

Risk Governance

Vorausschauender Radar

Risk Governance unterstützt den Vorstand einer Genossenschaftsbank dabei, aus seinen umfassenden Risikoinformationen unternehmenssichernde strategische Maßnahmen abzuleiten. Risk Governance verbessert den Radar, der vorausschauend nach potenziellen externen und internen Unternehmensgefahren Ausschau hält, und hilft bei der Umsetzung der Erkenntnisse in die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells.

Volker Stein und Arnd Wiedemann

Vorstand in einer Genossenschaftsbank zu sein, ist in der heutigen Zeit eine herausfordernde Aufgabe. Das Handlungsumfeld ist hinlänglich bekannt und mit wenigen Stichworten schnell umschrieben: Wettbewerb um im-

mer weniger bindungsbereite Kunden, Niedrig- respektive Negativzinsphase, Regulierung und Aufsicht, Digitalisierung, demografischer Wandel. Diese und viele weitere Faktoren gilt es systematisch im Hinblick auf die mit ihnen verbundenen Chancen und Risiken zu analysieren und in Verbindung zu setzen mit den Erwartungen der Anspruchsgruppen (Stakeholder) einer Genossenschaftsbank, um daraus die richtigen Schlüsse für die strategische Positionierung der Bank zu ziehen.

Anspruchsgruppen einer Genossenschaftsbank

Wertschöpfung und Erfolg einer Genossenschaftsbank hängen davon ab, dass den (externen) Stakeholderinteressen entsprochen werden kann und die (internen) Mitarbeiter das Geschäftsmodell der Bank nachhaltig umsetzen. Für die Kunden, die in der Genos-

senschaft vielfach als Mitglieder auch Eigentümer sind, für die Öffentlichkeit, den Staat, für die Mitarbeiter und die Personalräte, aber auch für die Verbundpartner soll eine Genossenschaftsbank Wertbeiträge liefern.

Es gilt, die Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen systematisch aufeinander abzustimmen. Diesen Anspruch kann ein Vorstand umso besser einlösen, je weniger der Erfolg der Genossenschaftsbank perspektivisch durch Risiken bedroht wird. Hier kommt nun ein neuer Denkansatz der Universität Siegen ins Spiel, der den vorausschauenden systematischen Rundumblick auf Risiken in den Mittelpunkt rückt: Risk Governance.

Risk Governance bedeutet, ein Unternehmen aus strategischer Sicht mit einer stakeholderorientierten Risikosteuerung zu durchdringen. Warum ist dies in der heutigen Zeit notwendiger denn



Univ.-Prof. Dr. Volker Stein ist Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen. Er forscht im strategischen Personalmanagement, der interkulturellen Führung, der Bewertung von Humankapital und der Steuerung von Universitäten.

E-Mail: volker.stein@uni-siegen.de



Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann ist Inhaber des Lehrstuhls für Finanz- und Bankmanagement an der Universität Siegen. Er forscht unter anderem in den Bereichen Bankmanagement, finanzielles Risikomanagement für Unternehmen und kommunales Schulden- und Zinsmanagement.

E-Mail: arnd.wiedemann@uni-siegen.de

Beide Autoren haben an der Universität Siegen die disziplinübergreifende Forschergruppe „Risk Governance“ initiiert.

je und warum können bestehende Funktionen diese Aufgabe nicht oder nur unzureichend erfüllen? In Abwandlung eines bekannten Sprichworts kann plakativ formuliert werden: Wenn die Unternehmensleitung den „Risiko-Wald“ vor lauter Bäumen nicht mehr sieht, fällt ihr auch das strategische Entscheiden schwer.

Risk Governance verschafft ihr genau diesen benötigten Weit- und Überblick und hilft bei der Beantwortung der Fragen: Wie kann ich sicherstellen, dass ich kein unternehmensbedrohendes Risiko übersehe? Wie trenne ich Wichtiges von Unwichtigem? Wie setze ich die richtigen Prioritäten? Wie überwache ich fortlaufend mein Geschäftsmodell und mache es so risikorobust, dass es nachhaltig Wertschöpfung hervorbringt?

Unternehmensexterne Risiken

Risiken in der unternehmensexternen Umwelt lassen sich strukturieren, indem man sie den verschiedenen Märkten zuordnet, auf denen eine Genossenschaftsbank agiert:

- Absatzmarkt,
- Geld- und Kapitalmarkt,
- Arbeitsmarkt.

Der Absatzmarkt der Genossenschaftsbanken umfasst mit dem Bereitstellen von Krediten an die verschiedenen Zielgruppen (Firmenkunden, Privatkunden etc.) auf der Aktivseite und dem Herinholen von Einlagen auf der Passivseite nicht nur die bilanziellen Geschäfte, sondern mit dem Verkauf von Finanzdienstleistungen ganz allgemein auch die außerbilanziellen Geschäfte (Wertpapiere, Fonds, Bausparprodukte, Versicherungen etc.).

Mit Blick auf die Umweltfaktoren sind potenzielle Risiken vor dem Hintergrund des demografi-

schen Wandels im jeweiligen regionalen Markt einer Bank auf der einen Seite und die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell auf der anderen Seite zu betrachten. Gerade der „Risiko-Wald“ mit Blick auf die Kunden von Genossenschaftsbanken scheint besonders unübersichtlich und tückisch – denn die Mitgliedereigenschaft erfordert nicht nur die Herstellung eines Customer Value, sondern auch eines Member Value.

Risiken im Kundengeschäft sind hoch komplex, denn sie sind vernetzt und eigendynamisch: Risiken treten bedingt durch soziale Medien annähernd ohne Vorwarnzeit auf. Sie können sich selbst verstärken und ihre Wirkungen können sich addieren und schnell zu einer „Risiko-Lawine“ entwickeln. Jeder weiß beispielsweise, wie sensibel bereits die Frage der Kontoführungsgebühren von Kunden diskutiert wird und wie schnell sich Vergleichsinformationen unter Kunden herumsprechen. Hier bietet Risk Governance die Möglichkeit,

jeweils neue Herausforderungen zu systematisieren und auf die Auswirkungen auf das Geschäftsmodell hin konzeptionell abzarbeiten.

Die Bedeutung der Risiken des Geld- und Kapitalmarkts, im Sinne von Zinsänderungs- und Kreditausfallrisiken, sind ebenfalls groß, denn sie beeinflussen unmittelbar die Geschäftsvolumina und -struktur – und dies umso mehr, als hier die Finanzmarktaufsicht steuernd eingreift. Das Geschäftsmodell einer Bank basiert auf den vielfältigsten Transformationsleistungen, sei es die (liquiditätsrisikoorientierte) Losgrößentransformation, die (zinsrisikoorientierte) Fristentransformation oder die (bonitätsrisikoorientierte) aktivseitige vertikale Risikotransformation.

Diese werden zwar bereits durch extensive operative Risikomanagementsysteme abgebildet.

Doch auch hier dringt Risk Governance darauf, operative Risiken für das Geschäftsmodell früher und umfassender zu erkennen und insbesondere frühzeitig die Auswirkungen der na-



Keine Gefahr in Sicht – Risk Governance dient als Radar



„Studie Risk Governance“

Die vollständige Studie kann auf der Webseite der Universität Siegen heruntergeladen werden.

tionalen sowie internationalen Finanzmarktaufsicht zu antizipieren. Hier zeigt sich besonders für Genossenschaftsbanken die Notwendigkeit zur räumlich-mental Transformation, also der Fähigkeit, globale mit regionalen Geschäftslogiken zusammenzubringen.

Die Risiken des Arbeitsmarkts liegen zum einen in der Nichtverfügbarkeit benötigter Mitarbeiter, zum anderen im Mitarbeiterabwerberisiko durch Konkurrenzarbeitgeber. Hiervon ist die einzelne Genossenschaftsbank in Abhängigkeit von ihrer regionalen Lage in unterschiedlichem Ausmaß betroffen. Auch hier kommt die angesprochene Vernetzung der Risiken zum Ausdruck: Eine Genossenschaftsbank mit Sitz in einem wirtschaftlichen Ballungszentrum sieht sich mit völlig anderen Arbeitsmarktrisiken konfrontiert als ein Institut in einem dünn besiedelten und wirtschaftlich schwächeren Raum. Alternative Digitalisierungsstrategien haben unterschiedliche Personalplanungsansätze zur Folge. Risk Governance dringt darauf, nicht allein die auf das Finanzkapital bezogenen Geschäftsrisiken zu bewältigen, sondern systematisch die Risiken aller Kapitalarten – also auch die des Humankapitals, des Markenkapitals und des Beziehungskapitals einer Genossenschaftsbank – strategisch zu steuern.

Unternehmensinterne Risiken

Im unternehmensinternen Blick auf Risiken bietet es sich an, systematisch die Wertschöpfungskette der Genossenschaftsbank abzuklopfen. Potenzielle Fehlerquellen lauern in den operativen Prozessen, die die Produktivität und Qualität der angebotenen Leistungen angreifen – sei es in der Produktion, im Vertrieb oder in der Steuerung. Man rechnet falsch, wendet Modelle nicht korrekt an, übersieht Wichtiges, kontrolliert unzureichend. Hinzu kommen Risiken, die mit den Mitarbeitern zusammenhängen: Führungskräfte schöpfen ihre Potenziale in der Führung nicht aus und Mitarbeiter sind nicht so motiviert, wie es die Bank erwartet.

Risk Governance stärkt Corporate Governance

Warum aber Risk Governance? Lassen sich die Herausforderungen nicht auch mit den bestehenden Instrumenten bewältigen? Ist nicht gerade die Corporate Governance prädestiniert, Risiken von und in Unternehmen zu betrachten? Kann und sollte nicht das oberste Ziel einer Good Corporate Governance sein, die Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen einer Genossenschaftsbank in Einklang zu bringen?

Für Genossenschaftsbanken existiert mit dem Corporate-Governance-Kodex für Genossenschaftsbanken vom DGRV bereits ein eigenes Regelwerk, das zum Ziel hat, das Governance-System einer Genossenschaftsbank transparent und nachvollziehbar zu machen und auf diese Weise das Vertrauen der Mitglieder, Kunden, Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung einer Bank zu fördern. Allerdings konzentriert sich dieser Kodex, analog zu anderen

Kodexen, wie zum Beispiel dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DSGK), im Kern auf die Beschreibung des Zusammenwirkens von Mitgliedern, Generalversammlung, Vorstand und Aufsichtsrat.

Wenn im Rahmen der Corporate Governance Risiken in den Blick genommen werden, dann liegt der Fokus auf Risiken aus mangelnder Unternehmensführungsqualität, Regelinkonformität und Intransparenz. Mit anderen Worten, der Schwerpunkt liegt auf rechtlichen Risiken im Rahmen der konkreten Entscheidungsfindung zwischen den Organen. Legitimationsrisiko und Reputationsrisiko beispielsweise sind hier nicht systematisch angesprochen. Problematisch an den Regeln der Corporate Governance sind auch die Freiwilligkeit ihrer Anwendung (googelt man, finden sich nur wenige Genossenschaftsbanken, die auf ihrer Homepage explizit auf den Corporate-Governance-Kodex vom DGRV hinweisen) sowie die mangelnde explizite Ausrichtung auf die Risikosteuerung des strategischen Geschäftsmodells.

Risk Governance unterstützt Risikomanagement

Alternativ und vielleicht noch näherliegend ist, zu fragen, ob die beschriebene Thematik nicht inhaltlich im Risikomanagement aufgehen kann. Nicht zuletzt formulieren die MaRisk in ihrem allgemeinen Teil gleich zu Beginn die Aufgaben, die ein Risikomanagement in einer Bank übernehmen soll. Allgemein dient die Risikomanagementfunktion dazu, vermeidbare Risiken zu vermeiden, unvermeidbare Risiken zu identifizieren, zu analysieren, bewusst einzugehen, abzusichern und zu überwachen. In dem Maße, wie es die Risiken mit der Risikotragfä-

higkeit einer Bank abgleicht und im Hinblick auf die Risiko-Ertrags-Verhältnisse optimiert, erfüllt es auch strategische Ansprüche.

Und doch kann das Risikomanagement von seiner konzeptionellen Ausrichtung eine Risk Governance nicht abdecken, genauso wenig wie eine Risk Governance anstrebt, das Risikomanagement aufzunehmen. Denn das in Banken üblicherweise vorzufindende Risikomanagement wendet standardisierte Risikomodelle und standardisierte Risikomanagementprozesse auf vorselektierte Standardrisiken an. Damit hinkt es den komplexen, vernetzten, mehrdeutigen Risiken in den heutzutage offenen Unternehmenssystemen, die sich schneller wandeln als das Risikomanagement selbst, zwangsläufig hinterher.

Insbesondere werden die Ergebnisse der oftmals rückblickenden Risikoidentifikation und -beurteilung nicht proaktiv in strategisches Handeln überführt. Da das operative Risikomanagement gar nicht erst systematisch nach Geschäftsrisiken sucht, die außerhalb seiner genehmigten Risikomodelle liegen, wiegt sich der Vorstand in der Scheinsicherheit, das operative Risikomanagement würde ihn schon rechtzeitig warnen.

Konzeption der Risk Governance

Risk Governance will der Corporate Governance und dem Risikomanagement ein gemeinsames Dach bieten und so beide Funktionen in ihrer spezialisierten Ausrichtung noch wirksamer machen. In diesem Sinne kann Risk Governance einen funktionalen Beitrag zum Erfolg einer Genossenschaftsbank leisten, indem es deren Nachhaltigkeit und Risikofähigkeit unterstützt.

Risk Governance ist zunächst eine Philosophie und dokumentiert damit ihren strategischen Anspruch. Sie zielt auf eine proaktive Risikosteuerung von innen heraus ab. Damit verankert sie eine auf die Gesamtbank bezogene Risikosteuerung als grundlegendes Prinzip für alle Entscheidungen. Indem sie den verschiedenen Anspruchsgruppen klare ethische Signale im Hinblick auf risikobezogene Nachhaltigkeit sendet, ist sie gleichzeitig den Normen der Good Corporate Governance verpflichtet. In diesem Sinne ist die Risk Governance auf der Ebene der Geschäftsstrategie mit dem anvisierten Geschäftsmodell angesiedelt, während sich die konkreten Aufgaben des Risikomanagements aus der Risikostrategie ableiten.

Um den Anspruch einer proaktiven Risikosteuerung einzulösen, lassen sich der Risk Governance vier konkrete Aufgaben zuordnen:

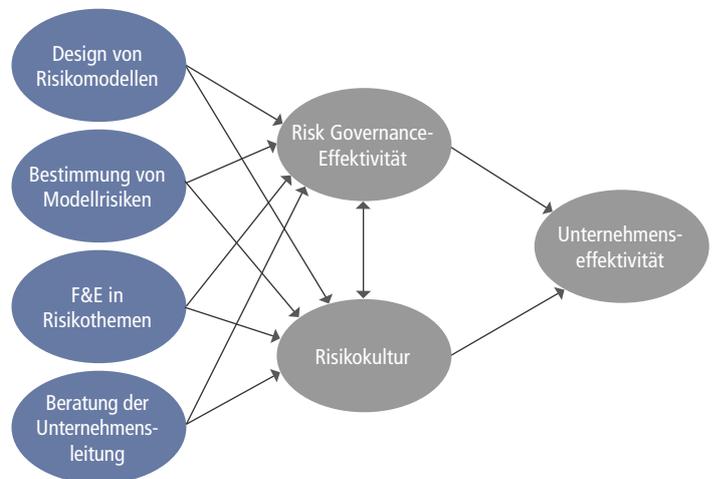
- erstens das laufende (Re-)Design von Risikomodellen, damit Risikowahrnehmung, -priorisierung und -aggregation mit den Umweltveränderungen Schritt halten,
- zweitens die systematische Bestimmung von Modellrisiken, um fehlerbehaftete Risikomodelle ausschließen zu können,
- drittens die Forschung und Entwicklung in Risikothemen, um keine wissenschaftlichen und methodischen Entwicklungen zu verpassen und um diese speziell für die eigene Risikosteuerung nutzbar zu machen (zu „kontextualisieren“),
- viertens die Beratung der Unternehmensleitung in Risikothemen, damit diese ihren risikobehafteten Marktreaktionsprozess beherrscht und in einem fortlaufenden Prozess das Geschäftsmodell auf nachhaltige Wertschöpfung hin überwacht.

Grundkonzeption

[Corporate Governance]



[Risikomanagement]



Risk Governance-Philosophie

Risk Governance-Aufgaben

Risk Governance-Wirkungen



Risk Governance schafft Weitblick

Die Umsetzung dieser vier Aufgaben trägt dazu bei, den Vorstand in seinen Risikoentscheidungen kompetenter zu machen, eine nachhaltige Risikokultur – also Vorsicht, Transparenz und Verantwortlichkeit – aufzubauen und Risikoquellen auch aus dem Bereich des Managementversagens zu vermindern. Damit gelingt es einer Genossenschaftsbank noch besser, sich auf die fundamentalen Veränderungen im Umfeld und in den Einstellungen der Bevölkerung und somit auch der Kunden der Bank einzustellen. Im Klartext: Nicht das Geschäftsmodell hat sich an den Risikomodellen auszurichten, sondern die Risikomodelle am Geschäftsmodell.

Erste Benchmarkstudie der Universität Siegen

Dass Risk Governance kein Selbstzweck ist, sondern sich positiv auf die Performance eines Instituts auswirkt, also Wert schafft, belegt eine Benchmarkstudie der Universität Siegen, an der im ersten Quartal 2016 insgesamt 96 regional tätige Kreditinstitute (Genossenschaftsbanken und Sparkassen) teilgenommen

haben (siehe auch Hinweis auf Seite 66).

In dieser Studie wurden zu jeder der vier Aufgaben der Risk Governance Aussagen formuliert, deren Erfüllungsgrad im Institut von den Teilnehmern der Studie beurteilt wurde. Die Ergebnisse wurden anschließend für jede Risk-Governance-Aufgabe zu einem Durchschnittswert aggregiert, der anzeigt, wie fortgeschritten die befragten Institute im Hinblick auf die Umsetzung dieser vier Aufgaben bereits sind. Gleichzeitig wurden die Risk-Governance-Effektivität sowie die Auswirkungen auf die Risikokultur und den Institutserfolg untersucht.

Die Studie macht deutlich, dass tendenziell diejenigen Institute erfolgreicher sind, die in der Umsetzung der vier Aufgaben der Risk Governance weiter fortgeschritten sind. Es konnte eine signifikant positive Korrelation zwischen den einzelnen Aufgaben der Risk Governance und dem wirtschaftlichen Erfolg (betrachtet über den Zeitraum der vergangenen drei Jahre) nachgewiesen werden. Zudem verbessert die Umsetzung der Aufgaben die

Effektivität der Risikosteuerung und wirkt sich zugleich positiv auf die gelebte Risikokultur in einem Institut aus.

Risk Governance bietet Chancen

Eine nachgewiesene funktionierende Risk Governance zeigt, ob eine Bank ihr Geschäftsmodell wirklich proaktiv auf alle möglichen Risiken hin abklopft und inwieweit es ihr dabei gelingt, gerade nicht in einen Risikosteuerungs-Routinemodus zu verfallen, sondern vielmehr dauerhaft und immer wieder neu wachsam zu sein. Risk Governance ist keine aufsichtsrechtliche Verpflichtung, die den Kreditvergabespielraum und somit den möglichen Geschäftserfolg einer Genossenschaftsbank beschränkt. Risk Governance bietet vielmehr die Chance, bankinterne Voraussetzungen für das Geschäftsmodell so zu gestalten, dass dieses nicht unerwartet bedroht wird, vor allem nicht, weil man keinen Gesamtüberblick über die Risiken mit ihren strategischen Auswirkungen hatte.

Gerade in Genossenschaftsbanken findet die Risk Governance einen ausgesprochen positiven Nährboden, nimmt sie doch die Besonderheiten des Geschäftsmodells einer Genossenschaft, die Vereinigung von Kunde und Eigentümer in Gestalt des Mitglieds, explizit in ihre Betrachtung mit auf. Die Aufgabe des Vorstands der Genossenschaftsbank besteht darin, Risk Governance situativ in Bezug auf das Geschäftsmodell, das Risikoprofil, die Größe und die Komplexität seiner Bank aufzustellen. **BI**



Sensible Daten sicher austauschen

Einfach und individuell

VR-SecureData

Ihr virtueller Daten-Safe



Mehr Informationen:
vr-securedata@dgverlag.de

DG VERLAG



Partner der genossenschaftlichen FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

dgverlag.de • genobuy.de