

Risikokultur in Genossenschaftsbanken



Prof. Dr. Christian Kalhöfer , Dr. Mirco Kübler, Axel Gürntke

Die Autoren



Prof. Dr. Christian Kalhöfer lehrt an der ADG Business School an der Steinbeis-Hochschule zu Themen der Bank- und Finanzwirtschaft und ist als Mitglied der akademischen Leitung der ADG Business School verantwortlich für die Masterstudiengänge. Nach seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens und seiner Promotion an der TU Kaiserslautern war er als Professor an der German University in Cairo sowie als Associate Professor of Finance an der American University of Paris tätig. Er ist seit über 20 Jahren als Trainer in der Aus- und Weiterbildungen von Führungskräften im Bankensektor sowie für Beratungsgesellschaften tätig. In seiner Forschung beschäftigen ihn neben den originär bank- und finanzwirtschaftlichen Themen auch Fragestellungen der Wirtschaftsethik sowie des kooperativen Wirtschaftsmodells. Er ist Mitglied der Society of Business Ethics.



Dr. Mirco Kübler ist Geschäftsführer der ADJUVAMUS® - Gesellschaft für Bankmanagement mbH und begleitet Institute bei der Entwicklung ihrer Geschäftsmodelle, der strategischen Ausrichtung sowie bei komplexen Restrukturierungsprojekten. Sein Fokus liegt sowohl auf der etablierten Bankenwelt als auch auf modernen Finanz-Technologien. Er hat über viele Jahre in verantwortlichen Führungspositionen, in beratenden und betreuenden Funktionen sowie als Sanierer im Finanzdienstleistungssektor gearbeitet. Seine akademische Karriere begann er nach der Bankausbildung mit dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Albertus-Magnus Universität zu Köln, wo er im Anschluss auch promovierte. Er ist als Dozent u.a. an der ADG Business School an der Steinbeis-Hochschule Berlin mit Themen der Bank- und der Finanzwirtschaft befasst und beschäftigt sich im Schwerpunkt mit den qualitativen Aspekten einer modernen strategischen Banksteuerung.



Axel Gürntke ist seit 2002 für die Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) tätig und hat hier bis 2019 als Bereichsleiter das Geschäftsfeld Genossenschaftliche FinanzGruppe verantwortet. Seit August 2019 verantwortet er die zentrale Angebotsanalyse und -steuerung. Daneben ist er seit 2011 Geschäftsführer der ADG Business School an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Seine berufliche Karriere hat er mit einer Lehre zum Bankkaufmann in einer Genossenschaftsbank begonnen. Nach seinem Studium an der Universität Mannheim war er zunächst für eine große deutsche Privatbank im Firmenkundenkreditgeschäft und danach für ein international ausgerichtetes Industrieunternehmen im Bereich Financial Service tätig. Neben seiner Tätigkeit für die ADG absolvierte er berufsbegleitend den Master in Business Administration (MBA) an der Steinbeis-Hochschule und ist Mitherausgeber verschiedener Bücher sowie diverser Fachartikel.

Zusammenfassung

Diskussionen um die Notwendigkeit einer Risikokultur in Kreditinstituten haben insbesondere nach der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise an Bedeutung gewonnen und stehen in der täglichen Praxis in enger Verbindung mit entsprechenden Auflagen der Bankenaufsicht.

Das vorliegende WhitePaper zeigt auf, warum es organisational sinnvoll erscheint, die Risikokultur als Teil der Unternehmenskultur zu etablieren.

So werden am Beispiel des Unternehmenskulturmodells grundsätzliche Überlegungen zur Unternehmenskultur auf das Konzept der Risikokultur übertragen. Auch zeigen die Autoren definitorische Unterschiede zwischen den Begriffen Risiko und Ungewissheit auf, die transparent machen, dass die meisten relevanten unternehmerischen Entscheidungen unter Ungewissheit getroffen werden und sich nicht einem quantifizierbaren Risiko messen lassen - was das bisherige Verständnis des Begriffs Risikokultur in Genossenschaftsbanken deutlich erweitert. Das daraus entstehende neuartige Zusammenspiel von Risikokultur, Technologie und Geschäftsmodell ermöglicht die Zeichnung eines neuen Zielbildes vom genossenschaftlichen Verständnis der Risikokultur. Auf Basis dessen wird der entsprechende Status-Quo in Genossenschaftsbanken kritisch gewürdigt sowie neben den hieraus resultierenden Konsequenzen auch konkrete Handlungsfelder zur Verbesserung aufgezeigt.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Von der Unternehmenskultur zur Risikokultur	6
3	Der Risikobegriff einer genossenschaftlichen Risikokultur	9
4	Konsequenzen für Genossenschaftsbanken	10
5	Fazit	12
6	Quellenverzeichnis	13

Risikokultur als Teil
der Unternehmenskul-
tur verstehen

Die Etablierung einer
organisationalen
Risikokultur ist mehr
als eine weitere Pflicht
der Bankenaufsicht.

1. Einleitung

Die Beschäftigung mit Unternehmenskultur ist ein spannendes und viel bearbeitetes Feld der Betriebswirtschaftslehre. Unternehmenskultur manifestiert sich auf vielfältige Weise in den Vorstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter. Der Begriff der Risikokultur ist dagegen relativ neu und als solcher in der Theorie noch nicht etabliert. Es ist aber durchaus vorstellbar, dass Risikokultur als Teil der Unternehmenskultur verstanden und auf ähnliche Weise interpretiert werden kann. Dies kann als neuer Forschungszweig angesehen werden. Das Etablieren einer Risikokultur, d.h. eines Grundverständnisses darüber, wie in einem Unternehmen mit Risiken umgegangen wird, erscheint aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen sinnvoll. Nicht zuletzt der Bankensektor ist in den letzten Jahren des Öfteren durch übermäßige Risikoübernahmen aufgefallen, die sich auch in den Verfehlungen einzelner Mitarbeiter gezeigt haben. Die Vermutung, dass eine Risikokultur in dem hier kurz skizzierten Sinne in Banken nicht großflächig implementiert ist, liegt nahe.

Der Begriff der Risikokultur ist den Banken nicht zuletzt durch das Aufsichtsrecht bekannt geworden, namentlich durch die Umsetzung internationaler Anforderungen im Rahmen der sechsten MaRisk-Novelle des Jahres 2017. Dadurch werden Banken verpflichtet, eine Risikokultur zu etablieren (MaRisk AT 3.1). Einige Rahmenbedingungen werden auch schon vorgegeben. Die Tatsache, dass sich die Bankenaufsicht mit diesem Thema beschäftigt, lässt nun befürchten, dass viele Banken, wie bei anderen aufsichtsrechtlichen Themen auch, sich nicht inhaltlich mit dem Thema Risikokultur auseinandersetzen, sondern darin eine weitere lästige aufsichtsrechtliche Pflicht vermuten, die es vor allen Dingen formal zu erfüllen gilt.

In diesem Whitepaper sollen daher einige inhaltliche Überlegungen zur Risikokultur in Genossenschaftsbanken aufgegriffen werden. Ziel ist es, ein besseres Verständnis für die betriebswirtschaftliche Sinnhaftigkeit einer Risikokultur zu wecken. Um dies zu erreichen, werden im ersten Abschnitt kurz einige Überlegungen zur Einbettung der Risikokultur in die Unternehmenskultur aufgegriffen. Im Anschluss wird der verwendete Risikobegriff abgegrenzt. Abschließend werden einige daraus für Genossenschaftsbanken relevante Konsequenzen aufgezeigt.



2. Von der Unternehmenskultur zur Risikokultur

In einer ersten begrifflichen Einordnung kann Kultur als die einer Gruppe gemeinsamen Vorstellungen und Verhaltensweisen definiert werden, die über soziale Beziehungen weitergegeben werden.¹ Bezogen auf ein Unternehmen ist das dadurch Erlernte eine Art Muster oder System grundlegender Annahmen, die von den Gruppenmitgliedern nicht mehr bewusst wahrgenommen werden.² Unternehmenskultur ist typischerweise durch seine Geschichte, die Umwelt und führende Persönlichkeiten geprägt, insofern einzigartig³ und kann als ein von allen Mitarbeitern anerkanntes und als bindend angenommenes Werte- und Zielsystem eines Unternehmens verstanden werden.⁴

Das formulierte Werte- und Zielsystem eines Unternehmens prägt dessen Kultur nur, wenn auch nach ihm gelebt wird.

Mitglieder einer Organisation sollten sich mit diesen Prinzipien identifizieren und die Grundsätze im täglichen Tun leben. Unternehmenskultur sollte allen Mitgliedern einer Organisation Stabilität, Sinn sowie ein Zusammengehörigkeitsgefühl vermitteln und klar zum Ausdruck bringen, inwiefern sich eine Organisation von einer anderen Unternehmung abgrenzt. Damit versteht sich Unternehmenskultur als Charakteristikum einer Gruppe und als kollektives Phänomen, das das Typische und Wesentliche einer Organisation zum Ausdruck bringt.⁵ Gelebte Unternehmenskultur kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein, sofern sie die Kernkompetenzen des Unternehmens fördert. Dies ist z.B. bei den genossenschaftlichen Werten der Fall. Es besteht dann aber auch die Notwendigkeit, dass alle Mitglieder des Unternehmens diese Werte kennen und sinnvoll nutzen, was heute nicht immer der Fall zu sein scheint.⁶

Veränderungen der Unternehmenskultur vollziehen sich i.d.R. nur langsam, womit die Gefahr einhergeht, dass bei Veränderungen der Umwelt ein Verharren in kulturell geprägten Verhaltensmustern der (erfolgreichen) Vergangenheit nicht mehr zielführend ist.⁷ An dieser Stelle kann ein Bezug zum Leadership hergestellt werden, denn Unternehmenskultur und Leadership sind fundamental miteinander verwoben. Schein fasst diesen Zusammenhang wie folgt zusammen:⁸

1. Führungspersonen als Unternehmer wirken einerseits kulturprägend.
2. Die Unternehmenskultur nimmt aber andererseits auch Einfluss auf die Führungsmöglichkeiten.
3. Sofern Elemente der Unternehmenskultur dysfunktional werden, muss die Führung einen Kulturwandel beschleunigen.

Die Rolle der Führung im Kontext der Unternehmenskultur

¹ Vgl. Krems (o.J.).

² Vgl. Schein (2017).

³ Vgl. Dierkes (1988), S. 558.

⁴ Vgl. Simon (1990), S. 3.

⁵ Vgl. Sackmann (2017), S. 43.

⁶ Vgl. z.B. Zimmermann (2017).

⁷ Vgl. Dierkes (1988), S. 559.

⁸ Vgl. Schein (2010), S. xi.

Die genossenschaftlichen Prinzipien als Basis der Unternehmenskultur in Kreditgenossenschaften

Das Unternehmenskulturmodell des Sozialwissenschaftlers Edgar Schein unterscheidet zwischen impliziten Grundannahmen, öffentlich propagierten Werten und sichtbaren Artefakten.

Für Genossenschaftsbanken erscheint es daher notwendig, dass sich ihre Unternehmenskultur ihrer Idee entsprechend an den genossenschaftlichen Prinzipien orientiert und sich diese auch in der Unternehmenskultur wiederfinden. Ein solches Modell sollte einerseits die genossenschaftlichen Werte verankern, ohne dass die Genossenschaftsbanken Gefahr laufen, wesentliche Kernkompetenzen aufzugeben⁹, andererseits aber auch die notwendige Dynamik ermöglichen, die im heutigen Marktumfeld notwendig ist.

Das Unternehmenskulturmodell von Schein verwendet drei Ebenen, die sich darauf beziehen, zu welchem Grad das kulturelle Phänomen für Teilnehmer oder Beobachter sichtbar ist. Die drei Ebenen sind

- die Grundannahmen, die als dritte oder unterste Ebene das Fundament bilden, und die sich im Wesentlichen auf die Umwelt, das menschliche Handeln, zwischenmenschliche Beziehungen sowie das Verständnis von Wahrheit und Zeit beziehen,
- die öffentlich propagierten Werte in der mittleren Ebene, die beispielsweise Verhaltensrichtlinien, Verbote und Gebote umfassen sowie
- die Artefakte, mit denen die Unternehmenskultur auch nach außen transparent gemacht wird. Hierzu gehören z.B. Verhaltensweisen, Sitten und Gebräuche, Sprache und Stil der Organisationsmitglieder, aber auch die räumliche Architektur der Arbeitsumgebung.

Die beschriebenen drei Ebenen der Unternehmenskultur werden in Abbildung 1 zusammengefasst.

Artefakte	Organisationsstrukturen und -prozesse	Ebene 1: sichtbar und fühlbar, aber interpretationsbedürftig
Öffentlich propagierte Werte	Ideale, Ziele, Strategien, Werte, Bestrebungen	Ebene 2: teilweise sichtbar, teilweise unbewusst
Grundlegende Annahmen	Überzeugungen und Werte	Ebene 3: unbewusst und unsichtbar

Abbildung 1: Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein¹⁰

⁹ Vgl. z.B. Zimmermann (2017).

¹⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schein (2017).

Werden die grundsätzlichen Überlegungen zur Unternehmenskultur auf den Begriff der Risikokultur übertragen, so bedeutet dies, dass alle Mitglieder der Organisation anhand der etablierten Risikokultur eine Orientierung für den Umgang mit Risiken haben.¹¹ Formal lassen sich die drei Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein auf einen Ansatz zur Risikokultur anwenden.

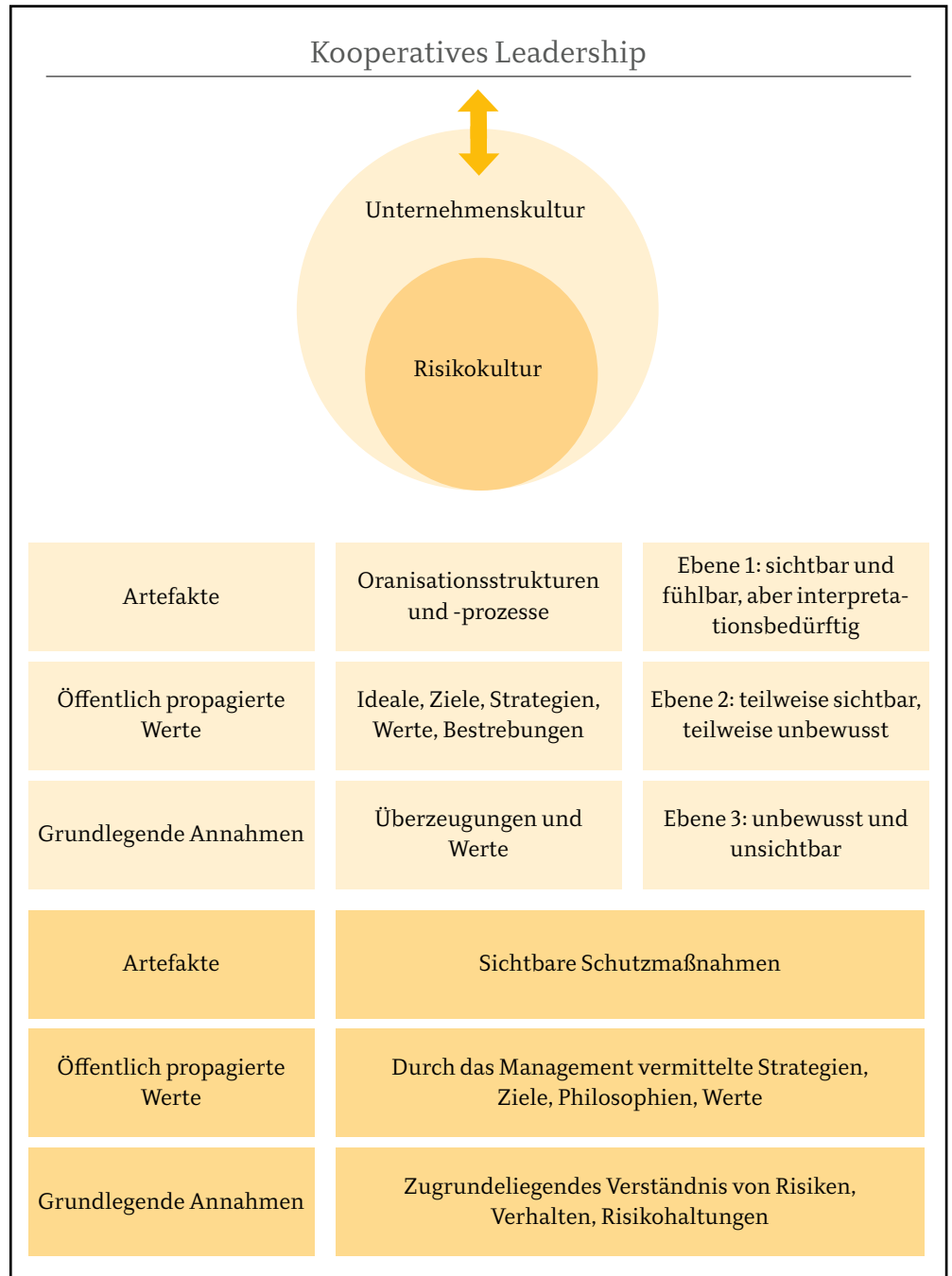


Abbildung 2: Ideen zur Begriffsdefinition¹²

Dieses noch eher abstrakte Bild muss noch mit genossenschaftlichen Spezifika gefüllt werden.

¹¹ Vgl. z.B. Glaser (2018), S. 406.

¹² Eigene Darstellung in Anlehnung an Jahner/Krcmar (2019).

¹³ Vgl. Knight (1921).

¹⁴ Vgl. z.B. Jordan (2009).

Der bedeutende
Unterschied zwischen
Risiko und Ungewissheit

Eine ganzheitliche
Risikokultur muss sich
auch mit Ungewissheit
beschäftigen.

Die Risikosteuerung
erfolgt anhand aktueller,
hierfür geeigneter
Instrumente.

3. Der Risikobegriff einer genossenschaftlichen Risikokultur

Die Einordnung der Risikokultur eines Unternehmens erfordert eine klare Definition des Begriffs Risiko. Interessanterweise hat der Ökonom Frank Knight schon im Jahre 1921 eine Definition entwickelt, die Risiko aus ökonomischer Sicht beschreibt.¹⁵ Dabei wird zwischen Ungewissheit und Risiko unterschieden. Nach Knight ist Risiko eine Situation, in der objektive oder subjektive Wahrscheinlichkeiten bekannt sind und daher das Risiko quantifizierbar ist, während Ungewissheit mangels Informationen nicht gemessen werden kann. Die meisten relevanten unternehmerischen Entscheidungen fallen aber gerade in die zweite Kategorie. Diese definitorische Abgrenzung war zwischenzeitlich etwas in Vergessenheit geraten und hat erst im Zuge der letzten Finanzkrise wieder stärkere Beachtung gefunden.¹⁴ Das Spannende an dieser Unterscheidung ist, dass

- einerseits Risiko gemäß dieser Definition gemessen und abgesichert werden kann, Ungewissheit allerdings nicht,
- es andererseits aber gerade Entscheidungen unter Ungewissheit in diesem Sinne sind, die den Weg für unternehmerische Erfolge ebnen.¹⁵

Wer unternehmerischen Erfolg haben möchte, darf der Ungewissheit nicht aus dem Weg gehen. Der Umgang mit Ungewissheit muss daher in einem Konzept zur Risikokultur besonders hervorgehoben werden. Risikokultur darf sich, obwohl auch die Aufsicht explizit Risikokultur einfordert, weder darauf beschränken, formale aufsichtsrechtliche Anforderungen zu erfüllen, noch darf sie sich ausschließlich mit einem ökonomisch geprägten, risikovermeidenden Risikoverständnis nach Knight beschäftigen. Risikokultur muss vielmehr die Innovationsfähigkeit in der Genossenschaftsbank hervorheben. Die genossenschaftliche Idee muss kulturprägend wirken und dadurch das unternehmerische Denken und die Neugier, neue Geschäftsfelder zu entdecken und neue Dinge auszuprobieren fördern und unterstützen.

Das Risikomanagement der Bank muss in der Lage sein, einerseits das unternehmerische Agieren unter Ungewissheit handhaben zu können, andererseits aber auch die aus dem etablierten Geschäft stammenden Risiken mit den aktuellen Instrumenten des Risikocontrollings zu steuern. Das gerade erschienene *Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken* der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) greift am Beispiel der Nachhaltigkeitsrisiken dieses Spannungsfeld auf. So wird einerseits die Notwendigkeit betont, sich mit einem neuen Risikoszenario auseinanderzusetzen. Andererseits wird aber darauf hingewiesen, dass sich daraus auch Konsequenzen für Risikomanagement und Risikocontrolling (i.S. der Messung und Steuerung von Risiken) ergeben.¹⁶

¹⁵ Vgl. z.B. Krüselberg (1993), S. 147 ff.

¹⁶ Vgl. BaFin (2019), S. 8

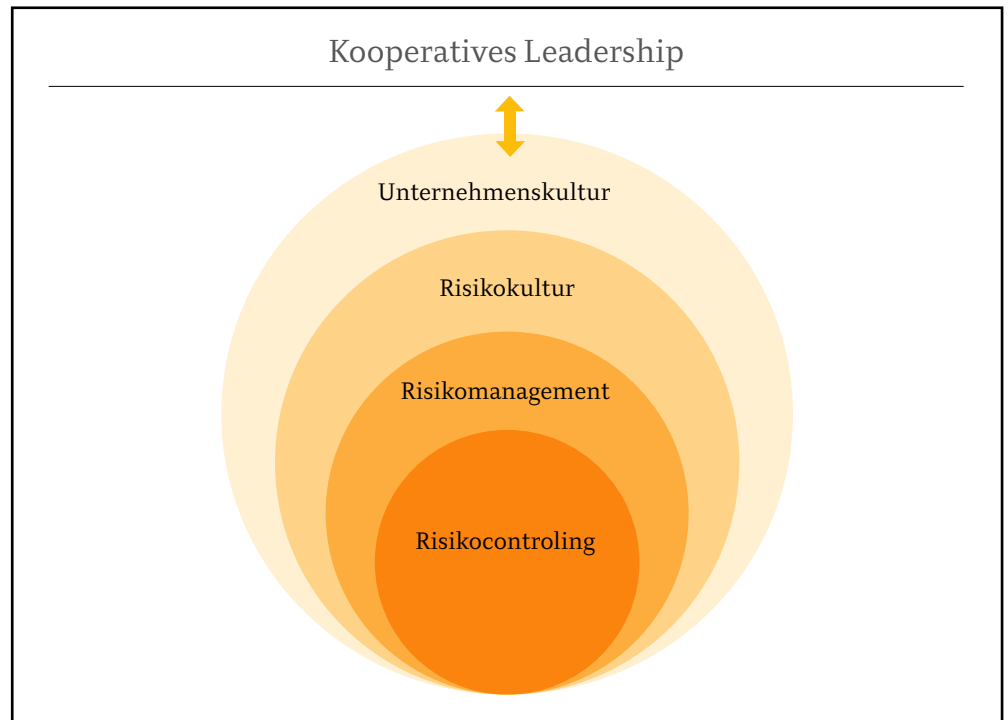


Abbildung 3: Begriffshierarchie der Risikokultur

In unserem Verständnis beschäftigt sich das Risikomanagement also mit der operativen Umsetzung der Risikokultur, während es beim Risikocontrolling eher um die technologischen Aspekte eines Risikomanagementprozesses geht. Im Sinne der Risikodefinition nach Knight betrifft das Risikocontrolling primär solche Risiken, für die mit Wahrscheinlichkeiten gearbeitet werden kann. Die hier beschriebene Begriffshierarchie ist in Abbildung 3 grafisch dargestellt.

Die Risikokultur der Genossenschaftsbanken nach Standardrezepten zu steuern, kann höchst risikoreich sein.

4. Konsequenzen für Genossenschaftsbanken

Für viele Genossenschaftsbanken hat sich die aufsichtsrechtliche Entwicklung der letzten Jahre mit zahlreichen neuen und arbeitsintensiven Vorschriften zu einem zunehmend dominanten Thema entwickelt.¹⁷ Die aktuelle Situation führt zu folgender Hypothese:

Im operativen Geschäft vieler Genossenschaftsbanken scheint vermehrt, vielleicht aus der Zielsetzung heraus,

- die aufsichtsrechtlichen Anforderungen (vermeintlich) zu erfüllen bzw. aufsichtsrechtliche Prüfungen zu bestehen,
- den Status quo zu erhalten oder
- einfach nur im Markt zu verbleiben,

nach Standardrezepten gesteuert und entschieden zu werden, anstatt, z.B. in der aus der Risikokultur abgeleiteten Risikostrategie, betriebswirtschaftlich fundiert unternehmerisch zu agieren und strategisch wichtige Weichenstellungen vorzunehmen.¹⁸

Ein angemessener Umgang mit Entscheidungen unter Ungewissheit wäre allerdings gerade in der aktuell angespannten Ertragsituation notwendiger denn je. Für die Tatsache, dass dies nicht geschieht, könnte

- zum einen die möglicherweise fehlende Innovationsfähigkeit innerhalb der Organisation,
- zum anderen Defizite beim fachlichen Grundverständnis zur Risikokultur, dem Risikomanagement und dem Risikocontrolling gemäß dem ertragsorientierten Bankmanagement ursächlich sein.

¹⁷ Vgl. z.B. Zimmermann (2017), S. 243.

¹⁸ Vgl. z.B. Bott/Giersberg (2019).

Zur Etablierung eines genossenschaftlichen Verständnisses von Risikokultur scheint ein vielseitiger Kompetenzaufbau in den Banken unabdingbar.

Von einer defensiven zu einer aktiv gestaltenden Geschäftspolitik im Spannungsfeld von Risikokultur, Technologie und Geschäftsmodell.

Die Verfasser vertreten die Auffassung, dass eine betriebswirtschaftlich fundierte, inhaltlich zu rechtfertigende Steuerung, die fachlich sauber begründet ist, auch aus aufsichtsrechtlicher Sicht vertretbar und akzeptiert ist. Ein solcher, individueller Steuerungsansatz wird daher i.d.R. nicht nur ein höheres Ertragspotenzial bieten, sondern auch die (aufsichtsrechtlichen) Nebenbedingungen erfüllen. Als Voraussetzung müssen die Genossenschaftsbanken entsprechende Kompetenzen aufbauen. Diese Voraussetzungen betreffen das genossenschaftliche Mindset (Kooperatives Leadership), die Risikokultur sowie die Technologie. Die ersten beiden Elemente zielen dabei auf qualitative, individuelle Fähigkeiten, die als Elemente der Unternehmenskultur sichtbar werden, während der Aspekt der Technologie eher auf das fachspezifische Risikocontrolling abstellt.

Wenn die oben formulierte Hypothese als Ausgangspunkt genommen wird, dann befinden sich viele Genossenschaftsbanken in dem Zusammenspiel aus Risikokultur, Technologie und den daraus abgeleiteten geschäftspolitischen Konsequenzen in einer eher defensiven Konstellation. In Abbildung 4 sind die drei Parameter als Koordinatensystem dargestellt. Die Achse *Geschäftsmodell* soll die grundsätzliche Ausrichtung der Bank beschreiben. *AR-konform* bedeutet, dass die Bank in erster Linie darauf bedacht ist, die aufsichtsrechtlichen Anforderungen zu erfüllen, während "Ertragsorientiert" einen unternehmerischen, betriebswirtschaftlich getriebenen Steuerungsansatz unterstellt. Auf der *Risikokultur*-Achse ist die Skala zwischen den Knight'schen Extremen *Risiko* und *Ungewissheit* abgetragen. Die Achse *Technologie* deckt schließlich das Spektrum des operativen Risikomanagements ab, wobei *quantitativ* in erster Linie das klassische Risikocontrolling abdeckt und *hybrid* sowohl das Risikocontrolling als auch den Umgang mit Ungewissheit ermöglicht.

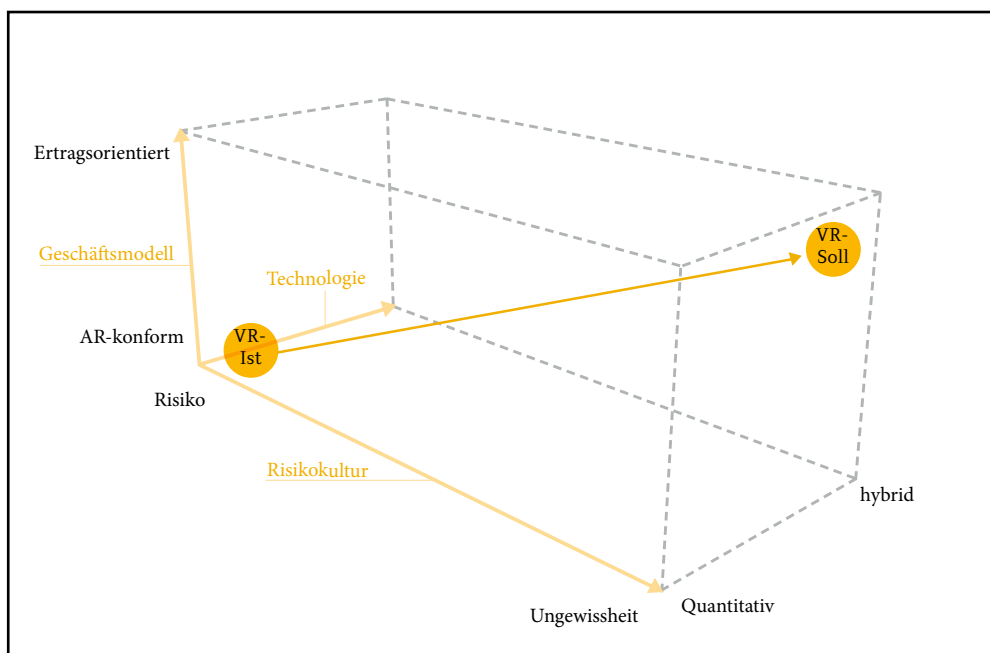


Abbildung 4: Strategische Positionierung der Genossenschaftsbanken – Ist und Soll

Ein mögliches neues
Zielbild des genossen-
schaftlichen Verständ-
nisses von Risikokultur.



Die in der Hypothese beschriebene Ausgangslage positioniert viele Genossenschaftsbanken in dem mit *VR-Ist* beschriebenen Kreis. Dabei ist zu berücksichtigen, dass hier gewisse wechselseitige Abhängigkeiten bestehen. Erlaubt z.B. die in der Bank vorhandene Risikokultur eine Beschäftigung mit Ungewissheit gar nicht, gibt es gar keine Anwendungsmöglichkeiten für hybride Technologie.

Als Zielbild wären sie im Rahmen dieser Darstellung in der Position *VR-Soll*. Diese Positionierung im Koordinatensystem beschreibt einen Zustand, in dem

- das Aufsichtsrecht nicht Treiber, sondern lediglich Nebenbedingung der Geschäftsstrategie ist,
- die Risikokultur aus einer entsprechenden Unternehmenskultur abgeleitet ist und daher nicht nur das Verwalten des Risikos fokussiert, sondern auch den Umgang mit Ungewissheit zulässt, und
- die Technologienutzung nicht auf das quantitative Management des Risikos reduziert wird sondern als hybrider Ansatz wiederum Ungewissheit mit einbezieht.

Um dieses Zielbild zu erreichen, kann an allen Aspekten gearbeitet werden, wobei der Schlüssel in der Risikokultur liegt. Ohne eine entsprechende Ausrichtung der Bank sind die anderen beiden Parameter fast schon obsolet. Insofern sollten Genossenschaftsbanken versuchen, sich aus der aufsichtsrechtlichen Gefangenschaft zu befreien und wieder ein stärker unternehmerisch geprägtes Geschäftsverständnis zu entwickeln.

5. Fazit

Die aufsichtsrechtliche Forderung nach der Etablierung einer Risikokultur erlaubt es den Genossenschaftsbanken, sich neu mit dem Gesamtkomplex Risiko zu beschäftigen. Die Notwendigkeit dafür ergibt sich allerdings nicht nur aufsichtsrechtlich, sondern auch aus den derzeit insgesamt komplexen Rahmenbedingungen für Genossenschaftsbanken. Insofern kann das Aufsichtsrecht hier ein wichtiger Impulsgeber sein, um sich wieder aus der reaktiven, aufsichtsrechtlich getriebenen Rolle in ein aktives, unternehmerisch geprägtes Agieren zu bewegen. Da Risikokultur in der Unternehmenskultur verankert ist, kann ein kooperatives Leadership-Verständnis hierbei wiederum wertvolle Unterstützung leisten.

6. Quellenverzeichnis

- BaFin (2019). Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken. Konsultationsfassung vom 20.09.2019. Abgerufen am 28.11.2019 unter https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Merkblatt/dl_mb_umgang_mit_nachhaltigkeitsrisiken.pdf?__blob=publicationFile&v=2.
- Bott, J. K. / Giersberg, K.-W. (2019). Über die Bedeutung deutscher Genossenschaften im globalisierten Wettbewerb. Abgerufen am 28.11.2019 unter <https://www.adgonline.de/forschung/whitepaper-genossenschaften-im-globalisierten-wettbewerb/>.
- Dierkes, M. (1988). Unternehmenskultur und Unternehmensführung: konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 58.5/6, S. 554 - 575.
- Glaser, C. (2018). Risikomanagement im Leasing: Grundlagen, rechtlicher Rahmen und praktische Umsetzung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Jahner, S. / Krcmar, H. (2019). Risikokultur als zentraler Erfolgsfaktor für ein ganzheitliches IT-Risk Management. Abgerufen am 23.09.2019 unter https://www.research-gate.net/publication/267831691_Risikokultur_als_zentraler_Erfolgsfaktor_fur_ein_ganzheitliches_IT_-_Risk_Management.
- Jordan, T. J. (2009). Geldpolitik und Unsicherheit. in: Denzer-Speck, D. (Hrsg.). Geld und Geldpolitik: Money and Monetary Policy. S. 9 - 30. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Knight, F. H. (1921). Risk, Uncertainty and Profit. Boston, New York: Houghton Mifflin.
- Krems, B. (o.J.). Unternehmenskultur/Unternehmensorganisation. Abgerufen am 28.11.2019 unter <http://www.olev.de/uv/untkultur.htm#Definition>.
- Krüsselberg, U. (1993). Theorie der Unternehmung und Institutionenökonomik. Heidelberg: Physica Verlag.
- Sackmann, S. (2017). Unternehmenskultur. Erkennen - Entwickeln - Verändern: Erfolgreich durch kulturbewusstes Management. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Schein, E. (2017). Organizational Culture and Leadership. 5. Auflage. The Jossey-Bass Business and Management Series. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Schein, E. (2010). Organizational Culture and Leadership. 4. Auflage. Jossey-Bass. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Simon, H. (1990). Unternehmenskultur - Modeerscheinung oder mehr? in: Simon, H. (Hrsg.). Herausforderung Unternehmenskultur. S. 1 - 11. Stuttgart: Schäffler Verlag.
- Zimmermann, Y. (2017). Genossenschaftliche Werte und nachhaltige Organisationsentwicklung: Eine empirische Untersuchung am Beispiel des Werte- und Leitbildsystems der Genossenschaftsbanken. Berlin: Verlag Dr. Köster.



www.adg-scientific.de

ADG Scientific -
Center for Research and Cooperation e.V.
Albertstraße 3
56410 Montabaur

Dezember 2019 | WhitePaper-Reihe, Nr. 5

Cooperative. Leadership. Development.