, sofern sie der Sicherungseinrichtung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. angeschlossen sind.¹⁶³ Gemäß § 12 Abs. 1 EAEG gilt dies explizit solange, wie die Sicherungseinrichtung aufgrund ihrer Satzung und verfügbaren Mittel eine adäquate Risikovorsorge der Genossenschaftsbanken darstellt, d. h. insbesondere ihre Liquidität und Solvenz gewährleistet. Aus § 3 Statut der Sicherungseinrichtung des BVR ergibt sich, dass alle Mitgliedsbanken des BVR und damit

¹⁶⁰ Vgl. AT 7.2 Tz. 1 MaRisk.

¹⁶¹ Vgl. AT 4.4 Tz. 1 und Tz. 3 MaRisk.

¹⁶² Für Genossenschaftsbanken ergibt sich die Geltung aus § 1 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 EAEG.

¹⁶³ Die Zugehörigkeit zur Sicherungseinrichtung beim BVR stellt einen Aspekt der Cooperative Risk Governance in der genossenschaftlichen FinanzGruppe dar, und wird in Folgearbeiten analysiert.

folglich alle Genossenschaftsbanken in Deutschland der Sicherungseinrichtung des BVR angeschlossen sind.¹⁶⁴

4.6 Risk Governance im Wertpapierhandelsgesetz - WpHG

Das Gesetz über den Wertpapierhandel (Wertpapierhandelsgesetz - WpHG) entfaltet für Genossenschaftsbanken seine Wirkung, sofern sie Leistungen im Sinne von § 1 Abs. 1 WpHG erbringen.¹⁶⁵ Allgemeine Risk-Governance-Elemente betreffen im Rahmen des WpHG unmittelbar die *Risikosteuerung* der Banken sowie *organisatorische* Aspekte der Risikohandhabung.

Aspekte der Risikohandhabung	Strategie	Identifikation	Beurteilung	Steuerung	Kontrolle	Kommunikation	Vorsorge	Haftung	Personelles	Organisatorisches	Kultur
Rechtsquelle				✓						✓	
Wertpapierhandelsgesetz				✓						✓	

Abb. 11: Wirkungsaspekte der Risk Governance im WpHG

Unmittelbarer Einfluss auf die *Risikosteuerung* wird über § 30h Abs. 1 WpHG genommen, wonach ungedeckte Leerverkäufe in Aktien und bestimmten Schuldtiteln ausdrücklich verboten sind und folglich das entsprechend damit verbundene Risiko nicht durch das Institut eingegangen werden kann.

§ 30j Abs. 1 WpHG untersagt den Banken im Weiteren, als Sicherungsnehmer bestimmte Kreditderivate im Inland zu begründen oder rechtsgeschäftlich in solche einzutreten, sofern nicht konkreten Ausnahmekriterien¹⁶⁶ entsprochen wird. Damit verringern sich faktisch die Möglichkeiten der Banken zur Risikosteuerung.

In *organisatorischer* Hinsicht fordert das WpHG über die organisatorischen Pflichten nach § 25a Abs. 1 und Abs. 4 des Kreditwesengesetzes hinaus, angemessene Grundsätze aufzustellen, Mittel vorzuhalten und Verfahren einzurichten, die darauf ausgerichtet sind, sicherzustellen, dass das Wertpapierdienstleistungsunternehmen selbst und seine Mitarbeiter den Verpflichtungen des Gesetzes nachkommen, wobei insbesondere eine dauerhafte, wirksame und unabhängige Compliance-Funktion einzurichten ist. Damit wird explizit das Compliance-Risiko der betroffenen Institute verringert.¹⁶⁷

¹⁶⁴ Vgl. § 3 Statut der Sicherungseinrichtung des BVR, BVR (2004), S. 5 in Verbindung mit BVR (2010b).

¹⁶⁵ Für Genossenschaftsbanken relevante Leistungen sind dies gemäß § 1 Abs. 1 WpHG die Erbringung von Wertpapierdienstleistungen und Wertpapiernebenleistungen, der börsliche und außerbörsliche Handel mit Finanzinstrumenten, der Abschluss von Finanztermingeschäften sowie Finanzanalysen.

¹⁶⁶ Vgl. § 30j Abs. 2 WpHG.

¹⁶⁷ Vgl. § 33 Abs. 1 Satz 1 und Satz 2 Nr. 1 WpHG.

Aspekte der Risikohandhabung	Strategie	Identifikation	Beurteilung	Steuerung	Kontrolle	Kommunikation	Vorsorge	Haftung	Personelles	Organisatorisches	Kultur
Rechtsquelle											
Genossenschaftsgesetz				✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Handelsgesetzbuch (RechKredV)						✓	✓				
Kreditwesengesetz (LiqV, GroMiKV, SolvV)			✓	✓		✓	✓		✓	✓	
Mindestanforderungen an das Risikomanagement	✓		✓			✓	✓		✓	✓	
Einlagensicherungs- und Anlegerentschädigungsgesetz							✓				
Wertpapierhandelsgesetz				✓						✓	

Abb. 12: Wesentliche Makro-Risk-Governance für Genossenschaftsbanken

5 Fazit und Ausblick

Die Handhabung von Risiken innerhalb von Genossenschaftsbanken betrifft im Allgemeinen eine Vielzahl von Akteuren, woraus sich spezifischen Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Prinzipalen, die risikorelevante Aufgaben und Entscheidungen delegieren, sowie ihren Agenten ergeben. Für die Prinzipale bedeuten diese Beziehungen in der Regel schwer kalkulierbare Risiken aufgrund von Informationsasymmetrien, die sich potenziell zu ihren Lasten, d. h. im betrachteten Fall einer Genossenschaftsbank insbesondere zu Lasten der Mitglieder als übergeordnete Prinzipale bzw. ihrem MemberValue, ausnutzen lassen. Um dem Dilemma zu entkommen, entweder auf die potenziell nutzenstiftende Delegation von risikorelevanten Aufgaben zu verzichten oder durch die Beauftragung von Agenten ebenfalls potenzielle Nutzeneinbußen durch die opportunistische Ausnutzung von Informationsasymmetrien in Kauf zu nehmen, bedarf es einer entsprechenden institutionellen Gestaltung. Die Risk Governance bietet eine institutionelle Lösung, um den risikorelevanten Agency-Problemen effektiv zu begegnen und dabei höchstmögliche Agency-Kosten-Effizienz zu erreichen. Aus der Perspektive der übergeordneten Prinzipale einer Genossenschaftsbank, der Mitgliederperspektive, ermöglicht eine geeignete Risk Governance damit eine nachhaltige Optimierung des MemberValue.

Die Risk Governance ergibt sich zum einen aus den risikorelevanten Vorgaben der Makroebene und zum anderen obliegt es den jeweiligen obersten Leitungsorganen der Mikroebene, Risk-Governance-Elemente für individuelle und kooperative Interaktionen zu definieren. Während die Makro-Risk-Governance grundsätzlich nicht durch die einzelnen Institute beeinflussbar ist, lässt sich im Rahmen der Definition von Mikro-Risk-

Governance-Elementen explizit auf die spezifischen Gegebenheiten einer Organisation eingehen und so höchstmögliche Effizienz sicherstellen. Aus diesem Grund sollte aus der Sicht der individuellen Organisationen eine Fokussierung auf die Mikro-Risk-Governance erfolgen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Mikro-Risk-Governance auch die konkrete Umsetzung von Vorgaben der Makroebene gewährleisten muss bzw. diese als hierarchisch übergeordnet zu berücksichtigen sind. Im Sinne einer effizienten und mit den übergeordneten Normen konformen Mikro-Risk-Governance, die Parallel- und Wechselwirkungen berücksichtigt, wurde daher zunächst ein Überblick über den Status quo der für das Risikohandling in Genossenschaftsbanken relevanten und wesentlichen Makro-Risk-Governance gegeben.

Im nächsten Schritt gilt es zunächst, die bestehende Mikro-Risk-Governance für Genossenschaftsbanken zu erheben. Anschließend gilt es im Sinne des MemberValue von Genossenschaftsbanken, Anforderungen an eine effektive und effiziente Mikro-Risk-Governance zu definieren sowie diesbezüglich zu erheben, welche Determinanten sich in der Praxis als Erfolgsfaktoren identifizieren und verifizieren lassen.

Literaturverzeichnis

- BAXMANN, U. (2009): Nach dem Risiko ist vor dem Risiko - Risikomanagement als permanente Herausforderung für die Kreditwirtschaft, in: U. Baxmann (Hg.): Risikomanagement der Kreditwirtschaft, Beiträge des 9. Norddeutschen Bankentages, S. 1-24, Frankfurt am Main.
- BRAUN, H. (1984): Risikomanagement - Eine spezifische Controllingaufgabe, Darmstadt.
- BÜSCHGEN, H. (1998): Bankbetriebslehre, 5. Auflage, Wiesbaden.
- BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT - BAFIN (2009): Anlage 1: Erläuterungen zu den MaRisk in der Fassung vom 14.08.2009, Bonn.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN E. V. - BVR (2010a): Jahresbericht 2009 des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, Berlin.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN E. V. - BVR (2010b): Aufgaben - Repräsentant, Dienstleister und Kompetenzzentrum, URL: <http://www.bvr.de/public.nsf/index.html?ReadForm&main=4&sub=10> [26.08.2010].
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN E. V. - BVR (2004): Statut der Sicherungseinrichtung, Berlin.
- BURGER, A. / BUCHHART, A. (2002): Risikocontrolling, München / Wien.
- DIEDERICHS, M. (2004): Risikomanagement und Risikocontrolling, München.
- DIETL, H. (1993): Institutionen und Zeit, Tübingen.
- DIXIT, A. (2003): On Modes of Economic Governance, *Econometrica*, Vol. 71, No. 2, pp. 449-481.
- DONGES, J. / EEKHOFF, J. / FELD, L. / FRANZ, W. / MÖSCHEL, W. / NEUMANN, M. (2009): Lehren der Finanzmarktkrise, in: Argumente zu Marktwirtschaft und Politik, Nr. 106, Stiftung Marktwirtschaft, Berlin.
- EBERTZ, P. (2006): Risikowirkungen von Unternehmenskooperationen - Theoretische Grundlagen und empirische Erkenntnisse am Beispiel der Kooperationsform Verbundgruppe, *Münstersche Schriften zur Kooperation*, Band 68, Aachen.
- EIM, A. (2007): Governancestrukturen des genossenschaftlichen Finanzverbundes, *Münstersche Schriften zur Kooperation*, Band 77, Aachen.
- ERBEN, R. / ROMEIKE, F. (2004): Risiko-Kultur: Risikomanagement - nur eine Alibifunktion?, *RIS-KNEWS*, URL: http://www.risknet.de/typo3conf/ext/bx_elibrary/elibrarydownload.php?&downloaddata=480 [26.08.2010].
- ERLEI, M. / LESCHKE, M. / SAUERLAND, D. (2007): Neue Institutionenökonomik, 2. Auflage, Stuttgart.

- FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG - FAZ (2009): Merkel drängt Banken zu umfassender Kreditvergabe, URL: <http://www.faz.net/s/RubFC06D389EE76479E9E76425072B196C3/Doc~E0F2593106A0748588DB05F45CA27AD7A~ATpl~Ecommon~Scontent.html> [26.08.2010].
- HALLER, M. (1978): Risiko-Management: neues Element in der Führung, in Management Zeitschrift, 47. Jg., Nr. 11, S. 483-487.
- INTERNATIONAL RISK GOVERNANCE COUNCIL - IRGC (2008): An Introduction to the IRGC Risk Governance Framework, Genf, URL: http://www.irgc.org/IMG/pdf/An_introduction_to_the_IRGC_Risk_Governance_Framework.pdf [26.08.2010].
- JENSEN, M. / MECKLING, W. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, Journal of financial economics, Vol. 3, pp. 305-360.
- KLEIN, B. / CRAWFORD, R. G. / ALCHIAN, A. A. (1978): Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, in: O. E. Williamson / S. E. Masten (1999): The Economics of Transaction Costs, Cheltenham, UK / Northampton, MA, USA, pp. 71-100.
- KORTE, O. / SCHAFFLAND, H.-J. (2009): Genossenschaftsgesetz mit Verordnung über das Genossenschaftsregister, Mustersatzungen, Musterwahlordnungen, Mustergeschäftsordnungen, Arbeitsordnungen, Vordrucke für Mitgliedschaftserklärungen sowie ergänzenden Gesetzen, DGRV Schriftenreihe, Band 40, 7. Auflage, Berlin.
- LARENZ, K. (1991): Methodenlehre der Rechtswissenschaft, 6. Auflage, Berlin u. a.
- LEITNER, F. (1915): Die Unternehmungsrisiken, Berlin.
- LÜCK W. (2000): Managementrisiken im Risikomanagementsystem, Der Betrieb, 53. Jg., Heft 30, S. 1473-1477.
- MARCH, J. G. / SHAPIRA, Z. (1987): Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking, Management Science, Vol. 33, No. 11, pp. 1404-1418.
- MAUCH, P. (2001): Risikomanagement in Banken, in: U. Götze / K. Henselmann / B. Mikus (Hg.): Risikomanagement, Heidelberg.
- MIKUS, B. (2001a): Risiken und Risikomanagement - ein Überblick, in: U. Götze / K. Henselmann / B. Mikus (Hg.): Risikomanagement, S. 3-28, Heidelberg.
- MIKUS, B. (2001b): Zur Integration des Risikomanagements in den Führungsprozess, in: U. Götze / K. Henselmann / B. Mikus (Hg.): Risikomanagement, S. 67-94, Heidelberg.
- NEUBÜRGER, K. W. (1989): Chancen und Risikobeurteilung im strategischen Management, Stuttgart.
- NICKLISCH, H. (1922): Wirtschaftliche Betriebslehre, 6. Auflage, Stuttgart.
- NORTH, D. (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen.
- OBERPARLEITER, K. (1955): Funktionen und Risiken des Warenhandels, Wien.
- OPPLIGER, B. / VAN RHIENEN, B. (2010): Lehren aus der Finanzkrise - Die Mängel in der Risk Governance, Schweizer Bank, Ausgabe 02/2010, S. 26-27.

- PENERT, D. (2008): Risikomanagementsystem und Risikocontrolling - Risiko- und Chancenmanagement in komplexen Unternehmen, Saarbrücken.
- PHILIPP, F. (1967): Risiko und Risikopolitik, Stuttgart.
- PICOT, A. / DIETL, H. / FRANCK, E. (2005): Organisation - Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart.
- PRATT, J. W. / ZECKHAUSER, R. J. (1991): Principals and Agents: An Overview, in: J. W. Pratt / R. J. Zeckhauser (eds.): Principals and Agents: The Structure of Business, Boston, pp. 1-35.
- RENN, O. (2008): Risk Governance - Coping with Uncertainty in a Complex World, London / Sterling, VA.
- ROMEIKE, F. (2003): Der Prozess des strategischen und operativen Risikomanagements, in: F. Romeike / R. B. Finke (Hg.): Erfolgsfaktor Risikomanagement, S. 147-161, Wiesbaden.
- SCHIERENBECK, H. (2003): Ertragsorientiertes Bankmanagement, 8. Auflage, Wiesbaden.
- STREITFERDT, L. (1973): Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Risikotheorie, Wiesbaden.
- THEURL, T. (2010): Ist Governance mehr als Wirtschaftsordnung und Institutionen? in: R. Ohr (Hg.): Governance in der Wirtschaftspolitik, S. 9-39, Berlin.
- THEURL, T. (2009): Governance - Ökonomie oder Kommunikation, IfG-Newsletter 1 - 2009, S. 82-86, Münster.
- THEURL, T. (2008a): Informationsdefizite und Vertrauen - Eine strukturelle Lehre aus der "Subprime-Krise", IfG-Newsletter 2-2008, S. 5, Münster.
- THEURL, T. (2005): Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapier Nr. 48 des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster.
- THEURL, T. (2002): "Shareholder Value" und "genossenschaftlicher Förderauftrag" - Zwei vereinbare strategische Ausrichtungen?, in: T. Theurl / R. Greve (Hg.): Vom Modell zur Umsetzung - Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, S. 51-91, Aachen.
- THEURL, T. / KRING, T. (2002): Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung, Arbeitspapier Nr. 27 des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster.
- Theurl, T. / Schweinsberg, A. (2004): Neue kooperative Ökonomie, Tübingen.
- WILLIAMSON, O. E. (2000): The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead, Journal of Economic Literature, Vol. 38, Issue 3, pp. 595-613.
- WIRTSCHAFTSWOCHE (2009): Commerzbank wird teilverstaatlicht, online: <http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/commerzbank-wird-teilverstaatlicht-383191/> [26.08.2010].
- WITTMANN, E. (1999): Organisatorische Einbindung des Risikomanagements, in: B. Saitz / F. Braun (Hg.): Das Kontroll- und Transparenzgesetz, S. 129-143, Wiesbaden.

WOLKE, T. (2008): Risikomanagement, 2. Auflage, München.

ZIEGER, T. (2007): Risikomanagement genossenschaftlicher Managementrisiken (Cooperative Risk Management), Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Stuttgart-Hohenheim.

Rechtsquellenverzeichnis

Einlagensicherungs- und Anlegerentschädigungsgesetz (EAEG), Stand: 25. Juni 2009.

Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz - GenG), Stand: 25. Mai 2009.

Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG), Stand: 31. Juli 2009.

Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz - KWG), Stand: 30. Juli 2009.

Gesetz über den Wertpapierhandel (Wertpapierhandelsgesetz - WpHG), Stand: 21. Juli 2010.

Handelsgesetzbuch (HGB), Stand 31. Juli 2009.

Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), Rundschreiben 15/2009(BA) der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht vom 14. August 2009.

Verordnung über die angemessene Eigenmittelausstattung von Instituten, Institutsgruppen und Finanzholding-Gruppen (Solvabilitätsverordnung - SolvV), verordnet durch das Bundesministerium der Finanzen verordnet im Benehmen mit der Deutschen Bundesbank, Stand: 23. Dezember 2009.

Verordnung über die Erfassung, Bemessung, Gewichtung und Anzeige von Krediten im Bereich der Großkredit- und Millionenkreditvorschriften des Kreditwesengesetzes (Großkredit- und Millionenkreditverordnung - GroMiKV), verordnet durch das Bundesministerium der Finanzen im Benehmen mit der Deutschen Bundesbank, Stand: 20. März 2009.

Verordnung über die Liquidität der Institute (Liquiditätsverordnung - LiqV), verordnet durch das Bundesministerium der Finanzen im Benehmen mit der Deutschen Bundesbank, Stand: 14. Dezember 2006.

Verordnung über die Rechnungslegung der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute (Kreditinstituts-Rechnungslegungsverordnung - RechKredV), verordnet durch das Bundesministerium der Justiz im Einvernehmen mit dem Bundesministerium der Finanzen und im Benehmen mit der Deutschen Bundesbank, Stand: 18. Dezember 2009.

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

-
- | | |
|---|---|
| <p>Nr. 1
<i>Holger Bonus</i>
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz
August 1984</p> | <p>Nr. 12
<i>Reimut Jochimsen</i>
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken
August 1994</p> |
| <p>Nr. 2
<i>Holger Bonus</i>
Waldkrise - Krise der Ökonomie?
September 1984</p> | <p>Nr. 13
<i>Hubert Scharlau</i>
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996</p> |
| <p>Nr. 3
<i>Wilhelm Jäger</i>
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband - Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984</p> | <p>Nr. 14
<i>Holger Bonus / Andrea Maria Wessels</i>
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998</p> |
| <p>Nr. 4
<i>Wilhelm Jäger</i>
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar 1985</p> | <p>Nr. 15
<i>Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger</i>
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998</p> |
| <p>Nr. 5
<i>Heinz Grosseckler</i>
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation
März 1985</p> | <p>Nr. 16
<i>Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster</i>
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinteiligkeit
Oktober 1999</p> |
| <p>Nr. 6
<i>Holger Bonus</i>
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985</p> | <p>Nr. 17
<i>Michael Hammerschmidt</i>
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge
April 2000</p> |
| <p>Nr. 7
<i>Hermann Ribhegge</i>
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive
Februar 1986</p> | <p>Nr. 18
<i>Claire Binisti-Jahndorf</i>
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene
August 2000</p> |
| <p>Nr. 8
<i>Joachim Wiemeyer</i>
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?
September 1986</p> | <p>Nr. 19
<i>Olaf Lüke</i>
Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?
September 2000</p> |
| <p>Nr. 9
<i>Hermann Ribhegge</i>
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten
März 1987</p> | <p>Nr. 20
<i>Astrid Höckels</i>
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation
November 2000</p> |
| <p>Nr. 10
<i>Richard Böger</i>
Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse
August 1987</p> | <p>Nr. 21
<i>José Miguel Simian</i>
Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?
Mai 2001</p> |
| <p>Nr. 11
<i>Richard Böger / Helmut Pehle</i>
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften
Juni 1988</p> | |

- Nr. 22
Rolf Greve / Nadja Lämmer
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 Genossenschaftsbanken 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
Christian Rotter
Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften
November 2002
- Nr. 29
Rolf Greve
The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance
November 2002
- Nr. 30
Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen
Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. - eine Fallstudie
Dezember 2002
- Nr. 31
Florian Deising
Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien
Januar 2003
- Nr. 32
Gerhard Specker
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens
März 2003
- Nr. 33
Frank E. Münnich
Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen
April 2003
- Nr. 34
Sonja Schölermann
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“
August 2003
- Nr. 35
Thorn Kring
Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken
September 2003
- Nr. 36
Andrea Neugebauer
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa
September 2003
- Nr. 37
Kerstin Liehr-Gobbers
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse
September 2003
- Nr. 38
Tholen Eekhoff
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie
Januar 2004
- Nr. 39
Julia Trampel
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse
März 2004
- Nr. 40
Alexander Eim
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes
August 2004
- Nr. 41
André van den Boom
Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation
August 2004

- Nr. 42
Jacques Santer
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft
September 2004
- Nr. 43
Theresia Theurl (Hrsg.)
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 44
Theresia Theurl (Hrsg.)
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 45
Walter Weinkauff (Hrsg.)
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 46
Andrea Schweinsberg
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung
Dezember 2004
- Nr. 47
Carl-Friedrich Leuschner
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance
März 2005
- Nr. 48
Theresia Theurl
Kooperative Governancestrukturen
Juni 2005
- Nr. 49
Oliver Budzinski / Gisela Aigner
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?
Juni 2005
- Nr. 50
Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie
Juni 2005
- Nr. 51
Tholen Eekhoff
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive
Juli 2005
- Nr. 52
Cengiz K. Iristay
Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick
August 2005
- Nr. 53
Stefanie Franz
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen
März 2006
- Nr. 54
Peter Ebertz
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements
März 2006
- Nr. 55
Frank Beermann
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus
Juni 2006
- Nr. 56
Alexander Geist
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten
Juni 2006
- Nr. 57
Stefanie Franz / Mark Wipprich
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken
Oktober 2006
- Nr. 58
Dirk Lamprecht / Alexander Donschen
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse
Dezember 2006
- Nr. 59
Dirk Lamprecht / Christian Strothmann
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung
Dezember 2006
- Nr. 60
Mark Wipprich
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken
Januar 2007
- Nr. 61
Theresia Theurl / Axel Werries
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Februar 2007
- Nr. 62
Bettina Schlelein
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes
März 2007
- Nr. 63
Gerhard Schwarz
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster
April 2007

- Nr. 64
Theresia Theurl / Stefanie Franz
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse
April 2007
- Nr. 65
Christian Albers / Dirk Lamprecht
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen
Mai 2007
- Nr. 66
Pierin Vincenz
Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz
Juni 2007
- Nr. 67
Alexander Wesemann
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement - Ein Problemaufriss
August 2007
- Nr. 68
Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt
Kooperationen von Logistikunternehmen - Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews
November 2007
- Nr. 69
Christian Strothmann
Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz
November 2007
- Nr. 70
Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger
Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings
Dezember 2007
- Nr. 71
Konstantin Kolloge
Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - eine qualitative empirische Analyse für China und Indien
Dezember 2007
- Nr. 72
Theresia Theurl / Konstantin Kolloge
Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eine „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht - Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung
April 2008
- Nr. 73
Anne Saxe
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - ein Problemaufriss
Mai 2008
- Nr. 74
Christian Albers
Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage
Mai 2008
- Nr. 75
Carsten Sander
Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen - Kooperationen als strategische Option
Juni 2008
- Nr. 76
Konstantin Kolloge
Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie
Januar 2009
- Nr. 77
Christoph Heller
Akteure der deutschen Gesundheitswirtschaft - eine Analyse der Wirkungen von Marktakteuren auf die Krankenhausbranche
Januar 2009
- Nr. 78
Carsten Sander
Kooperationen kommunaler Energieversorger - eine empirische Bestandsaufnahme
März 2009
- Nr. 79
Jörg-Matthias Böttiger
Ein Ansatz auf Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften - Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf aus Mitgliedersicht
April 2009
- Nr. 80
Jörg-Matthias Böttiger
Benchmarkergebnisse zur Mitgliederzufriedenheit von Wohnungsgenossenschaften
April 2009
- Nr. 81
Theresia Theurl / Konstantin Kolloge
Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau - Eine empirische Analyse
Mai 2009
- Nr. 82
Christian Strothmann
Die Bewertung von Unternehmenskooperationen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Stabilität
August 2009

- Nr. 83
Christian Harnisch
Funktionale Separierung als strategisches Regulierungsinstrument auf dem europäischen Telekommunikationsmarkt
August 2009
- Nr. 84
Ludwig Brütting
Marken von Kooperationen - Anforderungen und Implementationen
August 2009
- Nr. 85
Christian Albers
Unternehmenskooperationen in der deutschen Versicherungswirtschaft - eine empirische Analyse
September 2009
- Nr. 86
Christoph Heller
Qualitätsvergleich deutscher Krankenhäuser - Eine Studie anhand der Daten zur externen vergleichenden Qualitätssicherung -
September 2009
- Nr. 87
Annegret Saxe
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - Ergebnisse der theoretischen und empirischen Analyse.
September 2009
- Nr. 88
Annegret Saxe
Toolbox Stiftungsmanagement und Stiftungsoperationsmanagement.
September 2009
- Nr. 89
Christian Albers
Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern - Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2009
- Nr. 90
Martin Büdenbender
Atomausstieg in Deutschland - Ein zukunftsfähiger Sonderweg im europäischen Kontext?
Oktober 2009
- Nr. 91
Martin Büdenbender
Entflechtung von Stromnetzen in Deutschland und Europa im Rahmen des dritten EU-Legislativpakets - Eine Problemdarstellung
Februar 2010
- Nr. 92
Johannes Spandau
Fusionen im genossenschaftlichen Finanzverbund - Eine erfolgreiche Strategie?
März 2010
- Nr. 93
Christoph Heller/ Axel Roßdeutscher
Horizontale Kooperationen von Krankenhäusern - Der Analytic Network Process (ANP) als Entscheidungsunterstützung zur Wahl einer Kooperationsalternative
Juni 2010
- Nr. 94
Kersten Lange
Kooperationen in der Automobilindustrie - Analyse und Systematisierung
Juli 2010
- Nr. 95
Konstantin Kolloge
Internationale Vertriebskooperationen im Maschinenbau - ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis
Juli 2010
- Nr. 96
Michael Tschöpel
Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Eine theoretische Begründung und Darstellung von Potentialen
August 2010
- Nr. 97
Caroline Schmitter
Immobilienangebote im Internet - Eine Bestandsaufnahme und Klassifizierung
August 2010
- Nr. 98
Johannes Spandau
Entwicklung und Perspektiven der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette in einem Netzwerk
September 2010
- Nr. 99
Michael Tschöpel
Operationalisierungsversuche des Förderauftrags - Ergebnisse und Implikationen einer Literaturstudie
Oktober 2010
- Nr. 100
Lars Völker
Risk Governance für Genossenschaftsbanken
Dezember 2010

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
oder als Download im Internet unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung)
