

Münstersche Schriften zur Kooperation

Band 119

Lars Völker

**Exogene und endogene Regeln
auf der Ebene einer Genossenschaftsbank**

Eine Betrachtung am Beispiel der Risikohandhabung

Shaker Verlag
Aachen 2016

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2015

Copyright Shaker Verlag 2016

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.
D6

ISBN 978-3-8440-4458-4
ISSN 1617-6561

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen
Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9
Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Vorwort der Herausgeberin

Wie in allen Unternehmen werden Entscheidungen und Geschehnisse in Banken durch Regeln gesteuert. Manche stammen aus der internen Governance und können Freiheitsgrade in der Ausgestaltung nutzen. Zahlreiche Regeln und deren Inhalte aber sind vorgegeben und enthalten nur wenige oder überhaupt keine Gestaltungsspielräume. Meist entstammen sie der staatlichen Regulierung. Banken zeichnen sich dabei durch eine besonders hohe Regulierungsintensität aus, die sich in Entscheidungsinhalten und Freiräumen in der Geschäftspolitik niederschlagen. Viele externe und interne Regeln in Banken haben die Intention das Risiko zu reduzieren, es einschätzbar zu machen, es zu verteilen u.a. Die Handhabung des Risikos in Banken ist also eine sehr zentrale Herausforderung, die nicht nur einzelwirtschaftliche, sondern auch gesamtwirtschaftliche Konsequenzen aufweist.

Für Genossenschaftsbanken stellt sich nicht nur das Thema der Regeln, sondern auch jenes der Risikohandhabung auf eine besondere Weise. Dies folgt erstens dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell und zweitens der organisatorischen Einbindung von Genossenschaftsbanken in die genossenschaftliche FinanzGruppe. Diese organisiert teils die Umsetzung der Regeln für die einzelne Genossenschaftsbank durch die gemeinsame Schaffung von Infrastrukturen sowie durch die gemeinsame Lösungssuche in Projekten. Dies hat einerseits die Konsequenz, dass Genossenschaftsbanken manche Herausforderungen auslagern können, andererseits verringert es für sie die Nutzung von Freiheitsgraden in der Ausgestaltung von Regeln. Es ist daher außerordentlich aufschlussreich, sich mit dem Zusammenspiel zwischen exogenen und endogenen Regeln in Genossenschaftsbanken analytisch auseinanderzusetzen. Die Risikohandhabung bietet ein ideales Feld dafür, zumal die risikoorientierte Regulierungsintensität im Zusammenhang mit der globalen Finanzmarktkrise 2007 ff deutlich zugenommen hat. Wie also sieht die Risiko-Governance einer Genossenschaftsbank aus, durch welche Regeln wird sie beeinflusst und welche Freiheitsgrade bleiben bei der Formulierung und der Anwendung dieser Regeln?

Diese Aspekte bilden den Inhalt der Arbeit von Lars Völker. Sie weist nicht nur eine wissenschaftliche Dimension auf, sondern besitzt auch aktuelle Relevanz für die Bankenpraxis, da die Regeldichte analysiert wird. Die Untersuchung von Umfang und Intensität der Risiko-Regeln ist vor allem deswegen von großer Bedeutung, weil sich nicht nur herausstellt, dass die Regeldichte zugenommen hat, sondern auch wie das Zusammenwirken

interner und externer Regeln in den Genossenschaftsbanken erfolgt. Die vorliegende Arbeit liefert sowohl Banktheoretikern als auch -praktikern neue Erkenntnisse.

Münster, im April 2016

Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Vorwort des Verfassers

Die vorliegende Arbeit entstand maßgeblich während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung in Münster. Im November 2015 wurde sie von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster als Dissertation angenommen. An dieser Stelle darf ich mich bei allen herzlich bedanken, die mich auf diesem Wege begleitet und unterstützt haben.

Ein ganz besonderer Dank geht an meine akademische Lehrerin und Doktormutter Frau Prof. Dr. Theresia Theurl für die Förderung meiner wissenschaftlichen Laufbahn sowie die ausdauernde Unterstützung meines Promotionsvorhabens. Insbesondere bedanke ich mich bei ihr für die äußerst wertvollen Hinweise und die herausragende Betreuung meines Dissertationsprojektes. Mein Dank geht zudem an Herrn Prof. Dr. Karl-Hans Hartwig für die Übernahme des Zweitgutachtens und die konstruktiven Anmerkungen bei der Finalisierung der Dissertation. Ein weiterer Dank richtet sich an Herrn Dr. Eric Meyer. Durch seine permanente Erreichbarkeit für Fragen jeder Art sowie seine Anmerkungen und Vorschläge hat er maßgeblich zum Gelingen der vorliegenden Arbeit beigetragen.

Des Weiteren bedanke ich mich bei meinen Kollegen für die Zeit am Institut für Genossenschaftswesen, die mich persönlich und fachlich bereichert hat. Besonderer Dank geht dabei an Dres. Stefanie Lipsky, Caroline Nolte, Axel Roßdeutscher, Dominik Schätzle und Jochen Wicher. Sie hatten stets ein offenes Ohr und waren jederzeit gerne zu fachlichen Diskussionen wie auch zum koffeinhaltigen Aufladen der Energiereserven bereit.

Meinen Eltern Rosemarie und Wolfgang Völker sowie meinen Brüdern Nils und Ulf gilt im Weiteren mein besonderer Dank. Obgleich es für sie selbstverständlich ist, bedanke ich mich von Herzen für den Rückhalt und die stetige Unterstützung während meines Promotionsvorhabens und in allen anderen Bereichen meines Lebens. Vielen Dank, dass es euch gibt. Ein abschließender Dank von Herzen richtet sich zudem an meine Freundin Nadine Schübler. Ohne ihren bedingungslosen Rückhalt sowie die von ihr ausdauernd erbrachte Geduld, Entbehrung und Motivation wäre mir die vorliegende Dissertation nicht möglich gewesen. Ihr und meiner Familie widme ich daher diese Arbeit.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis XIII

Tabellenverzeichnis XIX

Abkürzungsverzeichnis XXI

1 Einleitung.....1

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung1

1.2 Zielsetzung der Arbeit3

1.3 Gang der Untersuchung3

2 Konzeptionelle Grundlagen7

2.1 Genossenschaftsbanken7

2.1.1 Attribute einer Genossenschaftsbank7

2.1.2 Die genossenschaftliche FinanzGruppe10

2.1.3 Originäre Aufbauorganisation einer Genossenschaftsbank13

2.2 Risiko16

2.3 Governance23

2.4 Risiko-Governance25

2.4.1 Risiko-Governance-Hierarchie25

2.4.1.1 Exogene Risiko-Governance27

2.4.1.1.1 Gesellschaftliche Risiko-Governance27

2.4.1.1.2 Institutionelle Risiko-Governance28

2.4.1.1.3 Politische Risiko-Governance28

2.4.1.1.4 Marktliche Risiko-Governance33

2.4.1.1.5 Kooperative Risiko-Governance34

2.4.1.2 Endogene Risiko-Governance35

2.4.1.3 Risikohandhabung37

2.4.1.3.1 Risikoanalyse37

2.4.1.3.2	Risikosteuerung.....	38
2.4.1.3.3	Risikovorsorge	41
2.4.1.3.4	Risikoüberwachung.....	42
2.4.1.3.5	Risikokommunikation.....	42
2.4.1.3.6	Abwicklung von Risikopositionen.....	43
2.4.2	Begriffliche Abgrenzungen.....	43
2.4.2.1	Risikomanagement	43
2.4.2.2	Risikopolitik	44
2.4.2.3	Risikocontrolling	45
3	Risiko-Governance für Genossenschaftsbanken	47
3.1	Politische Risiko-Governance für Genossenschaftsbanken	47
3.1.1	Informationsmängel	47
3.1.2	Negative externe Effekte.....	49
3.1.3	Finanzmarktstabilität als öffentliches Gut	52
3.2	Marktliche Risiko-Governance für Genossenschaftsbanken	53
3.3	Kooperative Risiko-Governance für Genossenschaftsbanken	57
3.4	Endogene Risiko-Governance für Genossenschaftsbanken.....	66
3.5	Zwischenfazit.....	70
4	Regeldichte der Exogenen Risiko-Governance.....	73
4.1	Erhebung und Analyse der Exogenen Risiko-Governance	73
4.2	Ergebnisse der Analyse der Politischen Risiko-Governance	81
4.2.1	Regelinduzierte Modifikationen der Aufbauorganisation	83
4.2.2	Regeldichte der Politischen Risiko-Governance	86
4.2.2.1	Verteilung der Intensitäten	87
4.2.2.2	Aspekte der Endogenen Risiko-Governance.....	89
4.2.2.3	Facetten der Risikohandhabung.....	92
4.2.2.4	Adressierte Risiken.....	97
4.2.2.5	Aufbauorganisatorische Bereiche.....	101
4.2.2.5.1	Gesamtbankbetrieb.....	103

4.2.2.5.2	Mitglieder	104
4.2.2.5.3	Vorstand	105
4.2.2.5.4	Aufsichtsrat	107
4.2.2.5.5	Zahlungsverkehr.....	109
4.2.2.5.6	Marktbereich Kundenkredite	110
4.2.2.5.7	Marktfolge Kundenkredite.....	111
4.2.2.5.8	Marktbereich Wertpapiere und Depots	113
4.2.2.5.9	Gesamtbanksteuerung	114
4.2.2.5.10	Interne Revision	117
4.2.2.5.11	Eigenanlagen / Treasury.....	118
4.2.2.5.12	Rechnungswesen	121
4.2.2.5.13	Organisation / EDV / IT	122
4.2.2.5.14	Personalwesen	123
4.2.2.5.15	WpHG-Compliance-Funktion.....	124
4.2.2.5.16	Geldwäschebeauftragter	126
4.2.2.5.17	Risikocontrolling-Funktion	127
4.2.2.5.18	MaRisk-Compliance-Funktion.....	129
4.2.2.5.19	Abwicklung und Kontrolle Eigenanlagen / Treasury.....	130
4.3	Ergebnisse der Analyse der Kooperativen Risiko-Governance ...	132
4.3.1	Regeldichte der Kooperativen Risiko-Governance.....	138
4.3.1.1	Verteilung der Intensitäten	138
4.3.1.2	Aspekte der Endogenen Risiko-Governance.....	140
4.3.1.3	Facetten der Risikohandhabung.....	141
4.3.1.4	Adressierte Risiken.....	141
4.3.1.5	Aufbauorganisatorische Bereiche.....	142
4.4	Zwischenfazit.....	144
5	Endogene Risiko-Governance einer Genossenschaftsbank	149
5.1	Wesentliche Elemente der Endogenen Risiko-Governance einer Genossenschaftsbank	149

5.2 Leistungen der FinanzGruppe im Kontext der Endogenen Risiko-Governance einer Genossenschaftsbank.....	151
5.2.1 Leistungen der FinanzGruppe für strategische Aspekte der Endogenen Risiko-Governance.....	151
5.2.2 Leistungen der FinanzGruppe für methodische Aspekte der Endogenen Risiko-Governance	152
5.3 Grundlagen effektiver und effizienter Endogener Risiko-Governance	157
5.3.1 Ganzheitlichkeit	158
5.3.2 Komplexitätskonformität	160
5.3.3 Trade-off zwischen Flexibilität und Stabilität	162
5.3.4 Kommunikation und Transparenz.....	164
5.3.5 Durchsetzbarkeit	166
5.3.6 Eindeutige Rollenverteilung	167
5.3.7 Adäquate Risikokultur	169
5.4 Zwischenfazit.....	171
6 Schlussbetrachtung und Ausblick.....	175
Anhang.....	185
Literaturverzeichnis	219
Rechtsquellenverzeichnis	247