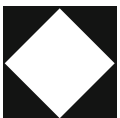


Franziska Grieser

Kennzeichnung, Erfassung und Steuerung von Risikokultur

Eine empirische Studie



Nomos

Vahlen

Die Reihe „Controlling und Management“
wird herausgegeben von

Prof. Dr. Stefan Dierkes, Georg-August-Universität Göttingen
Prof. Dr. Gunther Friedl, Technische Universität München
Prof. Dr. Burkhard Pedell, Universität Stuttgart

Band 21

Franziska Grieser

Kennzeichnung, Erfassung und Steuerung von Risikokultur

Eine empirische Studie



Nomos

Vahlen



Onlineversion
Nomos eLibrary

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

Zugl.: Stuttgart, Univ., Diss., 2020

ISBN 978-3-8487-8027-3 (Print)

ISBN 978-3-7489-2419-7 (ePDF)

D93

1. Auflage 2021

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Geleitwort

Die Erfahrungen mit dem Risikomanagement in der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 waren für viele Unternehmen ernüchternd. Die Frühwarnsysteme schlugen vielfach nicht rechtzeitig an und die Wahrnehmung und das Verhalten von Mitarbeitern waren oftmals nicht ausreichend risikoorientiert. Diese Erfahrungen und jüngst die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie haben das Bewusstsein dafür geschärft, dass sich die Risikolandschaft geändert hat, etwa in Form zugenommener Volatilität und Komplexität, einer höheren Bedeutung von Risikointerdependenzen und einem häufigeren Auftreten von sogenannten Unknown Unknowns. Die Gründe für die fehlende bzw. nicht ausreichende Wirksamkeit des Risikomanagements wurden dabei überwiegend weniger in einem unzulänglichen Instrumentenkasten, sondern vielmehr in einer wenig bzw. falsch ausgeprägten Risikokultur gesehen.

Die Frage, inwieweit und wie Risikokultur erfasst und gesteuert werden kann, hat vor diesem Hintergrund eine sehr hohe Relevanz – sowohl für die Wissenschaft und als auch für die Unternehmenspraxis. Die Erfassung von Risikokultur wurde bislang nur wenig systematisch untersucht, und eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Steuerung von Risikokultur fehlt nahezu vollständig. Franziska Grieser greift dieses Defizit auf und untersucht die Kennzeichnung sowie die Erfassung und Steuerung von Risikokultur. Sie wählt dafür eine zweckmäßige methodische Kombination aus konzeptionellen Weiterentwicklungen und leitfadenbasierten Experteninterviews. Damit gelingen ihr im ersten Schritt eine begriffliche Schärfung gegenüber bestehenden Definitionen von Risikokultur sowie die Entwicklung eines Bezugsrahmens mit den Elementen von Risikokultur und ihrer Steuerung. Einen Kernbereich stellen dabei die Mechanismen zur Steuerung von Risikokultur (Risk Culture Controls) dar, für die Franziska Grieser ausgehend von bestehenden Management Control-Konzeptionen eine Kategorisierung in Leadership Controls, Motivation Controls und Risk Competence Controls entwickelt und die sie jeweils weiter in Value-Based, Symbol-Based und Clan-Based Controls unterteilt.

Die im zweiten Schritt durchgeführten Experteninterviews haben gezeigt, dass die weiterentwickelte Definition und der aufgestellte Bezugsrahmen aus Sicht der Unternehmenspraxis ein tragfähiges Fundament für die Erfassung und Steuerung von Risikokultur bilden. Zur Erfassung von Risi-

kokultur entwickelt Franziska Grieser unter anderem einen Fragebogen, der durch Literatur und Interviews sehr gut fundiert ist und der gleichzeitig ein praktikables Instrument für die Anwendung in der Unternehmenspraxis ist. In den Experteninterviews konnte darüber hinaus eine Vielzahl von Risk Culture Controls identifiziert werden, die sämtliche Kategorien des Bezugsrahmens abdecken. Positiv hervorzuheben ist auch, dass daraus konkrete Managementimplikationen abgeleitet werden.

Mit ihrer Dissertationsschrift gelingt es Franziska Grieser damit, Erkenntnisse zur Kennzeichnung, Erfassung und Steuerung von Risikokultur zu gewinnen, die einen deutlichen Fortschritt gegenüber dem bisherigen Stand der Literatur zu Risikokultur darstellen. Insbesondere die detaillierte und systematische Analyse von Elementen der Risikokultur sowie die Übersicht und die Kategorisierung von Risk Culture Controls liefern konkrete Ansatzpunkte für die Umsetzung in der Unternehmenspraxis. Die Ergebnisse haben damit für Wissenschaft und Unternehmenspraxis gleichermaßen sehr hohe Relevanz.

Stuttgart, im Februar 2021

Prof. Dr. Burkhard Pedell

Vorwort

Die vorliegende Dissertationsschrift entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Controlling des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Stuttgart. Auf diesem Weg haben mich zahlreiche Menschen auf unterschiedliche Weise begleitet und unterstützt. Bei ihnen möchte ich mich an dieser Stelle bedanken.

Mein großer Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Dr. Burkhard Pedell, der mich in sein Team aufgenommen hat, mir dadurch die Chance gab, an seinem Lehrstuhl zu promovieren und sowohl auf fachlicher als auch auf persönlicher Ebene viel zu lernen. Für sein mir entgegengebrachtes Vertrauen, seine Unterstützung, seine förderlichen Ratschläge und die Freiheiten, insbesondere die Möglichkeit, während meiner Promotion einen Forschungsaufenthalt zu absolvieren, bin ich sehr dankbar.

Frau Prof. Dr. Birgit Renzl danke ich herzlich für die Übernahme des Zweitgutachtens, Herrn Prof. Dr. Rudolf Large für den Prüfungsvorsitz.

Meinen zahlreichen Interviewpartnerinnen und -partnern danke ich sehr dafür, dass sie sich dazu bereiterklärt haben, mit ihrem Wissen zu meiner Forschungsarbeit beizutragen. Das Interesse an meinem Forschungsthema, die Offenheit und Wertschätzung, die mir im Rahmen der Akquise und während der Gespräche abgesehen von einer Ausnahme entgegengebracht wurden, erfüllen mich noch immer mit Freude und Dankbarkeit. Großer Dank gebührt an dieser Stelle auch all meinen Bekannten und Freunden, welche sämtliche Kontakte herstellten, um mich bei der Akquise zu unterstützen.

Dem Team des Department of Accounting der Copenhagen Business School, insbesondere Prof. Dr. Carsten Rohde, danke ich sehr sowohl für die Möglichkeit dort meinen Forschungsaufenthalt absolvieren zu dürfen als auch für die Zugänglichkeit und Freundlichkeit, die ich während meines Aufenthalts erlebt habe. Mein herzlicher Dank gilt in diesem Zusammenhang auch Frau Prof. Dr. Lucia A. Reisch.

Unsere Teamassistentin Cora-Sybill Brett hatte einen großen Einfluss darauf, dass ich mich am Lehrstuhl wohl gefühlt habe. Ihre positive Art und Energie, ihre Hilfsbereitschaft und unsere netten Gespräche bildeten für mich stets eine Bereicherung im Lehrstuhllalltag. Meinen Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl Julia Erlich, Philipp Hönnige, Dr. Johannes

Nickel, Dr. Joachim Sautter, Michael Speth, Dr. Ann Tank und Dr. Kevin Tappe, mit denen ich die letzten Jahre zusammenarbeitete, danke ich für viele fruchtbare Gespräche und Anregungen sowie die freundschaftliche und hilfsbereite Arbeitsatmosphäre, bei der auch der Spaß nicht zu kurz kam. Bei Fabian Müller, der mich bis zuletzt bei diversen Formatierungs- und Formulierungsfragen tatkräftig unterstützte und immer ein offenes Ohr für mich hatte, möchte ich mich besonders bedanken. Besonderer Dank gilt ebenfalls meiner guten Freundin Dr. Andrea Kampmann, mit der ich die letzten Jahre das Büro teilen durfte und die mich sowohl auf fachlicher als auch auf persönlicher Ebene unterstützte und für viele von Spaß und Freude geprägte Momente gesorgt hat. Ich bin glücklich und dankbar, dass wir diese spannende und herausfordernde Promotionszeit gemeinsam verbringen durften. Zudem danke ich all unseren wissenschaftlichen Hilfskräften am Lehrstuhl der letzten Jahre für ihren Einsatz im Rahmen meines Dissertationsprojekts, insbesondere Felix Brändle, Christian Ertel, Daniel Rieber und Michael Scheller.

Mein größter Dank gilt den lieben Menschen in meinem privaten Umfeld, die mich in dieser Zeit, die nicht nur beruflich herausfordernd, sondern auch privat von belastenden Ereignissen geprägt war, aufgefangen und liebevoll unterstützt haben. Mein aufrichtiger Dank gebührt Christian Kelbel, der mich zum Schritt der Promotion ermutigt hat und ohne den ich diesen Weg so nicht gegangen wäre. Meine Freundinnen Ilona Heckmann, Alina Hoppe, Anika Nelke und Martina Schöll-Weber standen mir jederzeit sowohl mit freundschaftlicher Unterstützung als auch humorvoller Ablenkung zur Seite. Meiner Freundin aus der Schulzeit und ehemaligen Mitbewohnerin Tanja Bosch danke ich insbesondere für ihre Rücksichtnahme in den letzten Wochen vor der Abgabe. Meiner langjährigen Freundin Liz Totzauer danke ich für ihre aufrichtige Freundschaft und Loyalität. Meine Freundin aus Kindertagen Dr. Dominique Stimm bildete durch ihre Zuverlässigkeit, ihre wohlwollenden Ratschläge und ihren inhaltlichen Input eine Stütze für mich. Ich bin dankbar und froh, dass sich unsere Wege nach einigen Jahren wieder gekreuzt haben. Meiner lieben Freundin Sophia Kotulla danke ich dafür, dass ich mich immer auf sie verlassen konnte, sie mich stets bestärkt hat und sie mir in den bedeutenden Momenten der letzten Jahre wertvollen Rückhalt geboten hat.

Meinen Eltern, die mit der Förderung meiner Ausbildung den Grundstein für diese Arbeit gelegt haben, möchte ich meinen herzlichsten Dank aussprechen. Ohne ihre großzügige und liebevolle Unterstützung für meine persönliche und berufliche Entwicklung in den letzten Jahrzehnten wäre diese Promotion nicht möglich gewesen. Auch meinen großen Schwes-

tern Katharina und Sophia und meinem kleinen großen Bruder Matthias danke ich sehr dafür, dass sie für mich da waren.

Mein letzter Dank gilt meiner lieben Omi, die in meinem Leben einen besonderen Platz einnimmt. Mit ihrer Großzügigkeit, Warmherzigkeit und Stärke hat sie mir stets viel Kraft und Rückhalt geschenkt. Für ihre unermüdliche Unterstützung und Liebe, alles, was ich von ihr lernen durfte, und all die Jahre, die ich mit ihr verbringen durfte, bin ich unglaublich dankbar.

Stuttgart, im Februar 2021

Franziska Grieser

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	17
1 Einleitung	19
1.1 Problemstellung	19
1.2 Forschungslücke	25
1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen der Untersuchung	30
1.4 Methodik	32
1.5 Aufbau der Untersuchung	35
2 Entwicklung des konzeptionellen Bezugsrahmens der Untersuchung zur Kennzeichnung und Erfassung von Risikokultur	39
2.1 Definition von Risikokultur	39
2.1.1 Risiko und Risikomanagement	40
2.1.1.1 Begriffsverständnis Risiko	40
2.1.1.2 Definition von Risikomanagement	43
2.1.2 Unternehmenskultur	48
2.1.2.1 Definition von Unternehmenskultur	48
2.1.2.2 Funktionen von Unternehmenskultur	55
2.1.3 Herleitung einer Definition von Risikokultur basierend auf den Erkenntnissen zu Risikomanagement und Unternehmenskultur	57
2.2 Identifikation und Systematisierung der Elemente von Risikokultur	68
2.2.1 Leadership	71
2.2.1.1 Tone from the Top	72
2.2.1.2 Risikoverhaltensstandards	72
2.2.1.3 Kooperation, Challenge und Offenheit	72
2.2.2 Motivation	74
2.2.2.1 Anreize und Vergütung	74
2.2.2.2 Verantwortung und Mitarbeiterlebenszyklus	76

2.2.3	Risikokompetenz	76
2.2.3.1	Lernen, Wissen und Fähigkeiten	77
2.2.3.2	Rekrutierung	78
2.2.4	Risikorahmenwerk	78
2.2.4.1	Risikobewusstsein und Risikotransparenz	79
2.2.4.2	Risikoneigung	80
2.2.4.3	Risikokommunikation	81
2.2.5	Organisation	82
2.2.5.1	Risiko-Governance	83
2.2.5.2	Funktion/Position von Risikomanager und Risikomanagement – Aufbauorganisation des Risikomanagements	84
2.2.5.3	Risikomanagementprozess – Ablauforganisation des Risikomanagements	84
2.2.5.3.1	Risikomanagementprozess nach COSO	86
2.2.5.3.2	Risikomanagementprozess nach ISO	88
2.2.5.4	Werte	92
2.2.5.5	Strategie/Ziele	92
2.3	Ableitung von Erfassungsmöglichkeiten von Risikokultur basierend auf bisherigen Konzepten zur Unternehmenskultur	93
2.3.1	Drei-Ebenen-Modell nach Schein	94
2.3.2	Zwiebel-Modell nach Hofstede	96
2.3.3	Typologie nach Deal/Kennedy	98
2.3.4	Kulturstärke	99
2.4	Zusammenfassung des konzeptionellen Bezugsrahmens zur Kennzeichnung und Erfassung von Risikokultur	101
3	Entwicklung des konzeptionellen Bezugsrahmens der Untersuchung zur Steuerung von Risikokultur	103
3.1	Diskussion der Steuerbarkeit von Risikokultur basierend auf Erkenntnissen zu Unternehmenskultur und Management Control	103
3.1.1	Unternehmenskultur als Variable	104
3.1.2	Unternehmenskultur als Metapher	105
3.1.3	Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt	107
3.1.4	Einfluss nationaler kultureller Unterschiede auf die Steuerbarkeit von Risikokultur	108

3.2 Steuerung von Risikokultur	110
3.2.1 Management Control Konzeption nach Simons	116
3.2.2 Management Control Konzeption nach Merchant/Van der Stede	119
3.2.3 Ableitung einer Kategorisierung von Risk Culture Controls basierend auf bisherigen Erkenntnissen zu Management Controls	121
3.3 Einflussfaktoren auf die Steuerung von Risikokultur	125
3.3.1 Branche	127
3.3.2 Eigentümerstruktur und Rechtsform	128
3.3.3 Unternehmensgröße	129
3.3.4 Unsicherheit der Umwelt	130
3.3.5 Gesetze und Normen zum Risikomanagement	131
3.3.5.1 Nicht-Finanzbranche	132
3.3.5.2 Finanzbranche	137
3.4 Zusammenfassung des konzeptionellen Bezugsrahmens zur Steuerung von Risikokultur	145
4 Methodik und Gütebeurteilung der qualitativen leitfadenbasierten Experteninterviews	147
4.1 Leitfadenbasiertes Experteninterview	147
4.1.1 Expertenauswahl	150
4.1.2 Erstellung des Interviewleitfadens	155
4.1.3 Durchführung und Auswertung der Interviews	158
4.2 Berücksichtigung der Gütekriterien qualitativer Forschung im Rahmen der empirischen Untersuchung	170
4.2.1 Intersubjektive Nachvollziehbarkeit	172
4.2.2 Indikation des Forschungsprozesses	176
4.2.3 Empirische Verankerung	178
4.2.4 Limitation und Kohärenz	179
4.2.5 Triangulation	179
5 Darstellung und Diskussion der Ergebnisse der qualitativen Studie zur Kennzeichnung und Erfassung von Risikokultur	181
5.1 Definition von Risikokultur	181
5.2 Elemente von Risikokultur	185
5.2.1 Leadership	188

5.2.2	Motivation	193
5.2.3	Risikokompetenz	195
5.2.4	Risikorahmenwerk	197
5.2.5	Organisation	200
5.2.6	Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse zu den Elementen in einem Risk Culture Framework	201
5.3	Erfassung von Risikokultur	204
5.3.1	Erfassung von Risikokultur mittels des Drei-Ebenen-Modells nach Schein	205
5.3.2	Erfassung von Risikokultur mittels eines Fragebogens	208
5.3.3	Erfassung von Risikokultur mittels Kennzahlen	214
6	Darstellung und Diskussion der Ergebnisse der qualitativen Studie zur Steuerung von Risikokultur	217
6.1	Steuerbarkeit von Risikokultur	217
6.2	Risk Culture Controls	222
6.2.1	Strategie, Ziele, Prozesse und Funktionen als übergeordnete Komponenten von Risk Culture Controls	231
6.2.2	Leadership Controls	241
6.2.2.1	Value-Based Leadership Controls	241
6.2.2.2	Symbol-Based Leadership Controls	243
6.2.2.3	Clan-Based Leadership Controls	244
6.2.3	Motivation Controls	248
6.2.3.1	Value-Based Motivation Controls	248
6.2.3.2	Symbol-Based Motivation Controls	251
6.2.3.3	Clan-Based Motivation Controls	252
6.2.4	Risk Competence Controls	253
6.2.4.1	Value-Based Risk Competence Controls	253
6.2.4.2	Symbol-Based Risk Competence Controls	255
6.2.4.3	Clan-Based Risk Competence Controls	259
6.3	Einflussfaktoren auf die Steuerung von Risikokultur	262
6.3.1	Interne Einflussfaktoren	266
6.3.1.1	Unternehmensgröße	266
6.3.1.2	Eigentümerstruktur und Rechtsform	268
6.3.1.3	Branche	271
6.3.1.4	Reifegrad des Unternehmens	273
6.3.1.5	Image/Marke	274

6.3.2 Externe Einflussfaktoren	275
6.3.2.1 Gesetze und Normen	275
6.3.2.2 Kunden/Gesellschaft	277
6.3.2.3 Unsicherheit der Umwelt	278
6.3.2.4 Lieferantenstruktur	279
6.3.2.5 Wettbewerber	280
7 Schlussbetrachtung und Ausblick	281
7.1 Zusammenfassende Betrachtung der Ergebnisse zu den Forschungsfragen	281
7.2 Managementimplikationen	285
7.3 Limitationen der Untersuchung und Ansatzpunkte für weitere Untersuchungen	288
Anhang	293
Literaturverzeichnis	329

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Art.	Artikel
AT	Allgemeiner Teil
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BT	Besonderer Teil
CEIOPS	Committee of European Insurance and Occupational Pensions and Supervisors
CEO	Chief Executive Officer
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRO	Chief Risk Officer
CRR	Capital Requirements Regulation
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DIIR	Deutsches Institut für Interne Revision
DRS	Deutscher Rechnungslegungsstandard
DRSC	Deutscher Rechnungslegungs Standards Committee
EBA	European Banking Authority
ERM	Enterprise Risk Management
EY	Ernst & Young
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IIF	Institute of International Finance
IRGC	International Risk Governance Council
ISO	Internationale Organisation für Normung
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz
KWG	Kreditwesengesetz
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
MCS	Management Control Systems
PS	Prüfungsstandard
PwC	PricewaterhouseCoopers

Abkürzungsverzeichnis

SREP	Supervisory Review and Evaluation Process
TransPuG	Gesetz zur Transparenz und Publizität
VAG	Gesetz zur Modernisierung der Finanzaufsicht über Versicherungen
VHB	Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Sämtliche Entscheidungen und Handlungen von Mitarbeitern¹ und Führungskräften in Unternehmen sind mit Risiken verbunden.² Welche negativen Konsequenzen diese Entscheidungen und Handlungen haben können, zeigen unter anderem die Krisen der vergangenen Jahre, wie der Abgasskandal von Volkswagen und anderen Automobilherstellern oder die Finanzkrise. Der Abgasskandal um den Einsatz manipulierter Software, die zur Reduktion der CO₂-Emissionen von Dieselmotoren eingesetzt wurde, erschütterte das Ansehen der deutschen Automobilindustrie.³ Gegen die Automobilkonzerne wurde Anklage erhoben und sie mussten Schadensersatzleistungen in Millionen- bzw. Milliardenhöhe bezahlen, wobei die Verfahren noch immer nicht abgeschlossen sind.⁴ Auch die Finanzkrise führte zu Insolvenzen und Verlusten in Milliardenhöhe⁵, obwohl Risikomanagementsysteme implementiert waren und Risikomanagement in Unternehmen verbreiteter ist denn je.⁶

Diese aufgeführten Beispiele zeigen jedoch, dass Risikomanagementsysteme Unternehmen nicht ausreichend vor Risiken schützen, und werfen Fragen nach den Ursachen solcher Krisen und Möglichkeiten ihrer Bekämpfung auf.⁷ Erkenntnisse aus der Forschung weisen darauf hin, dass

1 Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird in der vorliegenden Untersuchung das generelle Maskulinum verwendet, welches stellvertretend stets auch die weibliche Form beinhaltet.

2 Vgl. Romeike (2018), S. 20; COSO (2017), S. 1; Shortreed (2010), S. 98; Renn (2008a), S. 1; Weber/Weißberger/Liekweg (1999), S. 1.

3 Vgl. Nepomuck (2016), S. 75; Elson/Ferrere/Goossen (2015), S. 36ff.; Gitlin (2015), S. 1; Sorge (2015), S. 1f.; Ulrich (2015), S. 3; Zeit Online (2015), S. 2.

4 Vgl. Eckl-Dorna (2019), S. 1; Statista (2019), S. 1.

5 Vgl. Steltzner (2008), S. 1f.

6 Vgl. Mikes (2011), S. 226.

7 Vgl. Fischer (2019), S. 1ff.; Jeitziner/Mikes/Oyon (2018), S. 459; Themsen/Skærbæk (2018), S. 20ff.; Beasley/Branson/Hancock (2017), S. 1ff.; Pidun u. a. (2017), S. 3f.; Sackmann (2017), S. 11; Fritz-Morgenthal/Hellmuth/Packham (2016), S. 72; Roeschmann (2014), S. 277; Hawranek/Kurbjuweit (2013), S. 58ff.; Mikes/Kaplan (2013), S. 28; Banks (2012), S. 89; Mikes (2011), S. 234; Pedell/Seidenschwarz (2011), S. 153; Power (2009), S. 849ff.; Bungartz (2006), S. 170.

die Ursachen für derartige Krisen nicht allein in einem Versagen der Risikomanagementsysteme per se liegen, sondern in kulturellen Aspekten bzw. einer unzureichenden Risikokultur⁸ in den Unternehmen und somit auch menschlichem Fehlverhalten, welche die Krisen mit bedingt haben.⁹

Vor dem Hintergrund der jüngsten Finanzkrise schlussfolgerte Power (2009), dass sich das Risikomanagement vor allem als „*the risk management of nothing*“¹⁰ herausstellte. Diese Befürchtung äußerte er bereits einige Jahre vor der Finanzkrise in seinem Artikel „*The risk management of everything*“ aus dem Jahr 2004. Er führt dabei die Risikomanagementprozesse und -abläufe und die zunehmende Quantifizierung sämtlicher Risiken auf ein mangelndes Vertrauen in das eigene Urteilsvermögen zurück. Bereits damals verweist er auf die mangelnde Beachtung kultureller Aspekte und warnt vor den Folgen dieser Entwicklungen.¹¹ Weiterhin kritisiert Power (2009), dass sich das Risikomanagement im Zuge der Globalisierung zu einem formalen und komplexen System mit starren Prozessabläufen entwickelt hat, welches vor allem die Legitimierung gegenüber Dritten aufgrund von regulatorischen Vorgaben verfolgt.¹²

Eine Studie der Boston Consulting Group liefert die Erkenntnis, dass gerade in Banken mit einem ausgereiften formalen Risikomanagementsystem sehr fahrlässig mit dem Thema Risiko umgegangen wird. Dies zeigt, dass die Existenz eines Risikomanagementsystems allein kein Garant für einen bewussten Umgang mit Risiken ist.¹³ Das Zitat von Matthew Rodman, Manager bei Lehman Brothers, verdeutlicht den unzureichenden Schutz eines Risikomanagementsystems: „*Mittwoch war die Sorte Tag, an den sich die Leute noch lange erinnern werden. Ereignisse, die wir mit einer Wahrscheinlichkeit von einmal in zehntausend Jahren kalkuliert haben, traten drei Tage lang jeden Tag ein.*“¹⁴

Als eine Ursache der unzureichenden Wirkung des Risikomanagements wird die fehlende Integration von Risikomanagement bzw. dem Umgang mit Risiken in den täglichen Arbeitsablauf und die Denkweisen der Mitar-

8 Eine detaillierte Definition des Begriffs erfolgt in Kapitel 2.1.3.

9 Vgl. Agarwal/Kallapur (2018), S. 327ff.; Janßen/Schiwietz (2018a), S. 3; Fritz-Morgenthal/Hellmuth/Packham (2016), S. 72; Jackson (2014a), S. 5; Hawranek/Kurbjuweit (2013), S. 58ff.; Mikes/Kaplan (2013), S. 1; Power/Ashby/Palermo (2013), S. 4; Mikes (2011), S. 230ff.

10 Vgl. Power (2009), S. 849ff.

11 Vgl. Power (2004), S. 63ff.

12 Vgl. Power (2009), S. 849ff.

13 Vgl. Jeitziner/Mikes/Oyon (2018), S. 459; Pidun u. a. (2017), S. 3.

14 Rodman zitiert nach Glaser (2018), S. 487.

beiter gesehen.¹⁵ Die Integration von Risikomanagement in den täglichen Arbeitsablauf beugt dem Entstehen vieler Risiken vor, die auf menschliches Verhalten zurückführen sind.¹⁶ Problematisch ist teilweise, dass Mitarbeiter als Kulturträger und -gestalter unterschiedliche Einstellungen zum Umgang mit Risiken haben und sich in ihrem Risikobewusstsein untereinander unterscheiden. Werden Risiken von den Mitarbeitern anders wahrgenommen und behandelt als von der Unternehmensleitung vorgegeben, besteht die Gefahr, dass zentrale Informationen nicht weitergegeben werden und in Risikosituationen nicht gemäß der festgelegten Risikopolitik agiert wird.¹⁷ Auch können Kommunikations-, Identifikations- und Komplexitätsprobleme zu einem Fehlverhalten der Mitarbeiter führen.¹⁸ Demnach nehmen Mitarbeiter im Umgang mit Risiken eine zentrale Rolle ein.¹⁹ Das Zitat von Mikes/Kaplan (2013) „*It is people, not frameworks that identify, analyze, and act on risk information...*”²⁰, verdeutlicht dies. Mikes/Kaplan (2013) argumentieren, dass ein wirksames Risikomanagement durch ein adäquates Mitarbeiterverhalten erreicht werden kann und demnach der kulturelle Kontext, der das Mitarbeiterverhalten prägt, entscheidend ist.²¹ Gerade unter Zeitdruck, aus finanziellen Gründen oder aus persönlichen Motiven besteht die Gefahr eines Fehlverhaltens der Mitarbeiter, indem diese Risiken eingehen oder akzeptieren, die für das Unternehmen negativ sind.²²

In einer Umfrage von KPMG mit 500 Führungskräften aus der Bankenbranche nannte fast jeder zweite der Befragten (48 %) die zu dem Zeitpunkt herrschende Risikokultur als einen Treiber, der die Finanzkrise mitverursacht hat. Über die Hälfte der Befragten (58 %) bemängelten ein Fehl-

15 Vgl. Agarwal/Kallapur (2018), S. 334; Jeitziner/Mikes/Oyon (2018), S. 459ff.; Arena/Arnaboldi/Palermo (2017), S. 65; Pidun u. a. (2017), S. 3f.; Viscelli/Hermanson/Beasley (2017), S. 69; Hall/Mikes/Millo (2015), S. 3ff.; Taglioni/Chester/Gräwert (2014), S. 15; Jordan/Jørgensen/Mitterhofer (2013), S. 156ff.; Power/Ashby/Palermo (2013), S. 4ff.; Tekathen/Dechow (2013), S. 100f.; Arena/Arnaboldi/Azzone (2010), S. 663; Power (2009), S. 850.

16 Vgl. Jackson (2014a), S. 8; Renn (2008a), S. 1ff.; Philipp (1967), S. 16ff.

17 Vgl. Glaser (2018), S. 406; Fritz-Morgenthal/Hellmuth/Packham (2016), S. 72ff.; Berger (2015), S. 645; Ashby/Palermo/Power (2012), S. 4; Bungartz (2006), S. 172.

18 Vgl. Jeitziner/Mikes/Oyon (2018), S. 464f.

19 Vgl. Jackson (2014a), S. 8; Mikes/Kaplan (2013), S. 9ff.; Führung (2006), S. 2f.

20 Mikes/Kaplan (2013), S. 10.

21 Vgl. Mikes/Kaplan (2013), S. 9ff.

22 Vgl. Jeitziner/Mikes/Oyon (2018), S. 462; Merchant/Van der Stede (2017), S. 12f.; Vaughan (1999), S. 271ff.

verhalten der Mitarbeiter.²³ Vor allem bei Volkswagen herrschte eine Risikokultur, welche das Ansprechen von Fehlern und offene Diskussionen über Risiken unmöglich machte.²⁴ Die Entscheidungsfreiheit war eingeschränkt, es gab keine klaren Verantwortlichkeiten und keine Bereitschaft, über Fehler und Risiken offen zu sprechen.²⁵ Vor diesem Hintergrund ist eine passende Risikokultur, welche Zusammenarbeit, einen offenen Umgang mit Risiken und das Zulassen von Fehlern ermöglicht, von zentraler Bedeutung. Dies stellt Unternehmen vor die Herausforderung, eine entsprechende Risikokultur zu etablieren,²⁶ was gleichzeitig Fragestellungen bezüglich der Kennzeichnung, Erfassung und möglicher Ansätze zur Steuerung von Risikokultur aufwirft.

Zudem gewinnt Risikokultur insbesondere aufgrund einer sich verändernden Risikolandschaft zunehmend an Bedeutung. Diese ist geprägt durch völlig unerwartete Ereignisse und Entwicklungen, folglich einer Zunahme der sogenannten *Unknown-Unknowns*, einer daraus resultierenden erschwerten Prognostizierbarkeit sowie einer Vernetzung von Risiken. Für Unternehmen wird es problematischer, sich auf alle Eventualitäten vorzubereiten, und sie stehen vor der Herausforderung, flexibler und agiler im Umgang mit Risiken zu werden.²⁷

Risikokultur kann als weicher Faktor dazu beitragen, die Risikokommunikation, das Risikobewusstsein, die Risikowahrnehmung und die Risikosensibilität der Mitarbeiter zu fördern, um auch spezifischen Defiziten entgegenzutreten. Darüber hinaus kann Risikokultur dazu beitragen, dass Entscheidungen und Aktivitäten zielführend getroffen werden. Darunter fallen Risikoüberlegungen im Vorfeld von strategischen Entscheidungen bis hin zu alltäglichen Geschäftsentscheidungen und -aktivitäten.²⁸ Aus

23 Vgl. Farrell/Hoon (2009), S. 1.

24 Vgl. Hawranek/Kurbjuweit (2013), S. 66ff.

25 Vgl. Zeit Online (2015), S. 1f.

26 Vgl. Wadewitz (2015), S. 44.

27 Vgl. Romeike (2018), S. 2f.; Beasley/Branson/Hancock (2017), S. 1ff.; Grieser/Kampmann/Pedell (2017), S. 4; Muff (2017), S. 22; Wolke (2016), S. 1f.; Miller u. a. (2015), S. 3ff.; Pedell (2014), S. 608ff.; Mikes/Kaplan (2013), S. 27; Kajüter (2012), S. 1f.; Branson (2010), S. 51; Hinssen (2010), S. 29ff.; Schneck (2010), S. 15ff.; Ballou/Heitger (2005), S. 2; Power (2004), S. 62; Rogler (2002), S. 357ff.

28 Vgl. Agarwal/Kallapur (2018), S. 334; Grieser/Kampmann/Pedell (2017), S. 4; Pidun u. a. (2017), S. 3; Fritz-Morgenthal/Hellmuth/Packham (2016), S. 80; Berger (2015), S. 647f.; Hall/Mikes/Millo (2015), S. 16ff.; Jackson (2014a), S. 1ff.; Pedell (2014), S. 608ff.; Diederichs (2013), S. 5f.; Mikes (2011), S. 227; Brooks (2010), S. 87; Hoitsch/Winter/Bächle (2005), S. 127.

unternehmerischer Sicht ist es unmöglich, alle Umstände und Risiken zu evaluieren. Durch Risikokultur wird zur Problemlösung beigetragen, indem diese determiniert, welches Verhalten unter unbestimmten Umständen angewendet werden soll.²⁹ In Entscheidungssituationen und täglichen Arbeitsabläufen sollten sogenannte *ungeschriebene Regeln* der Risikokultur angewendet werden,³⁰ welche der Risikopolitik des Managements entsprechen, und somit intuitiv die *richtigen* Risiken für das Unternehmen eingegangen werden.³¹ Voraussetzung dafür ist, dass in Unternehmen eine Risikokultur entwickelt wird, welche im Einklang mit den Zielen und den Risikogedanken des Unternehmens steht.³² Eine Herausforderung dabei besteht darin, Risikokultur dahingehend zu steuern, dass Mitarbeiter die Entscheidungen treffen und Aktivitäten ausüben, welche im Einklang mit der Risikopolitik der Unternehmensleitung und den Unternehmenszielen stehen.³³ Wenn diese Verknüpfung gelingt, kann Risikokultur auch zur Erreichung der Unternehmensziele und zur Sicherung des Unternehmenserfolgs beitragen.

Fehlverhalten von Mitarbeitern und die Tatsache, dass nicht alle Situationen und Eventualitäten vorhersehbar sind, gehören zu den zentralen unternehmerischen Steuerungsproblemen.³⁴ Nach Camerer/Vepsalainen (1988) bietet „*culture as a mechanism for governing rational behavior*“ einen Ansatz zur Lösung derartiger Steuerungsprobleme.³⁵ Kultur bietet insbesondere eine Steuerungsmöglichkeit, da sämtliche unternehmerische Handlungen der Mitarbeiter kulturell geprägt sind.³⁶ Entsprechend ge-

29 Vgl. Roeschmann (2014), S. 292; Mikes (2011), S. 230; Brooks (2010), S. 87.

30 Vgl. Jackson (2014a), S. 2; Hofstede/Hofstede (2011), S. 4; Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (2005), S. 264ff.

31 Vgl. Fritz-Morgenthal/Hellmuth/Packham (2016), S. 72ff.; Huth/Romeike (2016), S. 15; Jackson (2014a), S. 2; Brooks (2010), S. 87; Hoitsch/Winter/Bächle (2005), S. 125ff.

32 Vgl. Glaser (2018), S. 406; Fritz-Morgenthal/Hellmuth/Packham (2016), S. 72ff.; Berger (2015), S. 645; Ashby/Palermo/Power (2012), S. 4; Bungartz (2006), S. 172.

33 Vgl. Fritz-Morgenthal/Hellmuth/Packham (2016), S. 72ff.; Berger (2015), S. 645ff.; Ashby/Palermo/Power (2012), S. 2ff.; Banks (2012), S. 22; Sandelin (2008), S. 324ff.; Ahrens/Mollona (2007), S. 305ff.

34 Vgl. Merchant/Van der Stede (2017), S. 9ff.; Camerer/Vepsalainen (1988), S. 115. Steuerungsmöglichkeiten werden implementiert, sodass die Unternehmensziele erreicht werden (vgl. Camerer/Vepsalainen (1988), S. 116).

35 Vgl. Camerer/Vepsalainen (1988), S. 115f.

36 Vgl. Henri (2006b), S. 82; Chatterjee u. a. (1992), S. 320ff.

winnt Kultur als Steuerungsmechanismus im Umgang mit Risiken zunehmend an Bedeutung.³⁷

Darüber hinaus könnte die betriebswirtschaftliche Praxis mithilfe einer ganzheitlich akzeptierten und etablierten Risikokultur Ressourcen sparen, indem Kontrollmechanismen zurückgestellt und Prozesse vereinfacht werden. Gleichzeitig könnten dadurch Kosten für Kommunikation und Überprüfung gespart werden.³⁸ Eine aktuelle Untersuchung von Neyer (2018) zeigt, dass Risikokultur den Unternehmenserfolg beeinflussen kann. Die Studie wurde mittels 126 Teilnehmern aus Unternehmen mit unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit durchgeführt. Anhand eines Fragebogens wurde der Zusammenhang zwischen verschiedenen Manifestationen von Risikokultur und dem Unternehmenserfolg überprüft. Der Unternehmenserfolg wird dabei anhand von drei Dimensionen – Anpassungsfähigkeit an Veränderungen der Umwelt, Effektivität der Zielerreichung und Effizienz (Verhältnis von Grad der Zielerreichung und Input) – gemessen. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen mit überdurchschnittlich ausgeprägter Risikokultur signifikant höhere Werte in allen drei Dimensionen des Unternehmenserfolges erreichen. Deutliche Zusammenhänge zeigen sich dabei zwischen dem Unternehmenserfolg und den drei Risikokultur-Manifestationen: Integration in Entscheidungen, Offene Kommunikation und Erkennen der Notwendigkeit.³⁹ Diese Ergebnisse werden durch die Betrachtung von Risikokultur als Teilbereich der Unternehmenskultur⁴⁰ unterstützt. Seit Jahrzehnten beschäftigen sich Wissenschaftler mit Unternehmenskultur und ihrem Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen und wiesen diesen empirisch nach.⁴¹

37 Vgl. Grieser/Kampmann/Pedell (2017), S. 4; Pidun u. a. (2017), S. 3; Christensen (2016), S. 103; Hall/Mikes/Millo (2015), S. 16ff.; Pedell (2014), S. 608ff.; Roeschmann (2014), S. 292; Taglioni/Chester/Gräwert (2014), S. 3ff.; Diederichs (2013), S. 9f.; Mikes (2011), S. 227; Arena/Arnaboldi/Azzone (2010), S. 663; Brooks (2010), S. 87; Fraser/Simkins (2010), S. 3ff.; Moeller (2007), S. 141.

38 Vgl. Camerer/Vepsäläinen (1988), S. 118.

39 Vgl. Neyer (2018), S. 176ff.

40 Vgl. Berger (2015), S. 647; Ashby/Palermo/Power (2014), S. 28; Jackson (2014a), S. 3; Redmond (2014), S. 52; Banks (2012), S. 21; Bungartz (2006), S. 170; Hoitsch/Winter/Bächle (2005), S. 126.

41 Vgl. beispielsweise Leitl/Sackmann (2010); Burt u. a. (1994); Gordon/DiTomaso (1992); Kotter/Heskett (1992) und Kapitel 2.1.2.1.

1.2 Forschungslücke

Um den Stand der Forschung zu Risikokultur festzustellen und eine Forschungslücke zu identifizieren, wird eine systematische Literaturanalyse durchgeführt. Im Folgenden wird auf die Durchführung der Analyse eingegangen sowie die dadurch identifizierte Forschungslücke dargestellt. Die Anzahl der Veröffentlichungen zum Thema Risikokultur ist in den letzten Jahren zwar angestiegen, das Forschungsgebiet ist aber dennoch in der Entwicklung, da es zu diesem Thema bislang relativ wenig wissenschaftliche Literatur gibt.⁴² Für die Darstellung der Entwicklung der Forschung werden sowohl wissenschaftliche als auch praxisorientierte Veröffentlichungen einbezogen. In einem ersten Schritt werden alle Zeitschriften, die im Zeitschriftenranking des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB) mit A+ bis D bewertet sind, durchsucht. Die Suche beschränkt sich dabei auf verschiedene Kriterien. Einerseits wird gezielt nach den folgenden Wort-Kombinationen gesucht: „*risk culture*“ im Titel; „*risk and culture*“ im Titel; „*risk and corporate culture*“ im Titel, „*risk culture*“ im Abstract, „*risk and culture*“ im Abstract und „*risk and corporate culture*“ im Abstract. Andererseits wird der zeitliche Rahmen auf die 1990er Jahre bis heute begrenzt. Diese Begrenzung wird vorgenommen, weil das Thema Risikomanagement in diesen Jahren, insbesondere durch gesetzliche Regelungen zunehmend an Aufmerksamkeit erlangte.⁴³

Im zweiten Schritt wird die Literaturrecherche um Veröffentlichungen von Unternehmensberatungen erweitert. Hierfür werden die Veröffentlichungen von Unternehmensberatungen zum Thema Risikokultur und Risikomanagement gesichtet und im Falle einer inhaltlichen Thematisierung von Risikokultur in die Übersicht aufgenommen.

Abbildung 1 zeigt einen Überblick über die Anzahl an Veröffentlichungen zu Risikokultur. Auf Basis der Abbildung ist zu erkennen, dass ein Anstieg der Veröffentlichungen stattgefunden hat, insbesondere in den Jahren nach der Finanzkrise 2008/2009. Ab dem Jahr 2014 übersteigen die Veröffentlichungen von Unternehmensberatungen die Veröffentlichungen in der wissenschaftlichen Literatur deutlich, fallen dann nach 2017 wieder unter die Anzahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen zurück. Insgesamt ist zu erkennen, dass die Anzahl der Veröffentlichungen zum Thema Risikokultur in den letzten 30 Jahren fast exponentiell ange-

42 Vgl. Neyer (2018), S. 5; Roeschmann (2014), S. 277; Mikes/Kaplan (2013), S. 2; Ashby/Palermo/Power (2012), S. 6; Banks (2012), S. 1.

43 Vgl. hierzu Kapitel 3.3.5.

1 Einleitung

stiegen ist, was einen Hinweis darauf gibt, dass sich das Forschungsgebiet in einer Entwicklung befindet. Anfang der 1990er Jahre gab es zu diesem Thema noch wenig wissenschaftliche Literatur.

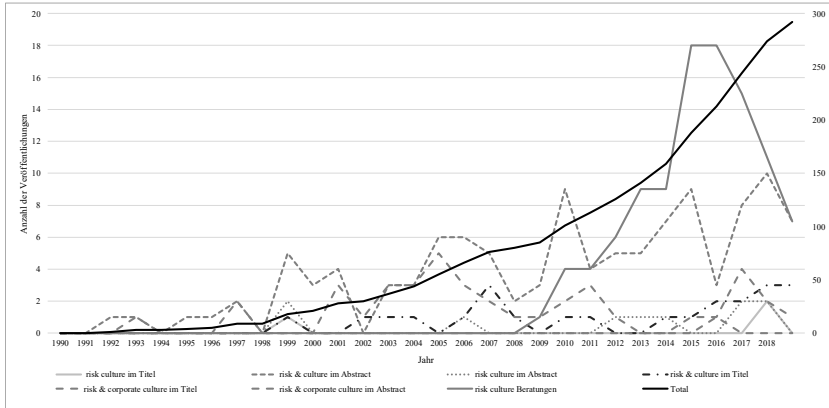


Abbildung 1: Entwicklung der Anzahl an Veröffentlichungen zu Risikokultur zwischen 1990 und 2019

Ein Ergebnis der Analyse ist, dass in der wissenschaftlichen Literatur die Relevanz von Risikokultur zwar stets benannt und betont wird, jedoch nicht eingehender untersucht wird.⁴⁴ Auf der anderen Seite beschäftigen sich die bestehenden Veröffentlichungen von Unternehmensberatungen vor allem mit den Elementen von Risikokultur, deren Erfassung und Erstellung von Reports. Sie vertreten die Ansicht einer funktionalistisch geprägten⁴⁵ Risikokultur.⁴⁶ Eine Kennzeichnung von Risikokultur wird mittels einer Auflistung von Elementen und Sub-Elementen vorgenommen. Diese befinden sich aber konzeptionell auf unterschiedlichen Ebenen und sind nicht überschneidungsfrei.⁴⁷ Weiterhin sind sie nicht theoretisch und

44 Vgl. Viscelli/Hermanson/Beasley (2017), S. 69; Ashby/Palermo/Power (2014), S. 25ff.; Financial Stability Board (2014), S. 1ff.; Monda/Giorgino (2013), S. 5ff.; Power/Ashby/Palermo (2013), S. 93; Banks (2012), S. 18ff.; Wittmann (2000), S. 818f.

45 Vgl. hierzu Kapitel 3.1.3.

46 Vgl. hierzu beispielsweise Accenture (2019), S. 1ff.; Burke u. a. (2016), S. 1ff.; Wong/Ross (2015), S. 1ff.; EY (2014), S. 1ff.; Power/Ashby/Palermo (2013), S. 15f.; Levy/Lamarre/Twining (2010), S. 1ff.; Farrell/Hoon (2009), S. 1ff.

47 Vgl. hierzu Kapitel 2.2.

wissenschaftlich fundiert. Es fehlen eine fundierte Untersuchung und eine empirische Überprüfung. Dementsprechend besteht hier Raum für weitere Forschung.⁴⁸

Innerhalb der analysierten Literatur sind die verwendeten Definitionen von Risikokultur durch Uneinheitlichkeit geprägt und nicht generisch. Vielfach sind sie branchenspezifisch und enthalten Auswirkungen und Zusammenhänge zwischen Risikokultur oder einzelnen Bestandteilen von Risikokultur und Risikomanagement.⁴⁹ Insgesamt fehlt eine fundierte konzeptionelle Aufarbeitung.⁵⁰ Teilweise wird Risikokultur als Synonym der Risikobereitschaft des Unternehmens definiert.⁵¹ Risikokultur ist jedoch vielschichtiger und eine Reduzierung auf die Risikobereitschaft würde zentrale Aspekte ausschließen. Deswegen sollte die Untersuchung ausgeweitet werden. Grundsätzlich wird in der bisherigen Forschung zu Risikokultur kritisiert, dass das derzeitige Begriffsverständnis von Risikokultur uneinheitlich und teilweise unpräzise ist.⁵² Verschiedene Begrifflichkeiten werden vermischt und nicht klar voneinander abgegrenzt. So werden unter Einflussfaktoren, Manifestationen, Elementen, Instrumenten und Bestandteilen teilweise gleiche Inhalte subsumiert und diskutiert. Folglich mangelt es an einer gemeinsamen Basis.⁵³ Es wird ein einheitliches, fundiertes Begriffsverständnis gefordert, welches als Grundlage für zukünftige Forschung herangezogen werden kann.⁵⁴

Weiter ist festzustellen, dass in der analysierten Literatur die Erfassung von Risikokultur kaum diskutiert wird.⁵⁵ Vereinzelt sind konzeptionelle Überlegungen unter Zuhilfenahme von Ergebnissen aus der Unterneh-

48 Vgl. Ashby/Palermo/Power (2012), S. 6.

49 Vgl. Ashby/Palermo/Power (2014), S. 33; Redmond (2014), S. 50; McConnell (2013), S. 35; Monda/Giogino (2013), S. 4ff.; Power/Ashby/Palermo (2013), S. 1; Banks (2012), S. 28; Institute of Risk Management (2012), S. 18ff.

50 Vgl. Power/Ashby/Palermo (2013), S. 1.

51 Vgl. Fritz-Morgenthal/Hellmuth/Packham (2016), S. 73; Power/Ashby/Palermo (2013), S. 18; Bozeman/Kingsley (1998), S. 111.

52 Vgl. Fritz-Morgenthal/Hellmuth/Packham (2016), S. 72; Roeschmann (2014), S. 277; Ashby/Palermo/Power (2012), S. 8ff.; Mikes (2011), S. 243.

53 Vgl. Sheedy/Griffin/Barbour (2017), S. 101ff.; PricewaterhouseCoopers (2016), S. 1ff.; Wong/Ross (2015), S. 2ff.; Ashby/Palermo/Power (2014), S. 33; EY (2014), S. 2ff.; Monda/Giogino (2013), S. 4ff.; Banks (2012), S. 28; Deloitte (2012), S. 1ff.; Institute of Risk Management (2012), S. 18ff.; Levy/Lamarre/Twining (2010), S. 1ff.; Bungartz (2006), S. 171; Simons (1999), S. 85ff.

54 Vgl. Fritz-Morgenthal/Hellmuth/Packham (2016), S. 72; Roeschmann (2014), S. 277; Ashby/Palermo/Power (2012), S. 8ff.; Mikes (2011), S. 243.

55 Vgl. Neyer (2018), S. 5ff.; Deloitte (2012), S. 2ff.; EY (2014), S. 2ff.; PricewaterhouseCoopers (2012), S. 1ff.

menskulturnliteratur⁵⁶ zu finden. Außerdem wird die Erfassung anhand der Elemente von Risikokultur mittels eines Fragebogens in Betracht gezogen.⁵⁷ Die Erfassung von Risikokultur ermöglicht eine differenzierte Analyse und kann Implikationen für ihre Steuerung liefern.⁵⁸ Doch es ist festzustellen, dass die konkrete Ausarbeitung eines Instruments zur Erfassung der Elemente von Risikokultur bisher nicht vorhanden ist. Eine solche Evaluation stellt aufgrund der unterschiedlichen Begriffsverwendung und inhaltlichen Zuordnung zu den Begriffen eine komplexe Herausforderung dar. Als eine Voraussetzung wird daher eine Kennzeichnung von Risikokultur identifiziert, welche als Basis für die Erfassung dienen kann.

Das Potenzial von Risikokultur als Steuerungsmechanismus, welcher das Mitarbeiterverhalten beeinflussen kann, wird kaum adressiert oder als gegeben betrachtet. Ebenso werden die Steuerbarkeit von Risikokultur und einzelne Steuerungsmechanismen nicht eingehend behandelt.⁵⁹ Von Jeitziner u. a. (2018) wird jedoch die Identifikation verschiedener Steuerungsmechanismen zur zielorientierten Steuerung von Risikokultur gefordert.⁶⁰ Die Steuerung von Risikokultur wird als Bereich gesehen, in dem noch Forschungsbedarf besteht. Dies liegt insbesondere daran, dass je nach Steuerung unterschiedliche Auswirkungen auf Risikokultur, wie falsche Anreize und Informationsdefizite, hervorgerufen werden können.⁶¹ Steuerung umfasst nicht ausschließlich formale Prozesse, sondern auch informelle Aspekte wie Kultur, Werte und Glaubenssätze.⁶² Bisherige Forschungsarbeiten thematisieren vor allem formelle Steuerungsmechanismen und weniger informelle Steuerungsmechanismen.⁶³ Berry u. a. (2009) veröffentlichen eine Forschungsarbeit zu aufstrebenden Themen im Bereich Management Control. Die Ergebnisse machen deutlich, dass sowohl im Bereich der Steuerung von Risiko als auch im Bereich der Steuerung von Kultur Forschungsbedarf herrscht.⁶⁴ Es wird vermutet, dass Risikokul-

56 Vgl. Roeschmann (2014), S. 281ff.; Bungartz (2006), S. 173f. und Kapitel 2.3.1.

57 Vgl. Neyer (2018), S. 5ff.; PricewaterhouseCoopers (2012), S. 1ff.

58 Vgl. Sackmann (2017), S. 50; Schein (2010), S. 23; Hofstede u. a. (1990), S. 286ff.; Schein (1984), S. 3ff.

59 Vgl. Neyer (2018), S. 75ff.; Fraser/Simkins (2010), S. 3ff.; Bungartz (2006), S. 170; Hoitsch/Winter/Bächle (2005), S. 127.

60 Vgl. Jeitziner/Mikes/Oyon (2018), S. 466.

61 Vgl. Jeitziner/Mikes/Oyon (2018), S. 465ff.; Hall/Mikes/Millo (2015), S. 4; Van der Stede (2011), S. 605; Mikes (2009), S. 20ff.; Power (2009), S. 849ff.; Chenhall (2005), S. 395ff.

62 Vgl. Herremans/Nazari (2016), S. 105.

63 Vgl. Jack u. a. (2013), S. 158; Malmi/Brown (2008), S. 289.

64 Vgl. Berry u. a. (2009), S. 2.

tur anhand unterschiedlicher Steuerungsmechanismen gesteuert werden kann.⁶⁵ Vor diesem Hintergrund erscheinen eine intensive Untersuchung der Steuerung von Risikokultur und die Identifikation einzelner Steuerungsmechanismen als notwendig. Die Relevanz von Einflussgrößen wie Branche oder Eigentümerstruktur könnte in diesem Zusammenhang insbesondere untersucht werden. Denn in der Literatur wird vermehrt darauf verwiesen, dass sich basierend auf verschiedenen Konstellationen aus Eigentümerstrukturen, Branchen und weiteren Einflussfaktoren unterschiedliche Implikationen für die Steuerung von Risikokultur ergeben können.⁶⁶ Studien aus dem Risikomanagement zeigen, dass die Branchenzugehörigkeit und die Eigentümerstruktur des Unternehmens das Risikomanagement beeinflussen.⁶⁷ Analog zum Risikomanagement wird vermutet, dass diese für die Steuerung von Risikokultur Relevanz besitzen. Empirische Untersuchungen hierzu liegen jedoch bisher nicht vor. Auch vor dem Hintergrund, dass für unterschiedliche Branchen verschiedene regulatorische Vorgaben herrschen und das Risikomanagement unterschiedlich ausgestaltet sein könnte,⁶⁸ liegt die Vermutung nahe, dass sich hieraus Konsequenzen für Risikokultur ergeben. Dementsprechend sollten im Rahmen einer Untersuchung der Steuerung von Risikokultur auch Einflussfaktoren auf deren Steuerung berücksichtigt werden.

Zudem sind aktuelle Untersuchungen zu Risikomanagement und Risikokultur überwiegend auf den Finanzsektor fokussiert. Dies ist darauf zurückzuführen, dass das Themengebiet oftmals durch die Finanzkrise und regulatorische Anforderungen, die als Konsequenz daraus verabschiedet wurden, motiviert wird.⁶⁹ Aktuelle Forschungsergebnisse verdeutlichen ebenso die Relevanz in anderen Branchen, beispielsweise in produzierenden Unternehmen,⁷⁰ weswegen eine branchenübergreifende Untersuchung sinnvoll erscheint.

65 Vgl. Jeitziner/Mikes/Oyon (2018), S. 466f.; Mikes/Kaplan (2015), S. 37ff.; Mikes (2009), S. 18ff.

66 Vgl. Jeitziner/Mikes/Oyon (2018), S. 465ff.; Wolke (2016), S. 5.; Mikes/Kaplan (2013), S. 1ff.; Power/Ashby/Palermo (2013), S. 14; Tekathen/Dechow (2013), S. 100ff.; Bozeman/Kingsley (1998), S. 112.

67 Vgl. Mikes/Kaplan (2013), S. 5; Paape/Speklé (2012), S. 533ff.; Pagach/Warr (2011), S. 185ff.; Beasley/Clune/Hermanson (2005), S. 521ff.; Hoyt/Liebenberg (2003), S. 37ff.; Colquitt/Hoyt/Lee (1999), S. 43ff.

68 Vgl. Mikes/Kaplan (2013), S. 32.

69 Vgl. Neyer (2018), S. 5; Jackson (2014a), S. 5ff.; Power/Ashby/Palermo (2013), S. 2ff.; McConnell (2013), S. 23; Banks (2012), S. 46ff.; The Institute of Risk Management (2012), S. 13ff.; Mikes (2011), S. 226ff.; Mikes (2009), S. 18ff.

70 Vgl. Neyer (2018), S. 5ff.; Jordan/Jørgensen/Mitterhofer (2013), S. 157f.

1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen der Untersuchung

Aufgrund des noch vergleichsweise jungen Forschungsgebiets wurden zur Festlegung des Rahmens der vorliegenden Untersuchung im Sommer 2016 explorative Interviews mit Experten aus der Unternehmensberatungspraxis geführt.⁷¹ Die Interviews bestätigen die oben aufgezeigte Problemstellung und Notwendigkeit der Forschung sowie die bestehenden Lücken zur Kennzeichnung, Erfassung und Steuerung von Risikokultur und Identifikation der Einflussfaktoren auf die Steuerung. Somit wird deutlich, dass in der Praxis ähnliche Frage- und Problemstellungen wie in der Literatur bestehen. Anhand der oben dargelegten Problemstellung und den Erkenntnissen aus den Interviews lässt sich das Ziel der Untersuchung ableiten.

Die übergeordnete Zielsetzung besteht darin, Erkenntnisse darüber zu erlangen, was unter Risikokultur zu verstehen ist, und diese begrifflich abzugrenzen. Der Begriff wird dabei konzeptionell entwickelt und empirisch erforscht. Außerdem sollen Möglichkeiten zur Erfassung von Risikokultur identifiziert werden. Zudem wird untersucht, ob und inwiefern Risikokultur gesteuert werden kann und welche Einflussfaktoren für die Steuerung von Risikokultur relevant sind. Ein weiteres Ziel der vorliegenden Untersuchung ist herauszufinden, wie Risikokultur in verschiedenen Unternehmen gesehen wird und welche konkreten Mechanismen eingesetzt werden bzw. werden können, um sie zu steuern. Dadurch wird Zugang zu einem zielgerichteten Umgang mit Risikokultur geschaffen, um daraus Handlungsempfehlungen zur Erfassung und Steuerung von Risikokultur abzuleiten, die in der betrieblichen Praxis umsetzbar sind. Zudem sollen eine gemeinsame Basis geschaffen und relevante, mögliche Zusammenhänge identifiziert werden, welche für zukünftige Forschung genutzt werden können. Die aus dieser Zielsetzung ableitbare übergeordnete Forschungsfrage lässt sich wie folgt formulieren:

71 Es wurden insgesamt drei Interviews geführt. Die Dauer der Interviews betrug zwischen 70 und 180 Minuten. Die Interviews wurden aufgenommen und anschließend transkribiert. Während des jeweiligen Gesprächs wurden Notizen gemacht. Die Interviewpartner waren Partner aus Unternehmensberatungen, die aufgrund ihrer Tätigkeit über Erfahrungen und einen Überblick zu aktuellen Frage- und Problemstellungen in der Praxis bezüglich des Themas Risikokultur verfügen.

Forschungsfrage: *Wie kann Risikokultur gekennzeichnet werden, inwiefern und wie kann Risikokultur erfasst und gesteuert werden und welche Einflussfaktoren sind für die Steuerung von Risikokultur relevant?*

Das Forschungsvorhaben kann demnach in die Bereiche Kennzeichnung und Erfassung von Risikokultur und Steuerung von Risikokultur unterteilt werden. Zunächst findet die Kennzeichnung von Risikokultur statt. Hierdurch soll gewährleistet werden, dass ein wissenschaftlich fundiertes Begriffsverständnis vorliegt. Außerdem sollen im Rahmen der Erfassung verschiedene Erfassungsmöglichkeiten identifiziert werden. Daraus ergeben sich die folgenden Forschungsteilfragen.

Forschungsteilfrage 1: *Wie lässt sich Risikokultur definieren?*

Forschungsteilfrage 2: *Aus welchen Elementen besteht Risikokultur?*

Forschungsteilfrage 3: *Wie kann Risikokultur anhand ihrer Elemente erfasst werden?*

Auf Basis der Kennzeichnung und Erfassung von Risikokultur wird das Thema Steuerung von Risikokultur untersucht. Hierzu wird zunächst geklärt, inwiefern eine Steuerung von Risikokultur möglich ist, bevor nachfolgend konkrete Steuerungsmechanismen identifiziert werden. Folglich werden die Forschungsteilfragen 4 und 5 folgendermaßen formuliert.

Forschungsteilfrage 4: *Inwiefern kann Risikokultur gesteuert werden?*

Forschungsteilfrage 5: *Welche Steuerungsmechanismen von Risikokultur gibt es?*

Schließlich sollen die unterschiedlichen Faktoren, welche die Steuerung von Risikokultur beeinflussen, identifiziert werden. Demnach lautet Forschungsteilfrage 6 wie folgt.

Forschungsteilfrage 6: *Welche Einflussfaktoren sind für die Steuerung von Risikokultur relevant?*

Die Beantwortung der Forschungsfragen soll dazu beitragen, die beschriebenen Forschungslücken zu schließen.

1 Einleitung

1.4 Methodik

Die methodische Vorgehensweise der Untersuchung orientiert sich am Ablaufmodell für empirische sozialwissenschaftliche Prozesse nach Gläser/Laudel (2010), welches an die vorliegende Untersuchung angepasst wird.⁷² Das Ablaufmodell ist in folgender Abbildung 2 dargestellt.

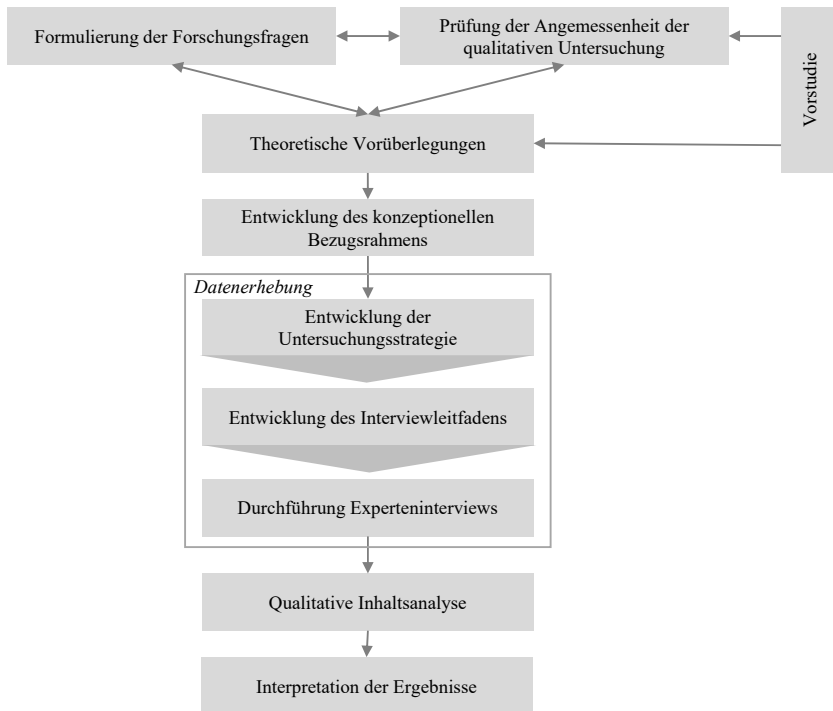


Abbildung 2: Methodische Vorgehensweise: Ablaufmodell für empirische sozialwissenschaftliche Prozesse⁷³

72 Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 35ff. Das Ablaufmodell wird an die vorliegende Untersuchung angepasst, in dem die Schritte „Entwicklung des konzeptionellen Bezugsrahmens“ und „Entwicklung des Interviewleitfadens“ ergänzt werden.

73 In Anlehnung an Gläser/Laudel (2010), S. 38.

Durch eine strukturierte Vorgehensweise soll die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, aussagefähige Ergebnisse zu generieren⁷⁴ und eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit der Untersuchung sicherzustellen.⁷⁵ Zu beachten ist dabei, dass die einzelnen Schritte zwar in der Theorie voneinander abgrenzbar sind, sich im Rahmen der praktischen Umsetzung der Forschungsarbeit jedoch überlappen können.⁷⁶

Basierend auf der identifizierten Forschungslücke in Verbindung mit *theoretischen Vorüberlegungen* und einer *Vorstudie* in Form von explorativen Gesprächen mit Experten⁷⁷ aus der Unternehmenspraxis werden die Forschungsfragen formuliert. Durch die *Formulierung der Forschungsfragen* wird der Untersuchungsrahmen gesteckt. Dadurch werden auch die Wahl der Interviewfragen und die Interpretation der gewonnenen Informationen im Auswertungsprozess geprägt. Somit ermöglicht sie eine Fokussierung auf die relevanten Sachverhalte. Die *Formulierung der Forschungsfragen* und die *Prüfung der Angemessenheit der qualitativen Untersuchung* und somit die Wahl der Untersuchungsmethode sind eng miteinander verknüpft.⁷⁸ Angesichts des geringen Stands der Forschung und weiteren Gründen, die in Kapitel 4.1 diskutiert werden, wird die Entscheidung getroffen, eine *qualitative Studie*⁷⁹ durchzuführen, welche einer an Mechanismen orientierten Erklärungsstrategie⁸⁰ entspricht.⁸¹ Ziel der *Vorstudie* ist die Erlangung von anwendungsbezogenem Wissen von Experten aus der Unternehmenspraxis, die aufgrund ihrer Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten über Erfahrungen und Wissen zum Thema Risikokultur verfügen. Gewählt werden hierfür Unternehmensberater, da sie als Multiplikatoren über breites Wissen verfügen. Im Gegensatz zu den leitfadenbasierten Experteninterviews, welche in Kapitel 4.1 diskutiert werden, zeichnen sich die Gesprä-

74 Vgl. Messelhaeuser (2016), S. 97; Mayer (2013), S. 5.

75 Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 9.

76 Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 74.

77 Explorative Experteninterviews sind „*informativische Interviews*“. Sie werden vor dem Hintergrund der Generierung erster Informationen über das Untersuchungsumfeld geführt. Sie bestehen aus offenen Fragen und dienen zur Orientierung und Sondierung (vgl. Bogner/Littig/Menz (2014), S. 23f.).

78 Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 71f.

79 Eine Diskussion der Angemessenheit der verwendeten Methodik erfolgt in Kapitel 4.

80 Mechanismenorientierte Entscheidungsstrategien kennzeichnen sich durch die Formulierung von erkenntnisleitenden Fragen und Vorüberlegungen über „*hypothetische Wirkungsmechanismen und Annahmen über die Art und Weise, wie Kausalzusammenhänge vermittelt werden*“ (Gläser/Laudel (2010), S. 34).

81 Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 37.

che in der Vorstudie durch eine weniger strukturierte Vorgehensweise aus. Dies erfolgt vor dem Hintergrund, möglichst viele Informationen und Einblicke über aktuelle Frage- und Problemstellungen zum Thema Risikokultur zu erhalten. Auch wird dadurch ein Verständnis dafür generiert, auf welche Weise die einzelnen Forschungsfragen untersucht werden sollen, und es werden Ideen für eine geeignete Untersuchungsstrategie entwickelt. Die *theoretischen Vorüberlegungen* werden ebenfalls bereits im Rahmen der Formulierung der Forschungsfrage miteinbezogen, da diese den Stand der Forschung repräsentiert. Die Forschungsfrage allein ist jedoch als Basis für die empirische Erhebung und die damit verbundene Datenauswertung unzureichend. Folglich müssen die *theoretischen Vorüberlegungen* darüber hinausreichen.

Das Ergebnis der *theoretischen Vorüberlegungen* wird in einem *konzeptionellen Bezugsrahmen* zusammengeführt. Im Gegensatz zu quantitativen Untersuchungen, welche vorab aufgestellte Modelle bzw. Hypothesen mit Ursache-/Wirkungsbeziehungen testen, soll dieser nicht getestet werden, sondern der nachfolgenden Untersuchung zur Orientierung dienen. Somit besteht die Funktion des *konzeptionellen Bezugsrahmens* nicht in der Bestätigung und Verwerfung, sondern Modifizierung und Ergänzung.⁸² Daher erfolgt zunächst die Entwicklung eines *konzeptionellen Bezugsrahmens* zur Untersuchung der einzelnen Forschungsfragen. Dieser fasst den Forschungsstand und die *theoretischen Vorüberlegungen* zusammen. Aufbauend auf dem Bezugsrahmen erfolgt die *Entwicklung der Untersuchungsstrategie*, welche die Zeitplanung und Expertenauswahl beinhaltet. Anschließend finden die *Entwicklung eines Interviewleitfadens* und die *Durchführung von leitfadenbasierten Experteninterviews* statt. Da zu Forschungsteilfrage 1 und 2 bereits einige konzeptionelle Vorarbeiten geleistet werden, erfüllen die Interviews eine explanative⁸³ Funktion. Im Gegensatz dazu sind die Interviews zur Beantwortung der Forschungsteilfragen 3 bis 6 durch einen explorativen⁸⁴ Charakter gekennzeichnet. Somit liegt eine Unterscheidung des Erkenntnisinteresses vor, wie Abbildung 3 zeigt.⁸⁵

82 Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 74ff.

83 Die Charakterisierung einer Studie als explanativ bedeutet, dass diese eine überprüfende Funktion vorab aufgestellter Vermutungen darstellt (vgl. Döring/Bortz (2016), S. 192).

84 Explorative Untersuchungen kennzeichnen sich durch die detaillierte Beschreibung und Erforschung eines Themengebiets mit dem Zweck neue Erkenntnisse zu generieren und Theorien zu entwickeln (vgl. Döring/Bortz (2016), S. 192).

85 Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 192.

Forschungsfragen	Erkenntnisinteresse
Forschungsteilfrage 1: Wie lässt sich Risikokultur definieren?	Konzeptionell Explanativ
Forschungsteilfrage 2: Aus welchen Elementen besteht Risikokultur?	
Forschungsteilfrage 3: Wie kann Risikokultur anhand ihrer Elemente erfasst werden?	Konzeptionell Explorativ
Forschungsteilfrage 4: Inwiefern kann Risikokultur gesteuert werden?	
Forschungsteilfrage 5: Welche Steuerungsmechanismen von Risikokultur gibt es?	
Forschungsteilfrage 6: Welche Einflussfaktoren sind für die Steuerung von Risikokultur relevant?	

Abbildung 3: Übersicht über Erkenntnisinteresse der Untersuchung nach Forschungsfragen

Insgesamt werden 32 Interviews mit 37 Interviewpartner/innen⁸⁶ aus 30 Unternehmen unterschiedlicher Branchen geführt. Zur Datenauswertung wird die *qualitative Inhaltsanalyse* nach Kuckartz (2016) und Mayring (2015) gewählt.⁸⁷

1.5 Aufbau der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung ist in sieben Kapitel untergliedert, wie Abbildung 4 verdeutlicht. In den Kapiteln 1.1 bis 1.3 wurden bereits die der Untersuchung zugrundeliegende Problemstellung, Forschungslücke, Zielsetzung und Forschungsfragen dargelegt. Die zur Untersuchung der Forschungsfragen eingesetzte Methodik wurde in Kapitel 1.4 aufgeführt.

In den Kapiteln 2 und 3 wird jeweils der konzeptionelle Bezugsrahmen der Untersuchung für Kennzeichnung und Erfassung von Risikokultur sowie Steuerung von Risikokultur entwickelt. Hierfür werden zunächst in Kapitel 2 die Kennzeichnung und Erfassung von Risikokultur diskutiert. Kapitel 2.1 thematisiert die Definition von Risikokultur. Hierfür wird zuerst auf die Themengebiete Risiko und Risikomanagement (2.1.1) und Un-

⁸⁶ Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird im Folgenden jeweils nur die männliche Form verwendet, womit jedoch stets auch die weiblichen Expertinnen bzw. Interviewteilnehmerinnen, welche an der Untersuchung teilgenommen haben, angesprochen werden.

⁸⁷ Eine detaillierte Erläuterung der methodischen Vorgehensweise der leitfadenbasierten Experteninterviews und Auswertung erfolgt in Kapitel 4.

ternehmenskultur (2.1.2) zurückgegriffen und anschließend, basierend auf diesen Erkenntnissen eine Definition von Risikokultur hergeleitet (2.1.3). In Kapitel 2.2 werden die Elemente von Risikokultur anhand einer synoptischen Analyse bestehender Literatur dargelegt und erörtert. In Kapitel 2.3 erfolgt die Ableitung von Erfassungsmöglichkeiten von Risikokultur basierend auf bisherigen Konzepten aus der Unternehmenskultur. Dabei werden das Drei-Ebenen-Modell nach Schein (2.3.1), das Zwiebel-Modell nach Hofstede (2.3.2), die Typologie nach Deal/Kennedy (2.3.3) und die Kulturstärke (2.3.4) eingehender betrachtet. In Kapitel 2.4 werden die einzelnen Komponenten zur Kennzeichnung und Erfassung von Risikokultur in einem konzeptionellen Bezugsrahmen zusammenfassend dargestellt.

In Kapitel 3 werden Steuerbarkeit, Steuerung und Einflussfaktoren auf die Steuerung von Risikokultur für die Entwicklung des konzeptionellen Bezugsrahmens der Untersuchung erörtert. Zunächst erfolgt die Diskussion der Steuerbarkeit von Risikokultur basierend auf Erkenntnissen aus Unternehmenskultur und Management Control in Kapitel 3.1. Diese Diskussion beinhaltet Unternehmenskultur als Variable (3.1.1), Unternehmenskultur als Metapher (3.1.2), Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt (3.1.3) und der Einfluss nationaler kultureller Unterschiede auf die Steuerbarkeit (3.1.4). Kapitel 3.2 widmet sich der Steuerung von Risikokultur. Anhand von Erkenntnissen aus der Management Control Literatur erfolgt die Ableitung einer Kategorisierung von Risk Culture Controls. In Kapitel 3.3 erfolgt die literaturbasierte Erläuterung potenzieller Einflussfaktoren auf die Steuerung von Risikokultur. Im letzten Kapitel 3.4 werden die einzelnen Komponenten des konzeptionellen Bezugsrahmens zur Steuerung von Risikokultur zusammenfassend dargestellt.

In Kapitel 4 erfolgen die methodische Darstellung der qualitativen leitfadenbasierten Experteninterviews und deren Gütebeurteilung. Dazu wird in Kapitel 4.1 das leitfadenbasierte Experteninterview bezüglich Expertenwahl (4.1.1), Erstellung des Interviewleitfadens (4.1.2) und Durchführung und Auswertung der Interviews (4.1.3) erläutert. Ebenfalls in Kapitel 4.1.3 werden die einzelnen Schritte der Datenauswertung dargelegt, welche mittels der qualitativen Inhaltsanalyse durchgeführt wird. Schließlich wird in Kapitel 4.2 die Berücksichtigung der Gütekriterien qualitativer Forschung im Rahmen der empirischen Untersuchung diskutiert.

Das fünfte Kapitel dient der Darstellung und Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse zur Kennzeichnung und Erfassung von Risikokultur. Diese werden in der Reihenfolge der jeweiligen Forschungsteilfragen zu Definition (5.1), Elementen (5.2) und Erfassung (5.3), dargestellt und diskutiert.