



Risk Governance in Organizations: Future Perspectives

Arnd Wiedemann
Volker Stein
Mark Fonseca
(Hrsg./Eds.)

Risk Governance in Organizations: Future Perspectives

Arnd Wiedemann/Volker Stein/Mark Fonseca (Hrsg./Eds.)

Risk Governance in Organizations: Future Perspectives

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Impressum

Umschlag:

Tobias M. Scholz

Druck und Bindung:

UniPrint, Universität Siegen

Gedruckt auf alterungsbeständigem holz- und säurefreiem Papier

Siegen 2022: *universi* – Universitätsverlag Siegen
www.uni-siegen.de/universi

ISBN 978-3-96182-126-6

doi.org/10.25819/ubsi/10154

Die Publikation erscheint unter der
Creative Commons Lizenz CC-BY-SA



Vorwort

Dieser Band ist ein zweifaches Geburtstagsgeschenk: Er feiert zum einen 10 Jahre Siegener Risk-Governance-Forschung, zum anderen den 50. Geburtstag der Universität Siegen, die 1972 gegründet wurde. Es ist daher kein Zufall, dass der Band 50 Einzelbeiträge versammelt und zudem anlässlich der 10. Siegener Risk-Governance-Konferenz im Oktober 2022 der Öffentlichkeit vorgestellt wird.

Wir verfolgen mit diesem Band ein klares Ziel: darzustellen, dass eine spezifische auf Unternehmen bezogene Risk Governance ein originäres betriebswirtschaftliches Wissensgebiet ist, das in Theorien verortet ist, das einen inzwischen breit gefächerten akademischen Diskurs angestoßen hat und das sich konkret in der Praxis anwenden lässt. Risk Governance ist ein Forschungsprogramm wie auch eine relevante Kernaufgabe zeitgemäßen Managements von Organisationen in dynamisch geprägten Umfeldern. Risk Governance ist gelebte strategische Unternehmensführung in die Zukunft hinein: verantwortlich, partizipativ, wertorientiert. Dabei ist sie alles andere als trivial – letztlich geht es darum, die komplexe Nahtstelle zwischen Geschäftsmodellentwicklung und risikobezogener Resilienz erfolgreich zu gestalten. Handlungsfelder der Risk Governance gibt es mehr als genug, wenn man allein an die Grundkonzeption und die empirische Fundierung, an die Akteure und deren Rollen, an verbundene Aspekte wie Kultur, Change Management und Nachhaltigkeit oder an spezifische Einsatzfelder wie den Mittelstand oder gemeinnützige Organisationen denkt.

Die Autorinnen und Autoren dieses Bandes spiegeln die über die vergangenen 10 Jahre hinweg kontinuierlich gewachsene Risk-Governance-Community wider, mit Personen sowohl aus unseren Forschungsgebieten als auch aus der Unternehmenspraxis. Unser Auftrag an sie war es, die Risk Governance vor dem Hintergrund ihrer eigenen Forschungen und/oder Erfahrungen zu reflektieren und abschließend jeweils einen „Entwicklungsimpuls für die Risk Governance“ zu formulieren. Dieser sollte Erwartungen, Wünsche oder konkrete Schritte in Bezug auf die Weiterentwicklung der Risk Governance skizzieren.

Hieraus ergibt sich die beabsichtigte Wirkung dieses Bandes: Sie besteht in der vor uns allen liegenden Bearbeitung der konzeptionellen wie auch umsetzungsorientierten „Hausaufgaben“ an die Risk-Governance-Community. In den kommenden Jahren sollen weitere Fortschritte in der unternehmerischen Risikosteuerung auf strategischer Ebene erschlossen und implementiert werden.

Entstanden ist ein Band, der in sieben übergeordnete Kapitel gliedert ist. Wir werden jedem Kapitel dessen Grundausrichtung voranstellen und die einzelnen darin enthaltenen Beiträge vorstellen. Einige Beiträge sind auf Deutsch verfasst, andere auf Englisch – womit wir ganz bewusst zeigen wollen, wie sich unsere Risk-Governance-Community, von Siegen ausgehend, mittlerweile erfolgreich internationalisiert. Wir danken an dieser Stelle besonders Yanik Bröhl für die sorgfältige Erstellung des Manuskripts – und allen Autorinnen und Autoren für ihre

fruchtbare Auseinandersetzung mit der Risk Governance sowie für ihre durchdachten, herausfordernden Entwicklungsimpulse.

Den Leserinnen und Lesern unseres Bandes möchten wir sagen: Nehmt Risk Governance wahr und nehmt Risk Governance ernst – als Theorie wie auch als Transferchance in Richtung einer nachhaltigeren Zukunft!

Arnd Wiedemann, Volker Stein und Mark Fonseca

Siegen, August 2022

Preface

This volume is a twofold birthday present: It celebrates 10 years of Siegen risk governance research on the one hand, and the 50th birthday of the University of Siegen, which was founded in 1972, on the other hand. It is, therefore, no coincidence that the volume brings together 50 individual contributions and will also be presented to the public at the 10th Siegen Risk Governance Conference in October 2022.

With this publication, we are pursuing a clear goal: to demonstrate that risk governance, with its specific focus on companies, is a subject in business research that is deeply rooted in theory and, over the last few years, has triggered a wide range of academic discourse with respect to its application in practice. Risk governance is both a subject of further research as well as a very relevant core task of contemporary management of organizations in their dynamic economic, political, and social environment. Risk governance is strategic shaping of the corporate future in practice: responsive, accountable, participatory, value-oriented. It is anything but trivial, and in essence it is about successfully designing the complex interface between an organization's business model development and ensuring risk-related resilience. Considering the core concept of risk governance and its empirical foundation, there is much scope for its applications in the organizational context, for example, understanding the role of key actors and their interactions within the organization and vis-à-vis their governing bodies, organizational risk culture, managing change in dynamic operating environments, long-term sustainability of the organization, and finally, the application of this concept to large, medium-sized, and small organizations as well as to not-for-profit organizations.

The authors of the articles in this publication reflect the risk governance community that has grown steadily over the past 10 years, with people from our research areas as well as from corporate practice. They were all asked to reflect on risk governance against the background of their own research and/or experiences, and eventually to formulate a "development impetus for risk governance," which should outline expectations, wishes, or concrete steps with regard to the further development of risk governance.

This results in the intended effect of this publication: It consists in providing the conceptual as well as implementation-oriented "homework" for the risk governance community that lies ahead of us all. In the coming years, further work will be undertaken to develop and enhance corporate risk steering both at a strategic and operative level.

We are pleased to present this publication, which is divided into seven main chapters. We will preface each chapter, explaining its basic orientation and briefly summarizing individual contributions. Some articles are written in German and others in English by way of which we wish to demonstrate how our risk governance community, with its early beginnings in Siegen, has meanwhile successfully

internationalized. Our very special thanks to Yanik Bröhl for his careful preparation of the manuscript and, most importantly, to all contributors for their industrious and active work on the subject of risk governance and for their well-conceived, challenging development impulses.

To the readers of the publication, we would like to say: Embrace risk governance and take risk governance seriously – both as a theory and as an enabler towards a more sustainable future!

Arnd Wiedemann, Volker Stein, and Mark Fonseca

Siegen, August 2022

Inhaltsverzeichnis / Table of Contents

<i>Volker Stein/Arnd Wiedemann</i>	
Bilder der Risk Governance	15
<i>Volker Stein/Arnd Wiedemann</i>	
Images of Risk Governance	24
<i>Mark Fonseca/Volker Stein/Arnd Wiedemann</i>	
Applying Risk Governance for Sustainable Value Creation	32
1. Grundannahmen zur Risk Governance / Basic Assumptions of Risk Governance	39
<i>Roman Bechtel</i>	
Verborgene Hindernisse effektiver Risikosteuerung	43
<i>Christoph Barmeyer</i>	
Kulturelle Einflüsse auf die Risikosteuerung: Ein interkultureller Dreischritt	56
<i>Ivo Schedlinsky</i>	
Die Bedeutung von individuellen Mitarbeitereinstellungen für die Risikokultur in Unternehmen	70
<i>Marika Arena</i>	
ESG and their Impact on Risk Governance	75
<i>Elizabeth Sheedy</i>	
The Getting of Risk Culture	80
2. Implementierung der Risk Governance / Implementation of Risk Governance	87
<i>Klaus Derfuss/Lucia Bellora-Bienengräber/Jan Endrikat</i>	
Implementing Risk Governance: A Levers of Control Approach	93
<i>Ute Vanini</i>	
Überlegungen zur Organisation des Risikomanagements im Rahmen der Risk Governance	99

<i>Hartmut F. Binner</i>	
Nachhaltige risikofeste MITO-Businessmodell-Gestaltung	108
<i>Julian Quast</i>	
Der Risk-Governance-Zirkel als Instrument zur strategischen Geschäftsmodell-anpassung am Beispiel der Implementierung einer digitalen Plattform	121
<i>Reinhold Hölscher/Markus Kremers</i>	
Zur Konsistenz regulatorischer Regelungen mit der Risk Governance in Kreditinstituten	129
<i>Vikash K. Sinha</i>	
Risk Culture and Governance: Organizational Perspectives	137
<i>Andreas Horsch/Sophie Kunert</i>	
On the Impact of Culture on the Risk Management	145
<i>Marc Zielinski</i>	
Implementierung von Risk Governance in Kleinst- und Kleinunternehmen: Zur Relevanz externer Beratung	150
3. Risk Governance als Transformationsmotor / Risk Governance as Transformation Engine	157
<i>Friedrich Sommer</i>	
Risk Governance = Risikoreduktion? Eine Analyse des Zusammenwirkens von Instrumenten der Risikosteuerung	163
<i>Sebastian Wiechers</i>	
Gestaltungsfunktion der Risk Governance	170
<i>Nils Helms/Jochen Schneider</i>	
Das genossenschaftliche Ökosystem aus dem Blickwinkel der Risk Governance	178
<i>Peter Kaufmann</i>	
Finanzkommunikation im Mittelstand – Ein Instrument zur Sicherung der „Lieferkette Liquidität“ im Rahmen der Risk Governance	186
<i>Sara A. Lundqvist</i>	
Risk Governance and Enterprise Risk Management	196
<i>Michael Schuhen/Minou Seitz/Manuel Froitzheim</i>	
Risk Governance als (schul-)bildungsrelevantes Thema: Was kann ökonomische Bildung zur Risikobildung von Schülerinnen und Schülern beitragen?	204

<i>Thomas Hartung/Bernhard Hirsch</i>	
Wie unterstützt Risk Governance die öffentliche Verwaltung	211
4. Risk Governance in betrieblichen Funktionen / Risk Governance in Operational Functions	215
<i>Robert Rieg/Patrick Ulrich</i>	
Integration von Risikoaspekten in Unternehmensplanung und -steuerung	221
<i>Torsten Klein</i>	
Personalrisiken in der digitalen Arbeit	231
<i>Anna Feldhaus</i>	
Wenn die Kehrmaschine stur nach Plan fährt ... – Eine Personal- und Unternehmensentwicklungsperspektive für die Risk Governance	239
<i>Tobias M. Scholz</i>	
Auswirkungen einer hybriden Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur und die Risiken einer Zoombification	245
<i>Hanna Schramm-Klein</i>	
Marketing – Risikoabsicherungsstrategie für Unternehmen oder Risikotreiber?	252
<i>Martin R. W. Hiebl</i>	
The Convergence of Management Accounting and Risk Management: Strengthening Risk Governance as a Vehicle toward more Board-Level Visibility	259
<i>Andreas Dutzi/Alexander F. J. Hasenau</i>	
Risk Governance der Supply Chain	265
<i>Kai Ammann/Rainer Baule</i>	
Zinsrisikopolitik in multinationalen Konzernen	271
5. Angewandte Risk Governance / Applied Risk Governance	277
<i>Peter Hanker</i>	
Alle Risiken im Blick – Risk Governance bei der Volksbank Mittelhessen	283
<i>Gerd Waschbusch/Sabrina Kiszka/Christine Schnur</i>	
Nachhaltigkeitsratings als Instrumente zur Steuerung des Adressrisikos in Banken	289

<i>Patrick J. Ring</i>	
Managing Risk while Fulfilling Value Creation and Sustainability Expectations of Stakeholder – The Case of UK Occupational Pensions	298
<i>Michelle Graversen/Yanik Bröhl</i>	
Der Fall Peloton Interactive, Inc. – Eine Analyse aus der Risk-Governance-Perspektive	305
<i>Marco Maffei</i>	
Energy Risks among Small and Medium Enterprises: A Best Practice Analysis	316
<i>Nathalie Schmücker</i>	
Die Rolle der Risk Governance im Krisenmanagement von Industrieunternehmen – Dread Risks im Fokus der COVID-19-Pandemie	324
<i>Mark Fonseca</i>	
Risk Management and Risk Governance in NGOs	329
<i>Volker Stein/Ulf Richter</i>	
Risikobewusste Universitätssteuerung: Notwendigkeit und Faszination	341
6. Nachhaltigkeitsfokus der Risk Governance / Sustainability Focus of Risk Governance	353
<i>Christoph Schmidhammer/Timo Jost</i>	
Nachhaltigkeit – Herausforderungen und Chancen für den deutschen Kreditinstitutssektor	359
<i>Tim-Oliver Engelke</i>	
Implementierung einer gelebten Nachhaltigkeitsstrategie in der Gesamtbanksteuerung im Rahmen eines Risk-Governance-Ansatzes	365
<i>Yanik Bröhl</i>	
Einbettung einer stakeholderorientierten Klimaberichterstattung in das Konzept der Risk Governance	373
<i>Moritz Wiedemann</i>	
What Can We Learn from Physical Climate Risks for Financial versus Operational Risk Management Trade-offs?	381
<i>Andreas Horsch/Steffen Hundt</i>	
Veränderung von Erwartungen und Risikosteuerungsinstrumente – Corporate Sustainability und Power Purchase Agreements	388

<i>Jyotin Mehta</i>	
Risk Management and Corporate Governance Today	395
<i>Utz Schäffer/Barbara E. Weißenberger</i>	
Resilienz ist gefragt! Was können wir aus der COVID-19-Krise lernen?	401
7. Entwicklungsperspektiven der Risk Governance / Development Perspectives of Risk Governance	409
<i>Werner Gleißner</i>	
Risk-Governance-Perspektiven: Nachhaltigkeit, Robustheit, Business Judgement Rule und Value Based Management	415
<i>Consilz Tan</i>	
Enterprise Risk Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Challenges in Emerging Countries and the Way Forward	425
<i>Svend Reuse</i>	
Banksteuerung quo vadis – Ein visionärer Ausblick	430
<i>Carsten S. Wehn</i>	
Herausforderungen für die Governance von Modellrisiken durch Methoden des „Maschinellen Lernens“	437
<i>Uwe Eisenbeis</i>	
Technologieinvestitionsstrategien als Herausforderung für die Risikosteuerung	444
<i>Michael Schuhen/Minou Seitz/Manuel Froitzheim</i>	
Risk Governance im Bildungskontext: Rahmenbedingungen für digitale Bildung in der Schule	451
<i>Nicolas Mues/Carolin Uebach</i>	
Transgenerationale Risk Governance	462

Bilder der Risk Governance

Volker Stein/Arnd Wiedemann*

Seit 10 Jahren erforschen wir in Siegen Risk Governance mit Bezug zu Organisationen. In diesem Beitrag wollen wir – in bewusster Anlehnung an „Images of Organization“ von Morgan (1986) – die Symbolkraft von Metaphern nutzen, um unsere Forschungsergebnisse, die in zahlreichen Artikeln publiziert wurden (www.riskgovernance.de), zusammenzufassen und einmal anders zu präsentieren.

Ansatzpunkt sind verschiedene Bilder, und jedes einzelne soll für sich und auf seine eigene Weise beim Betrachter ganz persönliche Assoziationen auslösen. Jedes Bild lenkt den Blick auf jeweils andere Charakteristika, um diese zunächst besser zu verstehen, um dann aber auch die Limitationen jeder Metapher zu erkennen. Erst in der Gesamtschau aller Bilder wird sich die Reichhaltigkeit von Risk Governance erschließen. Wir werden damit die verschiedenen Facetten der Risk Governance sowie ihren Nutzen und Mehrwert für Organisationen deutlich machen.

Wir laden Sie, die Leserinnen und Leser dieses Beitrags, daher ein: Betrachten Sie in einem ersten Schritt einmal nur die fünf Bilder in Abbildung 1, die wir ausgewählt haben, um Risk Governance zu beschreiben. Diese fünf Icons

- Brücke,
- Treppe,
- Taschenlampe,
- Pflug und
- Arche

bringen für uns das zum Ausdruck, was zu den konstitutiven Merkmalen der Risk Governance zählt und ihren vielschichtigen Charakter prägt. Wir wollen die Symbolkraft dieser Bilder nutzen, um Sie, liebe Leserinnen und Leser, von Risk Governance zu begeistern: Tragen Sie mit uns diese Idee in die Welt!

* Univ.-Prof. Dr. Volker Stein ist Professor für Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen.

Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann ist Professor für Finanz- und Bankmanagement an der Universität Siegen.

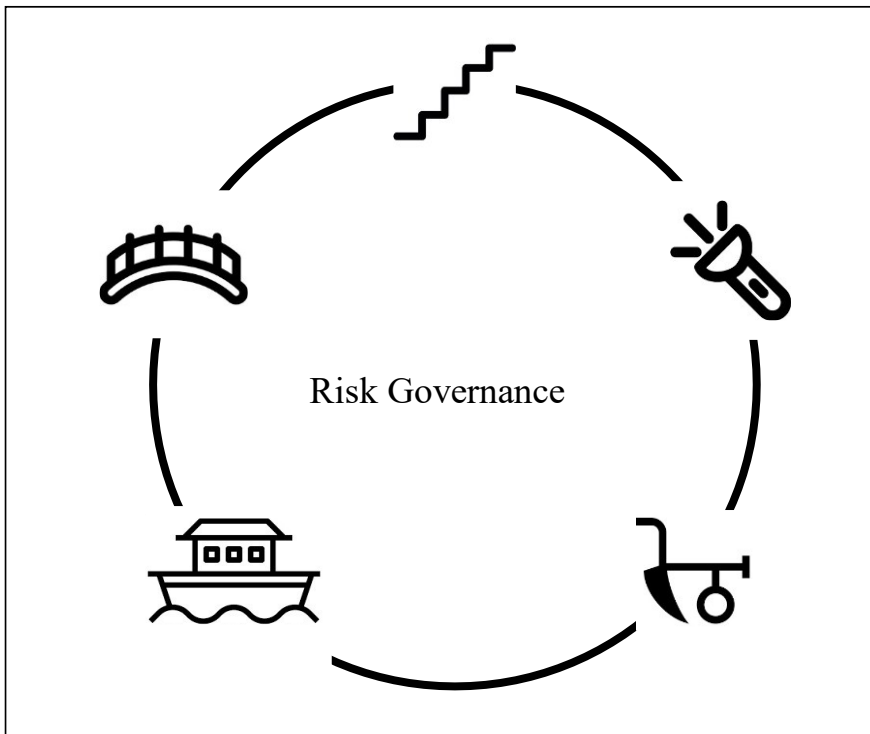


Abbildung 1: Bilder der Risk Governance

Brücke

Brücken sind auf der Rückseite jeder Euro-Banknote zu finden und sollen die Verbindung der Völker Europas und Europas mit der Welt symbolisieren. Allgemein stehen Brücken als Symbol für die Überwindung von Grenzen, Flüssen oder Schluchten und damit gleichzeitig für die Verbindung von ansonsten Getrenntem. Auch und gerade in der Musik wird die Brücke gerne als Metapher genutzt und steht für die Überwindung von Schwierigkeiten und die Lösung von Problemen. erinnert sei an die Lieder von Simon und Garfunkel „Bridge over troubled Water“ oder von Karat „Über sieben Brücken musst du gehen“. Mit der Idee des Verbindens passt das Bild der Brücke perfekt zur Risk Governance.

Wir sehen ein fatales Dilemma der traditionellen Risikosteuerung in Unternehmen. Auf der operativen Seite der Leistungserstellung steht das eher mechanistische Risikomanagement, das – selbst in seiner strategiebezogenen Erweiterung als Enterprise Risk Management – standardisierte Risikomodelle und Risikomanagementprozesse auf vorselektierte Standardrisiken anwendet. Unterstützend wirken hierbei nationale wie auch internationale Standards, zum Beispiel ISO 31000 oder

COSO ERM. Daneben steht auf der strategischen Seite der Unternehmensleitung die Corporate Governance, die mit ihrer Fokussierung auf Risiken der Unternehmensleitungsstruktur allerdings nur ansatzweise auf eine ganzheitliche Risikosteuerung ausgerichtet ist. Beide Funktionen sind hoch spezialisiert und voneinander isoliert. Im Ergebnis können unternehmensbedrohende Risiken durchs Raster fallen, die an der Schnittstelle des Unternehmens zu seiner Umwelt entstehen.

Hier setzt die Risk Governance als Brücke zwischen Risikomanagement und Corporate Governance an. Sie übernimmt ergänzend eine Risikosteuerung, die aktiv die gesamte Risikolandkarte mit allen ihren vernetzten und dynamisch rückgekoppelten Risiken erfasst und die Erkenntnisse für das strategische Management einer Organisation nutzbar macht. Es geht primär um die Frage „Was muss getan werden, dass nicht plötzlich unvorhergesehene Risikoereignisse das Weiterbestehen der Organisation gefährden?“.

Risk Governance ist zunächst eine grundlegende Denkhaltung und bedeutet die Durchdringung des Unternehmens mit einer stakeholderorientierten Risikosteuerung aus strategischer Sicht. Risk Governance ist notwendigerweise eng mit dem Geschäftsmodell und der Geschäftsstrategie – an dem das Schicksal eines Unternehmens hängt – verbunden, denn in ihnen werden die relevanten Stakeholder mit ihren Zielen und Interessen abgebildet. Risk Governance strebt eine proaktive Risikosteuerung von innen aus dem Unternehmen heraus an und geht damit über den Anwendungsbereich des operativen Risikomanagements hinaus. Risikomanagement und Corporate Governance werden verbunden, indem die auf das Gesamtunternehmen bezogene Risikosteuerung als grundlegendes Prinzip für alle Entscheidungen verankert wird. Zugleich werden alle Entscheidungen den Normen der Good Corporate Governance verpflichtet, so dass den Stakeholdern im Hinblick auf risikobezogene Nachhaltigkeit klare ethische Signale gesendet werden können.

Konzeptionell löst sich die Risk Governance von der operativen Risikobewältigung des Risikomanagements und ergänzt sie auf ihrer strategischen Flughöhe durch vier Aufgaben, die wir der Risk Governance zugeschrieben haben:

- Design von Risikomodellen: das ständige Hinterfragen und Anpassen der verwendeten Risikomodelle, damit Risikowahrnehmung, -priorisierung und -aggregation mit den Umweltveränderungen Schritt halten und mehrere alternative Risikomodelle verfügbar sind, aus denen das Management der Organisation auswählen kann.
- Bestimmung von Modellrisiken: das systematische Bestimmen der Risiken, die von den Risikomodellen selbst ausgehen, um sowohl fehlerhafte Risikomodelle als auch ihre fehlerbehaftete Anwendung von vornherein auszuschließen.
- Forschung und Entwicklung in Risikothesen: die forschungsbezogene Ausweitung der vorhandenen Risikoexpertise, um keine neueren wissenschaftli-

chen und methodischen Entwicklungen zu verpassen und diese sofort bei Verfügbarkeit auf den spezifischen Kontext der betreffenden Organisation anzupassen.

- Beratung der Organisationsleitung in Risikothemen: das Sicherstellen, dass das Management die risikobezogene Geschäftsmodellanpassung beherrscht und in ihrer eigenen Kommunikation in die Organisation hinein – dem „Tone from the Top“ – wirksame Signale in Richtung einer tragfähigen Risikokultur setzen kann.

Alle vier Aufgaben zahlen darauf ein, dass die Leitung der Organisation im Endeffekt gut mit ihrer komplexen Risikolandkarte umgehen kann. Sie kommt dann mit nicht-linearen Entwicklungen zurecht, kann exponentielle Risikoverläufe einschätzen, passt frühzeitig Strategien an und verschleppt nicht das notwendige Reagieren auf Veränderungen des strategischen Risikostatus (Stein/Wiedemann 2016; Hiebl et al. 2018).

Treppe

Treppen stehen als Symbole für den Aufstieg. So galten die altmesopotamischen Stufenpyramiden beispielsweise als Stiege zum Himmel. Mit der Treppe wird auch der Übergang von einer Ebene zur nächsten zum Ausdruck gebracht oder ganz allgemein die Überwindung von Höhenunterschieden. Denkt man an steile Treppenstufen, verbinden sich mit der Treppe auch Attribute wie Mühe und Anstrengung.

Auch für die Risk Governance eignet sich das Bild der Treppe und soll die verschiedenen Entwicklungsstufen und Reifegrade zum Ausdruck bringen (Gleißner et al. 2021). Auf der niedrigsten Reifegradstufe („Kein Risikomanagement“) existieren weder ein ausgeprägtes Risikobewusstsein noch ein formalisiertes System zum Umgang mit Risiken. Eine Berücksichtigung von Risiken findet nur sporadisch statt. Auf der nächsten Reifegradstufe („Schadenmanagement“) ist sich die Unternehmensführung der Existenz bestimmter Risiken, speziell wesentlicher Gefahren, bewusst und setzt punktuell Maßnahmen zu deren Abwehr ein. Auf der dritten Reifegradstufe („Regulatorisches Risikomanagement“) erfüllt das Risikomanagement alle gesetzlichen Anforderungen. Insbesondere sind Umfang, Verantwortlichkeit und Turnus der Risikoüberwachung schriftlich dokumentiert. Auf der nächsthöheren Reifegradstufe („Entscheidungsorientiertes Risikomanagement“) wird aus den Einzelrisiken mittels Risikoaggregation unter Bezugnahme auf eine integrierte Unternehmensplanung ein Gesamtrisikoumfang ermittelt, aus dem auch der Eigenkapitalbedarf zur Deckung möglicher risikobedingter Verluste

abgeleitet werden kann. Die vorletzte Reifegradstufe („Integriertes wertorientiertes Risikomanagement“) verknüpft alle relevanten Managementsysteme, die sich mit Risiken befassen, um flexibel auf unvorhergesehene Entwicklungen reagieren zu können. Risk Governance bildet in dieser evolutionären Sicht die höchste Reifegradstufe und steht für einen das gesamte Unternehmen durchdringenden ganzheitlichen und alle Mitarbeitenden einbeziehenden Risikosteuerungsansatz. Die Vernetzung, Aggregation und Dynamik von Risiken werden bei der Entscheidungsfindung systematisch berücksichtigt. Eine ausgeprägte Risikokultur der Mitverantwortlichkeit führt dazu, dass sich alle Mitarbeitenden mit den mit ihrer Arbeit verbundenen Chancen und Risiken für das Geschäftsmodell befassen. Auf dieser Stufe beschränkt sich das Messen und Steuern von Risiken nicht auf wenige Personen im Unternehmen, beispielsweise einen Chief Risk Officer und eine Risikocontrolling-Abteilung, sondern jede Person in der Organisation ist an der Risikosteuerung beteiligt. Deutlich wird aber auch, dass die rechtliche Letztverantwortung für eine bewusst gestaltete Risikosteuerung bei der Unternehmensleitung liegt, die mit der Einrichtung einer systematischen Risk Governance ihre persönlichen Haftungsrisiken reduzieren kann.

Taschenlampe

Die Taschenlampe bedeutet, Licht ins Dunkel zu bringen. Sie bündelt ihren Lichtstrahl gezielt auf die wichtigen Dinge. Damit steht sie als Symbol für Klarheit und Erkenntnis. Aus diesem Grund passt die Taschenlampe hervorragend zur Risk Governance.

Unternehmen sind heutzutage so vielen Risiken ausgesetzt, dass man schnell den Überblick verlieren kann. Unternehmensintern lassen sich die Risiken entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens abbilden. Fehler in den operativen Prozessen können die Produktivität und Qualität der Unternehmensleistung beeinträchtigen, sei es bei der Beschaffung von Materialien, in der Produktion oder der Dienstleistungserstellung oder im Vertrieb. Hinzu kommen die personalwirtschaftlichen Risiken. Zu denken ist sowohl an Führungskräfte, die ihre Potenziale in der Führung nicht ausschöpfen, als auch an Mitarbeitende, die nicht so motiviert sind, wie es das Unternehmen erwartet, und daher Minderleistungen abliefern. Die Märkte spiegeln die unternehmensexternen Risiken wider. Risiken können entstehen, weil auf dem Beschaffungsmarkt benötigte Waren nicht beziehungsweise nur teuer verfügbar sind, weil sich auf dem Absatzmarkt die prognostizierten Verkaufszahlen nicht realisieren lassen, weil auf dem Finanzmarkt finanzielle Risiken (zum Beispiel Zins-, Währungs- oder Rohstoffpreissrisiken) eintreten oder weil auf dem Arbeitsmarkt benötigte Fachkräfte nicht verfügbar sind und Mitarbeitende von Konkurrenzarbeitgebern abgeworben werden.

Risk Governance ist gerade für die Unternehmensleitung von besonderer Relevanz. Denn sie agiert an der Schnittstelle des Unternehmens zu seiner Außenwelt und ist somit für das reibungslose Funktionieren aller Unternehmensaktivitäten zuständig. Hierbei müssen die vielfältigen Anspruchsgruppen (Stakeholder) mit ihren divergierenden Interessen berücksichtigt werden – insbesondere die Kunden, die Lieferanten, die Gewerkschaften, die Geldgeber, die Eigentümer, die Öffentlichkeit, der Staat und viele weitere. Risiken werden auch und gerade durch mangelnde Unternehmensführungsqualität, Regelinkonformität des Handelns, Intransparenz der Kommunikation und fehlende Nachhaltigkeit ausgelöst. Hinzu kommen gerade in heutiger Zeit immer stärker rechtliche Risiken, das Legitimationsrisiko und das Reputationsrisiko (Wiedemann et al. 2016; Wiedemann/Stein 2017).

Die skizzierten Risiken machen deutlich, dass Risk Governance gerade diejenigen Risiken ausleuchtet, die vom mechanistischen Risikomanagement ausgeblendet werden. Es geht ganz wesentlich um strategische und damit noch unscharfe Risiken, die in ihren Auswirkungen weit in die Zukunft reichen können, und, wenn sie eintreten, für Unternehmen gravierende Auswirkungen haben.

Pflug

Der Pflug ist ein wichtiges Gerät in der Landwirtschaft. Er dient zum Aufbrechen, Wenden, Lockern und Mischen des Bodens, um ihn auf diese Weise aufnahmefähiger für Wasser und Nährstoffe zu machen. So trägt der Pflug dazu bei, die Ernte und den Erfolg zu steigern. Insofern steht der Pflug als Symbol für eine Kraft, die Gutes schafft, indem sie Unteres nach oben kehrt.

Gleiches gilt für die Risk Governance, die in Bezug auf das „Oben“ und „Unten“ die Verantwortlichkeiten wendet. Die Herausforderung besteht nämlich vor allem darin, dass die stakeholderorientierte Risikosteuerung aus strategischer Sicht das Unternehmen vollständig durchdringt und dass sie dann in der täglichen Arbeit gelebt wird. Dies erfordert die Einbeziehung aller Mitarbeitenden und eine von allen geteilte Risk-Governance-Kultur (Wiedemann/Stein 2021).

Die Implementierung der Risk Governance erfolgt idealerweise in Form von Risk-Governance-Zirkeln. Dies sind, ähnlich den Qualitätszirkeln im Produktionsunternehmen, unternehmensintern gebildete Kleingruppen, an denen sich Mitarbeitende unterschiedlicher Unternehmensfunktionen beteiligen. Sie kommen regelmäßig in Workshops zusammen und diskutieren ihre Risikowahrnehmungen und Bedenken aus ihren jeweiligen Arbeitsumfeldern im Hinblick auf die Auswirkungen auf das Geschäftsmodell hin. Wer, wenn nicht die Mitarbeitenden in ihrem jeweiligen Umfeld, wüssten besser, wo genau Risiken liegen, die sich auf das Gesamtsystem auswirken können! Im Nachhinein hört man häufig Sätze wie „Wenn

die mich mal eher gefragt hätten...“, was zeigt, dass jeder Mitarbeitende vor Ort als verantwortlicher Risiko(mit)steuerer fungieren kann. So ergibt sich eine funktionsübergreifende Kommunikation, die unter anderem das Risikomanagement, das Qualitätsmanagement, den Vertrieb und alle anderen Funktionen umfasst. Es kann in einem Unternehmen mehrere Risk-Governance-Zirkel geben, vor allem dann, wenn sich möglichst viele Mitarbeitende beteiligen wollen oder sollen. Das Leitbild der explizit partizipativ angelegten Risk Governance lautet somit: „Jeder Mitarbeitende ist auch ein Risikomanager“. Unterstützend bedarf es eines zentralen Verantwortlichen, der koordinierend und bei Bedarf moderierend wirkt.

Damit die Unternehmensleitung über die strategische Anpassung des Geschäftsmodells entscheiden kann, ohne mit einem Zuviel an Informationen überlastet zu sein und gleichzeitig mit einem Zuwenig an Relevanz unterinformiert zu sein, bewertet der Risk-Governance-Zirkel die Risiken mit Geschäftsmodellbezug nur vorläufig und übermittelt seine Einschätzungen ohne zu starkes Herausfiltern kritischer Aspekte an die Unternehmensleitung. Das Motto lautet „so umfassend wie möglich, so komplexitätsreduziert wie möglich“. Dies ist beispielsweise über Risikokataloge möglich, in denen für unterschiedlichste Risiken unter anderem ihre Eintrittswahrscheinlichkeiten und ihre Schadensauswirkungen auf Finanzen, Personalbindung und Unternehmensreputation bewertet werden. Zur Informationsdarstellung eignen sich dynamisierte Impact-Dashboards, die konkret spezifizierte Risiken in ihren Fern- und Nebenwirkungen auf den Stakeholdernutzen, die Organisation der unternehmerischen Wertschöpfung sowie das Ertragsmodell hin abbilden. Die Unternehmensleitung gleicht die übermittelten Risikowahrnehmungen dann mit ihrer strategischen Positionierung ab, setzt sich mit den geäußerten Warnungen auseinander, modifiziert im Lichte neuer Risikofakten ihre Planung von Zielen, Prioritäten und Ressourceneinsatz, entwickelt ihre Strategien weiter und meldet im Übrigen dem Risk-Governance-Zirkel zurück, dass (und mit welchem Ergebnis) sie sich mit den eingebrachten Informationen auseinandergesetzt hat, während bereits die Umsetzung der getroffenen Entscheidungen beginnt. Zunächst aber führt diese Risk Governance dazu, dass die Unternehmensleitung überhaupt ihre umfassende Risikolandkarte in ihren konkreten Überlegungen abbildet: So kann sie bei Bedarf schnell im Lichte des aktuellen Risikostatus das Geschäftsmodell anpassen.

Nutzt man dieses Potenzial, führt die mit den Risk-Governance-Zirkeln eher beiläufig erfolgende Durchdringung des Unternehmens mit der Risikothematik zur Stärkung der unternehmensweiten Risikokultur. In ihr leisten die Mitarbeitenden aus den verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens ihre Beiträge dazu, das Geschäftsmodell des Unternehmens risikorobuster zu machen. Dergestalt lässt sich die Risk Governance sowohl in die gesetzlichen Vorgaben und Branchenstandards zur Risikosteuerung als auch stimmig in das Gesamtsystem ei-

ner umfassenden Leitungsverantwortung einordnen und entspricht modernen Führungssystemen, in denen hierarchische Kommunikationsbarrieren immer stärker abgebaut werden (Hiebl et al. 2018; Stein et al. 2018). Abstrahiert man die Risk Governance, ist ihr Grundprinzip die vielfältige Vernetzung von „oben und unten“. Dies entspricht der altbekannten systemtheoretischen Grundregel: Je komplexer ein Problem wird, desto komplexer muss auch das Problemlösungssystem werden.

Arche

Die Arche kennen wir aus dem Alten Testament der Bibel. Im Buch Genesis wird Noah von Gott vor einer Sintflut gewarnt und aufgefordert, ein großes Schiff zu bauen, um Menschen und Tiere zu retten. Damit eignet sich die Arche auch gut als Metapher für die Risk Governance, denn sie leistet ebenfalls einen Beitrag zum Überleben von Organisationen, indem sie deren Resilienz stärkt. Konkret zielt die Risk Governance darauf ab, eine Risikosteuerungsinfrastruktur aufzubauen, die in der Lage ist, risikobehaftete Sachverhalte der Zukunft zu antizipieren, um Organisationen zukunftssicher zu positionieren.

Wertschöpfung und Erfolg eines Unternehmens hängen davon ab, wie gut den (externen) Stakeholderinteressen entsprochen werden kann und die (internen) Mitarbeitenden das Geschäftsmodell des Unternehmens nachhaltig umsetzen, damit sowohl dem Unternehmen als auch den Stakeholdern nachhaltiger Wert entsteht. Die Risk Governance leistet ihren Beitrag zur Überlebenssicherung des Unternehmens wie auch zum Unternehmenserfolg, indem sie unmittelbar die Risikotragfähigkeit und mittelbar die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells unterstützt. Vor allem wird durch die Einführung der Risk Governance sichergestellt, dass Unternehmen über ein dauerhaftes Risikoradarsystem verfügen. Relevante Informationen für und aus dem Unternehmen werden zur internen Risikofolgenabschätzung wahrgenommen und nicht vorab herausgefiltert. Damit wird verhindert, dass die Unternehmensleitung diese entweder gar nicht erhält oder ihr diese vorenthalten werden. So kann die Unternehmensleitung kompetentere strategische Risikoentscheidungen treffen und Risiken aus dem Bereich des Managementversagens werden vermindert. Gleichzeitig werden die Risikokommunikation im Unternehmen gestärkt und eine nachhaltige Risikokultur – also eine kollektive Orientierung an Prinzipien wie Vorsicht, Transparenz und Verantwortlichkeit im Umgang mit Risiko – verankert (Wiedemann et al. 2021, 43-74).

Auch auf einer übergeordneten Ebene hilft Risk Governance, denn ein Risiko für eine Organisation liegt möglicherweise in ihrer Risikosteuerung selbst. Wenn die Organisation es nicht schafft, die heutige Risikovielfalt samt ihrer Komplexität, Selbstverstärkung und Echtzeitdynamik im Griff zu behalten, unterliegt sie der

„Tsunami-Gefahr“: Wer nicht rechtzeitig handelt, wird von den eintretenden Risiken überrollt. Dabei lautet die Devise nicht, dass eine Organisation alle Risiken vermeiden oder absichern soll, denn ohne Risiko gibt es auch keine Chance. Neben der Risikotragfähigkeit eines Unternehmens betrachtet die Risk Governance daher bewusst auch als Gegenpol das Ertrags-Risiko-Verhältnis von strategischen Entscheidungen und strebt an, beides miteinander zu verbinden und zu optimieren. Mit Risikominimierung kann zwar die Sicherheit erhöht werden, aber erst die wohldosierte Risikoübernahme eröffnet Geschäftschancen.

Literatur

- Gleißner, Werner/Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2021): Die Business Judgement Rule als Treiber der Evolution des Risikomanagements, in: *Der Betrieb*, Jg. 74, Nr. 27-28, S. 1485-1490.
- Hiebl, Martin R. W./Baule, Rainer/Dutzi, Andreas/Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2018): Roles and actors in risk governance, in: *Journal of Risk Finance*, Jg. 19, Nr. 4, S. 318-326.
- Morgan, Gareth (1986): *Images of organization*, Beverly Hills, CA.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Zielinski, Marc (2018): Einordnung der Risk Governance in das System der unternehmerischen Überwachung, in: *Der Betrieb*, Jg. 71, Nr. 22, S. 1292-1295.
- Wiedemann, Arnd/Hille, Vanessa, Wiechers, Sebastian (2021): *Integrierte Banksteuerung: Internes Controlling, externe Bilanzierung und aufsichtsrechtliche Limitierung des Zinsänderungsrisikos*, Stuttgart.
- Wiedemann, Arnd/Stein, Volker (2017): Risk Governance: Vorausschauender Radar, in *Bank-Information*, Jg. 44, Nr. 3, S. 64-69.
- Wiedemann, Arnd/Stein, Volker (2021): *Der „Tone from the Top“: Eine empirische Analyse der Risikokultur in Sparkassen*, Bonn.
- Wiedemann, Arnd/Stein, Volker/Quast, Julian (2016): Risk Governance leistet positiven Wertbeitrag, in: *Die Bank*, Jg. 56, Nr. 9, S. 38-42.

Images of Risk Governance

Volker Stein/Arnd Wiedemann*

For 10 years we have been researching risk governance in Siegen with reference to organizations. In this article, we want to use the symbolic power of metaphors – in deliberate reference to *Images of Organization* by Morgan (1986) – to summarize our research results, which have been published in numerous articles (www.riskgovernance.de), and to present them in a somewhat different way.

The starting point is a variety of pictures, each of which is intended to trigger personal associations by the viewer. Each picture will direct the viewer's attention to other characteristics of risk governance in order to better understand them but also to recognize the limitations of each metaphor. Only the overall view of all pictures will reveal the richness of risk governance. In this way, we want to make clear the various and diverse facets of risk governance as well as its benefits and added value for organizations.

We therefore invite you, the readers of this article, to consider in a first step just the five images in Figure 1 that we have chosen to describe risk governance. The five icons

- bridge,
- stairs,
- torch,
- plough, and
- ark

express for us the constitutive features of risk governance and shape its multi-layered character. We want to use the symbolic power of these pictures to inspire you, dear readers, for risk governance. Join us in carrying this idea into the world!

* Univ.-Prof. Dr. Volker Stein is Professor of Human Resource Management and Organization at the University of Siegen.

Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann is Professor of Finance and Bank Management at the University of Siegen.

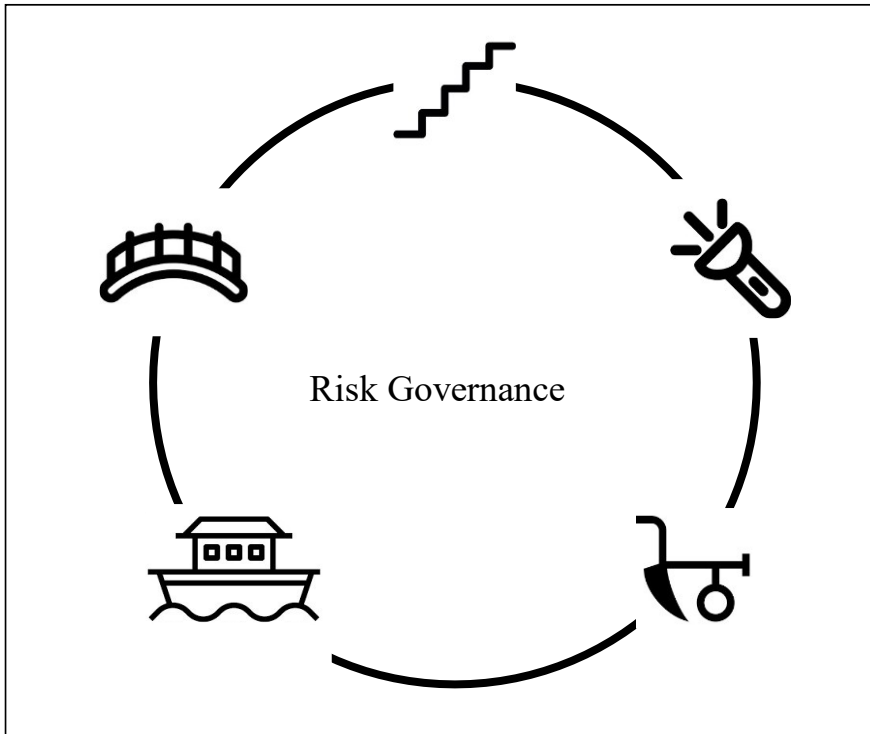


Figure 1: Images of Risk Governance

Bridge

Bridges can be found on the back of every euro banknote and are meant to symbolize the connection of the peoples of Europe and Europe with the world. In general, bridges symbolize the overcoming of borders, rivers, or gorges and thus at the same time the connection of what is otherwise separate. Also, and especially in music, the bridge is often used as a metaphor and stands for overcoming difficulties and solving problems. We are reminded of the song by Simon and Garfunkel, “Bridge over Troubled Water.” With the idea of connecting, the image of the bridge fits perfectly with risk governance.

We see a fatal dilemma of traditional risk steering in companies. On the operational side of performance creation stands the rather mechanistic risk management, which – even in its strategy-related extension as enterprise risk management – applies standardized risk models and risk management processes to preselected standard risks. National and international standards, such as ISO 31000 or COSO ERM, support this. In addition, on the strategic side of corporate management,

there is corporate governance, which, with its focus on the risks of the corporate management structure, is only rudimentarily oriented toward holistic risk management. Both functions are highly specialized and through this isolated from each other. As a result, risks that threaten a company and arise at the interface between the company and its environment can fall through the cracks.

This is where risk governance comes in as a bridge between risk management and corporate governance. It takes on the additional task of actively recording the entire risk map with all its interconnected and dynamically fed-back risks and makes the findings usable for the strategic management of an organization. Thus, risk governance addresses primarily the question “What needs to be done to ensure that unforeseen risk events do not suddenly jeopardize the existence of an organization?”.

Risk governance is first of all a fundamental mindset and means the penetration of a company with stakeholder-oriented risk steering from a strategic point of view. Risk governance is necessarily closely linked to the business model and strategy – on which the fate of a company depends – because the model and strategy map the relevant stakeholders with their goals and interests. Risk governance strives for proactive risk steering from within the company and thus goes beyond the scope of operational risk management. Risk management and corporate governance are linked in order to anchor business-related risk steering as a fundamental principle for all decisions. At the same time, all decisions are made with a commitment to the standards of good corporate governance, so that clear ethical signals are sent to the stakeholders with regard to risk-related sustainability.

Conceptually, risk governance detaches itself from the operational risk mastering of risk management and complements it on a strategic flight level with four tasks that we have attributed to risk governance:

- Risk model design: This means the constant questioning and adjustment of the risk models used so that risk perception, prioritization, and aggregation keep pace with environmental changes. In addition, alternative risk models should be made available from which the organization’s management can choose.
- Determining model risks: This means systematically determining the risks posed by the risk models themselves in order to eliminate both flawed risk models and their flawed application from the start.
- Research and development in risk topics: This means the research-related expansion of the existing risk expertise in order not to miss new scientific and methodological developments and to adapt them to the specific context of the organization as soon as they become available.
- Advising the management of an organization on risk issues: This means ensuring that management is proficient in risk-related business model adaptation and can send effective signals toward a sustainable risk culture in their own communication to the organization – the “tone from the top.”

All four tasks pay off in the management's ability to deal well with the complex risk map of the organization. They can then cope with nonlinear developments, assess exponential risk progressions, adapt strategies early on, and avoid delaying necessary responses to changes in the strategic risk status of the organization (Stein/Wiedemann 2016; Hiebl et al. 2018).

Stairs

Stairs are symbols of ascent. The ancient Mesopotamian step pyramids, for example, were regarded as stairs to heaven. Stairs also express the transition from one level to the next or, more generally, the overcoming of differences in height. When one thinks of steep steps, the staircase is also associated with attributes such as effort and exertion.

The image of the staircase is also suitable for risk governance and is intended to express the different development stages and levels of maturity (Gleißner et al. 2021). At the lowest maturity level (“no risk management”), there is neither a pronounced risk awareness nor a formalized system for dealing with risks. Risks are only taken into account sporadically. At the next maturity level (“damage management”), the company management is aware of the existence of certain risks, especially significant dangers, and takes selective actions to avert them. At the third maturity level (“regulatory risk management”), risk management fulfills all legal requirements. In particular, the scope, responsibility, and frequency of risk monitoring are documented in writing. At the next higher maturity level (“decision-oriented risk management”), an overall risk scope is determined from the individual risks by means of risk aggregation with reference to integrated corporate planning, from which the equity capital required to cover possible risk-related losses can also be derived. The highest maturity level (“integrated value-oriented risk management”) connects all relevant management systems that deal with risks in order to be able to react flexibly to unforeseen developments. In this evolutionary view, risk governance is the highest level of maturity and stands for a holistic risk-steering approach that permeates the entire company and involves all employees. The interconnectedness, aggregation, and dynamics of risks are systematically taken into account in decision-making. A strong risk culture of shared responsibility ensures that all employees have opportunities and risks in mind and address them with reference to the business model associated with their work. At this level, measuring and controlling risks is not limited to a few people in the company, for example a chief risk officer and a risk-controlling department, but rather every person in the organization is involved in risk steering. However, it also becomes clear that the ultimate legal responsibility for consciously designed risk steering

lies with the company's management, which can reduce its personal liability risks by setting up systematic risk governance.

Torch

The torch means bringing light into the darkness. It focuses its beam on the important things. It thus stands as a symbol for clarity and knowledge. For this reason, the torch is an excellent fit for risk governance.

Nowadays, companies are exposed to so many risks that it is easy to lose track of them. Within a company, risks can be mapped along the company's value chain. Errors in operational processes can impair the productivity and quality of the company's performance, be it in the procurement of materials, in production, or in service provision or sales. In addition, there are human resources risks. One has to think of managers who do not make full use of their potential in leadership as well as of employees who are not as motivated as the company expects and therefore deliver substandard performance. The markets reflect the external risks for a company. Risks can arise because goods required on the procurement market are not available or are only available at a high price, because the forecasted sales figures cannot be realized on the sales market, because financial risks (e.g., interest rate, currency risks, or raw material price risks) arise on the financial market, or because the skilled workers required on the labor market are not available and employees are poached by competing employers.

Risk governance is of particular relevance for the management of a company. This is because it acts at the interface of the company with its external world and is thus responsible for the smooth functioning of all company activities. In this context, the many stakeholders with their diverging interests must be taken into account – especially customers, suppliers, trade unions, lenders, owners, the public, the state, and many others. Risks are also and especially triggered by a lack of quality in corporate governance, noncompliance of actions, intransparency in communication, and a lack of sustainability. In addition, legal risks, legitimation risks, and reputational risks are becoming increasingly prevalent today (Wiedemann et al. 2016; Wiedemann/Stein 2017).

The risks outlined make clear that risk governance precisely illuminates those risks that are ignored by mechanistic risk management. Risk governance focuses on strategic and thus blurry or fuzzy risks; such effects can reach far into the future and, if they occur, can have serious consequences for companies.

Plow

The plow is an important tool in agriculture. It is used to break up, turn, loosen, and mix the soil, making it more receptive to water and nutrients. In this way, the plow helps to increase the harvest and success. In this respect, the plow stands as a symbol for a force that creates good by sweeping up what is underneath.

The same applies to risk governance, which turns responsibilities around in relation to “up” and “down.” The challenge is to ensure that stakeholder-oriented risk governance fully permeates the company from a strategic point of view and that it is lived in day-to-day work. This requires the involvement of all employees and a risk governance culture shared by all (Wiedemann/Stein 2021).

Ideally, risk governance is implemented in the form of risk governance circles. Similar to the quality circles in a production company, these are small groups formed within a company in which employees from different company functions participate. Such groups meet regularly in workshops and discuss their risk perceptions and concerns from their respective work environments with regard to the impact on the company’s business model. Who, if not the employees in their respective environments, would know better where exactly risks lie that could have an impact on the overall system! In retrospect, one often hears comments such as “if only they had asked me earlier...,” which shows that every employee on site can act as a responsible risk (co-)manager. This results in cross-functional communication that includes risk management, quality management, sales, and all other functions. There can be several risk governance circles in a company, especially if as many employees as possible want to or should participate. The guiding principle of such explicitly participatory risk governance is: “Every employee is also a risk manager.” To support this, a central person in charge is needed who coordinates and if necessary moderates the process.

To enable the management of a company to decide on strategic adjustments of the business model without being overloaded with too much information and at the same time being underinformed with too little relevance, the risk governance circle assesses the risks related to the business model only provisionally and communicates its assessments to the management without unduly filtering out critical aspects. The motto is: “As comprehensive as possible, as complexity-reduced as possible.” This is possible, for example, by means of risk catalogues in which the probability of occurrence and the impact of damage on finances, staff loyalty, and corporate reputation are assessed for a wide range of risks. Dynamic impact dashboards are suitable for the presentation of information, which depict concretely specified risks in terms of their remote and side effects on stakeholder benefits, the process of corporate value creation, and the earnings model. The company’s management then compares the communicated risk perceptions with its strategic positioning; deals with the warnings expressed; modifies its planning of goals,

priorities, and use of resources in the light of new risk facts; develops its strategies further; and, incidentally, reports back to the risk governance circle that it has dealt with the information provided (and with what result), while the implementation of the decisions already begins. First of all, however, risk governance urges a company's management to map its comprehensive risk assessment in its concrete considerations. This enables the management to adjust the business model quickly in the light of changes in the current risk status.

If this potential is utilized, the rather incidental penetration of the company with risk issues through risk governance circles leads to a strengthening of the company-wide risk culture. In such a culture, employees from the various functional areas of the company make their contributions to improving the risk awareness of the company's business model. In this way, risk governance can be integrated both into the legal requirements and industry standards for risk management and coherently into the overall system of management's comprehensive responsibility, and it corresponds to modern management systems in which hierarchical communication barriers are increasingly being dismantled (Hiebl et al. 2018; Stein et al. 2018). Thus, risk governance can be abstracted to its basic principle of a multifaceted cross-linking of "top and bottom." This corresponds to the well-known basic rule of systems theory: the more complex a problem becomes, the more complex the problem-solving system has to be.

Ark

We know the ark from the Old Testament of the Bible. In the Book of Genesis, Noah is warned by God of a flood and told to build a large ship to save people and animals. This makes the ark a good metaphor for risk governance, because risk governance also contributes to the survival of organizations by strengthening their resilience. In concrete terms, risk governance aims to build up a risk steering infrastructure that is able to anticipate risky circumstances in order to position organizations for a secure future.

The value creation and success of a company depend on how well the (external) stakeholder interests can be met and the (internal) employees implement a company's business model so that sustainable value is created for both the company and the stakeholders. Risk governance contributes to the survival of a company as well as to its success by directly supporting the risk-bearing capacity and indirectly supporting the sustainability of the business model. Above all, the introduction of risk governance ensures that companies have a permanent risk radar system. Relevant information for and from the company is perceived for internal risk assessment and not filtered out in advance. This prevents management from either not receiving relevant information at all or having it withheld from them. In this way,

management can make more competent strategic risk decisions, and risks from the area of management failure are reduced. At the same time, risk communication within the company is strengthened and a sustainable risk culture – i.e., a collective orientation toward principles such as caution, transparency, and responsibility in dealing with risk – is anchored (Wiedemann et al. 2021, 43-74).

Risk governance helps as well on a higher level, because a risk for an organization may lie in its risk management itself. If the organization does not manage to keep today's risk multiplicity under control, including its complexity, self-amplification, and real-time dynamics, it is subject to a "tsunami danger": those who do not act in time will be rolled over by the risks that occur. The motto here is not that an organization should avoid or hedge against all risks, because without risk there is no opportunity. In addition to the risk-bearing capacity of a company, risk governance therefore also consciously considers the risk–return ratio of strategic decisions as the opposite pole and strives to combine and optimize both. Risk minimization can increase security, but only the well-dosed assumption of risk opens up business opportunities.

References

- Gleißner, Werner/Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2021): Die Business Judgement Rule als Treiber der Evolution des Risikomanagements, in: *Der Betrieb*, Vol. 74, No. 27-28, pp. 1485-1490.
- Hiebl, Martin R. W./Baule, Rainer/Dutzi, Andreas/Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2018): Roles and actors in risk governance, in: *Journal of Risk Finance*, Vol. 19, No. 4, pp. 318-326.
- Morgan, Gareth (1986): *Images of organization*, Beverly Hills, CA.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Vol. 86, No. 8, pp. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Zielinski, Marc (2018): Einordnung der Risk Governance in das System der unternehmerischen Überwachung, in: *Der Betrieb*, Vol. 71, No. 22, pp. 1292-1295.
- Wiedemann, Arnd/Hille, Vanessa, Wiechers, Sebastian (2021): *Integrierte Banksteuerung: Internes Controlling, externe Bilanzierung und aufsichtsrechtliche Limitierung des Zinsänderungsrisikos*, Stuttgart.
- Wiedemann, Arnd/Stein, Volker (2017): Risk Governance: Vorausschauender Radar, in *Bank-Information*, Vol. 44, No. 3, pp. 64-69.
- Wiedemann, Arnd/Stein, Volker (2021): *Der "Tone from the Top": Eine empirische Analyse der Risikokultur in Sparkassen*, Bonn.
- Wiedemann, Arnd/Stein, Volker/Quast, Julian (2016): Risk Governance leistet positiven Wertbeitrag, in: *Die Bank*, Vol. 56, No. 9, pp. 38-42.

Applying Risk Governance for Sustainable Value Creation

Mark Fonseca/Volker Stein/Arnd Wiedemann*

Modern organizations in search of sustainable value

Modern organizations follow a well-established basic paradigm of business administration. As established in academic research, business administration no longer confines the definition of business success solely to financial profit but strives for a balance between financial results, ecological sustainability, social sustainability, and governance – i.e., four pillars that must also withstand critical assessment from outside the company (Weißberger 2022).

This is the concept of “sustainable value,” which is increasingly prominent on the agenda of [larger] business organizations and among their decision-making actors. On one hand are those who manage the organization, i.e., the management board, executive board, or executive committee. They develop, propose, and implement the future strategy of the company. On the other hand, you have those who oversee or govern the executives, i.e., the supervisory board as control body. Essentially, governance bodies should be providing “governance as leadership” (Chait et al. 2005; Trower 2013) to make their organizations more adaptive and risk resilient and to actively partner with executives and management. Good governance requires the supervisory board to balance its role as an oversight body with its role as a force supporting the organization. Governance is not dry obligatory compliance but a creative and collaborative process that supports chief executives, engages board members, and furthers the causes they all serve (BoardSource 2005; Chait et al. 2005).

Both the management board and the supervisory board increasingly focus on the strategic objective of sustainable value creation (Oertwig et al. 2017). They do so in complex, interacting networks in which choices and decisions are made around risks, oriented to a set of normative principles, which can inform all relevant actors how to deal responsibly with risks (van Asselt/Renn 2011, 443). But in today’s VUCA (Volatility – Uncertainty – Complexity – Ambiguity) world marked by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity, the nature, speed, type, and drivers of change are very different from those in the past. Risk signals,

* Mark Fonseca has held senior executive positions in global corporations and non-profit organizations, he is now a director on several NGO Boards.

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein is Professor of Human Resource Management and Organization at the University of Siegen.

Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann is Professor of Finance and Bank Management at the University of Siegen.

or for that matter opportunity signals, can be misread or even mismanaged depending on the context in which cause and effect are analyzed.

To create sustainable value for an organization, stakeholders should consider and apply a much broader definition of risk. From a classical risk management perspective, risk is generally perceived with a negative connotation. Risk and opportunity are, however, two sides of the same coin, and by deduction risk is rather an omnipresent aspect of all organizational activity, whether it is strategic planning, systems and data, or people and culture.

A broad definition of risk would by default incorporate considerations of ESG (Environment – Social – Governance). The change of paradigm introduced by ESG has resulted in the emergence of new risks and opportunities derived from the complex interplay between the companies' strategy and activities, the environment, and society. A company that decides to strategically orientate itself for ESG performance (Chevrollier et al. 2020) should identify the opportunities and risks that derive from the external environment (environmental and social changes), how they impact a company's operations, and how they affect the financial results. In this context, companies are expected to behave consistently with this paradigm shift and to integrate ESG principles into their business models and operations; the inability to do so could undermine a company's license to operate from key stakeholders (Hart/Zingales 2017).

Exploring governance in the context of risk governance

In their early conceptual thinking, Stein and Wiedemann (2016) explored the concept of risk governance as a “bridge” between risk management and corporate governance. Being committed to the norms of “good corporate governance,” risk governance as a broadly independent activity bridges the gap between a comprehensive corporate governance and operative risk management in the sense of translating corporate governance requirements to the management of risks.

The key catalyst for effective risk governance begins with acknowledging governance as the “fulcrum” of the risk governance “flywheel.” Governance becomes the channel through which the activity and function of risk governance is realized.

Risk governance can be described as a “turbocharged” governance approach that enhances organizational sustainability and value through active oversight of risks. Risk governance is, therefore, not defined or limited by checklists, modules, or standard practices. Nevertheless, there is an underlying mental framework of the key elements of a business organization that should be systematically taken into account if risk governance is to result in sustainable value creation.

Sustainable value creation under the risk governance lens

Matching with research findings on sustainable value creation (Evans et al. 2017), the key elements, relationships, interactions, and interrelationships between the various actors and enablers for a sustainable value creation are illustrated in figure 1 in their active, ongoing, and agile interaction.

Risk governance processes and interactions should be determined individually for each organization considering its business model, i.e., its purpose, mission, strategic objectives, and stakeholders. As such, risk governance would be tailor-made, but this does not preclude the fact that further application of this practice could result in a more systematic set of guidelines and (best) practices for improving organizational sustainability. Risk governance is, therefore, not a one-time or periodic review activity but rather an ongoing process. It requires engagement with various actors at different levels within an organization.

Moreover, risk governance considers the enablers of sustainable value creation, being structures, processes, systems, data, people, and culture. The nonperformance of enablers, either as a result of inadequacy of resources, inappropriate capacity, lack of investment, structural deficiencies, or nonvigilant management, can result in risks for the organization that are not easily evident unless these enablers are carefully monitored. Essentially, risk governance provides the organizational structure, specifies responsibilities, authority, and accountability, and establishes rules, procedures, and lines of communication.

In essence, it is about the central players in the company taking on risk ownership, which influences the sophistication of risk steering practices (Ittner/Oyon 2020). In order to effectively evaluate risks and guide decisions towards sustainable value creation, from the perspective of risk governance, a systematic risk governance checkup should be established: The management board has risk steering on its radar while managing the company, and the supervisory board regularly scrutinizes the essential core questions about the key elements and analyzes the respective key metrics over time. Acting in a risk governance mode and in their fiduciary capacity, the supervisory board would, for example, ask questions like

- Are we acting in accordance with our mission and objectives?
- Is our structure aligned to provide the best outcomes – financial and nonfinancial?
- Is the organization compliant with certifications, rules, and regulations?

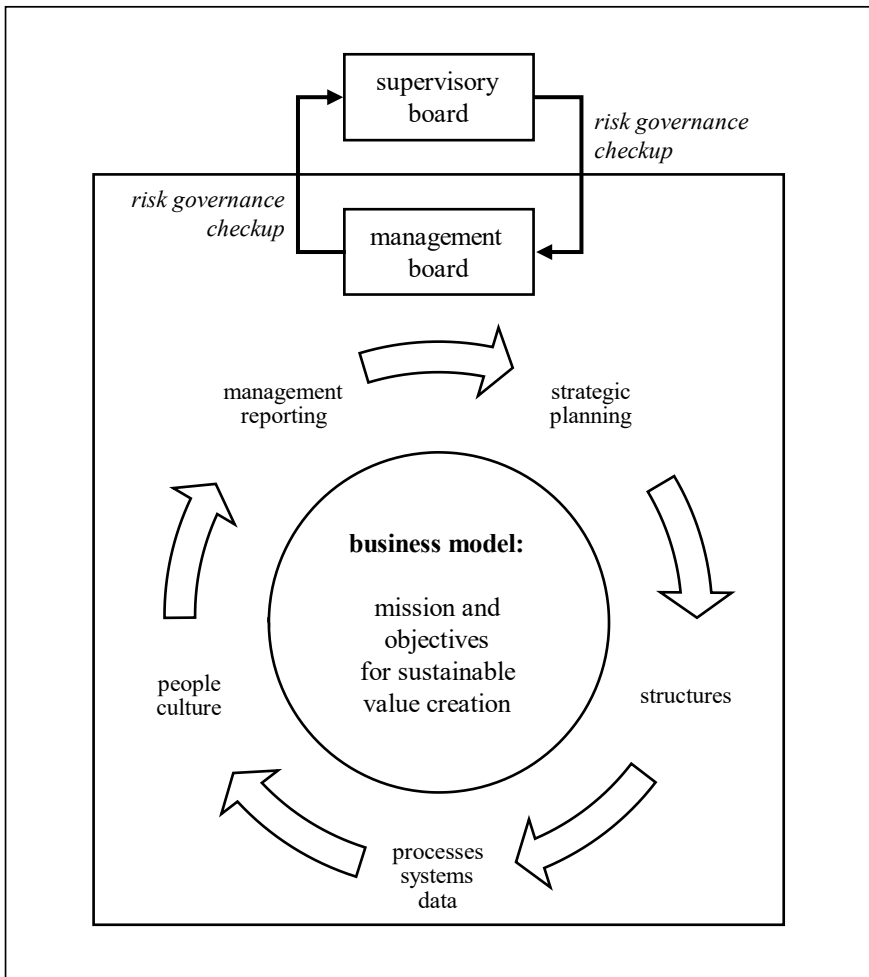


Figure 1: Key elements of sustainable value creation

In general, an effective risk governance process would assist in proactively identifying material risks that the organization faces; implementing appropriate risk management processes that are responsive to the organization’s risk profile, strategies, and specific material risk exposures; integrating consideration of risk into strategy development, decision-making, and strategy reviews; and ensuring adequate, timely, and comprehensive management reporting to evaluate organizational performance against its objectives (Lipton et al. 2018).

The building blocks in the model depicted in figure 1 need further development considering the impetus for creating an effective risk governance checkup process:

(1) Strategic planning:

As theologian Dietrich Bonhoeffer said, “If you board the wrong train, it is no use running along the corridor in the other direction.” The future is uncertain. Strategic plans must be revisited frequently, and leaders cannot allow a plan to dictate every move. Organizations must be ever vigilant and prepared to seize opportunities as they emerge (governance as leadership). A risk governance checkup for strategic planning would seek to incorporate the following enhancements:

- Committing the organization to meaningful results in sustainable value creation
- From strategic planning to strategic thinking
- Undertaking strategic simulations
- Risk-based forecasting and scenario analysis specifically targeted to ESG
- Strategic risks and opportunities assessment

(2) Structure:

All organizations’ executives are operationally responsible for managing the inherent dichotomy between focused and mainly predictable objectives achievement while balancing the need for recognizing spontaneous decision-making, which may seem more opportunistic. Additionally, a supervisory board providing governance leadership should ensure capacity and adequacy of resources to achieve the organization’s mission, objectives, and results. Organizational structures should be geared towards successfully delivering expected outcomes while being adequately adaptable to changing environments and circumstances. As a good risk governance practice, supervisory boards should seek to achieve management resilience through

- Improving accountability of senior management
- Leadership development with a view to improving the agility of decision-making
- Ensuring the alignment of the organization’s structure to organizational needs and priorities
- Monitoring sustainability of the senior management team
- Thinking outside the organization towards sustainable value creation networks

(3) Processes, systems, data:

In our extremely connected and networked world, systems security and data integrity play a significant role from a risk governance perspective. The risk governance angle is not about technology as such but about the impetus and drive towards ensuring that the organization’s system integrity, data, and operational capabilities are protected from external “invasion” or during a crisis. Risk governance of systems and data would include a risk governance checkup focusing on

- Improving system resilience through investment in flexibility and/or transformation
- Ensuring that appropriate policies and practices are implemented throughout the organization
- Preventing profit “short-termism” by timely investing in digitalization
- Integrating real-time data

(4) People, culture:

As described in the risk governance framework, risk governance involves the entire organizational hierarchy. Organizational culture needs to be nurtured, monitored, and developed to achieve a state in which all staff are cognizant and aligned in making risk trade-off decisions while acknowledging that a consultative process would enhance decision quality. An effective supervisory board would implement ongoing monitoring of the risk culture within the organization. A risk governance checkup would include

- Shaping the culture around mission and values, not least through an appropriate tone from the top
- Creating the environment for a learning organization
- Ongoing monitoring of organizational culture

(5) Management reporting:

Transparent information, including risk reporting, is a fundamental cornerstone of risk governance. Management reporting should be timely and comprehensive, and the supervisory board should clearly define the reporting suite it expects from senior management. A fundamental principle for reporting risk is that reports should focus on the organization’s chosen risk and opportunity criteria. Another lever for more supervisory board-level visibility is the strong integration of risk metrics into general management accounting and control practices (Stein/Wiedemann 2016). Therefore, a risk governance checkup would contain

- Selecting the key risk and key performance indicators relevant for the objective of sustainable value creation, e.g., related to ESG
- Integrating feedback from within and from outside the organization
- Getting the message across via stakeholder-centered dashboards and via storytelling

Conclusion

The application of risk governance in corporate practice is not an end in itself. Risk governance should actively steer and contribute to sustainable value genera-

tion. The actors at both the governance and executive management level of organizations are those who can significantly influence the achievement of this goal. While the nexus of agency relationships among the boards involved is very complex, making a risk governance checkup a habit and matter of course will assist organizations in making better value judgements in evaluating risks and opportunities related to their respective business models.

References

- BoardSource (2005): *The source: Twelve principles of governance that power exceptional boards*, Washington, D.C.
- Chait, Richard P./Ryan, William P./Taylor, Barbara E. (2005): *Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards*, New York, NY.
- Chevrollier, Nicolas/Zhang, Jianhong/van Leeuwen, Thijs/Nijhof, André (2020): The predictive value of strategic orientation for ESG performance over time, in: *Corporate Governance*, Vol. 20, No. 1, pp. 123-142.
- Evans, Steve/Fernando, Lloyd/Yang, Miying (2017): Sustainable value creation – From concept towards implementation, in: Stark, Rainer/Seliger, Günther/Bonvoisin, Jérémy (Eds.), *Sustainable manufacturing: Challenges, solutions and implementation perspectives*, Cham, pp. 203-220.
- Hart, Oliver/Zingales, Luigi (2017): Serving shareholders doesn't mean putting profit above all else, https://scholar.harvard.edu/files/hart/files/serving_shareholders_doesnt_mean_putting_profit_above_all_else_003.pdf, Accessed: 30.06.2022.
- Ittner, Christopher D./Oyon, Daniel F. (2020): Risk ownership, ERM practices, and the role of the finance function, in: *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 32, No. 2, pp. 159-182.
- Lipton, Martin/Niles, Sabastian V./Miller, Marshall L. (2018): Risk management and the board of directors, <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/03/20/risk-management-and-the-board-of-directors-5>, Accessed: 30.06.2022.
- Oertwig, Nicole/Galeitzke, Mila/Schmiege, Hans-Georg/Kohl, Holger/Jochem, Roland/Orth, Ronald/Knothe, Thomas (2017): Integration of sustainability into the corporate strategy, in: Stark, Rainer/Seliger, Günther/Bonvoisin, Jérémy (Eds.), *Sustainable manufacturing. Challenges, solutions and implementation perspectives*, Cham, pp. 175-200.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Vol. 86, No. 8, pp. 813-836.
- Trower, Cathy A. (2013): *The practitioner's guide to governance as leadership: Building high-performance nonprofit boards*, San Francisco, CA.
- van Asselt, Marjolein B. A./Renn, Ortwin (2011): Risk governance, in: *Journal of Risk Research*, Vol. 14, No. 4, pp. 431-449.
- Weißberger, Barbara E. (2022): Interview VHB-Kongress: Prof. Dr. Barbara Weißberger und Prof. Dr. Peter Kenning geben erste Einblicke in Tagungsschwerpunkte und –Highlights, <https://www.neue-duesseldorfer-online-zeitung.de/wirtschaft/artikel/interview-vhb-kongress-prof-dr-barbara-weissenberger-und-prof-dr-peter-kenning-geben-erste-einblicke-in-tagungsschwerpunkte-und-highlights-1892.html>, Accessed: 30.06.2022.

1.

Grundannahmen zur Risk Governance

Basic Assumptions of Risk Governance

1. Grundannahmen zur Risk Governance

Die Risk Governance ist kein Thema, dem sich Unternehmen wie von selbst nähern. Vielmehr setzt die Beschäftigung mit der Risk Governance sowohl die Abwesenheit spezifischer Denkblockaden als auch das Vorhandensein spezifischer Einstellungen und Sichtweisen voraus. Somit thematisiert dieses Kapitel die *Grundannahmen zur Risk Governance*.

Warum ist Risk Governance mit allen ihren Facetten, trotz ihrer Relevanz, häufig noch ein Nicht-Thema in der Unternehmenspraxis? Dieser Frage stellt sich *Roman Bechtel*, und er entschlüsselt mehrere verborgene Dimensionen, die einer effektiven Risikosteuerung unbewusst entgegenstehen – und die es zu enttabuisieren gilt.

Auf Basis der allgemein akzeptierten Grundannahme, dass Kultur einen Einfluss auf menschliches Handeln und damit auch auf Managementhandeln ausübt, nähert sich *Christoph Barmeyer* speziell der Risikosteuerung aus einer kulturellen Perspektive. Er illustriert die Kulturgebundenheit von Risikosteuerung und erarbeitet Hinweise dafür, wie die Schaffung interkultureller Komplementaritäten und interkultureller Synergien der Risk Governance nützen kann.

Ivo Schedlinsky geht den grundlegenden Fragen nach, in welchem Verhältnis individuelle Einstellungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Risikosteuerungsinstrumenten stehen und wie vor dem Hintergrund des bestehenden Wirkungsgefüges eine erwünschte Risikokultur etabliert werden kann. Er kommt zu der Empfehlung, dass Unternehmen bei der Steuerung ihrer risikokulturellen Grundausrichtung bewusst exogene Faktoren wie die individuellen Mitarbeiter-einstellungen samt den mit ihnen verbundenen Eigendynamiken in ihren jeweiligen Ausprägungen mit einbeziehen sollten.

Der seit mehr als fünfzig Jahren geführte Nachhaltigkeitsdiskurs übt einen großen Einfluss auf die Risk Governance auf, wie *Marika Arena* in ihrem Beitrag darlegt: Er hat nicht allein die Entwicklung des Risk-Governance-Ansatzes mit befördert, sondern er profitiert wiederum selbst von den Risk-Governance-Lösungsansätzen, die sich auf die Bewältigung von Nachhaltigkeitsrisiken anwenden lassen.

Ganz fundamental für die Risk Governance ist die Managerinnen- und Managerverantwortung. Wird sie bewusst gelebt, so erhöht sie, wie *Elizabeth Sheedy* konzeptionell und empirisch erarbeitet, das persönliche Engagement der Unternehmensleitung im Bereich der Risikosteuerung und trägt auf diese Weise entscheidend zur „Kultivierung“ der Risikokultur in Unternehmen bei.

1. Basic Assumptions of Risk Governance

Risk governance is not an issue that companies approach of their own accord. Rather, dealing with risk governance presupposes both the absence of specific thinking barriers and the existence of specific attitudes and perspectives. This chapter, therefore, addresses the *basic assumptions of risk governance*.

Why is risk governance with all its facets, despite its relevance, often still not an issue in corporate practice? *Roman Bechtel* poses this question, and he decodes several hidden dimensions that unconsciously stand in the way of effective risk steering as taboos which need to be broken.

Based on the generally accepted basic assumption that culture has an influence on human actions and, therefore, also on management actions, *Christoph Barmeyer* specifically approaches risk steering from a cultural perspective. He illustrates how risk steering is linked to culture and provides an indication of how the creation of intercultural complementarities and intercultural synergies can benefit risk governance.

Ivo Schedlinsky investigates the fundamental questions of the relationship between the individual attitudes of employees and risk steering instruments and how a risk culture can, if desired, be established against the background of the existing interdependencies. He recommends that companies, when controlling their basic risk culture orientation, should intendedly include exogenous factors, such as individual employee attitudes with all their inherent dynamics and characteristics, when steering their basic risk culture orientation.

The sustainability discourse, which has been going on for more than fifty years, has a great influence on risk governance, as *Marika Arena* explains in her contribution: Not only has it promoted the development of the risk governance approach, but it in turn benefits from the risk governance solutions that can be applied to managing sustainability risks.

Executive accountability is fundamental to risk governance. If it is lived consciously, it increases the personal commitment of the company managers in the field of risk steering, as *Elizabeth Sheedy* works out conceptually and empirically, and in this way makes a decisive contribution to the “cultivation” of the risk culture in companies.

Verborgene Hindernisse effektiver Risikosteuerung

Roman Bechtel*

Im betriebswirtschaftlichen Kontext ist „Risk Governance“ ein noch relativ junger Forschungsgegenstand. Insofern dieser „Risikosteuerung“ jedoch Qualitäten zugeschrieben werden, die nachgerade das Überleben von Unternehmen sichern und überdies ihre konstituierenden Elemente – „(Enterprise) Risk Management“ und „(Good) Corporate Governance“ – keineswegs neu sind, vermag ihre vergleichsweise geringe systematische Verbreitung in der betrieblichen Praxis dennoch zu überraschen. Die vorliegende Heuristik beschäftigt sich daher mit der Frage, warum dies so ist. Dazu werden in einem zweistufig-eskalierenden Vorgehen Begründungsmuster für diese Ausgangsbeobachtung hergeleitet, um auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse schließlich einen Denkanstoß für die weitere Forschungsarbeit sowie die Gestaltung in der Praxis anzubieten.

Erster Anlauf: Intuitiv und pragmatisch

Risk Governance, und das macht das Thema von vorneherein so charmant, scheint auf Anhieb selbsterklärend durch den simplen Rückgriff auf die beiden namengebenden Bestandteile. Aus diesem Grund verspricht ein pragmatisches, auf Intuition gestütztes Herangehen naheliegend und auch zulässig zu sein. Dies umso mehr, als es unwahrscheinlich sein dürfte, das noch recht junge Phänomen unter dem Label „Risk Governance“ in der betrieblichen Realität anzutreffen: „In a corporate context, risk governance has not yet been firmly established“ (Stein/Wiedemann 2016, 815). Da auch die Literatur zu dem jungen Thema wenig anbietet, scheint seine empirische Identifizierung lediglich über die älteren phänomenologischen Konstituenten erfolgversprechend. So lassen sich in der Betriebswirtschaft – sei es in Lehre, Forschung, Praxis oder Beratung – zur Genüge Hinweise auf die flächendeckende Verbreitung von Risk Management und Corporate Governance finden. Gleichsam das Gegenbild hierzu bilden dann die vielfältigen evidenten Sachverhalte und Aspekte, die im Unternehmensalltag einer Beschäftigung mit Risk Management und/oder Corporate Governance im Wege stehen können. Zur Systematisierung dieser Hinderungsgründe bietet sich ein Rückgriff auf das klassische Handwerkszeug der Organisationsanalyse an. So sollen hier die sechs von Scholz (2000) vorgeschlagenen Perspektiven dabei helfen, das duale

* Dr. Roman Bechtel ist Vice President, HR Operations bei der Ascensia Diabetes Care Holdings AG, Basel, Schweiz. Der Beitrag gibt die persönliche Meinung des Autors wieder und ist keine offizielle Position der Ascensia Diabetes Care Holdings AG.

Objekt des Interesses schlaglichtartig mit Hilfe imaginärer Praktiker-Zitate zu beleuchten (Tabelle 1).

Perspektive	Wieso es in unserem Unternehmen ... Risk Management und/oder Corporate Governance NICHT gibt (Beispiele)	
Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> • Geringer Risikoappetit: „Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß.“ • Gefahr der Fehlsteuerung: „Echte Risiken richtig messen ist schwer, aber wir hätten da noch ein paar andere KPIs, wie wär's damit?“ 	<ul style="list-style-type: none"> • (Vermeintliche?) Stakeholder-Interessen: „Das interessiert doch eh niemanden; was zählt, sind nur Umsatz und Gewinn.“ • Heft des Handelns: „Vorsicht: Transparenz schränkt Handlungsfreiräume ein (... und Macht).“
Mechanisch	<ul style="list-style-type: none"> • Ungeliebte Stabsstellen: „Das kostet mal wieder viel Geld und bringt doch nichts außer Bürokratie.“ • Strukturelle Rivalität: „Die Institutionalisierung einer Konkurrenz zu Legal & Compliance oder zur Innenrevision verbietet sich aus politischen Gründen.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlender gesetzlicher Zwang: „KonTraG & Co. entfalten keine rechtliche Wirkung, wir „müssen“ also nicht.“ • Unklare Zuständigkeiten: „Dafür haben wir keine verantwortliche Abteilung und das ist auch nirgendwo im Org-Chart zu finden, also eigentlich macht das keiner bei uns.“
Organisch	<ul style="list-style-type: none"> • Schleichende Prozesse: „Risiken entwickeln sich oft langsam und unmerklich: also unter'm Radar.“ • Wesensverwandte Aktivitäten: „Brauchen wir das denn, wir haben doch vor ein paar Jahren erst SOX/CSR/Balanced Score-cards/... eingeführt?!“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeptionelle Unklarheit: „Was genau ist das denn, was beinhaltet es? Da halten wir uns besser mal noch zurück. Ist noch zu früh.“ • Absichtserklärung: „Das Ganze ist ziemlich komplex und außerdem hochdynamisch; da müssen wir erst langsam hineinwachsen.“
Kulturell	<ul style="list-style-type: none"> • Dysfunktionale Risikokultur: „Mal ganz unter uns: Ignorieren, Schweigen und Aussetzen haben sich doch bestens bewährt.“ • Kurzlebiges Modethema: „Wir wollen nicht schon wieder die nächste Sau durch 's Dorf treiben.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagekampagne als Alternative: „Lassen wir Communications doch lieber so eine schöne bunte Broschüre zu Nachhaltigkeit machen!“ • Fehlanzeige: „Machen das denn nicht nur Banken? Da haben wir doch nix mit zu tun.“
Intelligent	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlendes Know-how: „Keine Kompetenz, keine Experten, kein Budget für externe Beratungskapazität.“ • Gefährliche Selbstüberschätzung als Lernblockade: „Wir kennen unsere Risiken doch sowieso ganz genau, auch ohne Risk Reporting.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewusste Verschleierung: „Das behalten wir schön für uns – Publizität stärkt nur unseren Wettbewerb.“ • Informationsasymmetrie, Interessenkonflikte und Anreize zur Unterlassung: „Das machen wir bestimmt nicht freiwillig, wenn, dann nur unter Zwang.“
Virtuell	<ul style="list-style-type: none"> • Ungeeignete Systeme: „Brauchen wir dafür Spezialsoftware oder Excel-Modelle ... oder wollen wir lieber doch einfach gar nichts tun?“ • Dynamische Ressourcenallokation: „Was wir wirklich brauchen, ist doch das genaue Gegenteil zum etablierten formalistischen Monitoring von Risiken.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelllebigere Strukturen: „Unklare formaljuristische Abgrenzung im Zeitalter dynamisch-agiler Netzwerkkooperationen. Oder: Was genau ist der Geltungsbereich?“ • Fließende Grenzen: „Verantwortungsvolle Kontrolle wird zunehmend schwieriger, wenn sich räumliche, zeitliche und funktionale Parameter immer weiter auflösen.“

Tabelle 1: Relativierungen von und Argumente gegen Risk Management und Corporate Governance – multiperspektivisch

An dieser Stelle könnte man die plausibilitätsgestützte Untersuchung für beendet erklären und ganz simpel abschließende Handlungsempfehlungen für die weitere akademische Arbeit und die betriebliche Praxis ableiten, indem die vorstehend zusammengetragenen Einwände, Bedenken und Hindernisse der gezielten Entkräftung in Wort und Tat anheimgestellt werden. Doch wenngleich Risk Governance tatsächlich bislang eher unvollständig und häufig relativ unbewusst passiert, insgesamt also tendenziell unsystematisch vonstattengeht, und zwar selbst im Bankensektor, bei dem man aus naheliegenden Gründen eine größere Nähe zu dem Thema vermutet hätte (Stein/Wiedemann 2018), so stellen sich beim Blick auf die bis anhin entwickelten Befunde Zweifel ein; es drängt sich der Verdacht auf, dass man mit diesem Analyseschritt noch gar nicht zum eigentlichen Problemkern vorgedrungen ist: Denn erstens sind die hier identifizierten Widrigkeiten per se nicht neu und zweitens wären sie vergleichsweise leicht lösbar. Sind wir also zu kurz gesprungen? Dann wäre wohl – um im Bild zu bleiben – ein etwas längerer Anlauf vonnöten, um zu tieferen Einsichten zu gelangen.

Zwischenfazit: Erklärungen für Ineffizienz, nicht Inexistenz

Zunächst wurde festgestellt, dass Risk Management und Corporate Governance – wenigstens als isolierte Aktivitäten – durchaus nicht selten in der betriebswirtschaftlichen Realität anzutreffen sind. Weiterhin wirken sich die in dem verwendeten organisationsanalytischen Referenzrahmen exemplarisch zusammengetragenen Hindernisse zwar nachteilig auf die Durchführungseffizienz der Maßnahmen aus. Insofern diese Barrieren aber in der Regel nicht als unüberwindbar betrachtet werden können, haben sie nicht das Potenzial, ein fundamental eingeschränktes Funktionieren, geschweige denn das völlige Ausbleiben einschlägiger Aktivitäten zu erklären, und entwickeln damit keine überzeugende vollumfängliche Erklärungsrelevanz.

Hier hilft ein Nachjustieren der Ausgangsüberlegung: Als Effizienzdefizit seien all jene Aspekte etikettiert, die die Beschäftigung mit dem Thema Risk Governance in der betrieblichen Praxis hemmen. Doch was verhindert Risk Governance gänzlich? Um dies zu beantworten, wird offensichtlich ein solideres Vorgehen benötigt: „As of yet, risk governance is anything but clear-cut, especially in respect to business and industry. It lacks rigor in the sense of exactitude and demarcation to related constructs“ (Stein/Wiedemann 2016, 816). Hierzu nehmen wir nun also einen erneuten, längeren Anlauf und beginnen mit einer substanziierten Klärung des Phänomens Risk Governance in seinem ursprünglichen Entstehungskontext; ein kurzer Querbezug zur belletristischen Literatur verspricht sodann, weitere Erkenntnismöglichkeiten zu inspirieren.

Zweiter Anlauf: Diesmal substantiiert

Risk Governance hat ihren Ursprung in der strategischen Politikberatung, die das Augenmerk auf häufig schleichende (das heißt kaum wahrnehmbare und sich langsam vollziehende), komplexe und ambige Makroentwicklungen richtet, denen fundamental systembedrohende Potenziale innewohnen. So definiert der „International Risk Governance Council“:

„Risk refers to uncertainty about the consequences of an activity or event with respect to something that humans value. Uncertainty can pertain to the type, likelihood, severity, time or location of these consequences. Governance refers to the actions, processes, traditions and institutions by which authority is exercised and decisions are taken and implemented. Risk governance applies the principles of good governance to the identification, assessment, management and communication of risks.“ (IRGC 2019)

Ein Katalog von Themen, die im Rahmen von Risk Governance adressiert werden, muss naturgemäß unvollständig bleiben und kann an dieser Stelle daher nur zur exemplarischen Veranschaulichung der Bandbreite möglicher Handlungsfelder dienen; in Anlehnung an die vom World Economic Forum verwendete Klassifizierung lassen sich dabei folgende Kategorien unterscheiden (WEF 2021):

- Umwelt: zum Beispiel Massentierhaltung, Reaktorsicherheit, Naturzerstörung in verschiedenen Formen (Ausrottung von Tierarten, Überfischung, Verstepfung, Regenwaldabholzung, Bau von Staudämmen), Umweltkatastrophen (Tsunami, Hochwasser).
- Soziales/Gesundheit: zum Beispiel Überalterung und Bevölkerungsentwicklung, Wasserknappheit, Migration, Überbevölkerung, Seuchen, Sprachensterben, Pandemiegefahr (Corona!), Analphabetismus, Zensur, Erosion gesellschaftlichen Zusammenhalts, Antibiotikaresistenzen.
- Geopolitik/Sicherheit: zum Beispiel Terrorabwehr, Korruption, Putschbestrebungen, Massenvernichtungswaffen, Nachrichtenmanipulation (beispielsweise Deep Fakes), Krieg und sogenannte Glaubenskriege, Einschränkung von Diskursfreiheit und Menschenrechten.
- Technologie: zum Beispiel Digitalisierung, Cyberkriminalität, Cloud Computing, Genforschung (Medizin, Lebensmittel), Autonomes Fahren/Mobilität, Big Data und Künstliche Intelligenz, Mobilfunk/elektromagnetische Wellen, Drohnen, Energiegewinnung (beispielsweise Fracking), Vermüllung des Weltalls.
- (Volks-)Wirtschaft: zum Beispiel Börsencrash, Staatsverschuldung (insbesondere ärmerer Länder), Hochfrequenzhandel, Kryptowährungen, Einkommensschere, Finanzmarktkrise, Energiepreisschocks, Brexit, Protektionismus.

Die hier aufgezählten Themen sind dadurch charakterisiert, dass sie nicht exakt vorhersehbare negative (Neben-)Wirkungen mit sich bringen, konkrete Verwundbarkeit offenlegen und sogar existenzbedrohende Wirkung entfalten können. Es sind also Zukunftsrisiken, die als solche zugleich zentrale und gattungsprägende Motive dystopischer Zukunftsromane sind (oder wenigstens ihrer Natur nach sein können). Exemplarisch verwiesen sei hier auf die Werke „1984“ von George Orwell (1949; Verlust der Privatsphäre, totalitäre Überwachung), „Das Heerlager der Heiligen“ von Jean Raspail (1973; globale Armutsschere, Massenmigration), „Unterwerfung“ von Michel Houellebecq (2015; Auflösung gesellschaftlicher Strukturen, Islamisierung) sowie „Technophoria“ von Niklas Maak (2020; Smart Cities, Hochtechnologie). Die teilweise extreme Überzeichnung von realen Entwicklungen der Gegenwart und ihre Fortschreibung in eine nahe bevorstehende fiktive Zukunft bewirken, dass in diesem literarischen Genre, das mitunter auch als Speculative Fiction bezeichnet wird, Systeme beziehungsweise Gesellschaften ins Wanken geraten und die in ihnen wohnenden Menschen in existenzielle Notlagen. Die Faszination von Dystopien besteht folglich darin, dass sie mit latenten Zukunftsängsten seitens der Leser spielen und durch den Rückgriff auf real drohende Gefahren aktivieren: Die geschilderte Handlung erscheint damit als durchaus realistisches Negativszenario; der Autor ist Überbringer einer unheilvollen Zukunftsperspektive und wird zum unterhaltsamen Provokateur.

Dies erinnert in der Realwelt an eine Beobachtung aus Fernseh-Talkshows, bei der etwa ein Politiker a.D. oder ein emeritierter Professor unbequeme Einsichten ausspricht und in Zukunftswarnungen übersetzt (während sich der 30 Jahre jüngere Kollege mit Rücksichtnahme auf Karriere und Reputation eher nicht in vergleichbarer Weise zu exponieren getraut). Was dem Elder Statesman vorbehalten bleibt, würde jeden anderen als Hiobsboten diskreditieren. Die Öffentlichkeit mit angstbehafteten Risikothemen offensiv zu konfrontieren, ist nämlich ein heikles Unterfangen, das zu Anfeindung und bis zur Stigmatisierung führen kann. Wer dies tut, der bewegt sich heraus aus der sozialen Norm des breiten gesellschaftlichen Konsenses, riskiert den Skandal und rührt damit an ein „Tabu“.

Risk Governance in Unternehmen: Ein Tabu

Die Übertragung der Kernidee von Risk Governance aus ihrem originären Entstehungszusammenhang auf die betriebliche Ebene zeichnet sich durch den Bezug zu existenziellen Überlebensrisiken aus. Damit geht es im betriebswirtschaftlichen Anwendungsfall um solche Mechanismen, die das Geschäftsmodell beziehungsweise die wirtschaftliche Geschäftsfähigkeit von Unternehmen gefährden können. Hierdurch wird auch klar, wieso die im ersten Untersuchungsanlauf zugrunde gelegte Formel „Risk Governance = Risk Management + Corporate Governance“ in

die Irre führen musste, da sie den zentralen Aspekt ignorierte: dass es bei Risk Governance letzten Endes um das Fortbestehen eines Unternehmens geht.

Den dauerhaften Fortbestand des Unternehmens zu sichern, ist die erste und vornehmste Aufgabe der Unternehmensleitung; denn die wirtschaftliche Existenzsicherung ist die grundlegende, dabei in aller Regel stillschweigend als selbstverständlich vorausgesetzte Vorbedingung für das eigentliche Geschäft, das sich über Umsätze, Gewinne und Wachstumskennzahlen im betrieblichen Alltag manifestiert. Da Risk Governance also per Definition die Substanz des Geschäfts, das heißt häufig weder ausgesprochene noch hinterfragte Grundannahmen, Voraussetzungen und Erfolgserwartungen betrifft, liegt es in der Natur der Sache, dass die zielgerichtete Beschäftigung mit dem Thema mindestens partiell tabubehaftet ist, insbesondere wenn die Beteiligten aus den eigenen Reihen kommen. Dies wird augenscheinlicher, wenn man konkrete Beispiele von potenziellen Risiken betrachtet, die das Überleben eines Unternehmens (gleich welcher Größe, Branche oder Art) gefährden können:

- **Technologierückstand:** Die kompletten Fertigungsanlagen der heute noch marktführenden Firma A sind hoffnungslos veraltet; binnen weniger Jahre wird eine rentable Produktion nicht mehr möglich sein.
- **Lehrlingsmangel:** Geeignete Auszubildende sind nicht mehr zu finden, auch qualifizierte Fachkräfte sind Fehlanzeige; der Handwerksbetrieb B muss – einer hervorragenden Auftragslage zum Trotz – seine Kundschaft bald zur Konkurrenz schicken.
- **Unternehmensnachfolge:** Der Firmengründer des Betriebs C ist 73 Jahre alt und sucht händeringend nach einem neuen Geschäftsführer; trotz bester Voraussetzungen droht dem soliden Mittelständler mit 300 Angestellten das Aus, auf einen lukrativen Verkauf des Lebenswerks ist schon lange nicht mehr zu hoffen.
- **Betriebsmängel:** Die nächste Inspektion durch die Aufsichtsbehörden bei der Restaurantkette D wird eklatante Schwachstellen im Hygienekonzept aufdecken; das Management kennt die Probleme, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tuscheln schon hinter vorgehaltener Hand und die Schließung der Läden ist wohl nur noch eine Frage der Zeit.
- **Know-how-Verlust:** Der Branchenführer E leidet unter der fortschreitenden Abschmelzung seines Vorsprungswissens; nur noch wenige Jahre, und die Wettbewerber in Fernost ziehen mit ihren Imitaten vorbei.
- **Nachfrageeinbruch:** Das Auto ersetzt die Pferdekutsche, der Computer löst die Schreibmaschine ab; die Geschäftsführung des Auftragsfertigers F erfreut sich heute noch voller Auftragsbücher, doch man weiß genau, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis das eigene Produkt von der nächsten Innovation gleichsam über Nacht aus dem Markt gefegt werden wird.

- Investitionsstau: Unternehmen G hat es mehrere Jahre lang versäumt, in Forschung und Entwicklung zu investieren, und hat stattdessen komfortable Gewinne abgeschöpft; doch plötzlich ist es zu spät, den Rückstand wieder aufzuholen, und das Ende der Wettbewerbsfähigkeit droht unausweichlich.

Wie gezeigt, darf trotz gewisser qualitativer Einschränkungen wohl insgesamt davon ausgegangen werden, dass die üblichen Instrumente zum Erkennen und Managen von Risiken in der Unternehmenspraxis breite Anwendung finden. Folglich wird es sich bei den gängigen Risikokatalogen, die es für alle betrieblichen Teilfunktionen gibt (exemplarisch für den HR-Bereich: Bechtel 2009) und die in der Aggregation nützliche Risikolandkarten für Unternehmen darstellen, um die sprichwörtliche (sichtbare) Spitze des „Risiko-Eisbergs“ handeln. Was hingegen wirklich an die Substanz geht und den Bestand gefährdet, bleibt im Verborgenen, unter der Wasseroberfläche. Dies erklärt auch, wieso es immer wieder passiert, dass selbst große, an der Börse notierte Unternehmen – aller einschlägigen Schutzvorkehrungen zum Trotz – plötzlich kollabieren können und in der Insolvenz enden, wie vor Kurzem Wirecard (IDW 2020), und zwar auch noch „nach Enron“. Die Praktizierung von Enterprise Risk Management, die Befolgung von Corporate Governance-Standards, das Erfüllen von SOX-Regularien, das Vorhalten eines Code of Conduct, die regelmäßige Durchführung von Internal Audits, möglicherweise sogar noch die freiwillige Social Responsibility-Berichterstattung gemäß dem Standard des UN-Global Compact – all diese Aktivitäten finden über der Wasserlinie statt und sind im ungünstigsten Fall bloß Alibi, Persilschein oder PR-Instrument.

In einem ansonsten von rationalen Akteuren geprägten Umfeld erhärtet sich damit umso mehr der Verdacht, dass mit „Tabuisierung“ ein viel grundlegenderes Deutungsschema heranzuziehen ist, das erklärt, wieso Risk Governance mit ihren zugehörigen Facetten häufig ein Nicht-Thema bleibt und substanzbedrohende Sachverhalte einfach ignoriert werden. Beim Tabu, so verrät der Brockhaus (2006, 798), entfaltet sich, wohl von dem Wort „geheiligt“ abgeleitet, „ein unsichtbarer, aber umso wirksamerer Schutzschild um alles, was ihm unterliegt oder unterworfen wird. Es zu verletzen gilt als Frevel“; im weiteren Sinne wird damit ein geradezu rituelles Meidungsgebot begründet, es geht also – umgangssprachlicher formuliert – um „heilige Kühe“, und dies schließt ein, über bestimmte Dinge nicht zu reden und dadurch Handeln zu regulieren.

Erste Hinweise auf die Herausforderungen, mit denen Risk Governance konfrontiert ist, finden sich in der Literatur zum originären Makrophänomen; so beschreibt das IRGC:

„Technological and governance solutions may exist, but may require difficult and unpopular political decisions, and large economic investments. [...] There

may be a head-in-the-sand mentality, or a lack of imagination, where people refuse to believe that endogenous transitions can truly occur.“ (IRGC 2013, 7-8)

Zwar werden Risikoszenarien im betriebswirtschaftlichen Umfeld weniger ideologieaufgeladen sein als solche in der politischen Arena, doch vermutlich kaum weniger konfliktbehaftet und auf jeden Fall vergleichbar unpopulär. Um der unterstellten Tabuisierung weiter auf den Grund zu gehen, formulieren wir daher die Frage: Wer adressiert an wen was, weshalb beziehungsweise wozu, wann und wie? Die Beantwortung dieser Frage entfaltet dann mehrere Tabudimensionen:

- „Personen“ (wer an wen?): Es ist ein Tabu, das Handeln bestimmter Akteure, beispielsweise des Vorstands oder Firmenpatriarchen, zu hinterfragen. Damit ist es fragwürdig, ob es überhaupt jemanden gibt, der sich Risk Governance erlauben kann. Außerdem entsteht ein Selbstabschottungseffekt daraus, dass es im Zweifelsfall die Firmenleitung selbst ist, die Risk Governance zunächst zu beauftragen hätte. Unterlässt sie dies, so begründet dieses der Systemlogik geschuldete Managementversagen die paradoxe Situation, in der das Überlebensinteresse der Firma aus dem Fokus der hierfür Verantwortlichen verdrängt wird. Psychologisch gesehen geht es hier um Verhaltensdispositionen (aufgeschlossen, gleichgültig, abwehrend?) bei allen relevanten Beteiligten, aber auch um Machtspielräume. So dürften bestimmte Themenkomplexe (unbewusst) ignoriert werden, da nicht sein kann, was nicht sein darf und außerdem (bewusst) niemand gerne an dem Ast sägt, auf dem er sitzt. An Beispielen: Werden Facebook-Mitarbeiter die zunehmende Gläsernheit der Nutzer kritisieren? Werden Chemiker mit dem Hinweis auf nicht abschätzbare Gefahren genveränderten Saatguts bei ihrem Arbeitgeber auf Begeisterung stoßen? Wer in der oben genannten Restaurantkette D wird Abhilfe schaffen?
- „Inhalte“ (was?): Es ist ein Tabu, wirtschaftliche Fundamentalrisiken zu benennen. Dabei ist die Bandbreite an möglichen Zukunftsrisiken unendlich, und der kritische Umgang damit ist geradezu entlarvend und daher verpönt; denn Risk Governance zielt vordergründig auf das Geschäftsmodell ab und stellt damit das wirtschaftliche Konzept der Firma selbst in Frage, verweist so aber zugleich auch auf die persönliche Verantwortung der Beteiligten. Hier geht es also um ethische Aspekte und man rührt an Gewissensfragen. An Beispielen: Wie bedenklich ist es, wenn sämtliche Fahrzeugparameter der Kunden permanent in Echtzeit an Tesla zurückgemeldet werden? Ist es wünschenswert, wenn die Daten meiner Health-App vollumfänglich der Krankenkasse zur Verfügung gestellt werden? Was wird die Geschäftsführung des oben genannten Auftragsfertigers F tun, um sich doch noch für eine erfolgreiche Zukunft zu rüsten, also welche Fragen wird man sich stellen, für welche Antworten gewappnet sein?

- „Motive und Kulturen“ (weshalb/wozu?): Es ist ein Tabu, unangenehme Themen auf die Tagesordnung zu setzen, und wer es trotzdem wagt, wird sich fragen lassen müssen, wieso er das tut. Nicht nur in großen Organisationen stellen die Wirkkräfte der Mikropolitik kaum überwindbare Hürden dar, die gerade auch die Möglichkeiten und Grenzen von Risk Governance prägen. Entsprechend existiert ein ganzes Arsenal von Methoden, Taktiken und Werkzeugen, um ein Klima zu erzeugen, das kritische Geister in die Schranken verweist: „Das war schon immer so.“, „Das war noch nie so.“ oder „Da könnte ja jeder kommen.“ Lagerbildung, Opposition und Seilschaften, Lobbyarbeit, Meinungsdruck und Mythenbildung können die betrieblichen Rahmenbedingungen entscheidend determinieren. Damit geben unternehmenskulturelle, aber auch landeskulturelle Gegebenheiten Aufschluss darüber, wie Verhaltensweisen interpretiert werden; hinzu kommen die individuellen Interessenlagen und Beweggründe der Proponenten: Was erstrebenswert für die einen – man denke an leistungsstarke SUVs –, ist verdammenswert für andere. An Beispielen: Ist es nur Greenwashing, wenn McDonald’s sein Logo in Grün umfärbt – oder hat man sich wirklich Gutes vorgenommen? Welche Abteilungen profitieren von der Beibehaltung einer bestimmten Produktlinie, wer wird hingegen (und zu welchem Zweck) wagen, die Abschaffung derselben vorzuschlagen? Wozu kritisiert der neue F&E-Chef des oben genannten Unternehmens G die Investitionsversäumnisse der Vergangenheit: Betreibt er nur geschicktes Framing, um damit von den eigenen Projektfehlschlägen abzulenken?
- „Zeitpunkt“ (wann?): Es ist ein Tabu, zur „falschen“ Zeit Risiken anzusprechen. Wenn die überlebensbedrohende Situation bereits vor der Tür steht (Insolvenzrisiko!), ist die Gefahr einer selbsterfüllenden Prophezeiung durch Risk Governance evident. Treten die negativen Folgen von Risiken auf, dann können Gegenmaßnahmen häufig gar nicht mehr so schnell entwickelt und umgesetzt werden, wie sich die Dinge ereignen – und es ist schon zu spät. Hingegen ist es gefährlich, sich zu früh aus der Deckung zu wagen, so lange es noch möglich ist, Risiken zu ignorieren, statt sie zu thematisieren. Damit wird Timing zu einer zentralen Größe. An Beispielen: Google, Apple, Amazon – wenn ein Mitarbeiter im Schnitt weniger als zwei Jahre an Bord bleibt, ist dies gute oder schlechte Fluktuation, dient dies der Wissensauffrischung (erwünscht) oder führt dies zu Wissensverlust (befürchtet); anders formuliert: Wann wird eine Chance zum Risiko? Sind in einem Unternehmen alle aktuell Handelnden heute noch in vollkommener Sicherheit und wird das antizipierte Problem erst in vielen Jahren tatsächlich und zum Schaden nachfolgender Mitarbeiter- oder Kunden-Generationen eintreten: Wird Prävention dann honoriert oder sogar incentiviert oder etwa abgestraft? Wann ist in oben genannter Firma A der Zeitpunkt gekommen, die Notbremse zu ziehen, und wie kann das erfolgreich gelingen?

- „Stil“ (wie?): Es ist ein Tabu, die harten Fakten ungeschönt und schonungslos zu benennen. Risk Governance ist damit ganz wesentlich eingeschränkt durch (falsche?) Rücksichtnahmen, fehlgeleitete Loyalität und vorausseilenden Gehorsam. Zunächst sind die Identifizierung und korrekte Beurteilung bestimmter Risiken beeinträchtigt, sofern es an Expertise, technischer oder prozessualer Infrastruktur fehlt; doch neben den Kommunikationskanälen geht es hier vor allem auch um den gewählten Ton. In hochemotionalen Situationen mit hohen Stresslevels und womöglich eingeschränkter Aufmerksamkeit kommt es nicht nur darauf an, was gesagt wird, sondern vor allem: mit welchen Worten, auf welche Art und Weise und in welchem Duktus. An Beispielen: Von welcher Natur waren wohl die internen Alarmsignale, die in den letzten Wochen vor dem im Januar 2022 vermeldeten Konkurs der MV Werften intern gesendet wurden: Waren es diplomatisch-zurückhaltende Beschwichtigungen, beschwörende Durchhalteparolen, ein rationalistisches Verstecken hinter Daten und Zahlen oder gab es gar defätistische Brandreden? Wie soll man über Cybersicherheit reden, wenn die Sorge vor den Konsequenzen einschlägiger Attacken so groß ist, dass sich selbst hinter den Kulissen jegliche Thematisierung verbietet? Wie kann Branchenführer E seine Sorge angemessen artikulieren, um den dringend benötigten Patentschutz nicht nur mit unternehmenseigenen Mitteln zu fördern, sondern auch auf der politischen Ebene herbeizuführen?

Fundamentale wirtschaftliche Risiken sind tabubewährt, da Widerstände und Hindernisse bei der Beschäftigung mit ihrer Analyse, Berichterstattung und Bewältigung vorprogrammiert sind. Dieses Akzeptanzproblem bewirkt ein Diskursverbot, mindestens aber einen faktischen Legitimitätsentzug, wenn hier keine Lösungen gefunden werden.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Beim Umgang mit Risiken, die an die Existenz eines Unternehmens rühren, gibt es, wie gezeigt, Tabus. Diese sind wahrnehmungs-, bewusstseins- und damit letztlich wirklichkeitsprägend, und zwar häufig, ohne dass sich die involvierten Personen dessen selbst bewusst sind beziehungsweise sich über Reichweite und Wirkmächtigkeit der Tabusituation Rechenschaft legen.

Der vorliegende Kurzbeitrag beansprucht für sich nicht mehr, als einen kleinen Denkanstoß für die mögliche Weiterentwicklung des Themas zu liefern. Dabei limitiert es die skizzenhaften Darlegungen, dass etwas, was aus Tabugründen nicht gemacht wird, naturgemäß der empirischen Operationalisierung schwer zugänglich

lich ist. Aus diesem Dilemma dürfte sich ein herausforderndes, gleichwohl interessantes Forschungsfeld entfalten, wobei primär soziologisches Handwerkszeug hilfreich sein wird. Zur weiteren Vertiefung der vorliegenden Heuristik lassen sich dann unter anderem folgende Forschungsfragen ableiten:

- Bestätigt sich die oben hergeleitete Annahme der Tabuexistenz im Zusammenhang mit Risk Governance empirisch?
- Lassen sich systematische Tabumuster identifizieren, zum Beispiel welche konkreten Tabus in einer bestimmten Branche oder in bestimmten Ländern regelmäßig existieren?
- Ferner: Welche Tabuparameter werden dabei als besonders charakteristisch wahrgenommen (zum Beispiel Akteure, Themen, betriebliche Rahmenbedingungen)?
- Lassen sich in der Praxis Beispielfälle fundamentaler wirtschaftlicher Misserfolge (im Extremfall Insolvenzen) in der Rückschau auf vorhergehende Tabukonstellationen zurückbeziehen?

Über diese vertiefende Analyse der Tabudimensionen des Risk-Governance-Konstrukts hinaus noch spannender dürfte es dann sein, Strategien zur Überwindung seines Tabuproblems zu entwickeln, also:

- Welche – beispielsweise individuellen (psychologischen), institutionellen (betrieblichen) oder gesellschaftlichen (sozialen) – Möglichkeiten gibt es, um gegen Tabuisierung anzugehen?
- Da Tabuisierung eine statussichernde Wirkung entfaltet, könnte hierbei die Motivsuche eine Rolle spielen mit der auf den Einzelfall zu beziehenden Leitfrage: Cui bono?
- Und wer ist eigentlich in der besten Position, sich der Tabuisierung zu widersetzen und dem Phänomen gegenzusteuern: die Strategieabteilung, HR, betriebliche Mitbestimmungsgremien, externe Berater oder Wissenschaftler?

Es war unsere Ausgangsbasis, dass Risk Governance bislang erstaunlich wenig verbreitet ist. Mag man dies für einen noch jungen Forschungsgegenstand für nicht ungewöhnlich halten, so dürfte die behauptete Tabubehaftung dennoch der gedeihlichen Entfaltung des Themas im Wege stehen. Sich über die hier zugrunde liegenden verborgenen Wirkmuster Klarheit zu verschaffen, trägt somit dazu bei, zu verhindern, dass Risk Governance in eine Sackgasse gerät und dadurch in Praxis und Forschung vorzeitig stagniert. Kurzum, es scheint die Beantwortung der folgenden Frage vielversprechend: Wie ist die „Enttabuisierung von Risk Governance“ herbeizuführen?

+++ Newsticker +++ Newsticker +++ Newsticker +++ Newsticker +++

11. Dezember 2021 +++ Während der Niederschrift der vorangegangenen Ausführungen: +++ Der Ransomware-Angriff auf den US-amerikanischen Zeitwirtschaftssystemspezialisten „Kronos“ sorgt für alarmierende Schlagzeilen. +++ Der Ausgang dieses Cyberangriffs ist zurzeit noch völlig offen, die Auswirkungen der Erpressung im Einzelnen noch ungewiss. +++ Schon jetzt ist mit schwerem wirtschaftlichem Schaden für den Dienstleister und für seine Kunden zu rechnen. +++ Deren Gehaltsabrechnungen sind massiv beeinträchtigt. +++ Die Kompromittierung von Kundendaten in der Cloud scheint bereits bestätigt. +++ Ob dies den Fortbestand von Kronos gefährden wird, wäre aktuell spekulativ. +++ Doch es sind genau solche Szenarien, die Risk Governance zum Top-Thema machen.

24. März 2022 +++ Kurz vor Abgabe des Manuskripts: Nach sechs Wochen war die Situation weitgehend unter Kontrolle. +++ Kronos wurde von Geschädigten verklagt. +++ Business Continuity? Schuldfrage? Schadenersatz? Haftungsausschluss? Sammelklagen! +++ Nun sind die Anwälte dran ...

+++ Newsticker +++ Newsticker +++ Newsticker +++ Newsticker +++

Literatur

- Bechtel, Roman (2009): HR Risk Assessment, in: Scholz, Christian (Hrsg.), Vahlens Großes Personallexikon, München. S. 445-449.
- Brockhaus (2006): Enzyklopädie: Band 26: SPOT-TALA, 21. Auflage, Leipzig/Mannheim.
- Houellebecq, Michel (2021): Unterwerfung, 11. Auflage, Köln [frz. Original 2015].
- IDW – Institut der Wirtschaftsprüfer (2020): Further development of corporate governance and controls: First lessons from the Wirecard case: IDW Position Paper, Düsseldorf.
- IRGC – International Risk Governance Council (2013): Preparing for future catastrophes: Governance principles for slow-developing risks that may have potentially catastrophic consequences: Concept Note, Lausanne.
- IRGC – International Risk Governance Council (2019): What is risk governance?, <https://irgc.org/risk-governance/what-is-risk-governance/>, Stand: 30.06.2022.
- Maak, Niklas (2020): Technophilia, München.
- Orwell, George (1996): 1984, 28. Auflage, Frankfurt am Main/Berlin [engl. Original 1949].
- Raspail, Jean (2016): Das Heerlager der Heiligen, 3. Auflage, Schnellroda [frz. Original 1973].
- Scholz, Christian (2000): Strategische Organisation: Multiperspektivität und Virtualität, 2. Auflage, Landsberg am Lech.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: Journal of Business Economics, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.

Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2018): Risk governance: Basic rationale and tentative findings from the German banking sector, in: Idowu, Samuel O./Sitnikov, Catalina/Simion, Dalia/Bocean, Claudiu G. (Hrsg.), Current issues in corporate social responsibility: An international consideration, Cham, S. 97-110.

WEF – World Economic Forum (2021): The global risks report 2021: 16th edition: Insight report, Cologny.

Kulturelle Einflüsse auf die Risikosteuerung: Ein interkultureller Dreischritt

Christoph Barmeyer*

Einleitung

In diesem Beitrag wird anhand eines Orientierungsrahmens, dem interkulturellen Dreischritt, aufgezeigt, wie sich aus einer kulturorientierten Perspektive auf Risikosteuerung schauen lässt. Dabei ist die Grundannahme, dass Kultur einen Einfluss auf menschliches Handeln generell und auf die Managementpraxis, also auch die Risikosteuerung, im Speziellen ausübt. Dies wird anhand konkreter Beispiele illustriert. Eine zentrale Frage ist dabei: Werden Risiken als Chancen oder als Bedrohung wahrgenommen? Insofern ist dieser Artikel ein dialektischer Versuch, sich der Risikosteuerung aus einer kulturellen Perspektive zu nähern.

Globalisierung, Risikosteuerung und interkulturelles Management

Die Globalisierung weist neben positiven Effekten wie größerer Mobilität von Menschen, Waren und Dienstleistungen auch negative Auswirkungen auf, wie Migration, Pandemien, Zerstörung ökologischer und sozialer Systeme durch internationale Produktionsstätten sowie Wertschöpfungs- und Lieferketten. Gesellschaften, Organisationen und Individuen sind deshalb mit Herausforderungen konfrontiert, wie politische Risiken, Finanzrisiken, Umweltrisiken und Sicherheitsrisiken. Somit ist Globalisierung zunehmend von Unvorhersehbarkeit, Ungewissheit, Unsicherheit und Risiken geprägt, die sich recht treffend zusammenfassend mit der VUCA-Welt beschreiben lassen (Bennett/Lemoine 2014; Ruesga-Rath et al. 2021). Das Akronym VUCA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität und gilt als kontextueller Rahmen des 21. Jahrhunderts für Organisationen (Barmeyer/Ruesga Rath 2021). Diesbezüglich konstatiert Stein (2019, 38): „Heutzutage sind Risiken für das Geschäftsmodell von Unternehmen hoch komplex, miteinander vernetzt, eigendynamisch und treten in Zeiten sozialer Medien annähernd ohne Vorwarnzeit auf. Ihre Wirkungen können sich multiplizieren und schnell zu einer Risiko-Lawine entwickeln.“ Unter diesen geschilderten herausfordernden kontextuellen Gegebenheiten ist es nur verständlich, dass Organisationen, insbesondere Unternehmen, durch Risikosteuerung versuchen,

* Univ.-Prof. Dr. Christoph Barmeyer ist Inhaber des Lehrstuhls für Interkulturelle Kommunikation an der Universität Passau.

Risiken zu antizipieren, um ihr Fortbestehen und ihren Erfolg zu sichern (Stein et al. 2019).

Risikosteuerung, verstanden als eine Funktion und Führungsaufgabe in Organisationen, soll auf der Basis von Strategien und Zielen sowie unter Einbeziehung vieler Stakeholder mögliche Risiken in verschiedenen Prozessphasen identifizieren, analysieren und bewerten, um risikorobust zu sein. Hierfür werden verschiedene Kriterien und Methoden festgelegt, wie Risiken bewertet werden und Ressourcen bereitgestellt, wie wahrgenommene Risiken abgewehrt bzw. minimiert werden können (Stein et al. 2019). Klinke und Renn (2021) zeigen passend zu der VUCA-Welt die Entwicklung der Risk Governance auf: von einer frühen Phase einer linearen Risikobeherrschung und deren Bewältigung hin zu einer die systemische Komplexität berücksichtigenden und prozessorientierten Ausrichtung:

„The new approach towards governance emphasizes the systematic interplay and logical interlacing between technical and nontechnical assessment of risk. It focuses on a set of discriminating risk management strategies and instruments that go beyond the linear and simple deductions from techno-scientific risk assessment and the articulation of relatively simplistic risk management rules. The new approach was established precisely by developing a distinctive rationality that is directed toward processes and relationships, not properties and phenomena. Rather than simply obeying incrustated technocratic pathways and trajectories, the goal of risk governance is to embrace uncertainty, complexity, and ambiguity as major characteristics of risk governing processes and deal with them upfront.” (Klinke/Renn 2021, 4)

In einer globalisierten Welt gewinnt die interkulturelle Managementforschung, eine Richtung der Organisations- und Managementforschung, immer mehr an Bedeutung (Szkudlarek et al. 2020). Sie versucht, (internationales) Arbeitsverhalten nicht nur zu beschreiben, sondern auch aus einer bewusst kulturell orientierten Perspektive zu erklären (Barmeyer 2018; D'Iribarne et al. 2020). Kultur hat dabei als Konzept einen zentralen Stellenwert:

„Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung.“ (Thomas 1993, 380)

In diesem Beitrag wird sich auf die interkulturelle Managementforschung gestützt, weil die Annahme zugrunde liegt, dass Kultur als Orientierungssystem einen Einfluss auf das Denken, Fühlen und Verhalten von Menschen ausübt (Thomas 1993). Insofern sind auch soziale Praktiken, Routinen, Funktionen und Standards in Organisationen, wie etwa die Risikosteuerung, als eine Form der Umweltbewältigung von Kultur(en) geprägt oder prägen wiederum Kultur(en).

Lüsebrink und Scholz (2020) zeigen den Zusammenhang zwischen Kultur und Management auf und heben als Vertreter beider Disziplinen, der Kulturwissenschaft und des Managements, hervor, dass nach wie vor ein Graben zwischen diesen beiden Theorie- und Praxisfeldern besteht. Sie thematisieren ebenso die Quasi-Abwesenheit von Kultur und Interkulturalität in den Wirtschaftswissenschaften: „Interkulturalität im Sinne einer bewussten und zielgerichteten Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Landeskulturen sowie mit ihrem Zusammenspiel findet im Zeitfenster bis Ende der 1970er Jahre im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich nicht mal ansatzweise statt“ (Lüsebrink/Scholz 2020, 92). Erst in den darauffolgenden Jahrzehnten wird die Beschäftigung intensiviert und Kultur findet mehr und mehr Einzug in einen Teilbereich, die internationale Managementforschung; idealerweise durch eine „enge Verzahnung von Kultur- und Strategiefragen im interkulturellen Management“ (Scholz/Stein 2013, 63). Kultur wird insofern als entscheidender Wettbewerbsfaktor im internationalen Management angesehen.

Interkultureller Dreischritt als Ordnungsrahmen und Illustration

Als Ordnungsrahmenmodell, um die Beziehung zwischen Risikosteuerung und Kultur darzustellen, dient im Folgenden der interkulturelle Dreischritt (Barmeyer 2018, 96; Tabelle 1). Er hilft, Prozesse

- (1) der Beschreibungen einer Kultur,
- (2) des Kulturvergleichs und
- (3) der Interkulturalität

voneinander abzugrenzen. Somit eignet er sich, um Risikosteuerung einer kulturellen Betrachtung zu unterziehen.

Bezeichnung	Funktion	Organisationsbezug
(1) Kulturspezifika	Beschreibung und Analyse von Merkmalen und Besonderheiten eines bestimmten Kontexts, wie Institutionen, Werte und kulturelle Praktiken.	Bewusstsein: Organisationen und auch Organisationskonzepte sind in einem bestimmten Kontext entstanden, denen spezifische Grundannahmen bezüglich der Prozesse, Strukturen und Akteursbeziehungen zugrunde liegen.
(2) Kulturvergleich	Gegenüberstellung von Merkmalen und Besonderheiten. Hieraus ergeben sich relative Unterschiede.	Wissen: Vergleich führt zur Relativierung eines universellen/universalistischen Denkens und schafft Perspektivenvielfalt.
(3) Interkulturalität	Gestaltung interkultureller Prozessbeziehungen mit divergierenden Bedeutungen, Werten und kulturellen Praktiken.	Handeln: Nachdem über Kulturspezifika und Kulturkontraste Bewusstsein und Wissen entwickelt wurden, können interkulturelle Interaktions-, Transfer- und Lernprozesse in und zwischen Organisationen stattfinden.

Tabelle 1: Interkultureller Dreischritt (in Anlehnung an Barmeyer 2018, 97)

(1) Kulturspezifika: Risikosteuerung ist kulturgeprägt

Kulturspezifika berücksichtigen, dass Menschen als Kulturträger in bestimmte soziohistorische und institutionelle Kontexte eingebunden sind, die als System besondere Strukturen und Prozesse herausbilden. Diese sozialen Systeme weisen Werte und Praktiken auf, die Arten des Denkens und Handelns prägen und in anderen Systemen in dieser Konfiguration nicht vorkommen.

Für D'Iribarne (et al. 2020) weist jede Gesellschaft ein ihr spezifisches kollektives Grundproblem auf, eine grundlegende Befürchtung beziehungsweise ein grundlegendes Anliegen. Dieses grundlegende Anliegen ist Teil der sozialen Existenz, und jede Gesellschaft versucht auf ihre eigene Art, das Eintreten dieser Befürchtung zu vermeiden, um das Zusammenleben und das Zusammenarbeiten entsprechend zu bewältigen. Dabei wurzeln kulturelle Weltbilder in dem Gegensatz von einem grundlegenden Anliegen, das die Mitglieder einer Gesellschaft teilen, und Mitteln, die es ihnen ermöglichen, die damit verbundene Angst zu vermeiden. Die Existenz eines Grundanliegens besagt nicht, dass nicht noch andere, weitere Befürchtungen vorliegen – diese beeinträchtigen aber nicht notwendigerweise das Funktionieren der Gesellschaft. Das französische Grundanliegen ist es zum Beispiel, in seiner Ehre und sozialen Position geschätzt zu werden, wogegen in den USA die Freiheit eines jeden Einzelnen und der faire Umgang miteinander ein zentrales Anliegen ist. Wie erfolgt nun die Bewältigung dieser Grundanliegen? In Frankreich hilft der Beruf, *métier*, die soziale Position zu wahren, in den USA der Vertrag, *contract*, Fairness einzuhalten. Eine zentrale deutsche grundlegende Befürchtung könnte die Sorge sein, Kontrolle zu verlieren (Schroll-Machl 2016). Die Bewältigung dieser grundlegenden Befürchtung könnte durch vorausschauendes und planvolles Handeln erfolgen.

Somit zeigt interkulturelle Managementforschung, dass soziale Praktiken (wie Management) und Artefakte (wie eine ISO- oder DIN-Norm) nicht universell, sondern kulturspezifisch geprägt sind (Bausch et al. 2020). Sie sind in bestimmten historischen und geographischen Kontexten entstanden (D'Iribarne et al. 2020). Wie viele Managementkonzepte, die heutzutage in deutschen Organisationen Einsatz finden, stammt auch das Risikomanagement aus den USA der 1950er Jahre (Dionne 2013). Ursprünglich in der Versicherungsbranche eingesetzt, um Einzelpersonen und Unternehmen vor verschiedenen unfallbedingten Verlusten zu schützen, verbreiteten sich Risikomanagementinstrumente in den 1970er Jahren in der Finanzbranche mit dem Einsatz von Derivaten und dann in den 1980er Jahren in Industrieunternehmen, um finanzielle Risikosteuerung zu betreiben. Auf die Risikosteuerung und etwa die ISO-Norm 31000 bezogen, bedeutet dies, dass diese auch kulturgeprägt sind, denn sie sind in einem bestimmten Land, zu einer bestimmten Zeit und in einer bestimmten Branche entstanden. Somit sind sie nur bedingt universell anwendbar, vielmehr sollten sie die Besonderheiten der lokalen Kontexte wie etwa eines Landes wie Deutschland (oder noch feingliedrigerer Regionen wie Bayern oder Sachsen oder gar Branchen) berücksichtigen. Schließlich sind viele Unternehmen in Deutschland – bei aller Amerikanisierung – immer noch deutsch oder regional geprägt, etwa Mittelstandsunternehmen. So wird auch das US-amerikanische Konzept der Risikosteuerung deutschlandbezogen angepasst, also rekontextualisiert (Barmeyer 2012), indem bestimmte Elemente modifiziert werden.

(2) Kulturvergleich: Risikosteuerung wird unterschiedlich praktiziert

Der Kulturvergleich hat eine wichtige Funktion: Er ermöglicht es, kulturspezifische Standpunkte zu relativieren und trägt zu einer Perspektivenerweiterung durch Anerkennung von Unterschiedlichkeit bei.

Aus einer kulturorientierten Perspektive der Organisationsforschung lässt sich die Thematik der Risikosteuerung auch mit Rückbezug auf nationale Werte ergründen. Werte sind unbewusst, als selbstverständlich angesehene, auch irrationale Präferenzen, die menschliche Entscheidungen und damit individuelles und kollektives Handeln beeinflussen. Weil Werte Orientierung geben, ist auch die Bezeichnung Wertorientierung gebräuchlich (Barmeyer 2018). In der internationalen Managementforschung werden vor allem die Wertorientierungen von Geert Hofstede (2001) wie Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus, und Maskulinität herangezogen, um Unterschiede im Führungs- und Arbeitsverhalten zu verdeutlichen (deskriptiv) oder auch zu erklären (explikativ).

Auf Risikosteuerung bezogen scheint in erster Linie die Wertorientierung Unsicherheitsvermeidung relevant. Sie bezieht sich im weiteren Sinne auf den Umgang mit Risiko und inwieweit Kulturen Unsicherheit überhaupt als Risiko empfinden, es eventuell als bedrohlich ansehen und dementsprechend Wege finden,

Risiken einzudämmen. Nach Hofstede (2001) lassen sich Ungewissheit und Risiken begrenzen durch (1) institutionelle Maßnahmen wie Normen und Regeln, die Verhaltenssicherheit ermöglichen, (2) metaphysische Absicherungen wie Glauben und Religion oder (3) technische Lösungen wie (Qualitäts-)Standards. Organisationen, die bestimmten Gesellschaften zugehörig sind, gehen unterschiedlich mit der Vermeidung von Unsicherheit und Risiko um, wie Hofstede zeigt. Die deutsche Kultur zeichnet sich dabei durch eine Vielzahl von Normen und Regeln aus, wie DIN, ISO, TÜV, aber auch durch definierte Informations- und Kommunikationsprozesse, wie sie sich in den ERP (Enterprise-Resource-Planning)-Systemen des deutschen Softwareunternehmens SAP finden, die betriebliche Abläufe steuern und verwalten.

Als Illustration kann die Entwicklung deutscher und französischer Banken in den letzten zwei Jahrzehnten verglichen werden: Wie richten sie ihre Strategie auf internationalen Märkten und gegenüber der Konkurrenz aus? Welche Vorstellungen haben sie von der Zukunft des Bankgeschäftes? Welche innovativen Produkte und Dienstleistungen bieten sie an? Welchen Service bieten sie gegenüber ihrer Kundschaft? Die Tabellen 2 und 3 geben einen Überblick, wie sich deutsche und französische Banken in den zwei Jahrzehnten entwickelt haben.

		2000	2010	2020
Deutsche Bank Konzern Frankfurt am Main	Bilanzsumme:	940 Mrd. Euro	1.906 Mrd. Euro	1.325 Mrd. Euro
	Jahresergebnis:	4,9 Mrd. Euro	2,3 Mrd. Euro	0,6 Mrd. Euro
DZ Bank Gruppe Frankfurt am Main	Bilanzsumme:	374 Mrd. Euro	383 Mrd. Euro	595 Mrd. Euro
	Jahresergebnis:	0,1 Mrd. Euro	1,1 Mrd. Euro	1,0 Mrd. Euro
KfW Bankengruppe Frankfurt am Main	Bilanzsumme:	223 Mrd. Euro	442 Mrd. Euro	546 Mrd. Euro
	Jahresergebnis:	0,2 Mrd. Euro	2,6 Mrd. Euro	0,5 Mrd. Euro
Commerzbank Konzern Frankfurt am Main	Bilanzsumme:	460 Mrd. Euro	754 Mrd. Euro	507 Mrd. Euro
	Jahresergebnis:	1,4 Mrd. Euro	1,5 Mrd. Euro	-2,9 Mrd. Euro

Tabelle 2: Bilanzsumme und Jahresüberschuss der vier größten deutschen Banken von 2000, 2010 und 2020

		2000	2010	2020
BNP Paribas Groupe Paris	Bilanzsumme:	694 Mrd. Euro	1.998 Mrd. Euro	2.488 Mrd. Euro
	Jahresergebnis:	4,0 Mrd. Euro	9,2 Mrd. Euro	7,4 Mrd. Euro
Crédit Agricole Group Paris	Bilanzsumme:	536 Mrd. Euro	1.731 Mrd. Euro	2.218 Mrd. Euro
	Jahresergebnis:	2,8 Mrd. Euro	4,1 Mrd. Euro	5,2 Mrd. Euro
Groupe Société Générale Paris	Bilanzsumme:	456 Mrd. Euro	1.132 Mrd. Euro	1.462 Mrd. Euro
	Jahresergebnis:	2,9 Mrd. Euro	4,3 Mrd. Euro	0,2 Mrd. Euro
Groupe BPCE Paris	Bilanzsumme:	entstand 2009 durch Fusion	1.048 Mrd. Euro	1.446 Mrd. Euro
	Jahresergebnis:		4,0 Mrd. Euro	1,7 Mrd. Euro

Tabelle 3: Bilanzsumme und Jahresüberschuss der vier größten französischen Banken von 2000, 2010 und 2020

Französische Banken waren erfolgreicher als die deutschen, wie es exemplarisch die Entwicklung der Bilanzsummen und Jahresüberschüsse zeigt. Diese unterschiedliche Entwicklung französischer und deutscher Banken, die auf ähnlichen europäischen und internationalen Märkten agieren, und der besondere Erfolg der französischen Banken, lassen sich durch strategische Entscheidungen und eine entsprechende Risikosteuerung erklären. Da strategisch-politisches Denken einen hohen Stellenwert in Frankreich hat (Ammon 1989; Barmeyer et al. 2007), liegt es nahe, dass die Risikosteuerung hier in ihrer ganzen strategischen Schlagkraft angewendet wurde. Bezeichnenderweise nimmt die Risikosteuerung seit jeher in den Geschäftsberichten der französischen Banken einen wesentlich größeren Raum ein als in den deutschen Geschäftsberichten. Auch werden die verschiedenen Risikoarten detaillierter aufgeführt. Anhand dieses Bankenvergleichs wird also die zentrale Bedeutung von Risikosteuerung deutlich, aufgrund derer Organisationen wachsen oder sogar verschwinden können, wie einst die zweitgrößte deutsche Großbank, die Dresdner Bank (Barmeyer 2000).

(3) Interkulturalität: Risikosteuerung als chancenreicher Lernprozess

Nachdem Bezüge zwischen Kulturspezifika sowie Kulturvergleich und Risikosteuerung hergestellt wurden, wird in einem dritten Schritt Interkulturalität betrachtet. Ziel ist eine bessere Verständnisgenerierung der Komplexität von Interkulturalität unter ständigem Abgleich unterschiedlicher Positionen und Perspektiven, um interkulturell Ideen zu entwickeln, Wissen zu kombinieren, Lernprozesse anzuregen, Routinen zu verändern und Arbeitspraktiken neu zu gestalten.

Wie lassen sich nun interkulturelle Interaktionen mit Blick auf Risiko und Risikosteuerung gestalten?

Ein interessantes Beispiel für die (Kultur-)Relativität von Risikowahrnehmung und -bewertung ist das deutsche Pionierunternehmen BioNTech, das den mRNA-COVID-19-Impfstoff Comirnaty entwickelte.

Die Entwicklung des weltweit wirkungsvollen COVID-19-Impfstoffes durch die beiden Deutschtürken Uğur Şahin und Özlem Türeci, die ausführlich in dem Buch „Projekt Lightspeed“ (Miller et al. 2021) beschrieben wird, zeigt, dass das Eingehen von Risiko und das Aufbrechen bewährter Routinen (Kaiser/Kozica 2013) einen größeren Effekt haben kann als das Vermeiden von Risiken. Schon der Name „Projekt Lightspeed“ deutet darauf hin, dass aufgrund der weltweiten pandemischen Notlage mit hoher Geschwindigkeit ein Impfstoff entwickelt, produziert und vertrieben werden sollte – ein Novum in der Geschichte medizinischer Entwicklungen, insbesondere der Impfstoffentwicklung: „Dem Team vom ‚Projekt Lightspeed‘ war es gelungen, in weniger als acht Monaten einen Impfstoff zu entwickeln, zu testen und massenhaft zu produzieren, ganz ohne Druck von außen“ (Miller et al. 2021, 277).

Bezeichnend für das Eingehen von Risiken ist, dass die in der Krebsforschung bewährte mRNA-Technologie auf die Virologie übertragen wird. Auch bei der Unternehmensfinanzierung, der Beschaffung von Rohstoffen, den medizinischen Vorstudien, den Produktions-Prozessen oder dem Vertrieb des Impfstoffs wird volles Risiko eingegangen. Dies zeigt sich auch anhand der Zusammenarbeit von BioNTech mit dem US-amerikanischen Pharmaziekonzern Pfizer. Da BioNTech weder über die nötigen Finanzmittel, Know-how und Infrastruktur verfügte, wandte sich das Unternehmen an Pfizer. Ohne schriftlichen Vertrag einigten sich die Geschäftsführer der beiden Unternehmen, Albert Bourla (Pfizer) und Uğur Şahin (BioNTech), in einer Zoom-Sitzung im Frühling 2020 darüber, sozusagen per virtuellem Handschlag, zusammenzuarbeiten, wie es Bourla in einem Interview mit dem Handelsblatt offenbart:

„Sie müssen wissen, dass wir anfangs keinen Vertrag hatten. Ich habe mit Uğur Şahin telefoniert. Wir haben gesprochen und uns gesagt: Wenn wir mit der Arbeit warten, bis wir einen Vertrag haben, verlieren wir Zeit. Und das sind Multi-Milliarden-Dollar-Verträge. Wir haben einen Handschlag per Zoom gemacht und angefangen zu arbeiten. Nach drei Wochen haben wir beide eine Absichtserklärung unterschrieben – einen zwei- oder dreiseitigen Brief anstatt eines tausendseitigen Vertrags wie üblich. Sie werden schockiert sein, wenn Sie hören, wann wir den endgültigen Vertrag unterzeichnet haben: im Januar 2021. Alles war bereits erledigt.“ (Hanke, 2021)

Es wurde unter anderem vereinbart, dass Pfizer die Produktion in seiner belgischen Produktionsstätte und die weltweite Zulassung und Distribution des Impfstoffes übernahm. Ebenso fand durch das chinesische Unternehmen Fosun eine finanzielle Beteiligung statt (Barmeyer/Ruesga Rath 2021).

Hilfreich bei diesem – rein auf persönlichem Vertrauen basierenden – Vertragsabschluss ist sicherlich auch eine gewisse kulturelle Nähe, die die beiden Führungskräfte auch thematisieren: „Es war Liebe auf den ersten Blick“, sagt der Pfizer-Manager Bourla über das Gespräch, „ein großartiges Zusammentreffen von Gleichgesinnten.“ Schnell habe er „festgestellt, dass Uğur ein sehr ehrlicher, inspirierender Mensch ist – der Vertrauensvorschuss war ungewöhnlich groß.“ Uğur seinerseits sagt, er habe Bourla als „bestens informiert und persönlich engagiert“ erlebt (Miller et al. 2021, 205).

Was wäre wohl passiert, wenn die beiden Geschäftsführer sich an ein „klassisches“ Risikosteuerungs-System gehalten und etwa die finanziellen Risiken bewertet hätten, oder sogar zwei Risikosteuerungs-Systeme (von Pfizer und von BioNTech) zum Einsatz gekommen wären? Soweit bekannt ist, wurden im Vorfeld der Entscheidung keinerlei Experten herangezogen, die die juristischen oder finanziellen Risiken eingeschätzt und bewertet hätten. Uğur Şahin thematisiert diese Gefahr für das Projekt Lightspeed:

„Ich war besorgt, dass eine Partnerschaft mit Pfizer das Projekt verlangsamen könnte, weil risikoscheue Konzerne mehr Daten sehen wollen, bevor sie zur nächsten Phase übergehen. [...] Es war mir wichtig, Grundregeln festzulegen, von denen eine lautete, dass, wenn eine Partei zu irgendeinem Zeitpunkt vorankommen will, die andere sie nicht aufhalten kann“ (Miller et al. 2021, 206)

Aus einer interkulturellen Perspektive ist es bezeichnend, dass ausgeprägtes personenbezogenes Vertrauen, selbst im virtuellen Raum (Barmeyer/Stein 1998), eine ähnliche – geringe – Wahrnehmung von Risiko dieser Zusammenarbeit und sicherlich auch die ähnlichen biografischen Hintergründe der beiden Geschäftsführer dazu beitragen, dass diese Entscheidung mit ihrer weltweiten Tragweite schnell und flexibel getroffen werden konnte. Beide Geschäftsführer sind beziehungsweise Migranten, beide kommen aus dem südöstlichen Mittelmeerraum: Albert Bourla (*1961) stammt aus einer jüdischen Familie aus Thessaloniki, studierte in Griechenland und machte dann Karriere in den USA. Uğur Şahin (*1965) ist türkischer Herkunft (wie übrigens auch seine Frau Özlem Türeci, mit der er in der Forschung eng zusammenarbeitet) und kam im Alter von vier Jahren nach Deutschland (Barmeyer/Ruesga Rath 2021).

Migranten sind bikulturelle beziehungsweise interkulturelle Personen, die aufgrund ihrer Sozialisation in verschiedenen kulturellen Kontexten ein besonderes Werte-, Wissens- und Referenzsystem verinnerlicht haben und damit über ein größeres Handlungs- und Problemlösungsrepertoire verfügen als monokulturell sozialisierte Menschen (Barmeyer/Großkopf 2022). Bourla und Şahin verkörpern als migrantische Unternehmer – ein griechischer Jude und ein türkischer Muslim –

geradezu idealtypisch viele positive Eigenschaften bikultureller Personen, nämlich Eigenschaften interkultureller Kompetenzen: Offenheit, Multiperspektivität, Flexibilität, Ambiguitätstoleranz, Kreativität und Resilienz (Thomas 2016, 52-57). Deutlich wird bei ihnen auch eine sehr interkulturelle, kompetente Haltung: Risiken werden als Chancen begriffen, deshalb kann man sie eingehen, und nicht als Bedrohung, die vermieden oder minimiert werden sollten.

Die Tatsache, dass – aufgrund der ernsten Lage und dem schnellen Handlungsdruck – keinerlei Risikoabsicherung durch klar definierte und standardisierte Vorgaben und Prozesse erfolgte, könnte mit dem migrantischen Hintergrund und der entsprechenden Aktivierung oben genannter Kompetenzen der beiden Personen begründet werden. Im Sinne einer konstruktiven Interkulturalität (Barmeyer 2018) fällt es Personen mit verschiedenen kulturellen Bezugssystemen leichter, einseitige, vorgegebene organisationale Routinen zu brechen (Kaiser/Kozica 2013), multiperspektivisch zu denken und zu handeln und damit zu Innovationen beizutragen. Beide Personen nutzen somit ihr Netzwerk, verfügen über ein hohes soziales Kapital und agieren als interkulturelle Vermittler, als „Boundary Spanner“ (Barmeyer/Großkopf 2020). Sie finden trotz ihrer Unterschiedlichkeit schnell Kompromisse und bereichernde Komplementaritäten (Barmeyer 2018).

Risikosteuerung als dialektisches Spannungsfeld

Die drei Beispiele illustrieren zum einen die (1) Kulturgebundenheit von Risikosteuerung, die (2) mögliche komparative Überlegenheit der Risikosteuerung im Kulturvergleich und die (3) Kulturrelativität der Risikosteuerung. Tabelle 4 fasst exemplarisch mögliche Bezüge zwischen Kultur und Risikosteuerung zusammen.

Es stellt sich abschließend die Frage, insbesondere im Hinblick auf Kreativität und Innovation, ob Risikosteuerung in bestimmten Ländern, Branchen, Bereichen überhaupt zielführend ist. Lässt sich das Konzept, das aus den Branchen Versicherungen und Banken entstanden ist, auch auf innovative Pharmaunternehmen oder Hochtechnologieunternehmen übertragen? Betreiben die Unternehmen von Elon Musk, dem einfallsreichen, mutigen und auch erfolgreichen migrantischen Unternehmer, eigentlich Risikosteuerung? Einerseits kann Risikosteuerung einengend wirken, vor allem, wenn sie nicht genug Raum lässt für Flexibilität und neue Ideen, wie es die VUCA-Welt erfordert (Ruesga-Rath et al 2021). Stein (2019, 38) bezeichnet dies auch als „Kompetenzfalle“: „Einmal eingeführte Prozesse werden immer weiter standardisiert und routiniert, anstatt sie ab und zu grundlegend zu hinterfragen und vielleicht sogar neue, bessere Prozesse zu erlernen und einzuführen.“ Ein zu hohes Maß an Stabilität durch Vorgaben, Strukturen und Prozesse engt die Handlungsflexibilität und vielfältige Ideen ein (Winter/Szulanski 2001).

Bezeichnung	Mögliche Fragen zur Risikosteuerung
(1) Kulturspezifika	Was wird als Risiko wahrgenommen? Welche Bedeutung hat Risiko in einer Gesellschaft? Welchen Ursprung hat die Risikosteuerung und auf welchem gesellschaftlichen Grundanliegen basiert sie? Auf welchem Grundanliegen basiert das Konzept der Risikosteuerung?
(2) Kulturvergleich	Welche Merkmale und Besonderheiten weist die Risikosteuerung im Vergleich auf, etwa was Länder oder Branchen betrifft? Wie unterschiedlich wird mit Risiken umgegangen und welche Werteorientierungen liegen dieser Einschätzung zugrunde? Welche Erfolge werden durch den unterschiedlichen Umgang mit der Risikosteuerung erreicht?
(3) Interkulturalität	Wie werden interkulturelle Prozessbeziehungen im Hinblick auf das Risiko gestaltet? Welche Rolle spielt (persönliches) Vertrauen beim Eingehen von Risiken? Welche Lernprozesse bezüglich der Risikosteuerung können durch interkulturelle Interaktion ausgelöst werden? Welche Stärken weisen kulturspezifische Risikosteuerungen auf und wie lassen sich diese interkulturell kombinieren?

Tabelle 4: Interkultureller Dreischritt mit Bezug auf die Risikosteuerung

Andererseits scheint es sinnvoll, Risiko- und Zukunftsszenarien in vielen Bereichen und Richtungen zu entwerfen, um den Fortbestand von Organisationen zu sichern. Auch hier spielen Perspektivenwechsel und Einfallsreichtum eine Rolle, schließlich geht es ja um Projektionen in die Zukunft. Bei genauerer Betrachtung und im Sinne einer dialektischen Herangehensweise braucht Risikosteuerung eben beides: Beständigkeit und Veränderung, Vergangenheit und Zukunft, Vorsicht und Mut, Bewährtes und Neues, Rationalität und Intuition, Standardisierung und Differenzierung, etc. Die Zukunft wird zeigen, wie sich Risikosteuerung in diesem dialektischen Spannungsfeld in einer sich weiter internationalisierenden VUCA-Welt entwickeln wird und ob es gelingt, scheinbare Gegensätze zu vereinen und komplementär zu nutzen.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Ziel dieses Beitrags war es, ein Bewusstsein für den Einfluss von Kultur auf Risikosteuerung anhand von Konzepten und Illustrationen zu schaffen, um entsprechend konstruktiv gestalterisch diese Funktion in internationalen und interkulturellen Kontexten einzusetzen und entsprechend den kulturellen Voraussetzungen zu adaptieren und zu entwickeln (Barmeyer 2018), ganz im Sinne eines „competitive acceptance paradigm“ (Scholz/Stein 2013).

Basierend auf den bisherigen Ausführungen, die selektiv den Einfluss von Kultur auf die Risikosteuerung beleuchtet haben, lassen sich auch Impulse, die verschiedene Elemente und Phasen der Risk Governance (Stein et al. 2019) betreffen,

ableiten, die dann konkretisiert werden könnten. Denn auch die Risk Governance sollte

- eine größere Sensibilität für kulturelle Kontexte entwickeln und im Rahmen einer gewissen Bandbreite Kulturspezifika berücksichtigen;
- nicht nur betriebswirtschaftliche Kriterien anlegen, sondern auch entsprechendes kulturspezifisches Wissen und soziokulturelle Daten integrieren;
- die Besonderheiten der lokalen Kontexte wie Regionen und Branchen berücksichtigen;
- dem bestehenden Spannungsfeld der Standardisierung und Differenzierung durch entsprechend angepasste Routinen begegnen;
- die kulturelle Unterschiedlichkeit von Grundannahmen, Wahrnehmungsperspektiven, Wissensarten und Kompetenzen komplementär nutzen und als Lernchance verstehen, um einen Mehrwert für die Organisation zu schaffen;
- interkulturell kompetente Akteure wie Compliance- oder Diversity-Manager einsetzen, die als Boundary Spanner Risikosteuerung kulturell angepasst und damit erfolgreich umsetzen.

Gerade die Schaffung interkultureller Komplementaritäten und letztlich interkultureller Synergien erscheint im internationalen Kontext von Unternehmen besonders lohnend, wenn es um eine so zukunftsrelevante Aufgabe wie die proaktive strategische Risikosteuerung geht.

Literatur

- Ammon, Günther (1989): *Der französische Wirtschaftsstil (Grenzen und Horizonte)*, München.
- Barmeyer, Christoph/Ruesga Rath, Constanze (2021): *Konstruktiver Umgang mit VUCA in Arbeitskontexten: Die Rolle interkultureller Kompetenz am Beispiel bikultureller Entrepreneure*, in: Genkova, Petia (Hrsg.), *Handbuch Globale Kompetenz*, Wiesbaden, S. 1-21.
- Barmeyer, Christoph (2000): *Fusion oder Konfusion? Bankenzusammenschlüsse und Wirtschaftsstil im Vergleich*, in: *Dokumente – Zeitschrift für den deutsch-französischen Dialog*, Jg. 56, Nr. 5, S. 396-403.
- Barmeyer, Christoph (2012): „Context matters“: *Zur Bedeutung von Rekontextualisierung für den internationalen Transfer von Personalmanagementpraktiken*, in: Stein, Volker/Müller, Stefanie (Hrsg.), *Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung: Ein Gedanke für Christian Scholz*, Baden-Baden/München, S. 101-115.
- Barmeyer, Christoph (2018): *Konstruktives Interkulturelles Management*, Göttingen.
- Barmeyer, Christoph/Stein, Volker (1998): *Deutschland denkt's, Frankreich tut's. Die virtuelle Personalabteilung im Kulturvergleich*, in: Barmeyer, Christoph/Bolten, Jürgen (Hrsg.), *Interkulturelle Personalorganisation*, Sternenfels/Berlin, S. 71-106.
- Barmeyer, Christoph/Großkopf, Sina (2020): *Von sozialem zu interkulturellem Kapital: Migranten als interkulturelle Brückenbauer in Organisationen*, in: Genkova, Petia/Riecken, Andrea (Hrsg.), *Handbuch Migration und Erfolg*, Wiesbaden, S. 407-422.

- Barmeyer, Christoph/Großkopf, Sina (2022): Das Kreativitätspotenzial von Bikulturalität, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, Jg. 91, Nr. 2, S. 86-89.
- Barmeyer, Christoph/Schlierer, Hans-Jörg/Seidel, Fred (2007): Wirtschaftsmodell Frankreich: Märkte, Unternehmen, Manager, Frankfurt am Main.
- Bausch, Madeleine/Barmeyer, Christoph/Grigo, Bastian (2020): Transfer von Qualitätsmanagementpraktiken, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, Jg. 89, Nr. 2, S. 121-126.
- Bennett, Nathan/Lemoine, G. James (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world, in: Business Horizons, Jg. 57, Nr. 3, S. 311-317.
- D'Iribarne, Philippe/Chevrier, Sylvie/Henry, Alain/Segal, Jean-Pierre/Tréguer-Felten, Geneviève (2020): Cross-cultural management revisited: A qualitative approach, Oxford.
- Dionne, Georges (2013): Risk management: History, definition and critique, in: Risk Management and Insurance Review, Jg. 16, Nr. 2, S. 147-166.
- Hanke, Thomas (2021): Albert Bourla im Interview: „Wir werden unser normales Leben leben“ – Pfizer-Chef setzt Zeichen der Zuversicht, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/albert-bourla-im-interview-wir-werden-unser-normales-leben-leben-pfizer-chef-setzt-zeichen-der-zuversicht/27099512.html>, Stand: 30.06.2022.
- Hofstede, Geert (2001): Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations, 2. Auflage, Thousand Oaks, CA.
- Kaiser, Stephan/Kozica, Arjan M. F. (2013): Organisationale Routinen: Ein Blick auf den aktuellen Stand der Forschung, in: Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Jg. 32, Nr. 1, S. 15-18.
- Klinke, Andreas/Renn, Ortwin (2021): The coming of age of risk governance, in: Risk Analysis, Jg. 41, Nr. 3, S. 544-557.
- Lüsebrink, Hans-Jürgen/Scholz, Christian (2020): Interkulturalität – ein kleiner Dialog auf einer großen Zeitachse, in: Chiusi, Tiziana/Rennig, Anne (Hrsg.), Europaforschung interdisziplinär: Beiträge zur 1. und 2. „Europa-Ringvorlesung“ des Europa-Kollegs CEUS der Universität des Saarlandes, Saarbrücken, S. 89-104.
- Miller, Joe/Türeci, Özlem/Şahin, Uğur (2021): Projekt Lightspeed: Der Weg zum BioNTech-Impfstoff – und zu einer Medizin von morgen, Hamburg.
- Ruesga-Rath, Constanze/Grosskopf, Sina/Barmeyer Christoph (2021): Leadership in the VUCA world – A systemic literature review and its link to intercultural competencies, in: European Journal of Cross-Culture Competence and Management, Jg. 5, Nr. 3, S. 195-219.
- Scholz, Christian/Stein, Volker (2013): Interkulturelle Wettbewerbsstrategien, Göttingen.
- Schroll-Machl, Sylvia (2013): Die Deutschen – Wir Deutsche: Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben, 5. Auflage, Göttingen.
- Stein, Volker (2019): Personalwirtschaftliche Risk Governance im Mittelstand, in: Scholz, Christian/Stein, Volker (Hrsg.), Fachkräftemangel im Mittelstand: Wie wär's mal mit guter Personalarbeit?, Augsburg/München, S. 37-50.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: Management Research Review, Jg. 42, Nr. 11, S. 1224-1242.
- Szkudlarek, Betina/Romani, Laurence/Caprar, Dan V./Osland, Joyce S. (2020): The SAGE handbook of contemporary cross-cultural management, Thousand Oaks, CA.
- Thomas, Alexander (1993): Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns, in: Thomas, Alexander (Hrsg.), Kulturvergleichende Psychologie: Eine Einführung, Göttingen, S. 377-424.

Thomas, David C. (2016): *The multicultural mind*, Oakland, CA.

Winter, Sidney G./Szulanski, Gabriel (2001): Replication as strategy, in: *Organization Science*, Jg. 12, Nr. 6, S. 730-743.

Die Bedeutung von individuellen Mitarbeiter Einstellungen für die Risikokultur in Unternehmen

Ivo Schedlinsky*

Die Rolle individueller Mitarbeiter Einstellungen für die Unternehmenskultur

Die Risikokultur in Unternehmen erfährt seit einigen Jahren, insbesondere seit der Wirtschafts- und Finanzkrise in den Jahren 2007 und 2008, eine steigende Aufmerksamkeit in Forschung und Praxis. Risikokultur bezeichnet dabei ein gemeinsames Verständnis über den Umgang mit Risiken einer Gruppe von Individuen mit einem identischen Ziel, beispielsweise von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem Unternehmen (Institute of Risk Management 2012). Eine Risikokultur dient dabei vorrangig der Implementierung gemeinsamer Handlungen bezüglich Risikothemen innerhalb eines Unternehmens (Wiedemann et al. 2020).

Wiedemann et al. (2020) identifizieren basierend auf einer Analyse der bestehenden Literatur drei zentrale Anforderungen an die Ausgestaltung einer Risikokultur: Verantwortung, Flexibilität und Resilienz. Um diese Anforderungen zu erfüllen, stehen der Unternehmensleitung verschiedene Instrumente zur Implementierung und Steuerung der Unternehmenskultur zur Verfügung. So nennt die European Banking Authority beispielsweise einen geeigneten „Tone from the Top“, den Aufbau eines Systems von persönlichem Verantwortungsbewusstsein auf allen Ebenen, die Etablierung einer effektiven und offenen Kommunikationskultur sowie den Einsatz geeigneter (monetärer) Anreizsysteme als wesentliche Bestandteile einer Unternehmenskultur (EBA 2021).

Die bisherige Literatur befasst sich insbesondere mit dem Aufbau einer „guten“ Risikokultur und identifiziert hierzu Steuerungsinstrumente, die von der Unternehmensleitung genutzt werden können. Dies verdeutlicht, dass der Fokus in der aktuellen Diskussion primär auf der Identifikation verschiedener Instrumente zur Etablierung einer geeigneten Risikokultur durch die Unternehmensleitung liegt. Dies äußert sich auch in Publikationen der European Banking Authority, in denen die Geschäftsleitungen zur Entwicklung einer Risikokultur aufgefordert werden (EBA 2021).

Auch wenn dieser Ansatz eine hohe Bedeutung für Unternehmen hat, besteht durch die Fokussierung auf von der Unternehmensleitung zu treffende Maßnahmen die Gefahr einer „Illusion of Control“, indem der Eindruck entsteht, dass Unternehmen durch die identifizierten Maßnahmen eine gewünschte Risikokultur

* Dr. Ivo Schedlinsky ist Akademischer Rat am Lehrstuhl BWL XII: Controlling an der Universität Bayreuth.

präzise implementieren können. In der Literatur finden sich jedoch zahlreiche Hinweise, dass eine solche vollständige Kontrolle über die Steuerung von Risikoverhalten nicht gegeben ist (Adhikari/Agrawal 2016). So sieht auch das Institute of Risk Management explizit den Einfluss individueller MitarbeiterEinstellungen (beispielsweise individuelle Risiko- und Ethikeinstellungen) als einen Bestandteil der Risikokultur einer Organisation (Institute of Risk Management 2012). Darüber hinaus ist auch davon auszugehen, dass weitere Aspekte, wie die Gruppendynamik innerhalb eines Unternehmens, einen entscheidenden Einflussfaktor darstellen.

Vor diesem Hintergrund erscheint es überraschend, dass der Einfluss von nicht direkt durch ein Unternehmen steuerbaren Faktoren zwar anerkannt ist, die Diskussion um Risikokultur jedoch primär die Suche nach universell einsetzbaren Steuerungsinstrumenten beinhaltet. Vielmehr erscheint es plausibel, dass die Wirkung der Steuerungsinstrumente maßgeblich von der Ausprägung individueller Risiko- und Ethikeinstellungen sowie Gruppendynamiken in einem Unternehmen abhängen. Während ein geeigneter „Tone from the Top“ für ein Unternehmen eine entscheidende Rolle in der Gestaltung der Risikokultur einnehmen kann, ist für ein anderes Unternehmen möglicherweise die Gestaltung eines adäquaten (monetären) Anreizsystems Kern der Gestaltung einer Risikokultur. Ziel dieses Beitrags ist es daher, Impulse für die Bedeutung der Wechselwirkungen zwischen individuellen MitarbeiterEinstellungen und Steuerungsinstrumenten zur Etablierung einer „geeigneten“ Risikokultur zu setzen, um so Ansätze für zukünftige Forschungsmöglichkeiten zu eröffnen.

Die Interaktion von individuellen MitarbeiterEinstellungen und Steuerungsinstrumenten bei der Gestaltung einer Risikokultur

Der Einfluss von individuellen MitarbeiterEinstellungen und Steuerungsinstrumenten auf das Risikoverhalten in Unternehmen ist ein Bestandteil der Prinzipal-Agenten-Theorie: Der Prinzipal als Auftraggeber beauftragt den Agenten (Auftragnehmer), eine Aufgabe in seinem Sinne, also unter Inkaufnahme von Risiken innerhalb einer definierten Bandbreite, zu erledigen. Im Gegenzug erhält der Agent eine vereinbarte Gegenleistung, beispielsweise eine monetäre Vergütung. Der Agent verfügt aber über eigene individuelle Einstellungen (beispielsweise bezüglich der Übernahme von Risiko), die nicht zwingend mit denen des Prinzipals übereinstimmen. Auf diese Weise kann ein Konflikt entstehen, da der Prinzipal bei der Aufgabenerfüllung eine Risikoübernahme innerhalb einer definierten Bandbreite erwartet, der Agent jedoch seine eigene Risikoeinstellung (die außerhalb dieser Bandbreite liegt), zugrunde legt. Die so entstehenden Konflikte können durch den Einsatz verschiedener Steuerungsinstrumente abgeschwächt werden.

Ob ein Steuerungsmechanismus bei einem Agenten jedoch eine Wirkung entfaltet, hängt maßgeblich von der individuellen MitarbeiterEinstellung ab.

Betrachtet man die Wirkungsweise der Steuerungsinstrumente, lassen sich auf Basis von verhaltenswissenschaftlichen Überlegungen Unterschiede in der Wirkung dieser Steuerungsinstrumente in Abhängigkeit von individuellen MitarbeiterEinstellungen und Gruppendynamiken vermuten. So beschreibt beispielsweise ein „Tone from the Top“ die Kommunikation der risikoorientierten Zielsetzung eines Unternehmens (Wiedemann et al. 2020). Ein „Tone from the Top“ erreicht seine Wirkung jedoch nicht allein über die Kommunikation, sondern auch über das Vorleben der jeweiligen Werte (Merchant/van der Stede 2017). Ein entscheidender Aspekt dieses Steuerungsinstruments ist somit eine Vorbildfunktion des Managements, an dem sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens orientieren sollen.

Die Wirkung dieser Vorbildfunktion und damit des „Tone from the Top“ als kulturelle Kontrollform wird aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive maßgeblich von individuellen MitarbeiterEinstellungen bestimmt (Merchant/van der Stede 2017). Sind die Beschäftigten eines Unternehmens beispielsweise eher individualistisch orientiert, richten also das eigene Handeln vor allem auf die eigenen Bedürfnisse aus, kann angenommen werden, dass die Auswirkung der Vorbildfunktion eingeschränkt ist. Hingegen kann die Bereitschaft, einem Vorbild zu folgen, bei einer kollektivistischen Orientierung, also einer hohen Bereitschaft, die eigenen Interessen zum Wohle der Gemeinschaft (hier: des Unternehmens) zurückzustellen, als stärker angenommen werden. Darüber hinaus gelten kulturelle Kontrollformen (zu denen der „Tone from the Top“ gehört) insbesondere dann als effektiv, wenn zwischen den Mitgliedern einer Gruppe enge soziale Beziehungen bestehen (Merchant/van der Stede 2017). Auch die Frage, ob Beschäftigte das Unternehmen eher als Ort der Erwerbstätigkeit oder als zentralen Ort einer sozialen Gruppe, deren Mitglied sie sind, sehen, kann die Wirkung eines „Tone from the Top“ beeinflussen.

Ein entgegengesetztes Beispiel bilden üblicherweise (monetäre) Anreizsysteme, die in der Klassifizierung nach Merchant und van der Stede (2017) als Ergebniskontrollen eingeordnet werden. Die in der Literatur oft auch als „pay-for-performance“ bezeichneten Systeme sprechen die aus dem Verhalten entstehende individuelle Leistung an (Merchant/van der Stede 2017). Folglich kann aus verhaltensorientierter Sichtweise hier insbesondere bei individualistisch ausgeprägten Beschäftigten eine starke Steuerungswirkung vermutet werden. Diese Mitarbeitergruppe richtet ihr Handeln primär nach den eigenen Bedürfnissen aus. Werden nun durch (monetäre) Anreizsysteme die Bedürfnisse nach Anerkennung und (finanzieller) Belohnung für ein Verhalten im Sinne des Unternehmens gewürdigt, ist von einer starken Steuerungswirkung auszugehen. Hingegen werden kollekti-

vistisch ausgeprägte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine solche Steuerungsform vermutlich weniger stark beeinflusst, als dies für diese Gruppe bei anderen Instrumenten der Fall wäre. Bezüglich Gruppendynamiken kann je nach Ausgestaltung des monetären Anreizsystems ebenfalls ein umgekehrter Effekt beobachtet werden, insbesondere wenn diese Systeme einen Wettbewerb zwischen Beschäftigten fördern, der mit engen sozialen Bindungen nicht vereinbar ist.

Die hier vorgestellten Beispiele stellen keine abschließende Auflistung dar. Sie verdeutlichen jedoch, dass es keine allgemeingültige optimale Kombination aus Steuerungsinstrumenten gibt, sondern alle Steuerungsinstrumente mit Blick auf die jeweils vorherrschenden MitarbeiterEinstellungen und Gruppendynamiken sorgfältig ausgewählt werden müssen.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Wie in den bisherigen Ausführungen dargestellt, entspricht die Idee einer ausschließlich vom Unternehmen gesteuerten Risikokultur nicht zwingend der in Praxis anzutreffenden Situation. Vielmehr ist anzunehmen, dass eine Risikokultur auch von individuellen MitarbeiterEinstellungen und Gruppendynamiken beeinflusst wird. Entscheidend für die erfolgreiche Implementierung und Steuerung einer gewünschten Risikokultur ist daher, Steuerungsinstrumente basierend auf Ausprägungen von für das Unternehmen exogenen Faktoren, wie beispielsweise individuellen Mitarbeitermerkmalen und Gruppendynamiken, einzusetzen.

Dies impliziert, dass die Implementierung einer Risikokultur nicht aus einer standardisierten, „idealtypischen“ Kombination von Steuerungsinstrumenten besteht, sondern aus einer für die jeweils vorherrschenden Bedingungen geeigneten Kombination. Hieraus ergeben sich zwei konkrete Implikationen für die zukünftige Forschung: Zum einen sollte ein möglichst vollständiger Überblick über den Einfluss individueller MitarbeiterEinstellungen und Gruppendynamiken auf die Risikokultur erlangt werden. Zum anderen ist in einem weiteren Schritt die Wirkung der als grundsätzlich geeignet anzusehenden Instrumente unter Berücksichtigung dieser Einflussfaktoren zu analysieren. Auf diese Weise kann die zukünftige Forschung im Bereich Risk Governance Unternehmen dabei unterstützen, Steuerungsinstrumente effizient einzusetzen, um die Risikokultur in ihrem Sinne zu fördern.

Literatur

- Adhikari, Binay K./Agrawal, Anup (2016): Does local religiosity matter for bank risk-taking?, in: *Journal of Corporate Finance*, Jg. 38, Juni, S. 272-293.
- EBA – European Banking Authority (2021): Final report on: Guidelines on internal governance directive 2013/36/EU.
- Institute of Risk Management (2012): Risk culture: Resources for practitioners, <https://www.theirm.org/media/7230/risk-culture-resources-for-practitioners.pdf>, Stand: 30.06.2022.
- Merchant, Kenneth A./van der Stede, Wim A. (2017): *Management control systems: Performance measurement, evaluation, and incentives*, 4. Auflage, Harlow.
- Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane/Hertrampf, Patrick (2020): Risikokultur in Banken – Eine systematische Literaturanalyse, *Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft*, Jg. 32, Nr. 5, S. 286-304.

ESG and their Impact on Risk Governance

Marika Arena*

The rise of the ESG discourse

Sustainability, climate change, ESG (environmental, social, and governance) are concepts that were introduced more than thirty years ago. Since then, the business world and policymakers' interest in these topics has grown, with a significant upsurge observed in the last few years.

Several forces have sustained this trend. First, there has been a growth in the regulatory initiatives aimed at improving the commitment of companies towards sustainability. In Europe, the European Commission has adopted an ambitious and comprehensive package of measures that include the Non-Financial Reporting Directive EU 2014/1995, the regulation on sustainability-related disclosures in the financial services sector EU 2019/2088 and the EU Taxonomy Regulation EU 2020/852. This package is expected to be further enlarged in the upcoming months, with a strengthening of ESG reporting obligations, the inclusion of a wider range of ESG targets, a greater focus on managing climate change impacts and more generally, the call for companies to concentrate on long-term sustainable value creation rather than short-term benefits. This workstream aims at supporting the implementation of the European Green Deal (European Commission 2019a) by increasing the level of transparency of companies about their sustainability performance and by channeling private investments to greener economic activities, contributing neutralizing European climate emissions by 2050.

Second, pressures toward this direction come from the financial community. One notable example are the letters Larry Fink (Chairman and Chief Executive Officer, BlackRock) sent to the CEOs of BlackRock-invested companies over the last three years. In these letters, he recognized how society is increasingly looking at companies to address pressing social and environmental issues (for example protection of the environment, retirement, gender balance or racial inequality) and how factors such as climate change have become a determinant of companies' long-term prospects. In a similar vein, in the last few years, there has been a relevant growth of sustainable investments. At the beginning of 2020, sustainable investment assets under management reached U.S. dollar 35.3 trillion in five major markets (the United States, Canada, Japan, Australasia, and Europe) where they represent 35.9 % of the total assets under management (GSIA 2021).

* Marika Arena is Professor of Accounting Finance and Control at Politecnico di Milano, Italy.

Third, the ESG discourse has “conquered” the general public in addition to the “technical” one. Adhesion to Fridays for Future is but one example of how public opinion has begun to demonstrate interest in the issue of climate change, to participate actively in the movement, and to signal the passage of ESG from the public discourse to the individual domain.

In this context, companies are expected to behave consistently with this paradigm shift and to integrate ESG principles into their business models and operations; the inability to do so could undermine a company’s license to operate from key stakeholders (Hart/Zingales 2017).

ESG opportunities and risks

The change of paradigm introduced by ESG has determined the emergence of new risks and opportunities derived from the complex interplay between the companies’ strategy and activities, the environment, and society. The relevance of such interconnection and the importance of identifying the reciprocal effects have been already recognized in the standards and guidelines for supporting companies in assessing and reporting their impacts; in particular, this idea has been formalized in the concept of double materiality (financial versus environmental and social materiality) that was put forth by the European Commission in 2019 concerning climate-related disclosures (European Commission 2019b). However, for a company to deal with ESG opportunities and risks, such considerations should guide not only ex-post monitoring and reporting processes but, above all, planning and decision-making processes, entering the sphere of strategy formulation and governance mechanisms and supporting the identification of those issues that are relevant to a company’s competitive positioning.

In this respect, the design of a company’s business model and the development of a business plan cannot overlook the financial materiality of ESG. A company should identify the opportunities and risks that derive from the external environment (environmental and social changes), how they impact the company’s operations, and how they affect the financial results. For instance, the shifting of customer preferences toward products that are more sustainable (because they are manufactured along green or responsible supply chains) represents a potential opportunity or risk for a company to redesign and rethink its portfolio of products and services impacting the company’s revenues. A shortage of raw materials due to climate change, or the increased cost of raw materials due to the adoption of more sustainable practice requirements, are examples of potential risks impacting production costs.

Similar considerations are valid if we consider the social and environmental materiality, which is how the company impacts the environment and society. Even

these impacts represent a source of potential opportunities and risks for the company. First, the high sensitivity of public administrations and public opinion on these issues can contribute to the amplification of the reputational risk associated with negative environmental and social impacts resulting from the company's operations. Second, over the last few years, there has been an increase in the number of litigations against companies and their directors, concerning sustainability issues (Setzer/Byrnes 2020). Several climate change litigations, especially in the energy and financial sectors, have moved forward. More recently, a few lawsuits that involved some major companies in the tech industry have been filed in the United States, due to issues of diversity and inclusion. Litigations have relevant implications on the reputation of a company: they could affect its share value and other long-term factors, such as the company's ability to recruit talents and establish partnerships and collaborations.

Development impetus for risk governance

Despite the relevance of ESG risks for business organizations, current risk management practices appear jeopardized. In 2018, the first attempt to include ESG risks in the risk management process was made by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) and the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), which released a Guidance for applying Enterprise Risk Management (ERM) to ESG-related risks. However, ESG risks and opportunities continue to be often overlooked in formal risk management systems, and managers are not always aware of this type of risk (Schulte/Hallstedt 2018). Even some recent surveys carried out by consulting firms have highlighted how ESG risks are underrepresented, at least in financial reporting.

Moving from these considerations, I think that the change of paradigm introduced by ESG could represent a relevant driver of the development of risk governance. The characteristics of ESG opportunities and risks, in fact, fit well with the concept of risk governance defined as a firm's "collaborative processes of interaction and decision-making among the actors involved in the collective problem of controlling the risk-related complexity in its internal and external environment" and its framing components (Stein/Wiedemann 2016; Stein et al. 2019). The concept of risk governance has all the "ingredients" that are important for dealing with ESG risks: the proactive approach to and the dynamic connection between risks and the business model of the company, the broad focus on stakeholders rather than merely shareholders, the long-term orientation, and the participatory nature of the process.

However, to realize this change in risk management practices, an understanding is needed to determine which steps can be concretely performed for moving from theory to practice, making ESG risks a part of the decision-making processes and an integral part of a company's risk governance. In this respect, three factors appear particularly relevant.

First, the actual integration of ESG risks in corporate risk management is closely dependent on a cultural change, whereby ESG and sustainability should enter the strategic sphere more pervasively. Even now, sustainability is sometimes looked at as a "lateral" (non)-part of the business. This perspective is detrimental to the possibility of connecting ESG risks and opportunities to the ability of companies to create a sustainable competitive advantage.

Second, the attitude of thinking in terms of ESG opportunities and risks should be pervasive and transversal throughout the organization because these factors are even more transversal than other types of risk. Hence, there is a need for building a systemic vision that brings together the different organizational units for identifying the potential areas of action in the light of the challenges and opportunities related to sustainability.

Third, such a shift calls for a change in management competencies. In many cases, the toolbox available to business managers does not include sustainability competencies, even because many universities and business schools began to integrate these competencies into their curricula and develop programs dedicated to these issues only relatively recently when confronted with traditional managerial instruments (Godemann et al. 2014). Hence, there could be a knowledge gap that could limit the ability of managers to address ESG risks the way they address other business risks.

References

- European Commission (2019a): Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels.
- European Commission (2019b): Guidelines on non-financial reporting: Supplement on reporting climate related information, Brussels.
- GSIA – Global Sustainable Investment Alliance (2021): Global Sustainable Investment Review 2020, Brussels et al.
- Godemann, Jasmin/Haertle, Jonas/Herzig, Christian/Moon, Jeremy (2014): United Nations supported principles for responsible management education: Purpose, progress and prospects, in: Journal of Cleaner Production, Vol. 62, No. 1, pp. 16-23.
- Hart, Oliver/Zingales, Luigi (2017): Serving shareholders doesn't mean putting profit above all else, in: Harvard Business Review Digital Articles, 12.10.2017.
- Schulte, Jesko/Hallstedt, Sophie I. (2018): Company risk management in light of the sustainability transition, in: Sustainability, Vol. 10, No. 11, Art. 4137.

- Setzer, Joana/Byrnes, Rebecca (2020): Global trends in climate change litigation: 2020 snapshot, https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/wp-content/uploads/2020/07/Global-trends-in-climate-change-litigation_2020-snapshot.pdf, Accessed: 30.06.2022.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Vol. 86, No. 8, pp. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Vol. 42, No. 11, pp. 1224-1242.

The Getting of Risk Culture

Elizabeth Sheedy*

Introduction

Stein and Wiedemann (2016) call for research that investigates whether a ‘healthy risk culture’ may be developed and specifically, whether changes in the structures of risk governance may be a path to that end. Indeed, this is a question that industry people often pose: how can we cultivate risk culture in our organization? In this chapter I consider one possible approach, based on executive accountability. A number of jurisdictions are experimenting in this area, with the UK being the first movers back in 2016.

Executive accountability

Why might we expect executive accountability to provide a solution? This comes back to the fundamental reason why, I believe, risk management is generally so poorly executed – it is simply an activity that does not come naturally to most humans. This is due to a range of behavioural biases such as overconfidence, availability bias, short-termism (Sheedy 2021). These biases often prevent executives from taking costly short-term actions that might enhance resilience and lead to better longer-term outcomes. Too often our brains operate in ‘System 1’ mode – fast and error prone, rather than ‘System 2’ mode – slow, careful, and analytical (Kahneman 2011). System 1 is associated with many of the behavioural biases that are linked to poor risk management. So, the challenge is to somehow engage System 2. Past research suggests that accountability invokes System 2 and helps reduce common biases.

Accountability may be defined as the expectation that one’s decisions or actions will be evaluated by a salient audience, and that rewards/sanctions will be contingent on this evaluation. In financial institutions accountability can be invoked through remuneration systems, but it does not have to be about bonuses. Rewards could take the form of managerial recognition, rankings on a whiteboard, or a promotion. Sanctions could be anything from a poor ranking, public shaming, losing your bonus, losing your job, to a jail sentence. Accountability potentially works because individuals are concerned about their image and status and seek approval

* Prof. Dr. Elizabeth Sheedy is Professor in the Department of Applied Finance at Macquarie University, Sydney, Australia.

in the eyes of others. As accountability entails an expectation of a potential evaluation, individuals position themselves to defend their decisions or actions in the event they might be subject to an evaluation.

When people expect to justify their judgements, they want to avoid appearing foolish. They prepare by searching for reasons to justify their actions, so they analyse a wider range of relevant cues, pay more attention to these cues, anticipate counterarguments, and are more self-reflective. In a management setting we might expect that accountable persons would take more care and diligence in the way they manage. They would naturally focus more on risk management to ensure that nothing goes seriously wrong in their sphere of accountability. There are a couple of excellent review papers that cover this topic (Lerner/Tetlock 1999; Hall et al. 2017).

Much of the prior accountability research has been conducted in the lab. While accountability research to date has not specifically been about risk management, the potential for accountability to temper biases closely associated with risk management is promising. It is not a huge leap to expect that enhanced accountability will benefit risk management by mitigating the biases that have often thwarted its effectiveness.

What we observe in the real world is that executive accountability is often lacking. And this could help to explain why we also observe a lot of inadequate risk management. Of course, executives are very keen to be rewarded when outcomes are good but when outcomes are bad, it is hard to find an executive willing to take responsibility. Too often they hide behind ignorance and group decision making processes. They argue that their organizations are large and complex, and no-one can possibly be expected to know everything that is going on. It seems like executives get their bonuses no matter what, so variable remuneration is not variable at all.

These problems of executive accountability are not unique to financial institutions. Consider the case of Equifax, a US-headquartered consumer credit rating agency with worldwide operations. On the 7th of September 2017, the company disclosed that hackers had gained access to its IT system, compromising the personal records of around 143 million US customers and an undisclosed number of customers elsewhere. To put this in perspective, some 44 % of the US population was affected by the hack. The direct costs of the breach were estimated at 1.35 billion U.S. dollar, including technology and security costs, legal and investigative fees, consumer compensation and fines. But the loss of shareholder wealth is likely to have been at least four times greater due to loss of market share as well as higher insurance premiums, audit fees and cost of debt.

Cyber-attack is hardly a surprising thing in today's corporate landscape. Executives should be well prepared for such eventualities but what happens when they are not? Executive turnover is quite rare, and even when it happens, executives are

often given all their benefits as if they were ‘good leavers’. After the Equifax attack, the CEO was pushed out but still managed to extract a significant termination payment. Not surprisingly, this raised questions about the effectiveness of the board in holding executives to account.

Recently we have conducted some new research to evaluate the Australian executive accountability regulations (Sheedy/Canestrari-Soh 2020). Significant failures have often resulted in fines and capital losses to financial institutions, but consequences for individual executives have been rare, resulting in justifiable public anger. The novelty and the promise of these accountability regimes lie in their focus on individual accountability, a focus that is likely to make accountability considerably more salient. Starting with the Senior Managers and Certification Regime (SMCR) in the UK in 2016 and the Banking Executive Accountability Regime (BEAR) in Australia in 2018, feet of individual executives are now being held to the fire, preventing them from hiding behind ignorance and group decision-making. The exact accountabilities of each executive are clearly documented, creating the possibility of individual sanctions and reputational damage in the event that outcomes are unacceptable.

The regime establishes a class of ‘accountable persons’ (AP) comprising the directors and senior executives, and requires them to act with honesty and integrity, and with due skill, care and diligence; deal with regulators in an open, constructive and cooperative way; and take reasonable steps when conducting their responsibilities as an AP. The regime anticipates that executive accountability will be achieved primarily through financial consequences imposed by the board. To facilitate this, part of an AP’s variable remuneration must be deferred for a minimum of four years. If, over the four years, any failure emerges in compliance with the accountability obligations, then there must be some direct and proportionate financial penalty. That is, some or all of the outstanding variable remuneration should be withdrawn by the board using ‘malus’ clauses in employment contracts.

The introduction of the regime is an ideal opportunity to test whether enhanced accountability can shift the dial on risk governance. For this early evaluation of the regime our hypotheses were as follows. First, that the introduction of more explicit individual accountability expectations for senior executives would boost their risk management efforts. Second, that better risk management behaviour by senior executives would influence the behaviour of more junior executives, since culture tends to flow from the top. Risk culture is ultimately a matter of behavioural norms relating to risk management and these norms are shaped by habit and observation. We predicted that as leaders modelled better risk management behaviour, risk management norms would become better established, and risk culture would in turn thrive.

Our study involved interviews with 41 directors and senior executives representing 15 banks. In the interviews we explored the implementation process associated with the new regime. What steps had organizations taken at the time the legislation took effect? The most common action, taken by 14 of the 15 organisations, was to include accountability statements as part of contracts of employment. Structured training for affected individuals was offered by 12 of the 15, while 11 of 15 reviewed and amended employment contracts, and 11 of the 15 engaged a consultant. Ten of the 15 hired new employees to support the new regime and made a breach of regulatory duties a ground for malus adjustment. Some held workshops for the APs to discuss cases where accountabilities might cross over and to resolve who is responsible for what.

The AP's themselves were heavily involved in the implementation process. In the majority of cases, they actively negotiated their individual accountability statements and took training. A significant number sought independent legal advice, indicating that they took the whole matter seriously. Part of the implementation process was to better understand what true accountability is and how it differs from responsibility. While tasks can be delegated, accountability cannot. Executives therefore developed an appreciation of the importance of having effective structures and people below them. Under the new regime they cannot take matters at face value. AP's have to take reasonable steps to ensure that the managerial structures and people are working well. They have to be diligent to ensure that the tasks they delegate are being implemented effectively.

One of the most obvious benefits of an executive accountability regime is the clarity it creates around who is accountable for what. In addition, interviewees reported that there is now greater involvement of compliance and risk functions in decision-making. In other words, the voice of risk and the other oversight functions is getting louder. We were able to establish that this is because line 1 AP's must demonstrate that they have taken reasonable steps to manage the risks that they are accountable for. One way they can do this is to get explicit sign-off from the oversight functions.

Our interviewees told us that under the new regime, line 1 is stepping up. We were particularly encouraged by these observations because until now, the 3 lines model has often produced disappointing results. The study suggests that executive accountability is a way of helping line 1 to appreciate their role and to take risk management seriously.

Next, we come to the issue of risk culture. A majority of our research participants indicated that culture had improved under the regime and participants provided some examples to illustrate this. One of the striking things about the regime is that it has made line 1 much more responsive to critical incidents – more likely to resolve problems. Line 1 is now more proactive in risk management, less likely to ignore red flags and sweep issues under the carpet.

So to summarise what we observed in the study: the introduction of the executive accountability regime has helped to make the senior executives in AP roles feel more accountable. This greater sense of accountability means that they are now engaging more actively in risk management. They model good risk management behaviour, which is important because those in more junior roles tend to follow their example – they imitate the risk management behaviour of their seniors. If behaviour gets repeated often enough it becomes a norm, and we all know that culture is about behavioural norms. Hence a sound risk culture is established.

Development impetus for risk governance

We are excited about the results of this early evaluation. More work is needed to confirm that the favorable impact of executive accountability on risk culture is sustained, and to determine whether the findings are generalizable to other contexts. Ultimately the success of risk governance initiatives can only be fully determined in the long-term, and this is a challenge for all researchers in the field. If an organization experiences a poor outcome, is this due to poor risk governance, is it the product of an intentionally chosen high risk appetite, or is it just bad luck?

I expect that other jurisdictions and industries will also consider introducing this kind of regulation and this will create new research opportunities. But let's remember that executive accountability can be introduced without regulation. Boards that want more effective risk governance are free to introduce individual accountability statements for each member of the executive. They can also make greater use of deferrals and malus clauses to ensure that executives experience consequences for poor risk outcomes. I concur with Stein and Wiedemann (2016) that more work is needed to examine reward systems and their impact on risk governance effectiveness, but deferrals offer early promise.

Over the last decade our understanding of risk culture has grown enormously, and I hope that my research has contributed to that understanding. But the 'getting of risk culture' remains much less understood. I hope that readers will join me in helping to solve the puzzle.

References

- Hall, Angela T./Frink, Dwight D./Buckley, M. Ronald (2017): An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 38, No. 2, pp. 204-224.
- Kahneman, Daniel (2011): *Thinking, fast and slow*, New York, NY.
- Lerner, Jennifer S./Tetlock, Philip E. (1999): Accounting for the effects of accountability, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 125, No. 2, pp. 255-275.

- Sheedy, Elizabeth/Canestrari-Soh, Dominic (2020): Regulating accountability: An early look at the Banking Executive Accountability Regime (BEAR), https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3775275, Accessed: 30.06.2022.
- Sheedy, Elizabeth (2021): Risk governance: Biases, blind spots and bonuses, Abingdon/New York, NY.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Vol. 86, No. 8, pp. 813-836.

2.

Implementierung der Risk Governance

Implementation of Risk Governance

2. Implementierung der Risk Governance

Wenn sich Unternehmen auf die gedankliche Welt der Risk Governance einlassen, stehen sie vor einer großen Umsetzungsaufgabe. Wie genau kann Risk Governance in Unternehmen eingeführt werden, welche bewährten Instrumentarien stehen hierfür zur Verfügung und aus welchen Erfahrungen lässt sich lernen? Somit thematisiert dieses Kapitel die *Implementierung der Risk Governance*.

Um Risk Governance zu implementieren, wenden *Klaus Derfuss*, *Lucia Bellora-Bienengräber* und *Jan Endrikat* das Levers-of-Control-Modell an, das aus einer holistischen, strategischen Perspektive heraus vier Steuerungshebel bereitstellt. Sie zeigen die Vorteile dieses systematischen Vorgehens auf und regen die empirische Überprüfung der Effektivität dieses Implementationsansatzes an.

Risk Governance bedeutet nicht den Ersatz des Risikomanagements, sondern beinhaltet die gezielte Integration des Risikomanagements in die Risk-Governance-Konzeption. *Ute Vanini* untersucht systematisch, welche grundlegenden Fragen zu beantworten sind und wie dieser Prozess organisatorisch ablaufen kann.

Wie genau lässt sich ein Geschäftsmodell risikofest aufstellen, wenn hierzu eine an der Risk Governance orientierte Risikosteuerung in alle Unternehmensprozesse integriert werden muss, und zwar durchgängig von der strategischen bis hin zur operativen Gestaltungsebene? *Hartmut F. Binner* stellt hierzu einen auf der MITO-Methode basierenden Problemlösungszyklus vor, der mittels Analyse, Diagnose, Gestaltung und Evaluierung eine durchgängige, ganzheitliche Risk Governance systematisch sicherstellt.

Als ein wichtiges Instrument zur Implementierung von Risk Governance insbesondere in Unternehmen gilt der Risk-Governance-Zirkel. *Julian Quast* zeigt mit Bezug zu digitalen Plattformen für Bankdienstleistungen eindrücklich auf, wie solche Risk-Governance-Zirkel funktionieren und wie sie letztlich die partizipative Grundorientierung der Risk Governance organisatorisch verankern.

Reinhold Hölscher und *Markus Kremers* untersuchen, in wie weit die vielfältigen regulatorischen Vorgaben zur Risikosteuerung von Banken auf internationaler und nationaler Ebene Raum lassen für eine bankeninterne Risk Governance. Sie weisen auf die Wechselwirkungen unterschiedlicher regulatorischer Systeme hin, sehen allerdings auch deutlich die Integrierbarkeit von Risk Governance in die Risikosteuerung von Banken und – was für die Zukunft wichtiger werden dürfte – die Notwendigkeit der Schaffung von noch mehr Kompatibilität und Konsistenz von bislang nicht vereinheitlichten aufsichtlichen Regelwerken.

Die Implementierung von Risk Governance bringt die Frage mit sich, wie sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Einstellungen zum Risiko verhalten. Aus einer unternehmenskulturellen Perspektive weist *Vikash K. Sinha* darauf hin, dass ein Spannungsfeld zwischen der grundlegenden Regelmäßigkeit einer Risikosteuerung und dem individuellen Bedürfnis nach Autonomie und Freiheit besteht, das es auszubalancieren gilt.

Risk Governance zu implementieren, bedeutet zudem, in Teamstrukturen zu denken, denn letztlich soll die gesamte Belegschaft an der Risikosteuerung mitwirken. Gerade in gemischtkulturellen Teams kann sich die unterschiedlich kulturell geprägte Einstellung zum Umgang mit Risiko hinderlich auf die Risikosteuerung auswirken, sodass – und dies stellen *Andreas Horsch* und *Sophie Kunert* heraus – ein besonderes Augenmerk auf die kulturelle Diversität der Beteiligten gelegt werden sollte.

Auch Kleinst- und Kleinunternehmen sind ein relevantes Anwendungsfeld für Risk Governance, allerdings unterliegt die Einführung von Risk Governance in diesem Kontext vielfältigen größenbezogenen Restriktionen. Aus diesem Grund beleuchtet *Marc Zielinski* neben den Risk-Governance-Zirkeln, die sich als interne Implementationsform anbieten, insbesondere die externe Beratung. Kleinst- und Kleinunternehmen sollten bei der Inanspruchnahme allerdings im Vorfeld die Beratungsbedarfe, Beratungsleistungen sowie Beratungsbeziehungen sorgfältig definieren.

2. Implementation of Risk Governance

When companies get involved in the conceptual world of risk governance, they face the major task of implementation. How exactly can risk governance be established in companies, which tried-and-tested instruments are available for this, and which experiences provide lessons to be learned? This chapter, therefore, addresses the *implementation of risk governance*.

In order to implement risk governance, *Klaus Derfuss*, *Lucia Bellora-Bienengräber*, and *Jan Endrikat* apply the levers of control approach, which provides four control levers from a holistic, strategic perspective. The authors show the advantages of this systematic implementation approach and suggest empirical testing of its effectiveness.

Risk governance does not mean replacing risk management but includes the specific integration of risk management into the risk governance concept. *Ute Vanini* systematically examines which fundamental questions need to be answered and how this process can take place organizationally.

How exactly can a business model be set up so that it is risk-proof? What has to be done if risk steering based on risk governance has to be integrated into all company processes, consistently from the strategic to the operative design level? *Hartmut F. Binner* presents a problem-solving cycle based on the MITO method, which systematically ensures a consistent, holistic risk governance by means of analysis, diagnosis, design, and evaluation.

The risk governance circle is an important tool for implementing risk governance, particularly in companies. With reference to digital platforms for banking services, *Julian Quast* impressively shows how such risk governance circles work and how they ultimately anchor the participatory basic orientation of risk governance organizationally.

Reinhold Hölscher and *Markus Kremers* examine to what extent the diverse regulatory requirements for risk management of banks at international and national levels leave room for internal bank risk governance. They point to the interactions of different regulatory systems but clearly see the integrability of risk governance into the risk management of banks and – which is likely to become more important for the future – the need to create even more compatibility and consistency among these not yet harmonized regulatory frameworks.

The implementation of risk governance brings along the question of how employees behave with regard to their attitudes towards risk. From a corporate culture

perspective, *Vikash K. Sinha* points out that there is a tension between the fundamental intention of regulation of risk management and the individual wish for autonomy and freedom that requires balancing.

Implementing risk governance also means thinking in terms of team structures because in the end the entire workforce should be involved in risk steering. Especially in mixed-cultural teams, the different cultural attitudes towards dealing with risk can have an adverse effect on risk steering so that – and this is what *Andreas Horsch* and *Sophie Kunert* emphasize – special attention should be paid to the cultural diversity of those involved.

Micro and small companies are also a relevant field of application for risk governance, although the introduction of risk governance in that context is subject to a variety of size-related restrictions. For this reason, *Marc Zielinski* not only highlights the risk governance circles, which may serve as an internal form of implementation, but also external advice in particular. Micro and small companies should, however, carefully define their consulting needs, consulting services, and consulting relationships in advance when making use of consultancy.

Implementing Risk Governance: A Levers of Control Approach

Klaus Derfuss/Lucia Bellora-Bienengraber/Jan Endrikat*

Introduction

Risk-taking is vital for all firms because it allows them to seize the opportunities that emerge from their markets. In consequence, the firm's top management is responsible for managing risks in such a way that the firm's business model flourishes (Stein/Wiedemann 2016). However, recent corporate scandals and economic crises show that the two functions traditionally charged with controlling risk – risk management and corporate governance – frequently struggle with their purpose of making firms resilient or even fail to account for risks pertaining to such events (Schäffer 2020).

Therefore, Lundqvist (2015), Stein and Wiedemann (2016), and others propose risk governance as the function bridging “the gap between the institutionally oriented field of corporate governance and the methodologically oriented area of risk management” (Baule/Fandel 2016, 809). Risk governance is a:

“firm's entirety of collaborative processes of interaction and decision-making among the actors involved in the collective problem of controlling the risk-related complexity in its internal and external environment. It aims at adapting the business model to changing risk landscapes to maintain the firm's sustainability and ongoing value creation” (Stein et al. 2019, 1229).

Governing risks thus not only is a top management priority, but also needs to involve all managers who need to manage risks inherent in their respective tasks. These managers' risk awareness is a central part of a risk culture and vital for effective risk management. Top managers may increase lower-level managers' risk awareness through “formal processes that reflect reporting, communication, and documentation standards” (Braumann 2018, 258), such as management control systems (MCS).

* PD Dr. Klaus Derfuss is Privatdozent at the Chair of Management Accounting at FernUniversität in Hagen, Germany.

Prof. Dr. Lucia Bellora-Bienengraber is Assistant Professor of Management Accounting at University of Groningen, the Netherlands.

Prof. Dr. Jan Endrikat is Professor of Business Administration, especially Accounting at Dresden University of Applied Sciences, Germany.

In general, MCS help firms' executives to manage the inherent tension between predictable goal achievement, efficiency, and formality on the one hand and spontaneity, opportunity seeking, and creative innovation on the other (Widener 2007). Simons (1995, 5) defines MCS as "the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities." To help firms' top managers to achieve this task, Simons (1995) proposes the levers of control (LoC) framework. He maintains that four levers – beliefs, boundary, diagnostic, and interactive controls – are necessary to manage the abovementioned organizational tensions.

Whereas risk management tends to have an operational focus, the LoC framework allows for a strategic, holistic perspective (Balakrishnan et al. 2019). In this chapter, we thus suggest that the LoC framework might help top managers to realize risk governance by combining the operational with the strategic, holistic perspective on risks. To this end, we first describe the LoC framework and then reflect on how it might be used for implementing risk governance.

The levers of control and risk governance

Simons (1995) argues that top managers use the four LoC to monitor the four key strategic variables of core values, risks to be avoided, critical performance variables, and strategic uncertainties. Together, the four levers aim to generate a fruitful tension between "opportunistic innovation and predictable goal achievement" (Simons 1995, 153).

First, core values are monitored by beliefs controls or "the explicit set of organizational definitions that top managers communicate formally and reinforce systematically to provide basic values, purpose, and direction for the organization" (Simons 1995, 34). Firms' mission, vision, or value statements are examples of instruments to communicate core values. Via the daily communication of values, beliefs controls aim to motivate employees to increase their effort toward desired opportunity seeking and, thus, toward the emergence of new strategies (Simons 1995). Thereby, these controls foster stability and continuity but also enable organizational change (Simons/Dávila 2021).

Second, risks to be avoided are reflected in boundary controls that "delineate the acceptable domain of activity for organizational participants" (Simons 1995, 39). These controls, such as codes of business conduct or internal guidelines, establish rules to preclude dysfunctional behaviors and set strategic boundaries that specify those opportunities in which top managers "do not want the organization to expend resources" (Simons 1995, 48). Thus, boundary controls focus employ-

ees' effort and discourage their opportunity seeking outside the established boundaries. These controls are reinforced by management communication and sanctions (Simons 1995).

Third, for routine activities and business areas with low levels of uncertainty, diagnostic controls monitor critical performance variables, the "factors that must be achieved or implemented successfully for the intended strategy of the business to succeed" (Simons 1995, 63). Managers use instruments, such as budgets or performance measures, diagnostically to set goals, measure performance, and correct deviations from the preset goals to make goal achievement predictable. Diagnostic controls only receive managerial attention in case of significant deviation from preset goals and, thus, imply management by exception (Simons 1995).

Finally, interactive controls focus on strategic uncertainties "that could threaten or invalidate the current strategy of the business" (Simons 1995, 94). If used interactively, instruments, such as budgets or performance measures, receive detailed management attention and are characterized by frequent, intense dialogue between managers and employees. Interactive controls thereby support forward-looking, opportunity-seeking behavior by identifying ways to exploit the opportunities and to deal with the risks that emerge from the environment. Interactive controls thus orient employees toward critical success factors, tie the firm together, and provide a common vocabulary within the firm (Simons 1995).

Stein et al. (2019, 1225) stress that risk governance "is to be understood as a fundamental steering philosophy". Due to their characteristics, the four levers might help managers to implement risk governance.

Beliefs controls formalize a firm's core values, vision, and mission, which are the starting point for managing and controlling risks (COSO 2017). To implement these controls, top managers must first clarify the firm's current position and values, their vision for the firm's future, as well as its mission and purpose. They thus have to ponder what might be a possible future and what is impossible, given the firm's current capabilities and (potential) threats from the environment (Simons/Dávila 2021). Second, risk governance also aims to increase managers' and employees' "motivation and self-efficacy in shaping the company's future" (Stein et al. 2019, 1234). Compared to employees of other firms, those of firms that clearly communicate their values, vision, and mission via beliefs controls are more empowered and encouraged to develop new ideas and initiatives (Bellora-Bienengräber 2019). Thereby, beliefs controls focus on the opportunities that arise from the environment, which also is inherent to risk governance (Stein et al. 2019). Third, the beliefs that top managers communicate and intend to form the firm's shared values can shape a sizable part of the firm's risk culture (Balakrishnan et al. 2019), which also contributes to risk governance.

The value of boundary controls for risk governance is readily apparent. These controls directly force top managers to clearly outline the risks to be avoided, including off-limits areas, such as markets that the firm should not serve, and fraudulent or unethical actions and behaviors that employees should not engage in. Moreover, boundary controls help top managers to communicate the risks to be avoided and to enforce compliance by adding credible sanctions (Simons 1995). Hereby, these controls also free up resources for engaging in productive risk-taking and exploiting opportunities (Bellora-Bienengräber 2019).

Diagnostic controls communicate desired goals for the critical performance variables and, thus, not only motivate employees but might also guide their assessment of the risks that could hamper goal attainment (Braumann et al. 2020). Regarding the critical performance variables, Simons (1995, 63) states that “to uncover these variables is to imagine that a strategy failed and then ask what factors would be identified as causes for this failure.” That is, determining critical performance variables also implies considering the risks that pertain to the intended strategy. Given that realistic goals are set for the critical performance variables, significant deviations from these goals point to risks that managers need to consider when determining corrective action. Moreover, performance measures that are selected to operationalize and measure critical performance variables may include key risk indicators (Baker 2016). Thereby, risk management becomes a task of all managers and is not only delegated to a specific unit. Moreover, a predominantly diagnostic use of performance measures and risk indicators best fits with a risk governance rooted in a calculative culture of quantitative enthusiasm that understands risk numbers to completely represent the underlying economic reality (Mikes 2009; Harten et al. 2022).

Finally, interactive controls with their focus on strategic uncertainties help top managers to detect opportunities for strategic renewal and to induce organizational creativity and innovativeness (Simons 1995; Widener 2007). Thereby, they can inspire higher-order learning processes and ensure the adaptation capability of the firm (Simons 1995), thus helping it to effectively deal with the risks that threaten its business model’s viability. Moreover, via these MCSs, top managers involve themselves regularly in their subordinates’ decision activities, instill discussions and interpretation of performance data and risks in face-to-face meetings, incorporate qualitative and quantitative information, and thereby guide the emergence of new strategies (Braumann et al. 2020; Simons 1995). Interactive controls thus support risk governance’s focus on opportunities that arise from the environment (Stein et al. 2019). Moreover, these controls keep top managers involved in the firm’s risk-related activities, as risk governance demands (Stein/Wiedemann 2016). Finally, a predominantly interactive use of risk information best fits with a

risk governance rooted in a calculative culture of quantitative skepticism that understands risk numbers as trend indicators that support organizational learning (Mikes 2009; Harten et al. 2022).

However, the “power of the control levers does not lie in how each is used alone but rather in how they complement each other” (Simons 1995, 153). That is, the LoC form a system of controls and, thus, need to be implemented together. Boundary and diagnostic controls are constraining forces that impose compliance with rules and regulations, whereas beliefs and interactive controls focus on opportunity seeking, enabling creativity, and problem-solving. Moreover, for settings of high environmental uncertainty, Braumann et al. (2020) find that tone from the top and interactive control complement each other in their effect on risk awareness, whereas tone from the top and diagnostic controls are substitutes, such that their joint use may communicate conflicting expectations for risk-related actions. However, by systemically implementing the four levers, firm’s top managers might take such contradictions into account. For example, Bellora-Bienengräber et al. (2022) show that the four levers’ systemic use and their infusion with ethical values limits counterproductive work behaviors and undesirable work climates and, thus, ultimately, contributes to successful risk governance. Overall, the levers are powerful tools not only for the general management of a firm, but also for risk governance.

Development impetus for risk governance

Our reflections show how the LoC might serve as a means for institutionalizing risk governance as “an overarching philosophy of controlling strategic business risk” (Stein et al. 2019, 1229). Via the LoC top managers monitor their firm’s core values, risks to be avoided, critical performance variables, and strategic uncertainties and, thus, manage their firms despite the many risks that they face. To this end, top managers have to systemically implement the four LoC, carefully calibrating how they use each lever.

To aid managers in this task, more (empirical) risk governance research is needed. To date, a sizeable literature exists that defines risk governance and relates it to risk management and corporate governance. However, fewer studies – and even fewer empirical ones – address how risk governance might actually be achieved in different contexts (Hiebl 2019). As we have shown conceptually, the LoC may help top managers to institutionalize risk governance. Therefore, future empirical research should study how MCSs, such as the LoC, contribute to risk governance.

References

- Baker, Larry L. (2016): Integrating key risk and performance indicators, in: *Internal Auditor*, Vol. 73, No. 3, pp. 23-27.
- Balakrishnan, Ramji/Matsumura, Ella M./Ramamoorti, Sridhar (2019): Finding common ground: COSO's control frameworks and the levers of control, in: *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 31, No. 1, pp. 63-83.
- Baule, Rainer/Fandel, Günter (2016): Editorial, in: *Journal of Business Economics*, Vol. 86, No. 8, pp. 809-811.
- Bellora-Bienengräber, Lucia (2019): Configurations of control in product development, in: *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 15, No. 1, pp. 127-146.
- Bellora-Bienengräber, Lucia/Radtke, Robin R./Widener, Sally K. (2022): Counterproductive work behaviors and work climate: The role of an ethically focused management control system and peers' self-focused behavior, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 96, Art. 101275.
- Braumann, Evelyn C. (2018): Analyzing the role of risk awareness in enterprise risk management, in: *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 30, No. 3, pp. 241-268.
- Braumann, Evelyn C./Grabner, Isabella/Posch, Arthur (2020): Tone from the top in risk management: A complementarity perspective on how control systems influence risk awareness, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 84, No. 3, Art. 101128.
- COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017): *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance: Executive summary*, New York, NY.
- Harten, Clemens/Meyer, Matthias/Bellora-Bienengräber, Lucia (2022): Talking about the likelihood of risks: An agent-based simulation of discussion processes in risk workshops, in: *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 18, No. 1, pp. 153-173.
- Hiebl, Martin R. W. (2019): Guest editorial: From theoretical framing to empirical testing in risk governance research: Moving the field forward, in: *Management Research Review*, Vol. 42, No. 11, pp. 1217-1223.
- Lundqvist, Sara A. (2015): Why firms implement risk governance – Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management, in: *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 34, No. 5, pp. 441-466.
- Mikes, Anette (2009): Risk management and calculative cultures, in: *Management Accounting Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 18-40.
- Schäffer, Utz (2020): Levers of organizational resilience, in: *Controlling & Management Review*, Vol. 64, No. 6-7, pp. 8-19.
- Simons, Robert (1995): *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston, MA.
- Simons, Robert/Dávila, Antonio (2021) How top managers use the entrepreneurial gap to drive strategic change, in: *European Accounting Review*, Vol. 30, No. 4, pp. 583-609.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Vol. 86, No. 8, pp. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Vol. 42, No. 11, pp. 1224-1242.
- Widener, Sally K. (2007): An empirical analysis of the levers of control framework, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, No. 7-8, pp. 757-788.

Überlegungen zur Organisation des Risikomanagements im Rahmen der Risk Governance

Ute Vanini*

Einleitung

Mittlerweile gibt es in der Wissenschaft und Unternehmenspraxis ein gemeinsames Verständnis, dass Risiken potenzielle Abweichungen von geplanten finanziellen und nicht-finanziellen Unternehmenszielen darstellen, die sowohl negative Abweichungen (Risiken im engeren Sinne) wie auch positive Abweichungen (Chancen) umfassen, und dass sie durch (externe) Ereignisse sowie Handlungen von Beschäftigten oder Entscheidungen des Managements verursacht werden. Aufgrund der Vielfalt möglicher Ereignisse, Handlungen und Entscheidungen sind die Zahl und die Merkmale möglicher Risiken eines Unternehmens nahezu unüberschaubar (Vanini/Rieg 2021, 26-35).

Risiken müssen im Rahmen eines unternehmensweiten und systematischen Risikomanagements nach den Kriterien der Gewährleistung der Risikotragfähigkeit und der Optimierung des Risiko-Rendite-Profiles („Performance-Rational“) gesteuert werden, damit die Existenz des Unternehmens langfristig gesichert ist sowie die Erreichung der Unternehmensziele unterstützt, Handlungsspielräume identifiziert und die Risiko- und Kapitalkosten gesenkt werden. Zudem gibt es zahlreiche gesetzliche Anforderungen an das Risikomanagement, deren Einhaltung ebenfalls regelmäßig überwacht werden muss, da ansonsten Rechts- und Compliance-Risiken für das Unternehmen entstehen. Das Risikomanagement dient dann als Governance- und Kontrollsystem vor allem der Erfüllung gesetzlicher Anforderungen („Compliance-Rational“). In der Unternehmenspraxis sind häufig beide Rationale gleichzeitig – wenn auch in unterschiedlicher Intensität – für die Implementierung eines Risikomanagements relevant (Tekathen 2015, 323-328). Das Risikomanagement ist Aufgabe der Unternehmensleitung, die aber die operative Umsetzung an bestimmte Funktionsbereiche, wie die Compliance- oder eine spezifische Risikomanagement-Abteilung, delegieren kann (Vanini/Rieg 2021, 37-38).

Trotz zahlreicher Risikomanagement-Standards und Konzepte, wie dem COSO ERM Standard, kommen Studien zur Effektivität des Risikomanagements in der Unternehmenspraxis durchaus zu gemischten Ergebnissen und die Kritik – insbesondere als Reaktion auf ein vermeintliches Versagen des Risikomanagements in der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007/2008 sowie der COVID-19-Krise 2020 –

* Prof. Dr. Ute Vanini ist Professorin für Controlling und Risikomanagement an der Fachhochschule Kiel.

reißt nicht ab. Beispielsweise weist Power (2009) auf eine zu starke Ausrichtung des Risikomanagements auf formale Dokumentations- und Überwachungsaspekte, um den Anforderungen der Wirtschaftsprüfer zu genügen, hin. Weiterhin kritisiert er eine zu starke modell- und methodenorientierte Umsetzung des Konzepts des Risikoappetits und subsummiert den Status des Risikomanagements in der Unternehmenspraxis als „the risk management of nothing“.

Selbst wenn man diese sicherlich sehr zugespitzt formulierte Schlussfolgerung nicht teilt, gibt es zahlreiche Probleme bei der Implementierung eines Risikomanagements. So führen die bereits oben adressierte Risikovielfalt und das zu ihrem Management notwendige spezifische Kompetenzprofil dazu, dass mehrere Funktionsbereiche im Unternehmen mit der Identifikation, Bewertung, Reporting und Steuerung von Risiken befasst sind. So kümmern sich die Compliance und die interne Revision um Risiken, die aus einer Verletzung externer oder interner Normen und Standards resultieren, während durch das Qualitätsmanagement Risiken wie technische Produktmängel identifiziert und vermieden werden sollen. Das Controlling bewertet ökonomische Chancen und Risiken für die Unternehmensplanung, während die IT-Sicherheit Cyber-Risiken reduzieren und sich um die Datensicherheit kümmern soll. Dadurch besteht die Gefahr, dass ein „Risk silo management“ (Mikes 2009, 23-24) entsteht, Risikointerdependenzen nicht identifiziert und dann insbesondere Risiken an den Schnittstellen der verschiedenen Funktionsbereiche vernachlässigt werden (Stein/Wiedemann 2016, 819). Ein weiteres Problem stellt das Management neu auftretender Risiken dar, für die noch keine historischen Erfahrungswerte vorliegen und die noch keinem Funktionsbereich zugeordnet sind, wie das Beispiel COVID-19 eindrucksvoll zeigt.

Es stellt sich also die Frage, wie einerseits – unter Berücksichtigung vorhandener Kompetenzprofile und möglicher Spezialisierungseffekte – das Management der verschiedenen Risiken effizient auf die verschiedenen Unternehmensfunktionen und -akteure verteilt werden soll und wie andererseits die verschiedenen Ansätze im Sinne einer ganzheitlichen Risk Governance wieder integriert werden können. Dafür wird im nächsten Abschnitt mit dem Three Lines of Defence (TLod)-Modell ein Ansatz zur Organisation der Zusammenarbeit der verschiedenen Risikomanagement-Funktionen und -Akteure diskutiert und es werden mögliche Schwachstellen aufgezeigt, bevor im abschließenden Abschnitt auf der Grundlage der Risikosystematik von Kaplan und Mikes (2012) Entwicklungsimpulse für die Risk Governance abgeleitet werden.

Das Three Lines of Defence-Modell als Ansatz zur Organisation des Risikomanagements

Das operative Risikomanagement folgt einem prozessorientierten Verständnis der Identifikation, Bewertung, Berichterstattung, Steuerung und Überwachung von Risiken. Ein wesentlicher Schwerpunkt ist eine möglichst dezidierte Bewertung der verschiedenen Risiken auf der Grundlage mehr oder weniger komplexer Risikomodelle. Aspekte einer geeigneten Aufgabenteilung und Organisation des Risikomanagements werden dagegen nur am Rande behandelt. Diese Fragen werden durch die Corporate Governance aufgegriffen. Hier werden die regulatorischen Anforderungen an das Risikomanagements sowie die Aufgaben, Zuständigkeiten und Prozesse zu seiner Umsetzung in Form von Standards und Richtlinien beschrieben und deren korrekte Umsetzung regelmäßig überprüft (Stein/Wiedemann 2016, 817-819).

Ein weit verbreiteter Ansatz zur Organisation des Risikomanagements ist das in Abbildung 1 dargestellte TLoD-Modell.

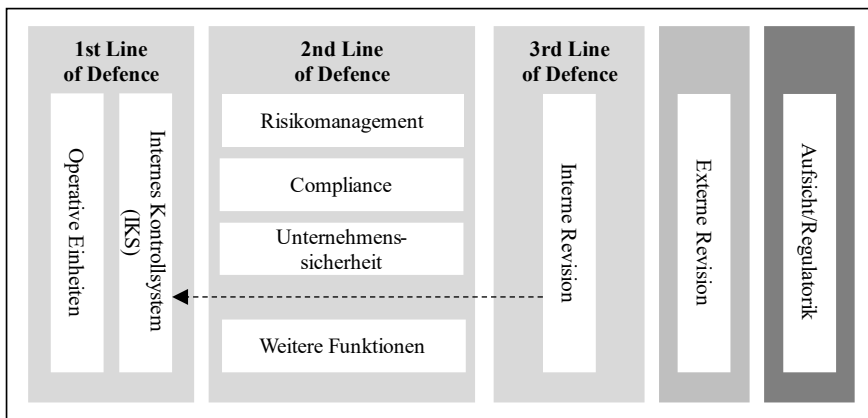


Abbildung 1: Three Lines of Defence-Modell (FERMA/ECHIA 2010)

Die erste Verteidigungslinie besteht aus den operativen Führungskräften und Beschäftigten („Risk Owner“), die ihre wesentlichen Risiken durch prozessabhängige Kontrollen identifizieren, bewerten und steuern. Hierbei fokussieren sich die Risk Owner auf die Risiken aus dem operativen Tagesgeschäft. Die zweite Verteidigungslinie besteht aus zentralen Unternehmensfunktionen wie dem Compliance-, Qualitäts- oder Sicherheitsmanagement, die die erste Verteidigungslinie unterstützen und für die Funktionsfähigkeit der wesentlichen Steuerungssysteme verantwortlich sind. Klassischerweise zählt auch der Funktionsbereich Risikomanagement dazu. Die dritte Verteidigungslinie umfasst die interne Revision, welche

prozessunabhängig die vorhandenen Risikomanagement- sowie die anderen Sicherungssysteme überwacht. Der Aufsichts- oder Verwaltungsrat eines Unternehmens sowie externe Wirtschaftsprüfer und Aufsichtsbehörden können weitere Überwachungs- und Kontrollaufgaben im Rahmen des Risikomanagements übernehmen, wie die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach dem Prüfungsstandard IDW 340 (Eulerich et al. 2021, 61-62).

Das TLoD-Modell macht allerdings keine Aussagen zur Zuordnung einzelner Risiken zu den verschiedenen Funktionsbereichen. Insgesamt übernehmen die Funktionsbereiche der 2. Verteidigungslinie lediglich Steuerungs- und Überwachungsaufgaben der aggregierten Risiken der 1. Verteidigungslinie. Eine wie auch immer geartete Aggregation der verschiedenen Risikokategorien wird nicht konkretisiert. Bei der Umsetzung in der Unternehmenspraxis entstehen zudem Probleme durch einen erhöhten Abstimmungsbedarf zwischen den einzelnen Verteidigungslinien sowie die Gefahr von Doppelarbeit einerseits sowie „governance“-freien Räume andererseits, die zu einer unzureichenden Risikointegration führen. Das TLoD-Modell wurde mittlerweile vom Institute of Internal Auditors (IIA) zum Three-Lines-(TL)-Modell weiterentwickelt, das die Verwendung des Begriffs Verteidigungslinie und die Zuordnung konkreter Funktionsbereiche zur „second line“ vermeidet, um auch ein Chancenmanagement sowie eine linien-übergreifende Beteiligung einzelner Funktionsbereiche konzeptionell möglich zu machen. Daraus folgt für den Funktionsbereich „Risikomanagement“, dass dieser auch weitere Aufgaben und Rollen im unternehmensweiten Gesamtgefüge „Risikomanagement“ wahrnehmen kann, beispielsweise die Informationsversorgung von Vorstand und Aufsichtsrat. Allerdings bleibt die organisatorische Zuständigkeit für das Management spezifischer Risiken und deren Integration nach wie vor unklar (Eulerich et al. 2021, 60-61).

Das Konzept der Risk Governance versucht, die beiden Konzepte des operativen Risikomanagements und der Corporate Governance zu integrieren und so eine ganzheitliche Umsetzung einer Risikosteuerung sicherzustellen. Dabei geht es zum Beispiel um Aspekte wie die strukturelle Umsetzung des Risikomanagements oder den erforderlichen Grad der Unabhängigkeit der verschiedenen Risikomanagementfunktionen von der Unternehmensleitung (Stein/Wiedemann 2016, 828-829). Die Grundidee der Risk Governance ist, dass alle relevanten Risikoaspekte systematisch als Grundlage für Managemententscheidungen integriert werden müssen, um die Lücke zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen als Spezialisten für die Identifikation und Bewertung ihrer Risiken und der Integration möglicher Auswirkungen für das gesamte Unternehmen zu schließen (Hiebl et al. 2018).

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Es gibt viele verschiedene Risikokategorisierungen (Vanini/Rieg 2021, 27-31). Dieser Beitrag folgt der Systematisierung von Kaplan und Mikes (2012), da diese Ansatzpunkte für die Zuordnung verschiedener Risiken zu bestimmten Funktionsbereichen bieten:

- Vermeidbare Risiken resultieren aus fehlerhaften Prozessen, einer ungeeigneten Betriebsorganisation sowie einer unzureichenden Unternehmenskultur. Beispiele sind Organisations-, Sicherheits-, Qualitäts-, Prozess- sowie Compliance-Risiken. Werden diese Risiken nicht erkannt und vermieden, führen sie zu Fehlern wie zu fehlerhaften Produkten. Es handelt sich damit um asymmetrische Risiken, denen keine Chancen gegenüberstehen. Zudem haben vermeidbare Risiken primär interne Ursachen und können somit direkt durch das Unternehmen vermieden oder reduziert werden.
- Strategische Risiken resultieren aus der Umsetzung der Unternehmensstrategie und werden auch als Geschäftsmodellrisiken bezeichnet. Sie sind wesentlicher Bestandteil jeder unternehmerischen Tätigkeit und mit Chancen verbunden (symmetrische Risiken). Daher werden sie bewusst durch die Unternehmensleitung eingegangen. Da strategische Risiken zu erheblichen Umsatz-, Gewinn- oder Liquiditätsrückgängen führen können, sollten sie unter Sicherstellung der Risikotragfähigkeit übernommen werden, um die Existenz des Unternehmens nicht zu gefährden. Zudem sind strategische Risiken nur begrenzt steuerbar, da sie vor allem von externen Faktoren wie dem Verhalten von Kundschaft und Konkurrenz oder dem Auftreten von Substitutionstechnologien und -produkten beeinflusst werden.
- Externe Risiken resultieren aus Ereignissen und Entscheidungen außerhalb des Unternehmens und können daher durch das Unternehmen selbst nicht beeinflusst werden. Häufig handelt es sich um sogenannte „Low Probability-High Impact-Risiken“, die sich insbesondere aufgrund ihrer sehr geringen Eintrittswahrscheinlichkeit wie Naturkatastrophen in der klassischen Risikobewertung nur schwer abbilden lassen. Allerdings wirken sie sich auf die interne Geschäftsorganisation und damit die vermeidbaren Risiken sowie das Geschäftsmodell und damit die strategischen Risiken teilweise erheblich aus, wie das Beispiel von COVID-19 und den durch das Virus induzierten politischen Maßnahmen zeigt.

Kaplan und Mikes (2012) schlagen vor, dass vermeidbare Risiken durch aktive Prävention sowie Überwachung und Kontrolle gesteuert werden sollten. Dafür sind eine detaillierte Kenntnis der regulatorischen und internen Anforderungen und Standards sowie Kompetenzen im Bereich Überwachung und Kontrolle not-

wendig, um Fehler in internen Prozessen und Systemen sowie Produkt-, Leistungs- und Qualitätsmängel und nicht-konformes Verhalten des Managements und der Beschäftigten aufzudecken. Eine umfassende, gar monetäre Risikoquantifizierung ist dagegen nicht notwendig. Aufgrund ihres spezifischen Kompetenzprofils sind je nach spezifischer Risikoart die Funktionsbereiche Compliance-, Qualitäts-, (IT-)Sicherheits- oder Prozessmanagement für die Unterstützung der Risk Owner bei der Identifikation, Bewertung und Steuerung zuständig, während die Funktionsfähigkeit der einzelnen Managementsysteme durch die interne Revision überwacht wird.

Strategische Risiken erfordern ein umfassendes Geschäftsverständnis und ausgeprägte Methodenkenntnisse zur monetären Bewertung der Auswirkungen von Risiken und Chancen für das Geschäftsmodell und die Strategie des Unternehmens. Risk Owner ist die erweiterte Unternehmensleitung. Hier geht es nicht unbedingt um eine Risikovermeidung, viel mehr soll die Unternehmensleitung in die Lage versetzt werden, unter Einhaltung der Risikotragfähigkeit geeignete Alternativen der Strategieumsetzung zur Optimierung des Risiko-Chancen-Profiles auszuwählen oder das Geschäftsmodell anzupassen. Über die notwendigen Kompetenzen verfügen in vielen Unternehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Strategieabteilung sowie aus dem Controlling und dem Risikomanagement, die vor allem in der Rolle des „Business Partners“ das Top-Management entsprechend unterstützen.

Insbesondere neue externe Risiken sind organisatorisch noch keinem Risk Owner zugeordnet. Zudem kann das Unternehmen hier den Risikoeintritt nicht verhindern. Vielmehr geht es darum, diese Risiken rechtzeitig zu erkennen und mögliche Auswirkungen durch geeignete Instrumente wie Szenarioanalysen oder „Business Wargaming“ abzuschätzen, um unter anderem Notfallpläne aufzustellen und die Resilienz des Unternehmens zu verbessern. Das Management dieser Risiken erfordert einerseits eine große Nähe zur Unternehmensumwelt und andererseits eine sehr spezifische Methodenkompetenz sowie ein umfassendes Organisationsverständnis. Letztendlich müssen diese Risiken in den dezentralen Geschäftsbereichen, die auch potenziell als Risk Owner in Frage kommen, identifiziert und im Risikomanagement in Zusammenhang mit dem Controlling und dem Business Continuity Management (BCM) bewertet sowie übergreifende Steuerungsansätze wie Notfallpläne aufgestellt werden (Kaplan/Mikes 2012).

Im Rahmen des durch die Risk Governance propagierten holistischen Ansatzes kommt zudem dem (zentralen) Risikomanagement eine maßgebliche Koordinations-, Integrations- und Informationsfunktion zu, um einen Silo-Ansatz des Managements der drei Risikokategorien zu vermeiden. Das Ausmaß dieser Koordinations-, Integrations- und Informationsfunktion wird durch die jeweilige Risikokategorie bestimmt. Während das (zentrale) Risikomanagement bei den vermeidbaren Risiken lediglich bei Bedarf die anderen Funktionsbereiche unterstützt und

eine koordinierende Funktion übernehmen sollte, um Doppelarbeiten aber auch blinde Flecken zu vermeiden und die gesamte Risikosituation des Unternehmens im Blick zu haben, übernimmt es für die anderen beiden Risiken zudem Bewertungs- und Aggregationsaufgaben. Zudem sollten durch weitere Funktionsbereiche wie dem Controlling durchgeführte Analysen und Bewertungen im Sinne eines „Devil’s Advocate“ kritisch hinterfragt werden. Für die neuen externen Risiken, für die es noch keine Risk Owner gibt, muss das zentrale Risikomanagement die Effektivität des „Risk Intake“-Prozesses überwachen, damit diese Risiken auch in die Risikomanagement-Regelprozesse integriert werden. Zudem muss das zentrale Risikomanagement bei vorliegenden Risikointerdependenzen die zuständigen Funktionsbereiche mit den notwendigen Informationen versorgen. Eine weitere wesentliche Aufgabe ist die Schnittstellen- und Informationsfunktion des zentralen Risikomanagements zur Unternehmensleitung und der internen Revision. Tabelle 1 fasst die wichtigsten Überlegungen noch einmal zusammen.

Die obige Diskussion zeigt, dass die Organisation des Risikomanagements im Rahmen der Risk Governance aufgrund der enormen Risikovielfalt und der zahlreichen Risikointerdependenzen eine große Herausforderung darstellt und zahlreiche Probleme aufwirft. Da zukünftig verstärkt auch Nachhaltigkeitsrisiken in ein unternehmensweites Risikomanagement-System integriert werden müssen, wird die Komplexität hier eher noch steigen.

	Vermeidbare Risiken	Strategische Risiken	Externe Risiken
Ziel des Risikomanagements	Kosteneffiziente Risikoprävention sowie -aufdeckung	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung des Risiko-Chancen-Verhältnisses strategischer Alternativen • Sicherstellung der Risikotragfähigkeit • (Weiter-)Entwicklung des Geschäftsmodells 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosteneffiziente Reduktion der Schadensausmaße von Risiken • Verbesserung der Resilienz
Steuerungsansatz	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung eines integrierten Kultur-, Qualitäts-, Sicherheits- und Complianceansatzes • Definition von Standards zur Prävention • Überwachung und Kontrolle zur Detektion 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung eines integrierten sowie risikoorientierten Strategie-, Planungs- und Steuerungsprozesses • Identifikation von Einflussfaktoren, Definition und Überwachung von Key Risk Indicators (KRI) • Bewertung durch Szenario- und Simulationsanalysen 	<ul style="list-style-type: none"> • Laufende Überwachung und Steuerung bekannter Risiken und Chancen • Implementierung eines Risk-Intake-Prozesses • Identifikation und Relevanzabschätzung neuer Risiken unter anderem durch Wargaming oder Szenarioanalysen • Identifikation von Risikointerdependenzen
Zuständigkeiten	Dezentrale Risk Owner mit Unterstützung des Compliance, (IT)-Sicherheits-, Qualitätsmanagement	Unternehmensleitung mit Unterstützung durch Strategieabteilung, Controlling sowie Risikomanagement	Dezentrale Geschäftsbereiche für die Risikoidentifikation, Risikomanagement für Relevanzschätzung, BCM für Maßnahmenableitung
Rolle des zentralen Risikomanagements	Beratung/Unterstützung, Koordination	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Methodenkompetenz • Mögliche Durchführung von Analysen und Bewertung • Devil's Advocate 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination des Risk-Intake-Prozesses • Bereitstellung von Methodenkompetenz • Mögliche Durchführung von Analysen und Bewertungen mit Abschätzung und Kommunikation der Interdependenzen zu anderen Risiken
	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinations- und Informationsfunktion zur Unternehmensleitung und der internen Revision • Aggregation der Einzelrisiken 		

Tabelle 1: Aufgaben und Zuständigkeiten des Managements verschiedener Risiken (in Erweiterung von Kaplan/Mikes 2012, 54)

Literatur

- Eulerich, Marc/Behrend, Joel/Fligge, Benjamin (2021): Das neue Three Lines Model: Die Positionierung des Risikomanagement, in: Zeitschrift für Risikomanagement, Jg. 2, Nr. 3, S. 60-66.
- FERMA – Federation of European Risk Management Associations/ECIIA – European Confederation of Institutes of Internal Auditing (2010): Guidance on the 8th EU company law directive: Article 41, Brüssel.
- Hiebl, Martin R. W./Baule, Rainer/Dutzi, Andreas/Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2018): Roles and actors in risk governance, in: Journal of Risk Finance, Jg. 19, Nr. 4, S. 318-326.
- Kaplan, Robert S./Mikes, Anette (2012): Managing risks: A new framework, in: Harvard Business Review, Jg. 90, Nr. 6, S. 48-60.
- Mikes, Anette (2009): Risk management and calculative cultures, in: Management Accounting Research, Jg. 20, Nr. 1, S. 18-40.
- Power, Michael (2009): The risk management of nothing, in: Accounting, Organizations and Society, Jg. 34, Nr. 6-7, S. 849-855.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: Journal of Business Economics, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Tekathen, Matthäus (2015): Enterprise Risk Management in der Unternehmenspraxis: Ein Zwischenfazit nach zehn Jahren ERM, in: Controlling, Jg. 27, Nr. 6, S. 323-329.
- Vanini, Ute/Rieg, Robert (2021): Risikomanagement: Grundlagen – Instrumente – Unternehmenspraxis, 2. Auflage, Stuttgart.

Nachhaltige risikofeste MITO-Businessmodell-Gestaltung

Hartmut F. Binner*

Einleitung

Businessmodellbetrachtungen stehen zurzeit im Mittelpunkt der unternehmensspezifischen Strategieableitungen für einen nachhaltigen Wettbewerbserfolg (Wirtz 2021). Sie lösen klassische auf den Markt und die Mitbewerber bezogene Produkt- und Prozessstrategien ab, weil diese die Kundenanbindung und die technologische Entwicklung nicht konsequent genug mit einbeziehen. Nachfolgend wird eine systematische Vorgehensweise zur unternehmensspezifischen risikofesten Businessmodellentwicklung beschrieben. Sie basiert auf der detaillierten, methodengestützten Beschreibung des MITO-Businessmodells mit seinen fünf MITO-Modellsegmenten Führung, Input, Transformation, Output und Leitung unter Einbeziehung der Kundschaft sowie Partnerschaften als zusätzliche Betrachtungselemente (Binner 2018a).

In diesem Zusammenhang sind für Geschäftsmodelle grundsätzlich die 7W-Grundfragen: „Weshalb?, Wer?, Was?, Wie?, Womit?, Mit wem? sowie Wert?“ zu beantworten. Das in Abbildung 1 in seiner Grundform gezeigte MITO-Businessmodell konkretisiert in der vorgegebenen Reihenfolge der 7W-Grundfragenbeantwortung von Nr. 1 bis Nr. 7 den Zusammenhang von Unternehmenszweck und Marktsegment, Schlüsselkunden, Schlüsselprodukten, Schlüsselprozessen, Schlüsselressourcen, Schlüsselpartnern und den dadurch erlösten Wert für die Kundschaft und das Unternehmen. Diese sieben Elemente werden im MITO-Businessmodell in Form eines integrierten Unternehmens- und Betriebsregelkreises detailliert beschrieben und bilden das gemeinsame Dach für die Bündelung vieler Aufgabenstellungen zur compliancegerechten Unternehmensentwicklung.

Weiter gibt die auf diese Weise dokumentierte Geschäftstätigkeit des Unternehmens für die Optimierung und Digitalisierung der horizontalen Wertschöpfungskette (end-to-end Prozess) die Struktur für die ganzheitliche prozessorientierte Organisationsgestaltung und -dokumentation vor (Binner 2020a).

* Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner ist Gründer und Leiter des Bildungsinstituts Prof. Binner Akademie (PBAKA), Hemmingen. Von 2007 bis 2017 war er Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für Organisation (gfo).

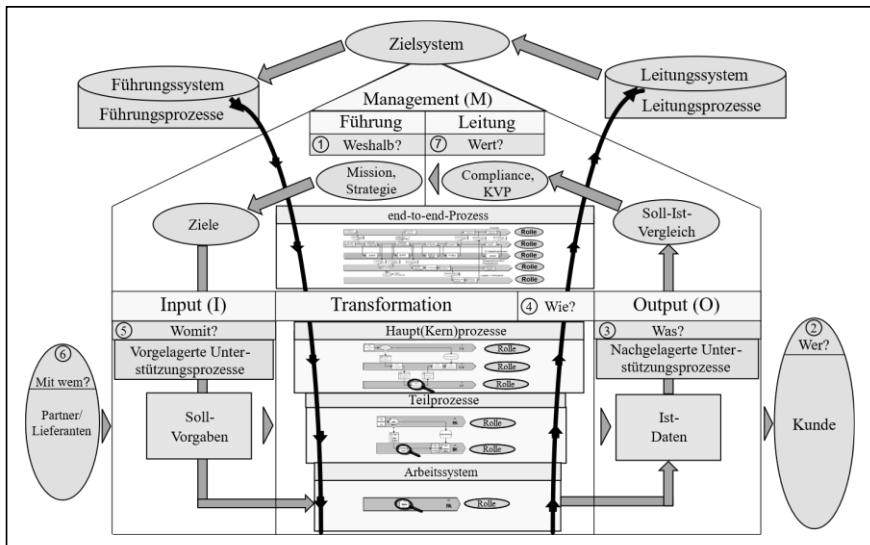


Abbildung 1: Ganzheitliches MITO-Businessmodell als gemeinsames Dach der Risk-Governance-Aktivitäten

Aus dieser Strukturvorgabe leiten sich ab:

- der unternehmensspezifische MITO-Modell-Regelkreis mit der Zielsystemvorgabe,
- die Prozesshierarchiegliederung über das Prozessebenenmodell,
- die Konzeption des integrierten Führungs- und Leitungssystem mit dem Kennzahlenmanagement,
- die Implementierung eines Integrierten Managementsystems (IMS) nach einer einheitlichen Vorgehensweise,
- die themenspezifischen Aufgabenfelder pro MITO-Modellsegment.

Das MITO-Modell selbst bildet dabei gleichzeitig den in vielen Normen geforderten prozessorientierten Ansatz mit

- (1) Prozesse gestalten im MITO-Führungssegment
- (2) Prozesse planen im MITO-Inputsegment
- (3) Prozesse durchführen im MITO-Transformationssegment
- (4) Prozesse messen im MITO-Outputsegment
- (5) Prozesse verbessern im MITO-Leitungssegment

sowie die High-Level-Structure für Integrierte Managementsysteme (IMS) mit einer einheitlichen Terminologie und Kapitalstruktur ab.

Das MITO-Businessmodell selbst mit seinen sieben Modellsegmenten und dem darin integrierten Prozessebenenmodell wird durch die Beantwortung der 7W-Grundfragen anhand vorgegebener MITO-Portfoliochecklisten sehr detailliert

analysiert und dokumentiert (Binner 2020b). Hierbei werden innerhalb der genannten MITO-Modellsegmente anschließend die auftretenden Risiken systematisch lokalisiert und hinsichtlich der vorhandenen Gefährdungen überprüft. Auch in vielen integrierten Managementsystem-Normen wie Compliance-, Umwelt-, Nachhaltigkeits- oder Qualitätsmanagement werden diese Risikoanalysen managementsystembezogen gefordert. Die dabei handlungsfeldbezogenen erfolgs-, mitarbeiter-, prozess-, kunden- und finanzorientierten Zielsetzungen eines ganzheitlichen Risikomanagements sind in Abbildung 2 gezeigt.

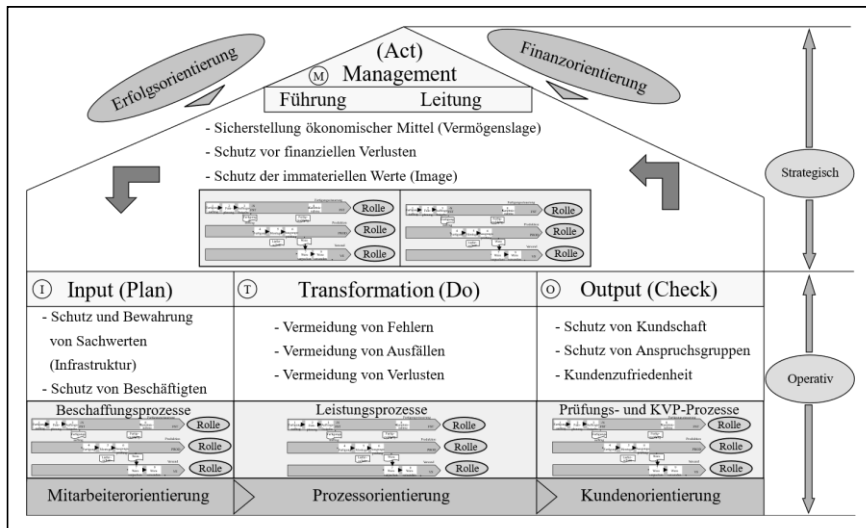


Abbildung 2: Handlungsfeld- und prozessmodellbezogene Risikomanagementziele im Unternehmen

Die Risikobetrachtungen sollten entsprechend des prozessorientierten Ansatzes schwerpunktmäßig mit dem Fokus auf die im unternehmensspezifischen Prozessmodell in der rollenbasierten Swimlane-Darstellung dokumentierten Prozesse durchgeführt werden.

Unterteilung in Risk Governance und Risk Management

Über das im MITO-Businessmodell integrierte Prozessebenenmodell lässt sich, wie in Abbildung 3 gezeigt, eine Unterscheidung in strategisches und operatives Risikomanagement vornehmen. Für die strategische Ebene mit dem Managementführungs- und Leitungssegment soll die Risk Governance für eine proaktive Kontrolle aller auf seine Zielgruppen bezogenen Unternehmensrisiken sorgen, also in Bezug auf die Eigentümerinnen und Eigentümer, Banken, Kooperationspartner,

Kundschaft, Lieferbeziehungen, Öffentlichkeit sowie Beschäftigten. Hierbei handelt es sich um eine Durchdringung des Unternehmens mit einer stakeholderorientierten Risikosteuerung aus strategischer Sicht (Stein/Wiedemann 2016; Stein et al. 2018).

Wie in Abbildung 3 weiter dargestellt, bezieht sich das klassische Risk Management dagegen auf die Durchführung der Geschäftsprozesse auf der operativen Ebene im Tagesgeschäft. Hier geht es im Inputsegment um die Ressourcenrisiken, im Transformationssegment um die Prozessrisiken und im Outputsegment um die Produkt- und Dienstleistungsrisiken. Sie alle sind systematisch zu ermitteln und bereits vor dem Risikoeintritt durch geeignete Maßnahmen zu reduzieren.

In Bezug auf die ebenfalls inputseitig zugeordneten Partnerschaften und die outputseitig zugeordnete Kundschaft gelten beide Unterscheidungen einmal aus strategischer Sicht in Bezug auf die Umsetzung oder Erreichung der langfristigen strategischen Ziele des Unternehmens, aber auch im operativen Tagesgeschäft bei der Produkt- oder Dienstleistungserstellung, beispielsweise im Hinblick auf Lieferengpässe oder Maschinenausfälle (Binner 2020b).

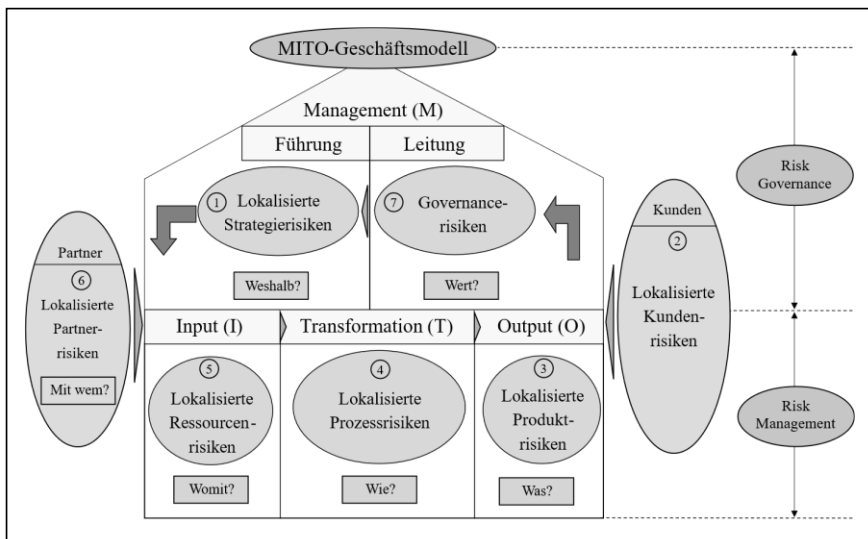


Abbildung 3: Risikofestes MITO-Geschäftsmodell bei der Beantwortung der 7W-Grundfragen

Aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzungen bei der prozessorientierten Organisationsentwicklung und Gestaltung innerhalb der fünf MITO-Modellsegmente (Binner 2018b) sind sehr viele weitere unterschiedliche Risikoarten strategisch wie operativ vorhanden, die die vorgesehenen Unternehmens- und Prozessziele wie beispielsweise Kunden-, Beschäftigten-, Finanz-, Sicherheits-, Gesundheits-, Arbeitssicherheits-, Kosten- und Prozessziele infrage stellen. In Abbildung 4 sind

stakeholderbezogen noch weitere Risikokategorien mit den dazugehörigen Risikoarten genannt. Deshalb ist es sehr wichtig, eine systematische Vorgehensweise anzuwenden, um aus ganzheitlicher Sicht ein einheitliches Vorgehen bei der Risikoanalyse und Bewertung zu vielen verschiedenen Aufgabenstellungen in den einzelnen MITO-Modell-Segmenten sicherzustellen. Wie nachfolgend gezeigt, können über das MITO-Methoden-Tool mit einem digitalisierten Methodenspektrum die Anwenderinnen und Anwender aus unterschiedlichen Betrachtungssichten und mit mehreren frei wählbaren zweidimensionalen Bewertungsvarianten methodengestützt diese Risikoanalysen durchführen (Binner 2020a).

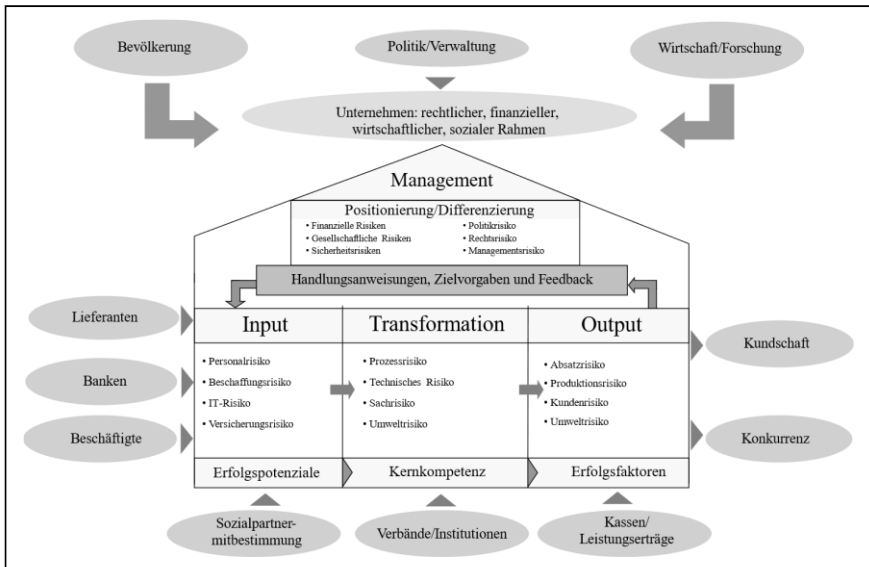


Abbildung 4: Unternehmensrelevante Stakeholder und Risikokategorien

Die Anwenderinnen und Anwender können frei entscheiden, welchen Untersuchungsbereich sie wählen, beispielsweise Bereiche, Abteilungen, Prozesse oder Arbeitsplätze.

Methoden-Tool-gestützte Risikoanalysen

Die im MITO-Methoden-Tool hinterlegten Methoden werden in einem übergreifenden Problemlösungszyklus bestehend aus Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung eingesetzt, um die unterschiedlichen Problemstellungen wie Risiko-, Gefährdungs- und Schadensanalyse systematisch abzarbeiten (Binner 2020a).

werden können. Über die zeilen- und spaltenweise Rangberechnung des Sensitivitätsdiagramms ist es anschließend möglich, Bottom-up (zeilenweise) oder Top-down (spaltenweise) einen hierarchischen Ziele-/Maßnahmenbaum mit entsprechender Zuordnung der Zielkennzahlen in einer automatisch generierten To-Do-Liste abzuleiten.

Die Zielerfüllung oder Maßnahmenumsetzung selbst kann ebenfalls wieder mit dem MITO-Methoden-Tool in Form einer Evaluierung oder eines Audits über eine ganze Anzahl unterschiedlicher Bewertungsmodelle vorgenommen werden. Dies erfolgt beispielsweise in absoluter oder relativer Form sowie eindimensional (Zielerfüllungsgrad) im Radardiagramm oder zweidimensional (nach Effektivität und Effizienz) im Portfoliodiagramm. Weiter sind mehrere Reifegradmodelle hinterlegt.

MITO-Tool-gestützte dreistufige Compliance-Risikoanalyse, -diagnose und -therapie

Die Corporate Governance gibt die Strukturen für ein Steuerungs-, Regel- und Kontrollsystem für die Gesamtheit aller Regeln, Verfahren und Gesetze vor, nach denen ein Unternehmen geführt und betrieben wird. Mit der Risk Governance gilt es, die speziell damit verbundenen Risiken zu lokalisieren und zu reduzieren. Der Einsatz des MITO-Methoden-Tools wird deshalb nachfolgend am Beispiel einer 3-stufigen Compliance-Risikoanalyse erläutert. Die in der ISO 19600:2014-Norm „Compliance-Managementsysteme-Leitlinien“ geforderte Risikoanalyse soll sicherstellen, dass eine prozessübergreifende Identifizierung, Umsetzung und Einhaltung rechtlicher Vorgaben, Vorschriften, Regeln und Gesetze mit aktueller Fortschreibung beziehungsweise Verbesserung des Compliance-Managementsystems nachgewiesen wird (Kremer et al. 2021). Mit dem MITO-Methoden-Tool wird systemgestützt eine solche Risikoanalyse durchgeführt. Die geforderten Nachweise, beispielsweise für die Zertifizierung, liegen anschließend in digitaler Form vor (Binner 2020a). In Abbildung 6 ist eine dreistufige MITO-gestützte Compliance-Risikoanalyse, -diagnose und -therapie abgebildet.

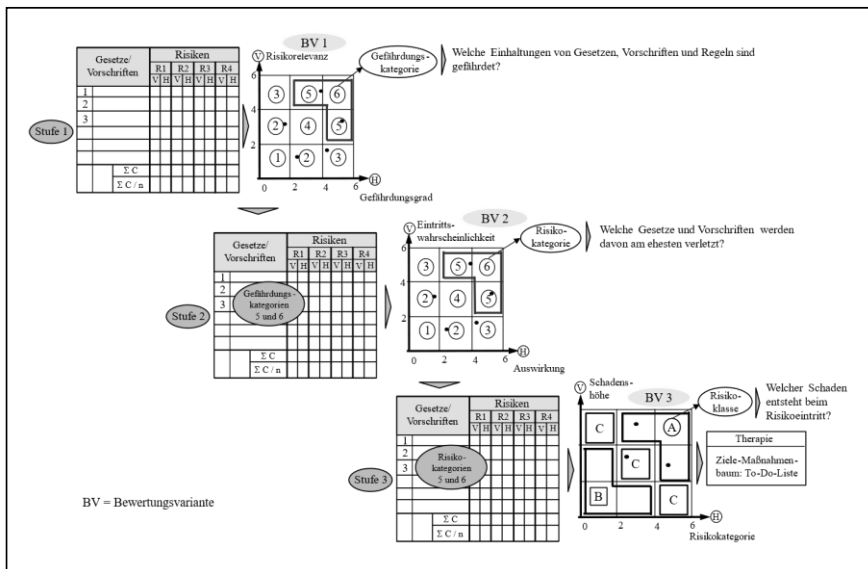


Abbildung 6: MITO-Tool-gestützte 3-stufige Compliance-Risikoanalyse, -diagnose und -therapie

In Stufe 1 beginnt es mit der Vorgabe einer Portfoliomatrix, in der zeilenweise alle Gesetze, Vorschriften, Regeln und Leitlinien aufgeführt sind. Spaltenweise sind die möglichen Risikoarten genannt, die eine Einhaltung dieser Gesetze und Vorschriften gefährden können. Die zweidimensionale Analyse mit dem MITO-Methoden-Tool anhand der Kriterien $V_1 = \text{Risikorelevanz}$ und $H_1 = \text{Gefährdungsgrad}$ (Bewertungsvariante 1) zeigt in der Ergebnisdarstellung im Portfoliodiagramm, welche Gesetzes- und Vorschrifteneinhaltungen am stärksten gefährdet sind. Diese befinden sich in der grafischen Ergebnisdarstellung im oberen rechten Portfoliodiagramm mit der Bezeichnung „Gefährdungskategorie“.

Alle dort im oberen rechten Handlungsfeld befindlichen Gesetze und Vorschriften, die also eine hohe Gefährdungskategorie ausweisen, werden anschließend in Stufe 2 ebenfalls in eine Portfoliomatrix übernommen und für die spaltenweise zugeordneten Risiken eine Bewertung nach den Kriterien $V_2 = \text{Eintrittswahrscheinlichkeit}$ sowie $H_2 = \text{Auswirkung}$ (Bewertungsvariante 2) durchgeführt. Die grafische Ergebnisdarstellung, ebenfalls wieder im Portfoliodiagramm, zeigt jetzt die Risikokategorie für die einzelnen zeilenweise genannten Gesetze, Vorschriften und Regeln. Ebenfalls in der rechten oberen Ecke des Portfoliodiagramms befinden sich diejenigen Gesetze, die am ehesten verletzt werden und welche die gravierendsten Auswirkungen besitzen.

Die dort befindlichen Gesetze und Vorschriften werden jetzt in Stufe 3 noch bezüglich der möglichen $V_3 = \text{Schadenshöhe}$ und $H_3 = \text{Eintrittswahrscheinlichkeit}$ bewertet, um eine Aussage zu erhalten, welcher Schaden bei einem Risikoeintritt

für das Unternehmen entsteht. Auch hier sind in der Portfoliomatrix wieder die Gesetze zeilenweise und die Risikoarten spaltenweise zugeordnet. In der grafischen Ergebnisdarstellung können im Portfoliodiagramm drei Risikoklassen mit A = schwer, B = mittel, C = leicht gebildet werden. Für Risikoklasse A findet jetzt in der MITO-Tool-Therapiephase eine Ziele-/Maßnahmenbaumableitung statt, um damit eine To-Do-Liste zu generieren und die notwendigen Maßnahmen einzuleiten, die das Risiko reduzieren. Für die Maßnahmenauswahl steht ein Risikomaßnahmenkatalog zur Verfügung.

Anwenderinnen und Anwender können für die Compliance-Risikoanalyse die verwendeten Portfoliomatrizen selbst konfigurieren. Beispielsweise könnte eine MITO-Relevanz-Portfoliomatrix als Ausgangspunkt die Prozesse identifizieren, bei denen die Risiken überhaupt auftreten können. In einem weiteren Schritt würden diesen Prozessen die Gesetze und Vorschriften zugeordnet, die dort Anwendung finden, um dann in ähnlicher Weise einzelprozessbezogen die oben geschilderte dreistufige Risikoanalyse durchzuführen.

Systematische durchgängige Gefahrenanalyse

Häufig wird neben dieser Compliancerisikobetrachtung in Managementsystemen eine durchgängige Gefahrenabwehranalyse mit Lokalisierung der Bedrohungen, Gefährdungen und Risiken gefordert. Hierbei bestehen zwischen Bedrohungen, Gefährdungen und Risiken klare Abhängigkeiten, die bei einer Risikoanalyse zu beachten sind. Beispielsweise gibt es in der ISO 27001 eine eindeutige Abgrenzung zwischen diesen Begriffen, wie sie in Abbildung 7 unter der Gesamtübersicht „Systematische Gefahrenabwehr“ zusammengefasst sind.

Ausgangspunkt sind dabei ernste Gefährdungen, die sich in Bedrohungsarten beschreiben lassen. Diese Bedrohungen werden aber nur dann zu einer Gefährdung, wenn vorhandene Schwachstellen, beispielsweise in Bezug auf Prozesse, Menschen, Organisationen oder Technik, vorhanden sind, die eine fehlende Sicherheit bewirken. Damit entsteht die Gefährdung durch eine potenzielle Schadensquelle, wobei das daraus resultierende Risiko über die Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung spezifiziert wird. Das Risiko ist also die Möglichkeit, dass ein Schaden eintritt. Ein Schaden ist eine spezifische Beschreibung eines negativen Ereignisses und seiner Folgen.

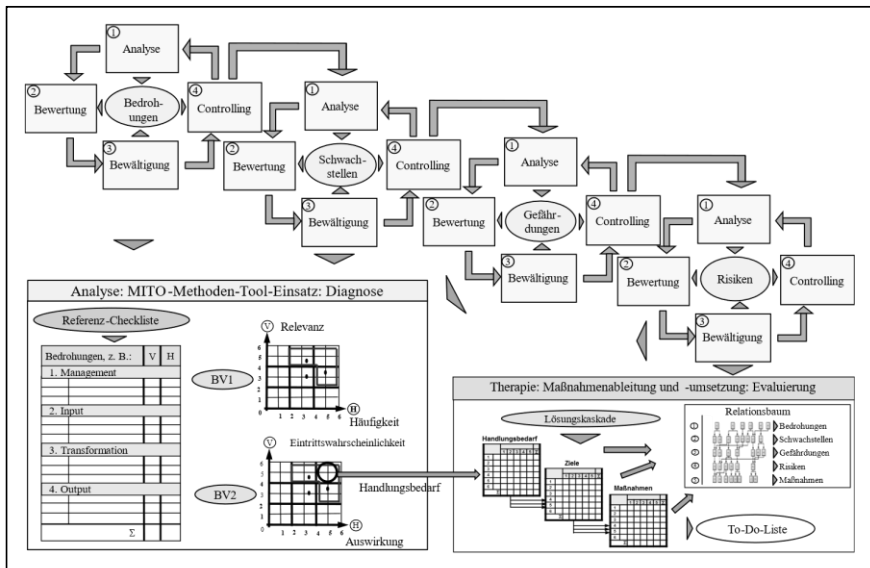


Abbildung 7: Durchgängige MITO-Tool-gestützte Gefahrenabwehranalyse

Eine ganzheitliche systematische Gefahrenabwehr sollte eine integrierte Bedrohungs-, Schwachstellen-, Risiko- und Maßnahmenanalyse, in der in Abbildung 7 gezeigte Kaskade beinhalten. Dazu gehört anschließend die Umsetzungs- und Nachhaltigkeitsbewertung der getroffenen Maßnahmen, um festzustellen, ob tatsächlich eine wirksame Risiko-, Gefährdungs- und Schadensabwehr erfolgt ist. Auch in diesem Falle wird unterschieden in eine strategische Risikobetrachtung, die sich aus der Unternehmensentwicklung und damit auf die Unternehmensziele bezieht, sowie auf eine operative Risikobewertung, bei der die ablaufenden Prozesse und das Erreichen der Prozessziele im Blickpunkt stehen.

Die MITO-Tool-gestützte Risikoanalyse findet in gleicher Weise wie oben beschrieben statt. Bei der am Anfang stehenden Bedrohungsanalyse wird über die Portfoliocheckliste mit der Bewertungsvariante „V = Verwundbarkeit und H = Eintrittswahrscheinlichkeit“ das Gefährdungspotenzial analysiert, um auf diese Weise festzustellen, in welcher Gefährdungsklasse A, B oder C die jeweilige Bedrohungsart liegt. Anschließend werden geeignete Maßnahmen zur Reduzierung der damit verbundenen Risiken abgeleitet. Wie weiter in Abbildung 7 gezeigt, kann anhand der vorgegebenen bedrohungsartbezogenen Portfoliomatrix nach der zweidimensionalen Bewertung eine klare Aussage getroffen werden. Für alle in der Gefährdungsklasse A befindlichen (kritischen) Bedrohungsarten ist anschließend eine systematische Gefährdungs- und Schadenspotenzialanalyse in gleicher Weise durchzuführen.

Ganzheitliche Risk-Governance-Gestaltung

Vorgestellt wurde ein ganzheitlicher Risk-Governance-Gestaltungsansatz, bei dem das MITO-Businessmodell mit der Vorgabe der betrieblichen Regelkreisstrukturen das gemeinsame Dach für die Bündelung aller zu beachtenden Risikomanagementsichten und deren Verknüpfung untereinander bietet.

Das MITO-Businessmodell erfüllt mit dem Einbezug der Systemtheorie zusammen mit der Kybernetik die formalen Gestaltungsansprüche bezüglich einer umfassenden, ganzheitlichen, durchgängigen und integrierten Konzeption und Implementierung. Für jedes der genannten formalen Gestaltungshauptkriterien gibt es ein eigenes Beschreibungsmodell, das bei der Modellierung Anwendung findet und mit den weiter verwendeten Beschreibungsmodellen verknüpft ist. Auf diese Weise findet ein vernetzter Wissens-, Denk- und Handlungsansatz Anwendung.

In Abbildung 8 ist der Risikomanagement-Regelkreis durchgängig über alle vier Prozessebenen den einzelnen MITO-Modellsegmenten zugeordnet. Stakeholderbezogene, ökonomische, ökologische, soziale, finanzorientierte und viele weitere strategische und operative Risiken werden nach einer einheitlichen Vorgehensweise methodengestützt analysiert und diagnostiziert.

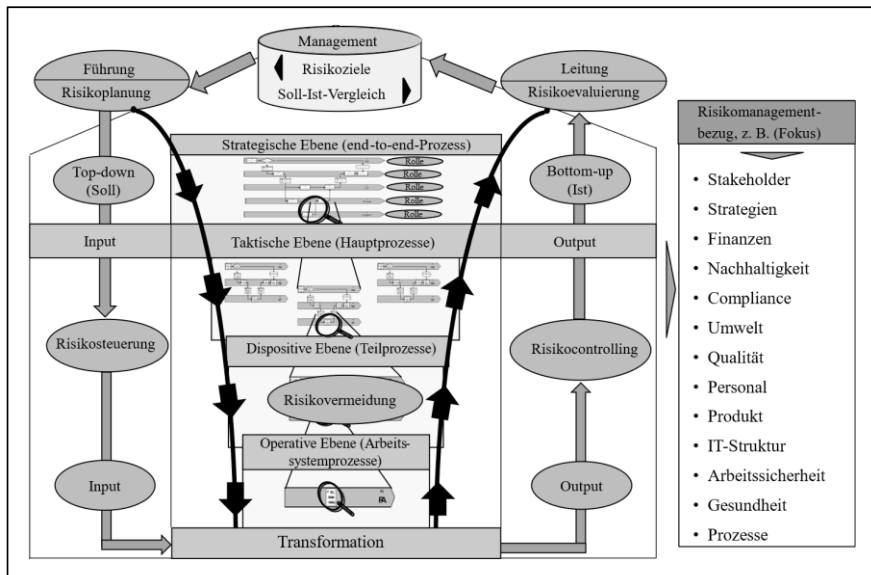


Abbildung 8: Durchgängiger MITO-Risikomanagement-Regelkreis

Die digital erstellten Ergebnisse der Analysen werden anschließend ebenfalls softwaregestützt in der Therapiephase dazu verwendet, um zur Risikovermeidung die

richtigen Maßnahmen in Form eines Ziele-/Maßnahmenbaumes abzuleiten. Abschließend wird bei der Risikoevaluierung der digitale Nachweis erbracht, dass diese Maßnahmen zum Erfolg geführt haben, also die lokalisierten Risiken reduziert und die Gefährdungen beseitigt wurden.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Die Herausforderung für Unternehmen besteht heute darin, nach einer einheitlichen Vorgehensweise methodengestützt eine ganzheitliche Integration aller Risk-Governance-Themen in die Organisation und in die Geschäftstätigkeiten für eine verantwortungsvolle nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensentwicklung vorzunehmen. Als Unterstützung hierfür kann der vorgestellte MITO-Businessmodell-Risk-Governance-Gestaltungsansatz dienen. Er beinhaltet:

- (1) Die Bereitstellung eines bis heute fehlenden gemeinsamen Daches für die Bündelung und Umsetzung der vorhandenen und zukünftigen Risk-Governance-Leitlinien, -Standards und -Managementsysteme durch das MITO-Businessmodell;
- (2) die systematische Ableitung einer ganzheitlichen und durchgängigen Risk-Governance-Strategie durch die vorgegebene MITO-Business-Modellstruktur mit der Beantwortung der in Abbildung 1 zugeordneten 7W-Grundfragen pro Businessmodellsegment;
- (3) die Vorgabe einer einheitlichen methodengestützten Vorgehensweise, bestehend aus Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung zur compliancegerechten Erfüllung der unterschiedlichen themenspezifischen Risk-Governance-Anforderungen und -Empfehlungen;
- (4) die Methodenkompetenzvermittlung und -qualifizierung aller Beteiligten für eine zielführende verschwendungsfreie Umsetzung der themenspezifischen Risk-Governance-Maßnahmen mit Unterstützung des MITO-Methoden-Tools;
- (5) die Durchsetzung des unternehmensspezifischen betrieblichen Risk-Governance-Regelkreismodells mit Messung und Soll-Ist-Auswertung der Risikokennzahlen und Risikoindikatoren auf der strategischen und operativen Ebene mit Anstößen zur kontinuierlichen Verbesserung (KVP);
- (6) einen konstruktiven Stakeholder-Beziehungsaufbau und -Dialog und damit die Steigerung von Reputation und Akzeptanz in der Gesellschaft über eine transparente Zusammenarbeit mit gemeinsam entwickelten nachhaltigen Risk-Governance-Lösungen.

Dieser MITO-Businessmodell-bezogene integrierte strategische und operative Risk-Governance-Gestaltungsansatz lässt sich in gleicher Weise auf viele weitere zentrale Themen der Organisationsgestaltung wie Nachhaltigkeit, KVP oder Sicherheitsmanagement in standardisierter Form übertragen. Immer bildet das MITO-Businessmodell mit seinen sieben Modellsegmenten „Führung, Input, Transformation, Output, Leitung sowie dem Partner- und Kundensegment“ als Dach den ganzheitlichen strukturellen Rahmen für die methodengestützte Umsetzung der jeweiligen Normanforderungen und Empfehlungen mit dem MITO-Methoden-Tool über die bereitgestellten MITO-Portfolio-Referenzchecklisten. Im Fokus steht dabei immer das unternehmensspezifische Prozessmodell mit seinen definierten und in der Swimlane rollenbasiert abgebildeten Geschäftsprozessen – ebenfalls in der MITO-Modellstruktur hinterlegt – als der gemeinsame Bezugspunkt für alle oben genannten Gestaltungsaktivitäten.

Der Risk-Governance-Ansatz sollte dabei nicht nur auf der obersten Unternehmensebene gelebt werden, sondern sich über sämtliche Abteilungen erstrecken. Ein Beispiel ist die Einbindung verschiedener Abteilungen im Rahmen der Risikoinventur. Im Rahmen von Workshops sollten ausgewählte Fachabteilungen auf verschiedenen Ebenen des Feedback-Loops integriert werden, um die verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit auf der Ebene der Strategie und der operativen Risikosteuerung mit der gelebten Unternehmenskultur zu verknüpfen.

Literatur

- Binner, Hartmut F. (2018a): Ganzheitliche Businessmodell-Transformation mit dem MITO-Organisation 4.0-Ansatz, Wiesbaden.
- Binner, Hartmut F. (2018b): Organisation 4.0: MITO-Konfigurations-Management: Masterplan zur prozessorientierten Organisation, Wiesbaden.
- Binner, Hartmut F. (2020a): Ganzheitliche Businessmodell-Transformation: Systematische Prozessdigitalisierung mit der Unterstützung des MITO-Methoden-Tools, Wiesbaden.
- Binner, Hartmut F. (2020b): Systematische MITO-Businessmodellentwicklung: Leitfaden zur Output-orientierten Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Kremer, Thomas/Bachmann, Gregor/Lutter, Marcus/von Werder, Axel (2021): Deutscher Corporate Governance Kodex: Kommentar, 8. Auflage, München.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: Journal of Business Economics, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Zielinski, Marc (2018): Einordnung der Risk Governance in das System der unternehmerischen Überwachung, in: Der Betrieb, Jg. 71, Nr. 22, S. 1292-1295.
- Wirtz, Bernd W. (2021): Business Model Management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, 5. Auflage, Wiesbaden.

Der Risk-Governance-Zirkel als Instrument zur strategischen Geschäftsmodellanpassung am Beispiel der Implementierung einer digitalen Plattform

Julian Quast*

Die Relevanz digitaler Plattformen in unserem Alltag

Digitale Plattformen haben in der jüngeren Vergangenheit zunehmend an gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Relevanz gewonnen. Die Ausgestaltung digitaler Plattformen kann unterschiedliche Ausprägungsformen annehmen, die abhängig vom unternehmensspezifischen Geschäftsmodell sind. Unter anderem Vergleichs- und Bewertungsportale, Suchmaschinen, soziale Netzwerke, Online-Marktplätze und Vermittlungsdienste fußen auf dem Plattformkonzept (EBA 2018, 13-14). Diese Unternehmen nutzen digitale Technologien und erbringen ihre Dienstleistungen über das Internet. Sie agieren in der Regel als Vermittler und der Austausch von Informationen steht im Fokus ihres Geschäftsmodells.

Plattformen sind als Marktplätze ausgestaltet, auf denen Angebot und Nachfrage zusammengebracht werden und umfassen mindestens zwei Teilnehmergruppen (Stone et al. 2017, 224). Eine Plattform wird von einem Intermediär betrieben, der die Interaktion zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ermöglicht und dazu beiträgt, dass diese Transaktionen tätigen, die den speziellen und voneinander abhängigen Anforderungen entsprechen. Sie kennzeichnen sich dadurch, dass der Nutzen der Teilnehmenden der einen Gruppe von der Anzahl der Teilnehmenden der anderen Gruppe abhängig ist (Evans/Schmalensee 2007, 151; Rochet/Tirole 2006, 664-665; Voigt/Hinz 2015, 139). Im Kern zielt eine digitale Plattform darauf ab, wertschöpfend für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu sein, indem das bestmögliche Matching der Marktseiten ermöglicht wird (Milkau/Bott 2015, 327-328).

Im Zuge der Digitalisierung sind verstärkt Plattformen entwickelt worden, die den virtuellen Ort zur Interaktion nutzen und nur wenige physische Elemente in ihr Produktangebot integrieren (Evans/Gawer 2016, 5-6). Dies führt dazu, dass digitale Plattformen im Vergleich zu ihrem physischen Pendant weder örtlichen noch zeitlichen Limitierungen ausgesetzt sind, sodass die Eintrittsbarrieren für potenzielle Teilnehmerinnen und Teilnehmer deutlich reduziert werden (Arnold 2018, 268).

* Dr. Julian Quast ist Head of Compliance bei der Volksbank in Südwestfalen eG, Siegen. Der Beitrag gibt die persönliche Meinung des Autors wieder und ist keine offizielle Position der Volksbank in Südwestfalen eG.

Eine digitale Plattform für Bankdienstleistungen

Während digitale Plattformen in anderen Branchen bereits etabliert sind, fehlt es noch an einer umfassenden Plattform für Bankdienstleistungen. Ziel einer solchen Plattform wäre die Abdeckung sämtlicher finanzieller Kundenbedürfnisse. Bisher werden nur einzelne Produkte aus dem Angebotsportfolio von Banken über Plattformen vertrieben (Zachariadis/Ozcan 2017, 15). Neben regulatorisch verpflichtend zur Verfügung zu stellenden Programmierschnittstellen öffnen sich Banken zunehmend für die Angebote von Drittanbietern und bieten deren Produkte über ihre eigenen Vertriebskanäle an (Quast 2021, 161).

Gängige Beispiele aus der Praxis sind Vermittlungsplattformen, die beispielsweise verschiedene Angebote zu Baufinanzierungsprodukten vergleichen. In diesem Fall agieren die Banken jedoch als Produktlieferanten und stellen ihre Dienstleistungen über die Vermittlungsplattform zur Verfügung. Durch das Angebot auf den digitalen Plattformen besteht die Möglichkeit, eine große Reichweite zu generieren, die insbesondere bei regional tätigen Banken über das originäre Geschäftsgebiet hinaus geht (Quast 2021, 165).

Insbesondere Universalbanken verfügen über spezifische Wettbewerbsvorteile, die für den Aufbau einer digitalen Plattform genutzt werden können. Neben den traditionell großen Datenmengen, die in den eigenen Systemen vorhanden sind, verfügen sie aufgrund langfristiger Kundenbeziehungen über einen Vertrauensvorsprung gegenüber potenzieller Konkurrenz sowie über die für den digitalen Raum notwendige Reputation, die aus der persönlichen Kundenbeziehung resultiert (Arslanian/Fischer 2019, 211; Brühl 2017, 179; Dapp 2014, 25). Diese Reputation als vertrauenswürdige Instanz kann die Bank als Plattformbetreiber nutzen, um eine Plattform für den Vertrieb von Bankdienstleistungen aufzubauen, an der sich auch ausgewählte Dritte beteiligen können (Fischer 2019, 4). Die zur Verfügung stehenden Datenmengen sind für die Matchingqualität auf der Plattform maßgeblich, sodass Universalbanken über eine gute Wettbewerbsposition zur Implementierung einer Plattform verfügen. Je mehr Daten über die Präferenzen der Angebots- und Nachfrageseite vorliegen, desto besser können die Interessen der beiden Marktseiten in Einklang gebracht werden (Quast 2021, 153-154).

Für den Erfolg der Plattform ist maßgeblich, dass sie einen Mehrwert für die Teilnehmenden beider Marktseiten generiert. Um dies für die Nachfrageseite sicherzustellen, ist die Öffnung der Angebotsseite sowohl für Drittanbieter als auch für Anbieter komplementärer Leistungen zielführend, damit nachfrageseitig Teilnehmende Zugang zu einem möglichst großen Dienstleistungsangebot erhalten (de Reuver et al. 2015, 334). Insbesondere das Angebot von Dienstleistungen, die mit den bankeigenen Leistungen korrespondieren, ist zielführend. Für eine Kundin oder einen Kunden, die oder der bei der Bank eine Immobilienfinanzierung ab-

schließt, kann durch auf der Plattform angebotene vor- und nachgelagerte Leistungen, wie die Vermittlung eines Maklers oder eines Umzugsunternehmens, ein Mehrwert generiert werden. Durch den Zugang zu diesen Anbietern auf der Plattform können Kundinnen und Kunden bei themenspezifischen Anliegen an die Bank angebunden werden, sodass keine Notwendigkeit besteht, auf Dienstleistungen außerhalb der Plattform zugreifen zu müssen (Strietzel et al. 2018, 18). Der Mehrwert für die Angebotsseite ist entsprechend höher, je offener der Zugang der Nachfrageseite ausgestaltet ist, da jeder Teilnehmende der Nachfrageseite ein potenzieller Kunde der von der Angebotsseite offerierten Leistungen ist (Baums 2015, 15).

Implementierung der Plattform aus der Perspektive der Risk Governance

Der Aufbau, die Implementierung und der regelmäßige Betrieb einer digitalen Plattform ist eine strategische Entscheidung, mit der eine Veränderung des Geschäftsmodells einhergeht und verschiedene Risiken verbunden sind. Neben Haftungs- und Reputationsrisiken aufgrund betrügerischer Handlungen auf der Plattform sind auch operationelle Risiken und Cyberrisiken von Relevanz, die sowohl die Bank als Betreiberin als auch die Teilnehmenden der Angebots- und Nachfrageseite betreffen (Engels et al. 2017, 25).

Die Vernetzung der verschiedenen Akteurinnen und Akteure auf der Plattform und die Vielfalt unterschiedlicher Risiken macht ein breites Risikodenken notwendig, in das die beteiligten Akteurinnen und Akteure einbezogen werden, um der hohen Komplexität der Thematik Rechnung zu tragen (Quast 2021, 179-180). Zur Spezifizierung der Auswirkungen der Geschäftsmodellanpassung ist eine Diskussion zielführend, an der sich verschiedene Funktionsbereiche der Bank beteiligen, um die potenziellen Veränderungen aus differenzierter Perspektive zu beleuchten und so einen institutsindividuellen Blick auf die Auswirkungen zu erhalten (Stein et al. 2018, 1293-1295). Hierbei bietet eine Risk Governance die notwendige Unterstützung.

Die Risk Governance strebt den Aufbau einer Risikosteuerungsinfrastruktur an, die proaktiv antizipiert, wie sich zukünftige Risiken auf das Geschäftsmodell auswirken können, um dieses darauf auszurichten und ein Unternehmen zukunftsicher positionieren zu können (Wiedemann et al. 2016, 42). Da verschiedene Funktionsbereiche inhaltliche Schnittmengen zur Plattform aufweisen, ist es zielführend, die Risikoinformationen aber auch die Bedenken der Beschäftigten der beteiligten Funktionsbereiche widerzuspiegeln und hinsichtlich der Auswirkungen auf das Geschäftsmodell aufzugreifen und zu diskutieren (Stein 2020, 36).

Ein geeignetes Format, um eine Risk Governance in der Bank zu implementieren, ist ein Risk-Governance-Zirkel, der sich im Optimalfall heterogen zusammensetzt, da der Erfolg eines Teams positiv von der Heterogenität der Mitglieder beeinflusst wird (Schippers et al. 2003, 779-780). Der Zirkel trägt der notwendigen, institutsspezifischen Individualität Rechnung und ermöglicht eine übergreifende Kommunikation zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen, welche ihre individuellen Risikowahrnehmungen diskutieren (Stein et al. 2018, 1294). Der Risk-Governance-Zirkel ermöglicht es, umfassend und aus unterschiedlichen Perspektiven mögliche Herausforderungen, die mit dem Aufbau, der Implementierung und dem Betrieb der Plattform einhergehen, zu beleuchten. Dies ist notwendig und sinnstiftend, da beispielsweise Mitarbeitende der IT-Abteilung andere Risiken im Kontext der Plattformimplementierung identifizieren werden als Mitarbeitende des Personalmanagements. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Zirkels diskutieren die Risiken und Chancen der Geschäftsmodellanpassung aus ihren individuellen Perspektiven, denken voraus und äußern ihre Zweifel und tragen so zur geschäftsmodellbezogenen Risikofrüherkennung bei (Stein 2020, 36).

Die Organisation in Form eines Zirkels eignet sich speziell vor dem Hintergrund der oben skizzierten, spezifischen Risiken auf digitalen Plattformen, die eine differenzierte Zusammensetzung des Zirkels notwendig machen, um einen möglichst breiten Blick auf potenzielle Risiken zu erhalten. Innerhalb des Zirkels können die Veränderungen, die die Plattform für das Geschäftsmodell mit sich bringt, laufend überprüft werden (Ishikawa 1985, 35; Stein et al. 2018, 1294-1295). So verändert sich durch die Implementierung beispielsweise die Organisation der Wertschöpfung mit den daraus resultierenden Vor- und Nachteilen sowie den Risiken, die mit der jeweiligen Wertschöpfungsorganisation einhergehen. Dies gilt es in regelmäßigen Workshops zu diskutieren, durch die der Zirkel zum Erhalt eines tragfähigen Geschäftsmodells beiträgt und Anpassungen an die Veränderungen in der Risikolandschaft, in der sich die Bank bewegt, ermöglicht (Bach et al. 2012, 105-106; Petry/Rohn 2004, 8-9, Stein et al. 2018, 1295).

Der Risk-Governance-Zirkel bewertet die Risiken der Geschäftsmodellanpassung und übermittelt diese an die Geschäftsleitung, damit diese dann über die Anpassung des Geschäftsmodells entscheiden kann. Die Geschäftsleitung spiegelt die von den Mitgliedern des Risk-Governance-Zirkels wahrgenommenen Risiken und gleicht diese mit ihrer strategischen Positionierung ab, setzt sich kritisch damit auseinander und nimmt gegebenenfalls eine Modifizierung der Strategie vor und gibt dem Risk-Governance-Zirkel Rückmeldung, dass eine Auseinandersetzung mit den Hinweisen stattgefunden hat und wie mit diesen verfahren wird.

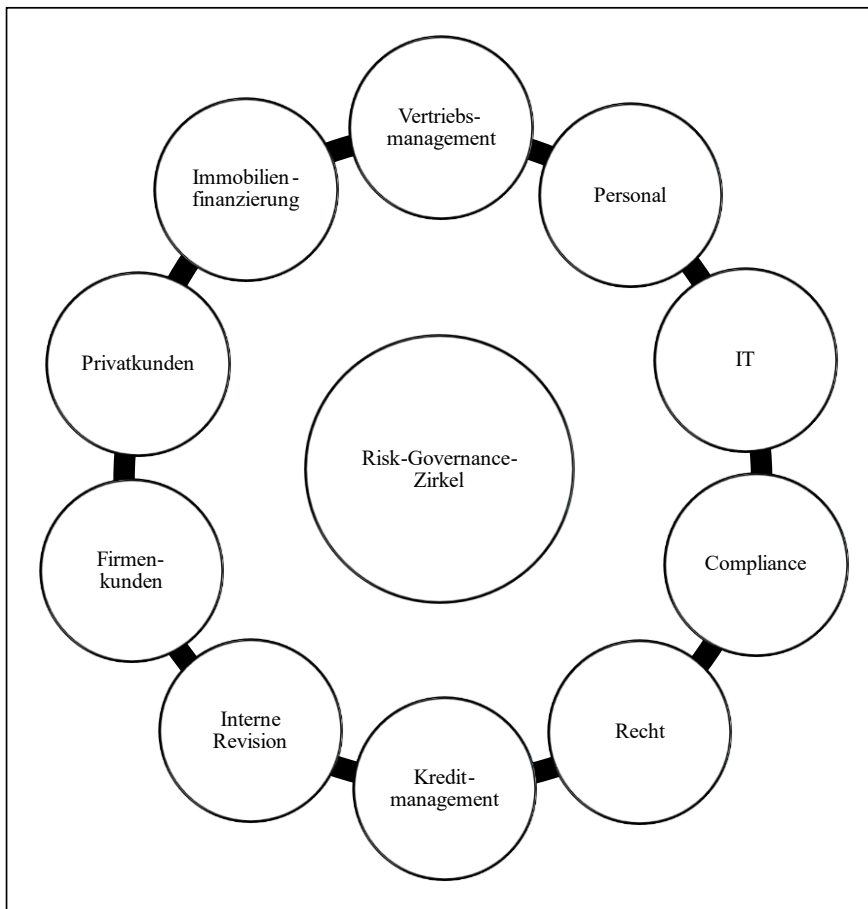


Abbildung 1: Risk-Governance-Zirkel und beteiligte Funktionsbereiche

In Abbildung 1 sind mögliche Beteiligte eines Risk-Governance-Zirkels dargestellt. Die Vielzahl der beteiligten Funktionsbereiche zeigt zum einen, dass die Plattformimplementierung von unternehmensweiter Relevanz ist und spiegelt zum anderen die Komplexität und den Facettenreichtum wider, der mit der Implementierung einhergeht. Während die Chancen und Risiken aus Vertriebsperspektive vornehmlich von den Bereichen Privatkunden, Firmenkunden, Immobilienfinanzierung und Vertriebsmanagement in den Blick genommen werden, fokussiert sich das Personalmanagement auf die veränderten Anforderungen an das Personal und die notwendigen Personalkapazitäten. Mit der Implementierung steigen die Anforderungen an das digitale Know-how der Beschäftigten, zudem müssen alle Beschäftigten ein Bewusstsein für Cyberrisiken und deren potenzielle Auswirkungen

entwickeln (Wright 2019, 26). Die IT-Abteilung wird verstärkt die technische Umsetzbarkeit sowie Cyberrisiken betrachten, während die Rechtsabteilung primär Rechtsrisiken fokussiert. Die Compliance-Funktion begleitet den Prozess unterstützend und beratend und nimmt eine holistische Risikoperspektive ein, während das Kreditmanagement einen Fokus auf die Risiken im Kreditvergabeprozess legt. Die Interne Revision ist aufgrund der strategischen Relevanz der Implementierung einzubinden und nimmt ihre Kontrollfunktion entsprechend wahr. Durch die unterschiedlichen Perspektiven innerhalb des Zirkels und die offene Diskussion der wahrgenommenen Risiken ist es möglich, einen umfassenden Blick auf die Risikosituation zu erhalten, die mit der Implementierung der Plattform einhergeht.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Im Ergebnis schärft der Risk-Governance-Zirkel das Bewusstsein für die unternehmensweiten Veränderungen, die mit der Anpassung des strategischen Geschäftsmodells einhergehen und stellt die Beratung der Unternehmensleitung sicher, sodass diese die institutsspezifische Entscheidung zur Implementierung einer digitalen Plattform treffen und gegenüber den Stakeholdern der Bank vertreten kann. Zugleich wird durch regelmäßige Zusammenkünfte des Zirkels und den dortigen Austausch sichergestellt, dass das Geschäftsmodell kontinuierlich auf Risikobedrohungen überprüft wird (Stein/Wiedemann 2016, 827-828; Stein et al. 2018, 1295). Die Entscheidung zur Implementierung der Plattform stellt das Ergebnis eines Entscheidungsprozesses dar, innerhalb dessen etwaige Chancen und Risiken systematisch abgewogen wurden. Da sich Banken aber in einem sich ständig wandelnden Marktumfeld bewegen, ist eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Marktgegebenheiten erforderlich. Der Risk-Governance-Zirkel stellt ein geeignetes Instrument dar, um diese Auseinandersetzung proaktiv anzugehen und sich zukunftsicher zu positionieren (Quast 2021, 179-180).

Aufgrund der Vielschichtigkeit der anstehenden Herausforderungen (Regulatorik, Wettbewerb, Kundenanforderungen, Negativzinsen) sind Banken angehalten, neue Ertragsfelder zu erschließen und ihr Geschäftsmodell laufend an die veränderten Marktgegebenheiten anzupassen. Zukünftig wird es aufgrund der Vielschichtigkeit immer wichtiger, dass die Beurteilung der Geschäftsmodellanpassungen stets auf Basis einer breiten, funktionsübergreifenden Risikoperspektive erfolgt. Dies gelingt durch den Einsatz eines Risk-Governance-Zirkels.

Literatur

- Arnold, Jörg (2018): Das Kapitalmarktgeschäft in der Digitalisierung, in: Brühl, Volker/Dorschel, Joachim (Hrsg.), Praxishandbuch Digital Banking, Wiesbaden, S. 259-276.
- Arslanian, Henri/Fischer, Fabrice (2019): The future of finance: The impact of fintech, AI, and crypto on financial services, Cham.
- Bach, Norbert/Brehm, Carsten/Buchholz, Wolfgang/Petry, Thorsten (2012): Wertschöpfungsorientierte Organisation: Achitekturen – Prozesse – Strukturen, Wiesbaden.
- Baums, Ansgar (2015): Analyse: Was sind digitale Plattformen?, in: Baums, Ansgar/Schössler, Martin/Scott, Ben (Hrsg.), Wie digitale Plattformen die Wirtschaft verändern – und wie die Politik gestalten kann, Berlin, S. 13-25.
- Brühl, Volker (2017): Banking 4.0 – strategische Herausforderungen im digitalen Zeitalter, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Jg. 70, Nr. 4, S. 177-181.
- Dapp, Thomas F. (2014): Fintech – Die digitale (R)evolution im Finanzsektor: Algorithmenbasiertes Banking mit human touch, https://www.dbresearch.de/PROD/RPS_DE-PROD/PROD000000000444457/Fintech_%E2%80%93_Die_digitale_%28R%29evolution_im_Finanzsektor.PDF, Stand: 30.06.2022.
- de Reuver, Mark/Verschuur, Edgar/Nikayin, Fatemeh/Cerpa, Narciso/Bouwman, Harry (2015): Collective action for mobile payment platforms: A case study on collaboration issues between banks and telecom operators, in: Electronic Commerce Research and Applications, Jg. 14, Nr. 5, S. 331-344.
- EBA – European Banking Authority (2018): EBA Report on the impact of Fintech on incumbent credit institutions' business models, Paris.
- Engels, Gregor/Plass, Christoph/Rammig, Franz-Josef (2017): IT-Plattformen für die Smart Service Welt: Verständnis und Handlungsfelder, https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/IT-Plattformen_DISKUSSION_WEB.pdf, Stand: 30.06.2022.
- Evans, David S./Schmalensee, Richard (2007): The industrial organization of markets with two-sided platforms, in: Competition Policy International, Jg. 3, Nr. 1, S. 151-179.
- Evans, Peter C./Gawer, Annabelle (2016): The rise of the platform enterprise: A global survey, https://www.thecege.net/app/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf, Stand: 30.06.2022.
- Fischer, Tobias (2019): Retailbanken zerrinnen die Erträge, in: Börsen-Zeitung, Nr. 71, S. 4.
- Ishikawa, Akira (1985): Principles of QC circle activities and their effects on productivity in Japan: A corporate analysis, in: Management International Review, Jg. 25, Nr. 3, S. 33-40.
- Milkau, Udo/Bott, Jürgen (2015): Digitalisation in payments: From interoperability to centralised models?, in: Journal of Payments Strategy & Systems, Jg. 9, Nr. 3, S. 321-340.
- Petry, Thorsten/Rohn, Harald (2004): Deconstruction und Ausgestaltungsmöglichkeiten der Wertschöpfungsarchitektur in der Bankenbranche, Gießen.
- Quast, Julian (2021): Potenziale der Plattformökonomie für Universalbanken: Theoretische Fundierung der Rahmenbedingungen und des Einflusses auf das Geschäftsmodell, Siegen.
- Rochet, Jean-Charles/Tirole, Jean (2006): Two-sided markets: a progress report, in: RAND Journal of Economics, Jg. 37, Nr. 3, S. 645-667.
- Schippers, Michaéla C./Den Hartog, Deanne N./Koopman, Paul L./Wienk, Janique A. (2003): Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity, in: Journal of Organizational Behavior, Jg. 24, Nr. 6, S. 779-802.

- Stein, Volker (2020): Strategische Risikosteuerung des Krankenhaus-Geschäftsmodells. Wie Risk Governance die Potenziale der Vernetzung nutzt, in: KU Gesundheitsmanagement, Jg. 89, Nr. 6, S. 34-36.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: Journal of Business Economics, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Zielinski, Marc (2018): Einordnung der Risk Governance in das System der unternehmerischen Überwachung, in: Der Betrieb, Jg. 71, Nr. 22, S. 1292-1295.
- Stone, Merlin/Aravopoulou, Eleni/Gerardi, Gherardo/Todeva, Emanuela/Weinzierl, Luisa/Laughlin, Paul/Stott, Ryan (2017): How platforms are transforming customer information management, in: The Bottom Line, Jg. 30, Nr. 3, S. 216-235.
- Strietzel, Markus/Steger, Sebastian/Bremen, Till (2018): Digitale Transformation im Banking – ein Überblick, in: Brühl, Volker/Dorschel, Joachim (Hrsg.), Praxishandbuch Digital Banking, Wiesbaden, S. 13-30.
- Voigt, Sebastian/Hinz, Oliver (2015): Network effects in two-sided markets: Why a 50/50 user split is not necessarily revenue optimal, in: Business Research, Jg. 8, Nr. 1, S. 139-170.
- Wiedemann, Arnd/Stein, Volker/Quast, Julian (2016): Risk Governance leistet positiven Wertbeitrag, in: Die Bank, Jg. 56, Nr. 9, S. 37-40.
- Wright, Christopher (2019): How cyber security can protect your business: A guide for all stakeholders, Ely.
- Zachariadis, Marcos/Ozcan, Pinar (2017): The API economy and digital transformation in financial services: The case of open banking, in: SWIFT Institute Working Paper, Nr. 2016-001.

Zur Konsistenz regulatorischer Regelungen mit der Risk Governance in Kreditinstituten

Reinhold Hölscher/Markus Kremers*

Quantitative Risikosteuerung in Banken

Im Risikomanagement von Kreditinstituten, die der Regulierung durch die Europäische Zentralbank oder durch die nationalen Aufsichtsbehörden unterliegen, existieren zwei grundlegende Steuerungskreise. Im Rahmen des internen Risikomanagements werden auf der Basis einer mit der allgemeinen Unternehmensstrategie im Einklang stehenden Risikostrategie Risiken identifiziert und nach ihrer Wesentlichkeit beurteilt. Die als relevant identifizierten Risiken sind Gegenstand der operativen Risikosteuerung, für die geeignete Messverfahren einzurichten, adäquate Steuerungsinstrumente zu entwickeln und Steuerungsprozesse zu etablieren sind. Die Sicherstellung der Risikotragfähigkeit stellt eines der Kernelemente der operativen Risikosteuerung dar. Dabei bildet das verfügbare Risikodeckungspotenzial einen Engpassfaktor, woraus die Notwendigkeit einer möglichst effizienten Nutzung dieser knappen Ressource folgt. Daher stellt die an diesem Engpass orientierte Steuerung der Risikoperformance einen weiteren zentralen Baustein eines Risikomanagementsystems dar.

Unabhängig von der internen Risikosteuerung existiert in Kreditinstituten ein regulatorischer Risikosteuerungskreis. Für bestimmte Risikoarten verlangt die Bankenaufsicht explizit eine Unterlegung mit Eigenmitteln. In den meisten Banken dürfte das Kreditrisiko dabei die dominierende Rolle spielen und für den Großteil der regulatorischen Eigenmittelanforderung verantwortlich sein. Darüber hinaus sind auch das operationelle Risiko und bestimmte Marktpreisrisiken mit Eigenmitteln zu unterlegen. Durch die Unterlegung des operationellen Risikos wollte der Regulator unter anderem die Prozesssicherheit in der Risikosteuerung erhöhen und mit der Unterlegung von Marktpreisrisiken des Handelsbuchs den als besonders risikobehaftet betrachteten Eigenhandel der Banken zusätzlich absichern. Nicht direkt unterlegungspflichtig ist mit dem Zinsänderungsrisiko im Bankbuch dagegen nach wie vor ein Risiko, welches häufig als eines der Kernrisiken einer Bank angesehen wird.

* Prof. Dr. Reinhold Hölscher ist Inhaber des Lehrstuhls für Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement an der Technischen Universität Kaiserslautern.

Dr. Markus Kremers ist Abteilungsdirektor im Controlling der KfW, Frankfurt am Main sowie Lehrbeauftragter für Risikomanagement an der Technischen Universität Kaiserslautern. Der Beitrag gibt die persönliche Meinung des Autors wieder und ist keine offizielle Position der KfW.

Für die Messung des Risikos im Rahmen der quantitativen regulatorischen Anforderungen kommen abgesehen von gewissen Ausnahmen aufsichtliche Standardverfahren zur Anwendung, die nicht an die Spezifika des einzelnen Instituts angepasst werden können (Hahn 2003). Ebenso wird die Abgrenzung der anrechenbaren Eigenmittelkomponenten explizit vorgegeben, wobei die individuelle Risikoneigung der Geschäftsleitung bei der Bemessung keine Rolle spielt. Die regulatorische Kapitalquote ergibt sich aus der Relation zwischen den anrechenbaren Eigenmitteln und der Summe der Anrechnungsbeträge für die einzelnen unterlegungspflichtigen Risikoarten. Es sind verschiedene Kapitalquoten zu berechnen, denen unterschiedlich abgegrenzte Eigenmittel zugrunde liegen. Für jede dieser Kapitalquoten wird durch die Regulatorik eine nachzuweisende Mindestausprägung festgesetzt.

Faktisch gibt die Aufsicht damit ein zweites Risikotragfähigkeitskalkül vor. Dieses ist in hohem Maße standardisiert, weswegen hieraus unter Umständen Steuerungsimpulse resultieren, die im Widerspruch zu den Impulsen, die sich aus der internen Risikosteuerung heraus ergeben können, stehen. Ein internes Risikomanagementsystem trägt Sachverhalten wie der individuellen Risiko- und Diversifikationsstruktur oder dem Risikoappetit Rechnung, im regulatorischen Steuerungskreis ist dies nicht der Fall. Darüber hinaus gibt es in der aufsichtsrechtlichen Sicht keine Entsprechung zur Steuerung der Risikoperformance.

Die Parallelität zweier unterschiedlicher Risikosteuerungskreise führt dazu, dass die Vorteilhaftigkeit von Entscheidungen widersprüchlich beurteilt wird. Eine konsistente Risikosteuerung wird durch die Verschiedenheit der beiden Ansätze somit erheblich erschwert.

Regulatorische Anforderungen zur Risk Governance in Kreditinstituten

Eine Beschränkung auf eine quantitativ ausgerichtete, operative Steuerung von Risiken lässt wichtige Aspekte des Risikomanagements außer Acht, denn ein wirkungsvolles Risikomanagement sollte bei den grundlegenden Werten des Managements beginnen. Im Unternehmen sollte eine Risikokultur, die konsistent zum Unternehmensleitbild ist, herrschen. Eine Risikokultur führt zu einer bewussten Akzeptanz von Risiken und umreißt, welche Risiken in welchem Ausmaß zu akzeptieren sind. Darüber hinaus sollte ausgehend vom Geschäftsmodell und der allgemeinen strategischen Ausrichtung des Unternehmens eine Risikostrategie formuliert werden, welche die wesentlichen Risiken benennt, die angestrebte risikopolitische Positionierung des Unternehmens definiert sowie die grundsätzlichen Prinzipien der Risikosteuerung beschreibt. Diese Durchdringung eines Unterneh-

mens mit einem Bewusstsein für Risiken und einer Risikosteuerung aus strategischer Perspektive wird als Risk Governance bezeichnet. Sie soll bei der Unternehmensleitung ein Bewusstsein für die mit dem Geschäftsmodell verbundenen wesentlichen Risiken sicherstellen und sie in die Lage versetzen, das Unternehmen risikorobust aufzustellen (Wiedemann et al. 2016, 40-41). Innerhalb der Leitplanken, die durch eine solche strategische Rahmung definiert werden, erfolgt die operative Risikosteuerung, die als ein Prozess bestehend aus Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikobewältigung sowie aus einer prozessbegleitenden Überwachung dargestellt werden kann (Kremers 2002, 78). Für eine effektive und zielgerichtete operative Risikosteuerung ist der durch eine Risk Governance gesetzte strategische Rahmen unbedingt erforderlich.

Die Tatsache, dass es trotz der vorhandenen aufsichtlichen Eigenmittelanforderungen immer wieder zu Bankenschieflagen kam, führte die Regulatorik zur Erkenntnis, dass die Ursache hierfür in einer unterentwickelten Risk Governance der Institute zu sehen war. Infolgedessen wurden Regelwerke erarbeitet, die losgelöst von quantitativen Anforderungen einen angemessenen Umgang mit den bankbetrieblichen Risiken sicherstellen sollten, indem Grundprinzipien, nach denen die Risikosteuerung zu erfolgen hat, verbindlich vorgegeben werden. Dies betrifft insbesondere die Ausgestaltung des Risikomanagementsystems, der Organisationsrichtlinien und der Dokumentation.

Mit dem Inkrafttreten des „Drei Säulen-Modells“ im Rahmen der zweiten Basler Eigenkapitalvereinbarung („Basel II“) wurde die Risk Governance fest in den Grundregeln der Bankenaufsicht verankert. Während die Säule 1 die quantitativen Anforderungen an Risikomessung und Eigenmittelunterlegung beinhaltet, betrifft die Säule 2 das aufsichtliche Überprüfungsverfahren für die interne Risikosteuerung der Institute und definiert damit die regulatorischen Vorgaben zur Risk Governance. Die Aufsicht greift dabei tief in die interne Steuerung der Banken ein und überprüft insbesondere, ob die interne Risikosteuerung sämtliche relevanten Risiken abdeckt und ob der interne Prozess zur Steuerung der Risikotragfähigkeit (Internal Capital Adequacy Assessment Process – ICAAP) adäquat ausgestaltet wurde. Mit den Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Kreditinstitute (MaRisk) hat die deutsche Aufsicht zudem ein Regelwerk geschaffen, das die Grundprinzipien, nach denen die interne Risikosteuerung zu erfolgen hat, verbindlich vorgibt und das der Prüfung der Angemessenheit des Risikomanagementsystems zugrunde gelegt wird. Im Rahmen der Säule 3 werden schließlich die Institute zur Offenlegung zahlreicher Daten zur Risikolage verpflichtet. Durch die Veröffentlichung von Daten, die bis dahin eher vertraulich behandelt wurden, soll eine disziplinierende Wirkung erreicht werden.

Jedoch konnten auch die erweiterten Basel-II-Regularien die Finanzmarktkrise des Jahres 2008 nicht verhindern, denn auch in Häusern, die diese Vorgaben vollständig umgesetzt hatten, kam es zu existenzbedrohenden Krisen. Es stellte sich

somit die Frage, wie dies trotz einer hoch entwickelten Risikosteuerung dazu kommen konnte oder ob es vielleicht sogar gerade wegen dieser geschehen war. Möglicherweise hatten die umfassenden Risikomanagementsysteme den Entscheidungsträgern ein falsches Gefühl von Sicherheit vermittelt und die Bereitschaft, hohe Risiken einzugehen, erhöht (Hölscher/Kremers 2009).

Es wurde deutlich, dass die wesentlichen Ursachen für die überhöhte Risikobereitschaft weniger in den internen Abläufen im Zusammenhang mit der operativen Risikosteuerung als vielmehr in den übergeordneten Geschäftsmodellen zu sehen waren. Zahlreiche Institute hatten Schwierigkeiten, im klassischen Bankgeschäft hinreichende Rentabilitäten zu erwirtschaften, weswegen sie sich in stark risikobehafteten Märkten positionierten. Zwar hatte man im Einklang mit den Basel-II-Regularien umfassende Regeln zur Governance von Risikomessung, -steuerung und -überwachung eingerichtet, dies hilft allerdings wenig, wenn risikoreiche Aktivitäten Teil des Geschäftsmodells sind, denn die Risikosteuerung wird sich in diese strategische Ausrichtung eingliedern. Es fehlte offenbar an einer fundierten Analyse, welche Risiken dem Geschäftsmodell der Bank immanent sind und auf welche Trigger es besonders verletzlich reagiert. Insofern mangelte es an strategischen Risikobetrachtungen.

Aus Sicht der Aufsicht stellte sich vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse die Frage, wie eine zu risikofreudige strategische Ausrichtung der Banken künftig verhindert werden kann und wie sich eine adäquate Beurteilung des Risikogehalts der Geschäftsmodelle erreichen lässt. Die Vorschriften zum aufsichtlichen Überprüfungsverfahren der Säule 2 wurden infolgedessen deutlich strategischer ausgerichtet. Von Seiten der Europäischen Bankenaufsicht wurde mit dem Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) ein Regelwerk verfasst, wie das aufsichtliche Überprüfungsverfahren im Rahmen der Säule 2 durchzuführen ist (EBA 2014). Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf den Geschäftsmodellen der Institute. Die Aufsichtsbehörden erwarten, dass die Institute ihr Geschäftsmodell regelmäßig kritisch überprüfen und feststellen, auf welche Markteinflüsse sie besonders verletzlich reagieren. Dies soll mithilfe vorwärtsgerichteter, geschäftsmodellbezogener Szenarioanalysen erfolgen, wodurch die dynamische Sicht auf die Entwicklung der Kernrisiken einer Bank stärker in den Mittelpunkt rückt.

Wechselwirkungen der aufsichtsrechtlichen Anforderungen mit dem internen Risikomanagementsystem

Neben den quantitativen Anforderungen im Rahmen der Säule 1 setzt der Regulator im Rahmen der Säule 2 einen zunehmend starren Rahmen für das interne Risikomanagementsystem. Der Gestaltungsspielraum der Institute schrumpft und die

Regelungsdichte nimmt immer weiter zu. Es existieren Vorgaben, wie der Risikogehalt der Geschäftsmodelle zu analysieren ist, welche Risiken in die operative Risikosteuerung einzubeziehen sind und wie diese zu messen und im Rahmen des Risikotragfähigkeitskalküls zu berücksichtigen sind. Den Prüfungshandlungen der Aufsicht liegen nicht nur die Rahmennormen wie die MaRisk oder EBA-Guidelines zugrunde, sondern auch vielfältige andere Verlautbarungen der Aufsicht, die die Rahmennormen interpretieren und konkretisieren. Dadurch steigen der Formalismus und der bürokratische Aufwand in den Instituten deutlich an, während die Möglichkeiten zur Anpassung der Risikomanagementsysteme an institutsspezifische Gegebenheiten abnehmen.

Ein Beispiel, das den Entwicklungstrend in der Bankenaufsicht sehr gut verdeutlicht, sind die Anforderungen an die Messung und Steuerung des Zinsänderungsrisikos im Bankbuch (Interest Rate Risk of the Banking Book – IRRBB). Für dieses Risiko gibt es keine Kapitalanforderungen im Rahmen der Säule 1, obwohl es sich nach allgemeiner Auffassung um ein typisches und in den meisten Fällen auch wesentliches bankbetriebliches Risiko handelt. Aus diesem Grund verlangt die Bankenaufsicht, dass dieses Risiko im Rahmen der internen Risikosteuerung zu betrachten ist. Die diesbezügliche Angemessenheitsprüfung durch die Aufsicht erfolgt insbesondere vor dem Hintergrund der IRRBB-Leitlinie der Europäischen Bankenaufsicht (EBA 2018). Hier wird im Detail ausgeführt, welche Teilkomponenten des Zinsänderungsrisikos zu unterscheiden sind und welche Einflussfaktoren in den Risikobewertungsmodellen abzubilden sind. Darüber hinaus wird von den Instituten erwartet, das Zinsänderungsrisiko in zwei separaten Perspektiven zu steuern, nämlich in einer ökonomischen, auf Barwerten basierenden Sicht und in einer periodischen, an der GuV orientierten Sicht. Dies mag in Instituten mit komplexen Produkten und sehr hohem Risiko angemessen sein, gerade kleinere Banken weisen aber häufig nur ein begrenztes Zinsänderungsrisiko auf. Hier ist ein entsprechend der IRRBB-Richtlinie aufgebautes Risikosteuerungssystem tendenziell überdimensioniert. Zudem zeigen die Erfahrungen aus der Prüfungspraxis, dass diesbezügliche Prüfungen der Aufsicht eher formal orientiert und weniger an der realen Risikostruktur der Institute orientiert sind. Der sehr ausgeprägte Formalismus führt in den Kreditinstituten zu einem hohen bürokratischen Aufwand.

Die Forderung nach einer dualen Steuerung des Zinsänderungsrisikos ist auch deswegen problematisch, weil Barwert- und Periodensteuerung zu widersprüchlichen Steuerungsimpulsen führen können und in einer GuV-Sicht darüber hinaus zinsinduzierte Schwankungen entstehen können, die keine Ursache im eigentlichen Zinsänderungsrisiko haben, sondern durch die bilanzielle Bewertung von Zinsderivaten entstehen, insbesondere auch von solchen, die ausschließlich der Minderung des Zinsänderungsrisikos dienen. Solche GuV-Volatilitäten durch risikomindernde Geschäfte entstehen bei nach IFRS bilanzierenden Instituten, wenn

das Zinsänderungsrisiko durch derivative Instrumente wie Zinsswaps gesteuert wird, was bei den meisten Instituten der Fall sein dürfte (Kremers 2013, 745-747). Die Aufsicht verlangt auch die Berücksichtigung von Ergebnisschwankungen, die nicht ursächlich durch ein ökonomisch real vorhandenes Risiko hervorgerufen werden, sondern aus Vorschriften, die durch externe Standards, resultieren. Dies kann der internen Risikosteuerung zuwider laufen.

Resultiert aus dem Überprüfungsverfahren der Säule 2 die Feststellung von Mängeln in der Risk Governance eines Instituts, so verfügt die Aufsicht über verschiedene Sanktionsmöglichkeiten. Hierzu zählen besonders quantitative Kapitalmaßnahmen in Form eines Zuschlags auf die geforderte Mindestkapitalquote. Missstände in der Säule 2 führen regelmäßig zu der Verpflichtung, die Säule 1-Risiken in höherem Maße mit Eigenmitteln zu unterlegen, womit der interne sowie der regulatorische Risikosteuerungskreis miteinander vermengt werden, was zu weiteren Inkonsistenzen in der Risikosteuerung führt. Werden etwa Mängel im Zusammenhang mit dem Zinsänderungsrisiko festgestellt und sanktioniert, dann ist das Institut gezwungen, das Kreditrisiko in höherem Maße mit Eigenmitteln zu unterlegen. Dadurch werden falsche Steuerungsimpulse generiert.

Durch die Verknappung des freien Risikodeckungspotenzials wirken sich Veränderungen der Risikostruktur im Kreditgeschäft umso stärker aus, je höher der durch die Regulatorik festgesetzte Aufschlag auf die Mindestkapitalquote ist. Anders formuliert: Der absolute Mehrbedarf an Eigenmitteln, der sich aus Mängeln in der Säule 2 ergibt, ist nicht konstant, sondern wird vor allem von der Höhe des Kreditrisikos abhängig gemacht, auch wenn die identifizierten Schwächen der Risikomessung und -steuerung aus anderen Risikokategorien oder der allgemeinen Risk Governance herrühren. Dies steht im Widerspruch zur ökonomischen Realität. Steigt das Kreditrisiko beispielsweise durch schwächer werdende Bonitäten im Zuge einer Rezession an, dann wächst die absolute Eigenkapitalanforderung bedingt durch den Aufschlag überproportional. Dies ist auch dann der Fall, wenn die eigentliche Ursache für den Aufschlag wie das Zinsänderungsrisiko unverändert bleibt.

Umgekehrt betrachtet lässt sich der absolute Bedarf an Eigenmitteln durch Maßnahmen, die zu einer Reduktion des Kreditrisikos führen, stärker senken, als dies ohne Aufschlag auf die Mindestkapitalquote möglich wäre. Die Festsetzung eines Aufschlags setzt somit nicht zwingend den Anreiz, die im Rahmen der aufsichtlichen Evaluierung festgestellten Mängel zu beheben.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Risk Governance etabliert sich zurzeit als ergänzendes Instrument der Risikosteuerung in Kreditinstituten. Speziell im Kontext der Bankenaufsicht zeichnen sich

hier allerdings weitere Entwicklungsnotwendigkeiten ab. Grundsätzlich ist es zu begrüßen, dass der Blick auf die Risk Governance Eingang in die Beaufsichtigung von Kreditinstituten gefunden hat, denn die strategische Rahmung des Risikomanagementsystems und organisatorische Mindestanforderungen an die Effektivität und die Sicherheit von Risikomanagementprozessen besitzen eine ebenso hohe Bedeutung wie die quantitativen Aspekte der Risikosteuerung.

Andererseits ist aber zu konstatieren, dass die aufsichtsrechtlichen Vorgaben teilweise widersprüchlich sind, die interne Risikosteuerung unterlaufen können und zur Generierung widersprüchlicher Steuerungsimpulse führen. Zusammenfassend ist besonders auf die folgenden Aspekte hinzuweisen:

- Es besteht die Notwendigkeit, zwei unterschiedliche Steuerungskreise für die Risikotragfähigkeit zu unterhalten. Für einzelne Risiken existieren quantitative Eigenmittelanforderungen, die sich von denen in der internen Perspektive unterscheiden. Dies führt zu Widersprüchen in der Risikosteuerung.
- Für die interne Risikosteuerung existiert im Rahmen der Säule 2 eine zunehmende Anzahl regulatorischer Vorgaben, die es erschweren, das Risikomanagementsystem auf die institutsspezifischen Bedürfnisse anzupassen.
- Prüfungen der Aufsicht orientieren sich in erster Linie an den umfassenden regulatorischen Vorgaben, sind also eher formaler und weniger inhaltlicher Natur. In den Instituten verursacht dies einen hohen bürokratischen Aufwand, dessen Relation zum Nutzen zu hinterfragen ist.
- Seitens der Aufsicht festgestellte Mängel in der Risk Governance (Säule 2) führen zu höheren Kapitalanforderungen für die Säule 1-Risiken. Dies schlägt insbesondere auf das Kreditrisiko durch, selbst wenn dort keine Mängel festgestellt wurden. Dies kann zu unerwünschten Steuerungsimpulsen führen und setzt falsche Anreize für Maßnahmen zur Behebung der Mängel.

Letztlich ist zu konstatieren, dass die Aufsicht in ihren Vorgaben für die Kreditinstitute zwar sehr wesentliche Aspekte adressiert, dies aber mithilfe von zahlreichen Einzelvorschriften, die in ihrem Zusammenwirken nicht zu einer konsistenten Risikosteuerung führen. Insofern verfehlen gerade die Aufsichtsnormen der Säule 2 den eigentlichen Zweck, eine adäquate Risk Governance in den Banken sicherzustellen. Die Risk Governance soll eine auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittene, verantwortungsvolle Risikosteuerung aus einem Guss sicherstellen. Der Zwang zu übermäßiger Bürokratie, widersprüchliche Steuerungsimpulse, Übergewichtung des Kreditrisikos und hoher Formalismus unterlaufen diese Zielsetzung.

Vor diesem Hintergrund wäre es wünschenswert, ein einheitliches und konsistentes aufsichtliches Regelwerk für die Beaufsichtigung von Banken zu entwerfen, welches bei der Notwendigkeit einer umfassenden Risk Governance ansetzt und

es den Instituten erlaubt, innerhalb eines vorgegebenen Rahmens maßgeschneiderte Risikomanagementsysteme zu installieren, die dann auf einer eher inhaltlichen Basis durch die Aufsichtsbehörden geprüft wird.

Literatur

- EBA – European Banking Authority (2014): Guidelines: On common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP), Paris.
- EBA – European Banking Authority (2018): Guidelines on the management of interest rate risk arising from non-trading book activities, Paris.
- Hahn, Franz R. (2003): Die neue Basler Eigenkapitalvereinbarung („Basel II“) aus makroökonomischer Sicht, in: WIFO-Monatsberichte, Nr. 2, S. 137-150, Wien.
- Hölscher, Reinhold/Kremers, Markus (2009): Die Zukunft ist keine Zahl, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 155 vom 08.07.2009, S. U4.
- Kremers, Markus (2002): Risikoübernahme in Industrieunternehmen: Der Value-at-Risk als Steuerungsgröße für das industrielle Risikomanagement, dargestellt am Beispiel des Investitionsrisikos, Sternenfels.
- Kremers, Markus (2013): Externe Rechnungslegung versus interne Unternehmenssteuerung: Besondere Herausforderungen für den Aufsichtsrat, in: Hölscher, Reinhold/Altenhain, Thomas/Altenhain, Karsten (Hrsg.), Handbuch Aufsichts- und Verwaltungsräte in Kreditinstituten: Rechtlicher Rahmen: Betriebswirtschaftliche Herausforderungen: Best Practice, Berlin, S. 731-749.
- Wiedemann, Arnd/Stein, Volker/Quast, Julian (2016): Risk Governance leistet positiven Wertbeitrag, in: Die Bank, Jg. 56, Nr. 9, S. 37-40.

Risk Culture and Governance: Organizational Perspectives

Vikash K. Sinha*

Introduction

Driven by a rising number of corporate scandals, risk management has attracted increasing attention in the last two decades (Arena et al. 2017; Bromiley et al. 2015). The advent of a variety of frameworks and concepts, such as Enterprise Risk Management (ERM) (Bromiley et al. 2015), three lines of defense (IIA 2013), risk governance (Stein/Wiedemann 2016), risk oversight (Beasley et al. 2021), and more recently risk culture (Sinha/Arena 2020), has provided further impetus to the rise of risk management. While these frameworks/concepts offer a variety of perspectives (formal as well as informal), they converge on a mix of “organizational” and “governance” perspectives on risk management (Stein/Wiedemann 2016; Stein et al. 2019).

These emerging views on a mix of organizational and governance perspectives link risk management to corporate governance and strategy on the one hand and organizational processes and actions of employees on the other hand. The corporate governance part of risk management is supposed to take care of strategic linkages between risk-taking and profit-making, while organizational processes and actions are supposed to engender better control of formal and informal behavior at different levels of organizations (Stein/Wiedemann 2016; Stein et al. 2019). Most of the current thinking on risk and governance is driven by a desire to design risk management strategies that can help organizations balance appropriate opportunities for calculated risk-taking and reward gathering (Palermo et al. 2016; Stein/Wiedemann 2016). Since the focus on balancing risk and rewards is so deeply ingrained in the psyche of policymakers, practitioners, and researchers, risk governance has emerged as a panacea for curbing failures within organizations (Power 2004). As a result, numerous crises and corporate failures (for example the financial crisis of 2008, or famous corporate failures – Enron, Toshiba, Olympus, Volkswagen, Danske bank, Wirecard, to name a few – in recent three decades) has asserted the belief that risk governance practices need to be expanded in scope (Power 2004)! A result of this ever-expanding scope of risk governance has been the recent focus on managing culture and, more specifically, risk culture (Sinha/Arena 2020).

* Vikash K. Sinha is Assistant Professor in the Department of Accounting at Aalto University School of Business, Helsinki, Finland.

The concept of risk culture specifically stands out from the other frameworks/concepts since it goes beyond the realm of formal processes in encompassing both the conscious and unconscious attitude and motivation of employees that influence their risk-taking (Schein 2004; Sinha/Arena 2020). Given the rising number of corporate scandals despite implementations of formal risk management processes, the appeal of – beyond the realm of formal processes – has led to the growing importance of risk culture. The rising importance of the concept of risk culture has invigorated the debate on how organizations can govern their risk culture (Sinha/Arena 2020). Since risk culture goes beyond formal processes and includes employees' conscious and unconscious attitudes and motivations, its governance requires careful consideration. In this short essay, I highlight why a careful consideration for risk culture governance is required and what implications such considerations have on governance practices.

Risk culture and its link to organizational culture

While some scholars disregard any distinction between organizational culture and risk culture as pointless (Palermo et al. 2016), others argue that risk culture is intertwined with organizational culture and should not be considered the same (Ring et al. 2016). The trend towards organization-wide risk management in the extant literature signifies the importance of the alignment of risk-related decisions and behaviors with the broader knowledge, values, and norms within organizations (Arena et al. 2010; Bromiley et al. 2015; Arena et al. 2017). In other words, risk culture is an important part of the elements of organizational culture, and its nature is primarily shaped by the organizational culture.

Organizational culture itself is a complex and ambiguous idea that has been described differently by different scholars (Schein 2004; Ring et al. 2016). Scholars have tied organizational culture to a wide range of attributes, such as group norms (Ouchi 1980), group values (Katz/Kahn 1978), and organizational climate (Schein 2004). Schein unified these different ideas and created a hierarchical model of understanding organizational culture (Schein 2004). Schein argued that organizational culture on the primary level is exhibited by tangible artifacts such as documented vision, processes, and architecture. On a secondary level, it could be considered the norms, values, and beliefs that guide organizations' conscious decision-making (Katz/Kahn 1978). On a tertiary level, organizational culture includes even the unconscious attitude, motivation, and behavior of employees within organizations (Sinha/Arena 2020).

Production of risk within organizations and its implication for governance

Three contrasting views on risk and governance within organizations can be derived from the existing literature on organizations. The first view is the normative view of risk and governance in organizations. In this view, risk and governance practices emerge as shared beliefs and practices and are driven by institutional framing of practices (Palermo et al. 2016; Stein et al. 2019). According to this approach, risks result from the violation of socio-organizational norms and routines by individuals or a group of individuals leading to adverse consequences or suboptimal results for organizations, groups, or particular individuals (Vaughan 1999). Such definitions presuppose that risks arise due to erroneous, abnormal, or deviant behavior. Vaughan (1999) further attributes interaction and interconnection between environment, organizations, cognition, and choice as the cause of the abnormal behavior. Some normative organizational theorists explain the deviant behavior by individuals or a group of individuals as intentional. They posit that risk is intentionally produced by self-interested organizational psychopaths lacking remorseful behavior (Boddy 2006; Morales et al. 2014). Thus, this view predominantly argues for monitoring and governance of erroneous, abnormal, or deviant behavior (McCabe 2014).

However, some organizational theorists question dubbing all fraudsters as psychopaths. They argue that many frauds are committed by common and highly successful individuals who climbed the organizational ladder with merits. Considering all of these individuals, to be indifferent to the suffering of others seems like a gross blunder. To understand the opportunistic behavior of successful people, Morales et al. (2014) propose a genealogy of fraud triangle where pressure, opportunity, and rationalization are mobilized to explain fraudulent behavior. Despite a circumstantial focus on frauds, Morales et al. (2014) still propose individuals as vectors of moral riskiness needing to be vigilantly monitored and controlled by the organization.

The second view on risk and governance stems from the functionalist and strategic view of organizations. In this view, risk and governance are linked to both high-level strategic and informal mental framing enabling strategic guidance on risk-taking as well as to action and emotional framing of risk management that provide specific guidance on risk-taking (Stein et al. 2019). Irrespective of the framing, the functionalist literature of organization links risks to the abnormalities, which they refer to as dysfunctionalities. For example, dysfunctionality arising because of the politics of human resources (Ferris/King 1991; Gioia/Longenecker 1994), incapacity, and “decidophobia” because of entrepreneurs leaving a company (Vries 1985; Khan et al. 2007), or dysfunction due to leadership (Conger

1990). However, in this case, scholars claim that politics results in irrational decisions and they link politics to the deviant and distorted behavior of organizations (Ferris/King 1991). This gives rise to the question of whether politics is good or bad for organizations and thus inherently implies that curbing “bad” politics by monitoring and governance of processes and behavior could result in the avoidance of dysfunctionality (McCabe 2014; Stein et al. 2019).

The third view on risk and governance is linked to the critical view of organizations. The critical scholars question the promotion of normative cultural programs or functionalist processes and posit that engineered culture and processes promote totalitarian thinking and expand governance of technical processes within organizations to govern employees feeling and thinking. They argue that the domain of governance is unnecessarily extended to the employees’ subjectivity, where alternative viewpoints vanish and employees are robbed of control of their emotions and feelings (Willmott 1994; Ezzy 2001). Thus, the engineered culture approach could promote thoughtlessness among employees and give rise to a mechanistic thinking approach within organizations. A mechanistic approach can lead to failure in dynamic environments where employees are required to carefully assess their actions to avoid risks (Shepherd et al. 2010).

Harmful behavior may also be unintentionally produced in an organizational setting where unawareness of employee welfare may result in accidents or mistakes, especially because of the lassitude and burnout of employees. This view argues that risk is the ‘normal’ attribute of modern capitalistic life (Linstead et al. 2014; McCabe 2014). The critical theorists draw their inspiration from the Marxist and post-Marxist views of capitalism, where they argue that modern organizations are fraught with corruption and abnormal behavior (Linstead et al. 2014). They also draw on Max Weber’s warning on negative consequences in a society dominated by legally regulated organizations and Merton’s thinking into the unanticipated problems of organizations (Merton 1936).

Development impetus for risk governance

In this short essay, I have tried to conceptualize risk culture and governance from a more critical and encompassing perspective, and in doing so, I call for more research on not only the theoretical (Palermo et al. 2016; Sinha/Arena 2020) but also the pragmatic understanding (Stein/Wiedemann 2016; Stein et al. 2019) of such issues.

Based on the three theoretical views on risk and governance highlighted above, it could be argued that organizations need to understand their culture and assert its strength carefully using any governance approach or technique. The strength of culture is demonstrated by the consistency of decisions and actions, reflected in

the behaviors of employees (Bromiley et al. 2015; Sax/Torp 2015). While this consistency could lead to the certainty of behaviors, this consistency could not lead to total avoidance of problems as suggested by the critical theorists. In other words, governing culture could help firms avoid problems arising due to dysfunctionality or abnormal behavior and “bad politics”, but governing culture could also result in demotivated employees leading to failure where employees cannot assess their actions carefully and avoid risks. While implementing governance approaches on risk culture, organizations need to create a balance where they allow individuals to decide their behaviors according to the dictated norms and provide them with sufficient freedom to ascertain the appropriateness of their behavior (Hald et al. 2021).

The theoretical views presented above also have implications for the pragmatic understanding of risk governance. While the pragmatic understandings of risk governance have focused more on understanding how to situate risk management within the broader corporate governance approach (Stein/Wiedemann 2016; Stein et al. 2019), the theoretical views presented in this short essay focus our attention on micro considerations on the impact of policies and practices on employee behavior. I posit that balancing governance and freedom of employees requires careful consideration from organizations (Simons 1995) on two counts while designing risk governance approaches. First, organizations should consider implementing governance mechanisms along with employee empowerment approaches. The governance mechanisms for risk culture can include diagnostic metrics to measure attitude and motivations of employees (Sinha/Arena 2020), artifacts and processes that guide employees to understand organizational risk appetite (Brown et al. 2009), performance metrics that promote careful risk-taking and dissuade reckless behavior at all levels of organizations. The employee empowerment approaches could include training of employees (Sinha/Arena 2020), promoting organizational learning (Hald et al. 2021), and creating open communication environments where everyone takes responsibility (Kaplan et al. 2020). Second, since all organizations already have their given culture and cultural change can be tricky (Ouchi 1980), organizations need to carefully devise a stepwise approach while calibrating the right mix of governance and empowerment approaches.

References

- Arena, Marika/Arnaboldi, Michela/Azzone, Giovanni (2010): The organizational dynamics of enterprise risk management, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, No. 7, pp. 659-675.
- Arena, Marika/Arnaboldi, Michela/Palermo, Tommaso (2017): The dynamics of (dis)integrated risk management: A comparative field study, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 62, October, pp. 65-81.

- Beasley, Mark S./Goldman, Nathan C./Lewellen, Christina M./McAllister, Michelle (2021): Board risk oversight and corporate tax-planning practices, in: *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 33, No. 1, pp. 7-32.
- Boddy, Clive R. (2006): The dark side of management decisions: Organisational psychopaths, in: *Management Decision*, Vol. 44, No. 10, pp. 1461-1475.
- Bromiley, Philip/McShane, Michael/Nair, Anil/Rustambekov, Elzotbek (2015): Enterprise risk management: Review, critique, and research directions, in: *Long Range Planning*, Vol. 48, No. 4, pp. 265-276.
- Brown, Ian/Steen, Adam/Foreman, Julie (2009): Risk management in corporate governance: A review and proposal, in: *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 17, No. 5, pp. 546-558.
- Conger, Jay A. (1990): The dark side of leadership, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 19, No. 2, pp. 44-55.
- Ezzy, Douglas (2001): A simulacrum of workplace community: Individualism and engineered culture, in: *Sociology*, Vol. 35, No. 3, pp. 631-650.
- Ferris, Gerald R./King, Thomas R. (1991): Politics in human resources decisions: A walk on the dark side, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 20, No. 2, pp. 59-71.
- Gioia, Dennis A./Longenecker, Clinton O. (1994): Delving into the dark side: The politics of executive appraisal, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No. 3, pp. 47-58.
- Hald, E. Julie/Gillespie, Alex/Reader, Tom W. (2021): Causal and corrective organisational culture: A systematic review of case studies of institutional failure, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 174, No. 4, pp. 457-483.
- IIA – Institute of Internal Auditors (2013): IIA Position Paper: The three lines of defense in effective risk management and control, Altamonte Springs, FL.
- Kaplan, Robert S./Leonard, Herman B./Mikes, Anette (2020): The risks you can't foresee: What to do when there's no playbook, in: *Harvard Business Review*, Jg. 98, Nr. 6, S. 40-46.
- Katz, Daniel/Kahn, Robert L. (1978): *The social psychology of organizations*, 2nd edition, New York, NY.
- Khan, Farzad R./Munir, Kamal/Willmott, Hugh (2007): A dark side of institutional entrepreneurship: Soccer balls, child labour and postcolonial impoverishment, in: *Organization Studies*, Vol. 28, No. 7, pp. 1055-1077.
- Linstead, Stephen/Maréchal, Garance/Griffin, Ricky W. (2014): Theorizing and researching the dark side of organization, in: *Organization Studies*, Vol. 35, No. 2, pp. 165-188.
- McCabe, Darren (2014): Light in the darkness? Managers in the back office of a kafkaesque bank, in: *Organization Studies*, Vol. 35, No. 2, pp. 255-278.
- Merton, Robert K. (1936): The unanticipated consequences of purposive social action, in: *American Sociological Review*, Vol. 1, No. 6, pp. 894-904.
- Morales, Jèrèmy/Gendron, Yves/Guénin-Paracini, Henri (2014): The construction of the risky individual and vigilant organization: A genealogy of the fraud triangle, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 39, No. 3, pp. 170-194.
- Ouchi, William G. (1980): Markets, bureaucracy, and clans, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 129-141.
- Palermo, Tommaso/Power, Michael/Ashby, Simon (2016): Navigating institutional complexity: The production of risk culture in the financial sector, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 54, No. 2, pp. 154-181.

- Power, Michael (2004): The risk management of everything, in: *Journal of Risk Finance*, Vol. 5, No. 3, pp. 58-65.
- Ring, Patrick J./Bryce, Cormac/McKinney, Ricky/Webb, Rob (2016): Taking notice of risk culture – the regulator’s approach, in: *Journal of Risk Research*, Vol. 19, No. 3, pp. 364-387.
- Sax, Johanna/Torp, Simon S. (2015): Speak up! Enhancing risk performance with enterprise risk management, leadership style and employee voice, in: *Management Decision*, Vol. 53, No. 7, pp. 1452-1468.
- Schein, Edgar H. (2004): *Organizational culture and leadership*, 3rd edition, San Francisco, CA.
- Shepherd, Dean A./Patzelt, Holger/Haynie, J. Michael (2010): Entrepreneurial spirals: Deviation-amplifying loops of an entrepreneurial mindset and organizational culture, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, No. 1, pp. 59-82.
- Simons, Robert (1995): Control in an age of empowerment, in: *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 2, pp. 55-62.
- Sinha, Vikash K./Arena, Marika (2020): Manifold conceptions of the internal auditing of risk culture in the financial sector, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 162, No. 1, pp. 81-102.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Vol. 86, No. 8, pp. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Vol. 42, No. 11, pp. 1224-1242.
- Vaughan, Diane (1999): The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster, in: *Annual Review of Sociology*, Vol. 25, No. 1, pp. 271-305.
- Kets de Vries, Manfred F. R. (1985): The dark side of entrepreneurship, in: *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 6, pp. 160-167.
- Willmott, Hugh (1994): Business process re-engineering and human resource management, in: *Personnel Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 34-46.

On the Impact of Culture on Risk Management

Andreas Horsch/Sophie Kunert*

Institutions matter – so does culture

Human actors who drive market processes of today's economies do so in a world of omnipresent, often fundamental, uncertainty. Consequently, much effort is spent on the reinterpretation of uncertainty as risk, the former's measurable and manageable ideal (Knight 1921; North 2005, 13-19) and the latter's measurement, management, and control. In doing so, actors have to regard an ever-increasing number of market rules setting standards for corporate risk management. Besides governmental regulators, various stakeholders of the firm further incentivize (the management of) the firm to handle risk in a way the stakeholders consider appropriate, thus informally adding to the governmental activities setting "the rules of the game" (North 1990, 3-10; 2005, 59-64). In recent years, particularly since 2007, this governmental standard-setting of formal rules in corporate risk management has become so overwhelming that other drivers of corporate decision-makers' risk attitudes have been eclipsed. Following a consistent risk governance approach, however, the management must consider any factor influencing decision makers' risk attitude as thoroughly as possible. In this primer, we focus on one of these factors. We suggest revisiting one fundamental relation: the potential impact of (national) culture on risk attitude (and, consequently, risk measurement and management).

To stay on a level as fundamental as possible, by culture, we refer to the national culture of a respective country, thus following Hofstede's passport approach with the underlying understanding of culture as the "collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another" (Hofstede 1980, 13). Applying the concept of national culture in economic research, culture is – in contrast to formal rules of governmental standard-setting – the origin of informal constraints of "pervasive influence upon the long-run character of economies" (North 1990, 36-45; 1991, 111).

Culture causes informal constraints, which can work in combination with rule-books of formal constraints, replace them if the involved human actors agree to proceed based on informal rules only, or challenge them if they let human actors violate formal rules (Helmke/Levitsky 2004; Estrin/Prevezzer 2011, 44-47). We

* Prof. Dr. Andreas Horsch is Holder of the Chair of Investment and Finance at Technische Universität Bergakademie Freiberg, Germany.

Sophie Kunert, M. Sc. is Research Associate at the Chair of Investment and Finance at Technische Universität Bergakademie Freiberg, Germany.

will not add to the debate on the pervasiveness of informal constraints, instead, take a different point of view based on the fact that culture not only shapes informal constraints that shape human behavior in general and risk-taking behavior in particular, but that risk attitude is an important feature that helps to distinguish one national culture from the other. The preference for uncertainty avoidance has been declared an essential feature of well-established cultural taxonomies, as laid out by Hofstede et al. (2010), House et al. (2004), and others (for example Trompenaars/Hampden-Turner 2020). Directly hereafter, we will briefly elaborate on the meaning of uncertainty avoidance within critical approaches to national culture. After that, we display possible research options concerning the impact of culture on risk attitude. The last chapter discusses risk governance consequences of a culture and concludes the paper.

The uncertainty avoidance element in cultural taxonomies

In social sciences, and especially in cross-cultural research, it became common practice to comprehend the idea of national cultures by differentiating them into a framework of cultural dimensions and distinguishing them by their behavioral aspects (Low/Chapman 2003). The intangible nature of the concept of national culture induces a plethora of options for classifying national cultures into cultural dimensions, narrowed down by Nardon and Steers (2006, 3) to the “the culture theory jungle”. The most prominent examples of cultural taxonomies are those elaborated by above named Hofstede and House et al.

A primary focus of cultural taxonomy-related research was placed on uncertainty avoidance and risk concepts. Retrospectively, the idea of uncertainty avoidance was introduced into social sciences by Cyert/March (1963) and later reclassified by Hofstede (1980). In the cultural theory jungle, a multitude of cultural taxonomies include various concepts of uncertainty avoidance, which played a very dominant role within the approaches from their very beginning. Prominent examples of uncertainty avoidance approaches are:

- universalism versus particularism (Parsons/Shils 1951);
- uncertainty avoidance (Hofstede et al. 2010; House et al. 2004);
- exclusionism versus universalism (Minkov 2007).

By the concepts of uncertainty avoidance, national cultures are distinguished by the extent to which their members accept ambiguity and unpredictability. Uncertainty is understood as a subjective experience or feeling, which is learned, shared, and addressed throughout a national culture. Thus, the concept of uncertainty avoidance distinguishes one national culture from the other by measuring in how

far ambiguity is either tolerated or addressed by countermeasures; and by the selection of these very countermeasures, for example (information) technology, laws, and regulations (as well as religion) in their organizations, institutions, and social relationships (Hofstede et al. 2010). When applying the concept of uncertainty avoidance, stress, subjective well-being, ambiguity, and anxiety are essential elements to consider (House et al. 2004).

House et al. (2004, 30) define their cultural dimension of uncertainty avoidance as “the extent to which a society, organization, or group relies on social norms, rules, and procedures to alleviate unpredictability of future events”. In this sense, uncertainty avoidance refers to the individuals’ handling of ambiguous and unknown situations and to the extent individuals crave structures, formalized procedures, laws, consistency, and orderliness. These structure-giving surroundings serve as coping mechanisms against uncertainty. Comparably, Hofstede and Hofstede’s (2005, 167) cultural dimension of uncertainty avoidance is defined as “the extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations”. In practical terms, the authors utilized the concepts of rule orientation, employment stability, and stress to measure the level of uncertainty avoidance in national culture.

Further cultural dimensions, although their denomination does not link them explicitly to the concept of uncertainty avoidance, show related approaches by addressing the coping mechanisms for ambiguous and uncertain situations. An example constitutes the cultural dimension of exclusionism versus universalism introduced by Minkov (2007): Individuals of exclusionist national cultures reject agreements, whereas individuals of universalistic national cultures tend to stick tightly to them, thus enhancing the predictability of their actions, and, reciprocally, reducing uncertainty. Comparably, the cultural dimension of universalism versus particularism by Parsons and Shils (1951), albeit on a more abstract level, describes two options for individuals to solve a dilemma by either giving primacy to norms and value standards or giving priority to value standards that prioritize the integral interrelationship system in which they are involved. Furthermore, some cultural dimensions regard the concept of uncertainty avoidance from the angle of time considerations, especially future orientation (future orientation by House et al. 2004; time by Trompenaars/Hampden-Turner 2020; and time orientation by Kluckhohn/Strodtbeck 1961).

In summary, the concept of uncertainty avoidance describes the extent of tolerance of individuals for ambiguous and uncertain situations and their reverting to coping mechanisms. Consequently, the concept itself exceeds the idea of risk attitude as often used in economics. That is the distinction of (degrees of) risk aversion from risk neutrality and risk loving (Hillson/Murray-Webster 2007, 39-50).

Researching the impact of culture on risk management

Cultural taxonomies distinguish cultures based on, among others, how people perceive, react to, and cope with uncertainty. Consequently, the impact of culture on risk attitude seems particularly promising for risk management research. The classic risk management circle consisting of risk analysis (identification and measurement), risk policy, and risk controlling (McShane 2017; Stein et al. 2019, 1228) could serve as a blueprint to structure research questions linking risk management on the one hand and the (uncertainty avoidance level of) cultures on the other hand:

- About risk analysis, primary research could address questions such as “Do companies in high uncertainty avoidance cultures measure risk more carefully, for example by choosing significantly higher confidence levels for their value-at-risk calculations or by calculating worst-case-outcomes rather than base-case outcomes?” Consider managers, regulators, or rule-makers of high uncertainty avoidance cultures themselves (or members of the two other groups) more risk-averse?
- Regarding the field of risk policies, it could be analyzed how far companies in higher uncertainty avoidance cultures (A) tend to mitigate risk to a more significant extent than companies in low uncertainty avoidance cultures (B). For example, do A-firms try to obtain collateral of higher value to lower the loss given default multiplier when calculating an expected loss, or do they set lower risk limits? Do A-firms hold higher risk reserves working as risk buffers, such as equity or liquidity reserves? Do they seek more encompassing insurance coverage for a particular insurable risk? Concerning the risk-return-positions of investment portfolios: Do members of A-cultures prefer lower-risk-lower-return investments, such as bonds, compared to stocks?
- Finally, about risk controlling: Is the rearview mirror check of A-firms more frequent, thorough, and pronounced, leading to more frequent and far-reaching revisions of prior risk policies?

As risk governance extends the classic risk management approach to governance structures that keep the (top) management informed (about risk) to improve its ability to consider risk and return appropriately (Stein/Wiedemann 2016; Stein et al. 2019), uncertainty avoidance detection could as well aim at corporate governance and reporting structures, such as the number and level of decision-makers involved in risk measurement, policies, and controlling.

Besides analyses on the corporate level, it could be tested if high levels of risk avoidance of a culture significantly correlate with ratios on a national level, e.g., with the size of the national insurance industry, the number of insurance contracts, or the amount of insurance coverage per capita.

The stronger the impact of culture that becomes evident, the more culture should be considered whenever risk has to be addressed, starting from the composition of respective decision-making bodies, rulebooks of (corporate) risk management, or risk reporting standards up to the understanding and design of corporate risk governance.

Development impetus for risk governance

Corporate Risk Governance “can be defined as the firm’s entirety of collaborative processes of interaction and decision-making among the actors involved in the collective problem of controlling the risk-related complexity in its internal and external environment” (Stein et al. 2019, 1229). Consequently, it could involve human actors of various cultures who belong to the same institutional design, such as a risk steering committee. And as (national) cultures differ in their (preference for) uncertainty avoidance, conflict is more imminent regarding other features that distinguish one human being from the other. If institutions – such as decision-making committees in general, a risk management committee in particular – consist of people of different cultures, the probability of conflict or even malfunction increases. Consequently, cultural diversity drives a certain kind of operational risk, as the latter means missing economic goals due to inappropriate behavior, design, or functioning of people, systems, or structures (Power 2005; McShane 2017). When applied to gauge the risk attitudes of individual committee members or the committee as a whole, cultural taxonomies could be helpful here. Depending on how far the risk attitude detected based on the taxonomy fits the risk attitude of the management, the latter could decide about adjustments, be it a change of committee members or an amendment of the committee’s rulebook, thus contributing to the risk governance purpose of “reducing steering complexity for top management and the supervisory board” (Stein/Wiedemann 2016, 822).

References

- Cyert, Richard M./March, James G. (1963): A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, NJ.
- Estrin, Saul/Prevezer, Martha (2011): The role of informal institutions in corporate governance: Brazil, Russia, India, and China compared, in: Asia Pacific Journal of Management, Vol. 28, No. 1, pp. 41-67.
- Helmke, Gretchen/Levitsky, Steven (2004): Informal institutions and comparative politics: A research agenda, in: Perspectives on Politics, Vol. 2, No. 4, pp. 725-740.
- Hillson, David/Murray-Webster, Ruth (2007): Understanding and managing risk attitude, 2nd edition, Aldershot/Burlington, VT.

- Hofstede, Geert (1980): *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, Geert/Hofstede, Gert J. (2005): *Cultures and organizations: Software of the mind*, New York, NY.
- Hofstede, Geert/Hofstede, Gert J./Minkov, Michael (2010): *Cultures and organizations: Software of the mind*, Maidenhead.
- House, Robert J./Hanges, Paul J./Javidan, Mansour/Dorfman, Peter W./Gupta, Vipin (2004): *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA et al.
- Knight, Frank H. (1921): *Risk, Uncertainty, and Profit*, Boston, MA/New York, NY.
- Kluckhohn, Florence R./Strodtbeck, Fred L. (1961): *Variations in value orientations*, Evanston, IL.
- Low, David/Chapman, Ross L. (2003): *Organisational and national culture: A study of overlap and interaction in the literature*, in: *International Journal of Employment Studies*, Vol. 11, No. 1, pp. 55-75.
- McShane, Michael (2017): *Enterprise risk management: History and a design science proposal*, in: *Journal of Risk Finance*, Vol. 19, No. 2, pp. 137-153.
- Minkov, Michael (2007): *What makes us different and similar: A new interpretation of the world values survey and other cross-cultural data*, Sofia.
- Nardon, Luciana/Steers, Richard M. (2006): *Navigating the culture theory jungle: Divergence and convergence in models of national culture*, in: *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, No. 2006/38.
- North, Douglass C. (1990): *Institutions, institutional change, and economic performance*, Cambridge.
- North, Douglass C. (1991): *Institutions*, in: *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 1, pp. 97-112.
- North, Douglass C. (2005): *Understanding the process of economic change*, Princeton, NJ/Oxford.
- Parsons, Talcott E./Shils, Edward A. (1951): *Toward a general theory of action*, Cambridge, MA.
- Power, Michael (2005): *The invention of operational risk*, in: *Review of International Political Economy*, Vol. 12, No. 4, pp. 577-599.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): *Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda*, in: *Journal of Business Economics*, Vol. 86, No. 8, pp. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): *Framing risk governance*, in: *Management Research Review*, Vol. 42, No. 11, pp. 1224-1242.
- Trompenaars, Fons/Hampden-Turner, Charles (2020): *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*, 4th edition, New York, NY.

Implementierung von Risk Governance in Kleinst- und Kleinunternehmen: Zur Relevanz externer Beratung

Marc Zielinski*

Einleitung

Ein sich dynamisch entwickelndes Unternehmensumfeld und sich kontinuierlich verändernde regulatorische Vorgaben stellen Unternehmen vor die Herausforderung, unternehmensbedrohliche Risiken zu antizipieren und ihnen angemessen zu begegnen. Im Vergleich zu mittleren und großen Unternehmen sind Kleinst- und Kleinunternehmen in besonderem Maße von Liquiditäts- und Insolvenzrisiken bedroht, aber zum Beispiel auch von Risiken im Hinblick auf Fachkräftemangel und/oder eine adäquate Ressourcenversorgung. Ursächlich dafür sind oftmals Informationsdefizite und ein geringes Risikobewusstsein (Grünbichler et al. 2019, 44-45). Die Implementierung von Risk Governance (Stein/Wiedemann 2016) unterstützt Unternehmen dabei, diese Defizite zu beheben. Eine Aufgabe von Risk Governance besteht darin, die Unternehmensleitung mit risikosteuerungsbezogenen Informationen zu versorgen und sie in Risikothemen zu beraten (Stein/Wiedemann 2016, 827-828). Die Unternehmensleitung wird damit in die Lage versetzt, sich strategisch mit Risiken auseinanderzusetzen und diese zu antizipieren, risikobezogene Entscheidungen zu treffen und eine etwaige Geschäftsmodellanpassung vorzunehmen (Stein et al. 2018, 1295), sodass unternehmensbedrohliche Situationen vermieden werden können.

Implementierung von Risk Governance in Kleinst- und Kleinunternehmen

Im Hinblick auf die Implementierung von Risk Governance müssen Unternehmensleitung sowie Eigentümerinnen und Eigentümer, welche in mittelständischen Unternehmen und somit auch in Kleinst- und Kleinunternehmen häufig dieselben Personen sind (Becker/Ulrich 2009, 308-309; Wolf et al. 2017, 22), ein Bewusstsein für Risk Governance entwickeln und diese als Grundphilosophie im Unternehmen etablieren (Stein et al. 2018, 1294). Davon ausgehend erfolgt die bereichs- und funktionsübergreifende Einführung der Risk Governance idealerweise mittels Risk-Governance-Zirkeln. Bei Risk-Governance-Zirkeln handelt es sich um

* Dr. Marc Zielinski hat an der Universität Siegen promoviert und war dort als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Siegener Mittelstandsinstitut tätig.

Kleingruppen, die sich aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Unternehmensbereiche zusammensetzen und regelmäßig zusammenkommen. Dabei diskutieren sie ihre Risikowahrnehmungen aus ihren jeweiligen Arbeitsbereichen (Stein et al. 2018, 1294). Die Anzahl der vorzugsweise einzurichtenden Kleingruppen sollte sich an der Belegschaftsgröße des Unternehmens orientieren, wobei in Kleinstunternehmen in der Regel die Einrichtung nur eines einzigen regelmäßig stattfindenden Risk-Governance-Zirkels ausreichen sollte. Die im Rahmen der Risk-Governance-Zirkel zusammengetragenen risikobezogenen Informationen werden unter Nutzung innovativer, komplexitätsreduzierender Präsentationsformate prägnant, präzise und entscheidungsorientiert aufbereitet. Sie dienen der Unternehmensleitung als Grundlage, um potenzielle Risiken zu erfassen und ihnen zu begegnen (Stein et al. 2018, 1295). Aufgrund des erforderlichen Zeitbedarfs sollten die Koordination der Zirkel und die Aufbereitung der gewonnenen Informationen für die Unternehmensleitung durch eine zentral verantwortliche Mitarbeiterin oder einen zentral verantwortlichen Mitarbeiter erfolgen (Stein et al. 2018, 1295). Denn selbst in Kleinstunternehmen ist es zum Beispiel aufgrund zeitlicher Restriktionen nicht immer möglich, dass die Unternehmensleitung an allen Zusammenkünften des Risk-Governance-Zirkels teilnehmen kann.

Bei Kleinst- und Kleinunternehmen sollte im Zusammenhang mit der Sammlung von Risikoinformationen berücksichtigt werden, dass im Rahmen von Risk-Governance-Zirkeln, an denen allein Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens teilnehmen, oftmals nicht alle potenziellen Risiken erfasst werden dürften. Denn es bestehen Informationslücken, weil Kleinst- und Kleinunternehmen in der Regel Tätigkeiten und Aufgaben, insbesondere den administrativen Bereich betreffend, zum Teil an externe Dienstleistungsunternehmen auslagern und sich von diesen beraten lassen.

Relevanz externer Beratung

Sofern sie Tätigkeiten nicht selbst wahrnehmen, können Kleinst- und Kleinunternehmen externe Dienstleistungsunternehmen mit Beratungsleistungen auf verschiedenen Gebieten beauftragen. Die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen durch Kleinst- und Kleinunternehmen kann beispielsweise die steuerliche und betriebswirtschaftliche Beratung und das externe Controlling umfassen sowie die Beratung in rechtlichen Angelegenheiten. Ferner können Kleinst- und Kleinunternehmen Beraterinnen und Berater zum Beispiel auch mit Fragestellungen beauftragen, welche die langfristige Strategieplanung, das Personalmanagement, die IT, die Arbeitssicherheit und/oder das Qualitäts- und Umweltmanagement betreffen. Internationale empirische Studien legen nahe, dass sich eine externe Beratung von Kleinst- und Kleinunternehmen positiv auf deren Faktorproduktivität sowie die

Qualität der Leistungserstellung in den betriebspraktischen Arbeitsfeldern auswirkt (Nicolae/Constantinescu 2011; Klaas et al. 2012; Bruhn et al. 2018).

Bezogen auf ihr jeweiliges Beratungsfeld können grundsätzlich alle mit Beratung beauftragten Dienstleistungsunternehmen als wichtige Impulsgeber für Kleinst- und Kleinunternehmen hinsichtlich der Sensibilisierung für mögliche Risiken fungieren und bezüglich Risikothemen beratend zur Seite stehen. Im Folgenden soll daher allgemein von Beraterin, Berater und Beratung gesprochen werden, unabhängig von der jeweils erbrachten Beratungsleistung und/oder Zugehörigkeit zu einer bestimmten Berufsgruppe. Beraterinnen und Berater können nicht nur Risiken für ein Kleinst- und Kleinunternehmen in Bezug auf das jeweilige Beratungsfeld benennen. Vielmehr können sie in Abhängigkeit vorhandener Ressourcen und Qualifikationen auch bei der Einführung der Risk Governance mitwirken. Dabei können sie die Unternehmensleitung dafür sensibilisieren, eine Risk-Governance-Philosophie zu etablieren, und bei der Etablierung von Risk-Governance-Zirkeln unterstützen. Um eine Zusammenführung von Risikoinformationen aus möglichst vielen Bereichen und einen Austausch verschiedener Informationen zu ermöglichen, sollte geklärt werden, ob und in welchem Umfang Beraterinnen und Berater an den Risk-Governance-Zirkeln teilnehmen. Auch ist zu entscheiden, ob Beraterinnen und Berater die Risk-Governance-Zirkel moderieren sollten, zum Beispiel während der Einführungsphase der Risk Governance im Unternehmen. Darüber hinaus kann durch Beraterinnen und Berater eine Begleitung bei der Entwicklung einer strategischen Risikoorientierung erfolgen, gegebenenfalls einschließlich der Unterstützung bei der Anpassung des Geschäftsmodells. Wie beim externen Controlling können sich dadurch Vorteile für die Kleinst- und Kleinunternehmen ergeben, wie der Zugriff auf personelle Ressourcen sowie auf methodisches und instrumentelles Know-how (Jacobs et al. 2017, 53-55).

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Im Zusammenhang mit der Inanspruchnahme von Beratung bezüglich der Implementierung von Risk Governance ergibt sich die Notwendigkeit, Beratungsbedarfe, Beratungsleistungen und Beratungsbeziehungen zu definieren.

Beratungsbedarfe: Kleinst- und Kleinunternehmen unterscheiden sich in Bezug auf potenzielle Risiken und deren Bewältigung. Dies ergibt sich zum Beispiel aus der Zugehörigkeit zu verschiedenen Branchen, aber auch aufgrund unterschiedlicher Organisationsstrukturen und aufgrund von Unterschieden hinsichtlich verfügbarer Ressourcen in personeller, zeitlicher und finanzieller Hinsicht. Daneben lassen sich Unterschiede bezüglich Art und Umfang der bereits bestehenden Inanspruchnahme von Beratungsleistungen feststellen sowie bezüglich der bisherigen

Befassung mit Risikothemen. Für die Beratung bei der Implementierung von Risk Governance resultieren somit heterogene Beratungsbedarfe in Abhängigkeit von den Charakteristika des jeweiligen Unternehmens.

Beratungsleistungen: In Abhängigkeit der Beratungsbedarfe können Beratungsleistungen definiert werden anhand der zu erbringenden Beratungsaufgaben, der Rollen der Beraterinnen und Berater sowie der Beratungsverwendung, die sich darauf bezieht, ob eine konzeptionelle, instrumentelle oder symbolische Beratung im Fokus steht (Caroli 2006, 228-230; 2007, 117).

Im Kontext der Implementierung von Risk Governance in Kleinst- und Kleinunternehmen können grundsätzlich verschiedene Beratungsaufgaben in Betracht kommen wie eine Entwicklungs-, Moderations- und/oder Orientierungsaufgabe. Dabei können verschiedene Rollen wahrgenommen werden, wobei die Beraterinnen und Berater in den jeweiligen Rollen risikosteuerungsbezogene Informationen liefern, die Implementierung von Risk Governance unterstützen und zur Risikobewältigung als Problemlöser beitragen können. Dabei ist es möglich, dass Beraterinnen und Berater funktionale und/oder querschnittsorientierte Ausrichtungen aufweisen und Synergien mit etwaig bereits bestehenden eigenen Beratungstätigkeiten oder denen anderer Beraterinnen und Berater nutzen.

In Bezug auf die Beratungsverwendung steht bei der Risk-Governance-Implementierung in Kleinst- und Kleinunternehmen vornehmlich eine Beratung in instrumenteller und konzeptioneller Hinsicht im Fokus. Denn die Erwartungshaltung an Beraterinnen und Berater dürfte meist darin bestehen, Instrumente und Konzepte für die Risk-Governance-Implementierung bereitzustellen. Dies impliziert die Anforderung, über erforderliches methodisches Wissen zu verfügen, aber auch über Moderationsfähigkeiten und Expertise in Bezug auf eine adressatengerechte Beratung. Diese muss sich auf die Berücksichtigung spezifischer, kontextueller Bedarfe und Belange eines Kleinst- und Kleinunternehmens beziehen. Gleichzeitig sind Erfahrungen im Umgang mit möglicherweise auftretenden Kommunikationsproblemen und einer etwaigen Beratungsresistenz gefordert.

Beratungsbeziehungen: Die jeweilige Kooperation eines Kleinst- und Kleinunternehmens mit einer Beraterin oder einem Berater stellt ein Vertragsverhältnis im Sinne einer Prinzipal-Agenten-Beziehung dar. Um Informationsasymmetrien und opportunistischem Verhalten von Beraterinnen und Beratern vorzubeugen sowie eine Erfüllung des jeweiligen Beratungsbedarfs und die Erbringung definierter Beratungsleistungen sicherzustellen, bedarf es zielgerichteter Anreiz- und Kontrollstrukturen. Diese sind dabei so auszugestalten, dass der Aufbau von Vertrauen ermöglicht wird sowie bereits vorhandenes Vertrauen nicht beeinträchtigt, sondern gestärkt wird. Ergänzend sind die aufgrund der Kooperation entstehenden Transaktionskosten (Lippold 2018, 41-42) zu beleuchten, die in Abhängigkeit von Beratungsbedarf und Beratungsleistung unterschiedliche Ausprägungen haben können.

Die Kombination aus definiertem Beratungsbedarf, der zu erbringenden Beratungsleistung und der konkreten Ausgestaltung einer Beratungsbeziehung charakterisiert die jeweilige Beratung. Wie erläutert, können diese drei Dimensionen verschiedene Formen und Ausprägungen aufweisen. Daraus resultiert eine Vielzahl möglicher Beratungskonstellationen im Kontext der Implementierung von Risk Governance in Kleinst- und Kleinunternehmen. Aus der damit einhergehenden Komplexität ergibt sich ein Entwicklungsimpuls für die Risk Governance dahingehend, mögliche Formen und Ausprägungen der drei Dimensionen zu klassifizieren und zu clustern. Auf dieser Grundlage kann eine Typologie für die Risk-Governance-Beratung entwickelt werden, um eine Komplexitätsreduktion zu erreichen. Aus entsprechenden Forschungsergebnissen sollten sich schließlich Handlungsempfehlungen für die Praxis zur adressatengerechten Definition und Gestaltung von Risk-Governance-Beratung in Kleinst- und Kleinunternehmen ableiten lassen.

Literatur

- Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2009): Spezifika des Controllings im Mittelstand: Ergebnisse einer Interviewaktion, in: Zeitschrift für Controlling und Management, Jg. 53, Nr. 5, S. 308-316.
- Bruhn, Miriam/Karlan, Dean/Schoar, Antoinette (2018): The impact of consulting services on small and medium enterprises: Evidence from a randomized trial in Mexico, in: Journal of Political Economy, Jg. 126, Nr. 2, S. 635-687.
- Caroli, Tobias S. (2006): Beratung gibt es überall – nun auch durch Controller?, in: Zeitschrift für Controlling und Management, Jg. 50, Nr. 4, S. 228-233.
- Caroli, Tobias S. (2007): Unternehmensberatung als Sicherstellung von Führungsrationalität?, in: Nissen, Volker (Hrsg.), Consulting Research: Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive, Wiesbaden, S. 109-126.
- Grünbichler, Rudolf/Steiger, Doris/Prasser, Elisabeth (2019): Risikomanagement für Kleinstunternehmen: Erstellung eines Risikoprofils zur Risikosensibilisierung mittels Excel-Tool, in: Controller Magazin, Jg. 44, Nr. 3, S. 44-48.
- Jacobs, Jens/Letmathe, Peter/Urighardt, Thomas/Zielinski, Marc (2017): Typologiebezogene Controllinganforderungen und -instrumente von kleinen und mittleren Unternehmen des produzierenden Gewerbes, in: Müller, David (Hrsg.), Controlling für kleine und mittlere Unternehmen, 2. Auflage, Berlin/Boston, S. 34-61.
- Klaas, Brian S./Semadeni, Matthew/Klimchak, Malayka/Ward, Anna-Katherine (2012): High-performance work system implementation in small and medium enterprises: A knowledge-generation perspective, in: Human Resource Management, Jg. 51, Nr. 4, S. 487-510.
- Lippold, Dirk (2018): Die Unternehmensberatung: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Nicolae, C. M./Constantinescu, L. A. (2011): The importance of financial consulting in the development of small and medium-sized enterprises in the European Union, in: Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series V: Economic Sciences, Jg. 4, Nr. 1, S. 151-156.

- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Zielinski, Marc (2018): Einordnung der Risk Governance in das System der unternehmerischen Überwachung, in: *Der Betrieb*, Jg. 71, Nr. 22, S. 1292-1295.
- Wolf, Tanja/Kuttner, Michael/Feldbauer-Durstmüller, Birgit (2017): Anforderungen an Controller in KMU, in: Müller, David (Hrsg.), *Controlling für kleine und mittlere Unternehmen*, 2. Auflage, Berlin/Boston, S. 2-33.

3.

Risk Governance als Transformationsmotor

Risk Governance as Transformation Engine

3. Risk Governance als Transformationsmotor

Es überrascht nicht, dass die Risk Governance Wahrnehmungen und Denkstrukturen in Unternehmen verändert. Dies löst eine Dynamik aus, die weitere Dinge in Bewegung bringt, sowohl im nahen Kontext zur Risikosteuerung als auch zum Teil weit darüber hinaus. Somit thematisiert dieses Kapitel *Risk Governance als Transformationsmotor*.

Friedrich Sommer fragt ganz grundsätzlich, ob die traditionellen Instrumente der Risikosteuerung nicht zu einseitig auf eine Risikoreduktion abstellen. Er spricht sich dafür aus, ein größeres Augenmerk auf Chancen sowie Ermöglichung zu legen, was letztlich auch für die Risk Governance bedeutet, die psychologische Sicht der Risikowahrnehmung bewusst zu beachten.

In seinem Beitrag stellt *Sebastian Wiechers* das Prinzip „Form folgt Zweck“ vor, mit dem die Risk Governance dazu beitragen kann, die Methoden und Risikoinformationen des Risikomanagements systematisch an den im Geschäftsmodell definierten, betrieblichen Geschäftszwecken auszurichten. In diesem Sinne ist Risk Governance insbesondere in Banken Transformationsmotor in zwei Richtungen: in Richtung der Gestaltung des Risikomanagements nach dem Geschäftsmodell und in Richtung der Gestaltung des Geschäftsmodells nach neuen Umweltveränderungen.

Ausgehend vom genossenschaftlichen Geschäftsmodell mit seiner Nähe zur Grundidee eines Ökosystems wenden *Nils Helms* und *Jochen Schneider* die Risk Governance auf Genossenschaftsbanken an, indem sie deren Beiträge für den Ausbau und die Transformation des genossenschaftlichen Ökosystems konkretisieren.

Die Risk Governance ist zudem ein Treiber für eine fortschrittliche Finanzkommunikation, wie *Peter Kaufmann* aufzeigt: Mithilfe der strukturellen und inhaltlichen Impulse aus der Risk Governance kann eine solche Kommunikation über gute Unternehmensführung systematisch insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen verankert werden und auf diese Weise zur Krisenprävention beitragen.

Sara Lundqvist weist der Risk Governance im Rahmen des Enterprise Risk Management eine spezifische Unterstützungsrolle zu, die insbesondere die Governance-Aspekte, die eine unternehmensübergreifende Risikosteuerung erst ermöglichen, ins Zentrum der Betrachtung rückt.

Damit sich Risikokompetenz verbreitet, ist eine umfassende Risikobildung junger Menschen eine notwendige Voraussetzung. Die Schule ist einer der Orte, an

dem dies im Rahmen der ökonomischen Bildung geschehen sollte. *Michael Schuhen, Minou Seitz* und *Manuel Froitheim* plädieren dafür, ein schulisches Bildungsangebot zu schaffen, in welchem die Risk Governance interdisziplinär, also auch über den rein ökonomischen Kontext hinaus, aufgegriffen und für die Unterrichtspraxis nutzbar gemacht wird.

Die Risk Governance kann insbesondere im Kontext der öffentlichen Verwaltung als Rahmenmodell einer Public Risk Governance angesehen werden. *Thomas Hartung* und *Bernhard Hirsch* übertragen die Aufgaben der Risk Governance auf den öffentlichen Sektor und zeigen Analogien zur risikobewussten Steuerung von Unternehmen auf.

3. Risk Governance as Transformation Engine

Not surprisingly, risk governance is changing perceptions and mindsets in organizations. This triggers a dynamic that sets other things in motion, both in the context of risk steering itself and, in some cases, far beyond. This chapter, therefore, addresses *risk governance as transformation engine*.

Friedrich Sommer asks quite fundamentally whether the traditional instruments of risk control do not focus too one-sidedly on risk reduction. He advocates paying more attention to opportunities and enabling, which ultimately also means for risk governance to consciously consider the psychological perspectives on risk perception.

In his contribution, *Sebastian Wiechers* presents the principle “form follows purpose,” with which risk governance can contribute to systematically aligning the methods of risk management and risk information with the operational business purposes that are defined in the business model. In this sense, risk governance is a two-way transformation engine, especially in banks: towards the design of risk management according to the business model and towards the design of the business model according to new environmental changes.

Based on the cooperative business model with its proximity to the basic idea of an ecosystem, *Nils Helms* and *Jochen Schneider* apply risk governance to cooperative banks by specifying their contributions to the expansion and transformation of the cooperative ecosystem.

Risk governance is also a driver for advanced financial communication, as *Peter Kaufmann* shows: With the help of the structural and content-related impulses from risk governance, such communication about good corporate management can be systematically anchored, especially in small and medium-sized companies, and contribute in this way to crisis prevention.

Sara Lundqvist assigns a specific supporting role to risk governance within the framework of enterprise risk management. This supporting role focuses in particular on the governance aspects that make cross-company risk steering possible in the first place.

In order to spread risk competence, a necessary prerequisite is a comprehensive risk education among young people. School is one of the places where this should happen within economic education. *Michael Schuhen*, *Minou Seitz*, and *Manuel Froitzheim* advocate creating an educational program in which risk governance is addressed in an interdisciplinary manner, i.e., beyond the purely economic context, and made usable for teaching practice.

Risk governance can be viewed as well as a framework for public risk governance, particularly in the context of public administration. *Thomas Hartung* and *Bernhard Hirsch* transfer the tasks of risk governance to the public sector and show analogies to the risk-oriented management of companies.

Risk Governance = Risikoreduktion? Eine Analyse des Zusammenwirkens von Instrumenten der Risikosteuerung

Friedrich Sommer*

Einleitung

Der Steuerung von Risiken wird eine besondere Bedeutung für das Fortbestehen und die erfolgreiche Entwicklung von Unternehmen zugesprochen. Risikosteuerung bezeichnet dabei Maßnahmen, die bereits identifizierte und bewertete Risiken beeinflussen. Bei der Betrachtung der regelmäßig genannten Instrumente der Risikosteuerung fällt auf, dass diese primär auf eine Risikoreduktion abzielen. Konkret geht es um die Vermeidung, Verminderung, Überwälzung und Diversifikation von Risiken (Diederichs 2018, 171-172). Bei der Risikosteuerung wird somit das Risiko im engeren Sinne als mögliche negative Abweichung von zuvor definierten Zielen fokussiert (Diederichs 2018, 8-9).

Gerade bei Entscheidungen des Top-Managements, bei denen erhebliche Summen im Risiko stehen, scheint diese Fokussierung erklärlich. Gleichzeitig wird es schwer möglich sein, die Instrumente der Risikosteuerung isoliert für einzelne besonders „anfällige“ Personen oder Personengruppen anzuwenden. Zwei Aspekte sollten hierbei bedacht werden. Erstens scheinen in der Unternehmenshierarchie höhergestellte Entscheiderinnen und Entscheider weniger risikoavers zu sein (Graham et al. 2013, 109). Somit könnten die auf das Top-Management zielenden Instrumente nicht durchgängig angemessen sein. Zweitens wird insbesondere in Deutschland häufig der Wunsch nach mehr Risikobereitschaft geäußert, etwa im Kontext von Innovation und Entrepreneurship, im Unternehmenskontext auch von Intrapreneurship (Steger 2018).

Vor diesem Hintergrund verfolgt der vorliegende Beitrag das Ziel, aufzuzeigen,

- (1) dass Instrumente der Risikosteuerung in Abhängigkeit von individuellen Charakteristika unterschiedlich wirken,
- (2) dass sie in ihren Wirkungen in möglicherweise dysfunktionaler Weise interagieren und
- (3) dass sie zu einem unzureichenden Eingehen von Risiken führen können.

Hierzu werden anhand der experimentellen Studie von Kreilkamp et al. (2021) exemplarisch Risikopräferenzen als individuelle Charakteristika herangezogen, um deren Einfluss auf den Effekt von Vergütungsobergrenzen (Compensation

* Prof. Dr. Friedrich Sommer ist Inhaber des Lehrstuhls BWL XII: Controlling an der Universität Bayreuth.

Caps) auf die individuelle Risikoübernahme in Abhängigkeit von Kontextfaktoren darzustellen.

Bevor neben dem Studiendesign die zentralen Ergebnisse von Kreilkamp et al. (2021) dargelegt werden, sollen vorab die theoretischen Grundlagen zur Funktionsweise von Compensation Caps und zu den Determinanten von Risikoverhalten gelegt werden. Am Ende werden drei Entwicklungsimpulse für die Risk Governance aufgeführt, die sich aus der dargestellten Studie ergeben.

Theoretischer Rahmen von Compensation Caps im Kontext des Risikoverhaltens

Compensation Caps sollen verhindern, dass exzessive Risiken eingegangen werden (Kreilkamp et al. 2021, 80). Der Wirkmechanismus basiert auf der Annahme, dass Entscheidungsalternativen mit sehr hohen Renditen auch sehr hohe Risiken beinhalten. Wenn die Managervergütung an Projekt- oder Unternehmensrenditen gekoppelt und in ihrer Höhe durch ein Compensation Cap begrenzt ist, sollte der ökonomische Anreiz genommen sein, Entscheidungsalternativen mit sehr hohen Risiken zu wählen.

Für die Implementierung von sinnvoll gesetzten Compensation Caps in der Praxis sind vielfältige Überlegungen erforderlich (Kreilkamp et al. 2021, 80). Vor allem scheint die Risiko-Rendite-Abwägung nur eingeschränkt zuzutreffen, geht es doch in aller Regel weniger um einzelne Projekte, sondern oftmals um aggregierte Zielgrößen des Rechnungswesens. Risikoneutrale Unternehmen sollten demnach alle Optionen jenseits der Maximierung der Zielgröße abschneiden. Bei einem geringeren Wert würden aus Unternehmenssicht sinnvolle Entscheidungsalternativen verhindert, bei einem höheren Wert würde das Eingehen exzessiver Risiken nicht völlig eingedämmt.

Als Ansatz zur Erklärung des Risikoverhaltens dient das theoretische Grundmodell der Studie von Kreilkamp et al. (2021), auf dem die spätere Argumentation aufbaut. Dieses Grundmodell ist eine angepasste Fassung des Modells, das Sitkin/Pablo (1992) vorgestellt haben (Kreilkamp et al. 2021, 79-80). Das tatsächliche Verhalten von Individuen bei riskanten Entscheidungen wird als Risikoverhalten (Risk Behavior) bezeichnet. Es dient als Maß der durch Handeln übernommenen Risiken (Risk Taking). Die Risikoneigung (Risk Propensity) beschreibt die Tendenz von Entscheidungstragenden, Risiken zu vermeiden oder einzugehen (Sitkin/Pablo 1992, 11-12). Diese wiederum hängt von zeitkonsistenten Risikopräferenzen (Risk Preferences) als „general dispositional risk orientation“ (Sitkin/Pablo 1992, 16) ab. Die Risikowahrnehmung (Risk Perception) beschreibt, wie Entscheidungstragende Risiken subjektiv, beeinflusst von den Charakteristika der Situation und damit den Kontextfaktoren (Contextual Factors), erleben (Sitkin/Pablo

1992, 12). Die Risikopräferenzen haben einen Einfluss auf die Risikoneigung, die das Risikoverhalten einerseits direkt und andererseits indirekt über die Risikowahrnehmung beeinflusst (Abbildung 1).

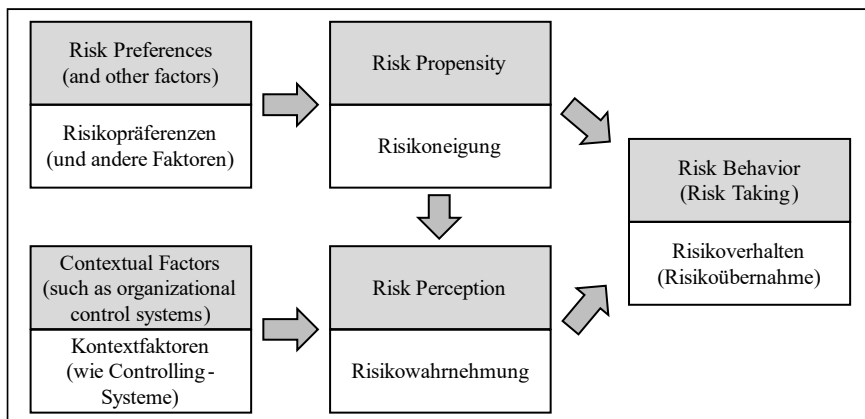


Abbildung 1: Theoretischer Rahmen der Untersuchung von Kreilkamp et al. (2021, 79)

Experimentelle Studie von Kreilkamp et al. (2021)

Kreilkamp et al. (2021) stellen Hypothesen auf, die im Rahmen eines Experiments überprüft werden. Durch die Nutzung von MTurk werden insgesamt 447 auswertbare Beobachtungen von Teilnehmenden gewonnen. Als Experimentaufgabe dient die Bomb Risk Elicitation Task (BRET). Bei dieser Aufgabe sammeln die Probanden Boxen. Für jede gesammelte Box wird eine vorläufige Vergütung gutgeschrieben. Eine der Boxen enthält eine „Bombe“. Sollten die Teilnehmenden eine – in ihrer Position vorab unbekannte – Box einsammeln, verlieren sie die bisher gutgeschriebene vorläufige Vergütung. Jede weitere eingesammelte Box entspricht also zusätzlich übernommenem Risiko. Es lässt sich zeigen, dass der Erwartungswert der Vergütung durch das Einsammeln von 50 der möglichen 100 Boxen maximiert wird.

Im Experiment von Kreilkamp et al. (2021, 83-86) werden die Existenz eines Compensation Caps (vorhanden oder nicht vorhanden) sowie der Rechtfertigungsdruck (hoch oder niedrig) in einem voll-faktoriellen Zwischensubjekt-Experiment (2×2) manipuliert. Sofern implementiert, schneidet das Compensation Cap diejenige Vergütung ab, die nur bei einer Risikübernahme jenseits des Erwartungswerts erzielbar wäre. Bei einem niedrigen Rechtfertigungsdruck müssen die Teilnehmenden die Entscheidung nur „vor sich selbst“ rechtfertigen. Bei einem hohen Rechtfertigungsdruck ist eine schriftliche Begründung für das Entscheidungsver-

halten abzugeben. Zur Messung der Risikopräferenzen ist dem Hauptteil des Experiments eine Risikolotterie vorgeschaltet, auf deren Basis die Teilnehmenden als risikoavers, risikoneutral und risikoaffin klassifiziert werden.

Kreilkamp et al. (2021, 86-91) können zunächst festhalten, dass Compensation Caps generell die erwünschte Wirkung haben, also zu weniger Risikoübernahme führen. Ihre Hypothese basiert rein auf der eben erläuterten ökonomisch-inspirierten Theorie. Hierbei wird zunächst davon ausgegangen, dass der Effekt aus der reduzierten Risikoübernahme insbesondere von risikoaffinen (oder zumindest risikoneutralen) Personen resultiert.

In der weiteren Folge ihrer Argumentation verwenden die Autoren psychologische Theorien, um herzuleiten, dass auch risikoaverse Individuen ihre Risikoübernahme unter Compensation Caps reduzieren (Kreilkamp et al. 2021, 80-81). Dies ist insofern problematisch, als dass solche Personen typischerweise weniger Risiken eingehen als für die Erwartungswertmaximierung (und damit potenziell die unternehmerische Zielsetzung) notwendig ist. Begründet wird diese Hypothese mit dem Kompromisseffekt (Compromise Effect). Dieser besagt, dass Individuen bei der Wahl zwischen zwei (potenziell gegenläufigen) Attributen, wie Risiko und Rendite, versuchen, einen Kompromiss in Form einer „mittleren Wahl“ einzugehen (Simonson 1989). Bei Vorhandensein eines Compensation Caps sind die sehr riskanten Entscheidungsalternativen de facto von der Entscheidung ausgeschlossen, sodass eine zuvor mittelmäßig riskante Entscheidungsalternative das neue Extrem markiert. Dieses neue Extrem wird nun als solches wahrgenommen, und durch diese Risikowahrnehmung erscheint nun die vormals mittelmäßig riskante Entscheidungsalternative als riskant.

Da risikoaverse Individuen „Nachteile“ einer Entscheidung deutlich stärker gewichten als risikoneutrale oder risikoaffine Personen, sind erstere von der extremen Wahrnehmung stärker betroffen, zumal der Kompromisseffekt sich aus der Verlustaversion (Loss Aversion) speist. In der Studie kann gezeigt werden, dass auch risikoaverse Individuen mit begrenzter Vergütung deutlich weniger Risiken eingehen als ohne eine Begrenzung der Vergütung (Kreilkamp et al. 2021, 87). Hierbei ist bemerkenswert, dass diese Personen typischerweise Entscheidungsalternativen wählen würden, auf die die beschriebene Kappung keinen Einfluss hätte. Vielmehr wäre es aus Unternehmensperspektive häufig wünschenswert, wenn diese Personen nicht weniger, sondern mehr Risiken eingehen, um unternehmerische Chancen adäquat zu nutzen.

Kreilkamp et al. (2021, 87-88) zeigen weiterhin, dass der Effekt der reduzierten Risikoübernahme durch Risikoaverse bei Vorhandensein eines Compensation Caps durch einen hohen Rechtfertigungsdruck, also eine schriftliche Entscheidungsbegründung gegenüber Dritten, weiter in potenziell dysfunktionaler Richtung verstärkt wird. Begründet wird dies folgendermaßen (Kreilkamp et al. 2021, 82): Wenn ein Unternehmen Compensation Caps implementiert hat, wirkt diese

Implementierung als Kontextfaktor. Dieser Kontextfaktor signalisiert, dass das Unternehmen keine übermäßige Risikoübernahme wünscht. Dies beeinflusst erneut die Risikowahrnehmung, sodass sich ein dysfunktionaler Interaktionseffekt zeigt.

Insgesamt wird an diesen Ergebnissen deutlich, dass eigentlich sinnvolle Instrumente in Abhängigkeit individueller Risikopräferenzen dysfunktional wirken können. Vor allem können sie dazu führen, dass weniger Risiken eingegangen werden, als für die Maximierung eines unternehmensbezogenen Erwartungswerts sinnvoll wäre (bei einfacher Aggregation aller Individualentscheidungen). Weiterhin zeigt sich, dass individuell sinnvolle und weithin anerkannte Instrumente interagieren können, wobei vorliegende dysfunktionale Effekte verstärkt werden.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Die Ableitung generalisierbarer oder gar generalisierter Aussagen aus einzelnen Beobachtungen ist naturgemäß schwierig. Im Rahmen der vorliegenden Überlegungen sei es jedoch gestattet, exemplarisch anhand der dargestellten Studienergebnisse – angereichert mit weiteren Ausführungen – Entwicklungsimpulse für die Risk Governance abzuleiten.

- (1) Einem ausgewogenen Chancen-Risiken-Verhältnis sollte eine besondere Bedeutung zukommen. Bestandsgefährdende Risiken sollten in jedem Unternehmen besondere Aufmerksamkeit erfahren. Während dies – vor allem aus einer Risikomanagement-Perspektive – nicht überraschen wird, scheint die Bedeutung von unternehmerischen Chancen eher implizit beleuchtet zu werden. Diese sollte jedoch hervorgehoben werden, um einem Baustein des Verständnisses von Risk Governance gerecht zu werden, den Stein und Wiedemann (2016, 823) zutreffend ausgeführt haben: „Risk governance contributes to long-term corporate value optimization by delivering models for the combination of two inseparable metrics of management – risk and return – and by adjusting it to securing the fundamental livelihood of the company“. Risk Governance sollte somit nicht nur „verhindern“, sondern auch „ermöglichen“. Da sich auch etablierte Unternehmen zunehmend Aspekten wie dem Intrapreneurship verschreiben (Baum et al. 2020, 5), scheint es geboten, die Motivation von Mitarbeitenden zum sinnvollen Eingehen von Risiko situativ zu fördern, statt eine globale Risikoreduktion zu fordern.
- (2) Instrumente zur Risikobeeinflussung sollten nicht separat, sondern stets in der verwendeten Kombination betrachtet werden. Hierbei ist aus psychologischer Sicht die Risikowahrnehmung zu beachten. Das skizzierte Beispiel zeigt, dass die Instrumente in ihrer Wirkung auf die Risikoübernahme interagieren. Hier sind verschiedene Mechanismen denkbar, von denen zwei problematische

exemplarisch genannt werden sollen. Erstens können sich zwei grundsätzlich geeignete Instrumente in ihrer Wirkung gegenseitig über die Summe der Einzeleffekte hinaus verstärken, sodass – wie im vorliegenden Fall – ein insgesamt ungünstiges Ergebnis erzielt wird. Denkbar wäre aber ebenso, dass sich grundsätzlich geeignete Instrumente in ihrer Wirkung gegenseitig neutralisieren. Dementsprechend wird in der Praxis eine Einzelbetrachtung der Wirkungen nicht hinreichend sein. Im Bereich Controlling wird bereits seit einiger Zeit das Zusammenwirken von Instrumenten unter der Überschrift „management control systems as a package“ (Malmi/Brown 2008) diskutiert. Eine anloge Diskussion wäre für die Risk Governance wünschenswert. Dies gilt umso mehr, als dass – wie im skizzierten Beispiel – die bestehenden Kontextfaktoren (auch bisher bestehende Systeme, die ganz anderen Zwecken dienen können) die Risikowahrnehmung beeinflussen. Dies ist unbestritten eine große Herausforderung, stellt sich die Risikowahrnehmung doch als sehr individuell dar.

- (3) Instrumente zur Risikobeeinflussung sollten daraufhin überprüft werden, inwieweit sie bei Personen mit unterschiedlichen Risikopräferenzen die erwünschte Wirkung entfalten. Dass Unternehmen existenzielle Risiken vermeiden und insbesondere das Top-Management keine exzessiven Risiken eingehen sollte, scheint auch in der öffentlichen Diskussion mehrheitsfähig. Vor diesem Hintergrund erscheint das Implementieren entsprechender – wie der im Beispiel genannten – Instrumente sinnvoll. Hierbei sind allerdings zwei Aspekte zu beachten. Um die skizzierten dysfunktionalen Effekte zu vermeiden, wäre es erstens wünschenswert, wenn die Implementierung auf solche Personen oder Personengruppen beschränkt werden könnte, die besonders „anfällig“ erscheinen. Die Auswahl einzelner Personen dürfte allerdings nicht nur schwierig sein, sie stellt auch vor dem Hintergrund der Gleichbehandlung und ethischer Fragestellungen mit hoher Wahrscheinlichkeit keine Option dar. Bei Personengruppen böte die Hierarchieebene im Unternehmen ein Kriterium. Bisherige empirische Forschung legt die Schlussfolgerung nahe, dass die Risikoaversion mit zunehmender Ebene in der Hierarchie zurückgeht (Graham et al. 2013, 109). Zweitens stellen die Risikopräferenzen potenziell nicht nur einen reinen Niveauunterschied (im Sinne eines Haupteffekts) dar, sondern es zeigen sich – wie skizziert – auch relevante Interaktionen mit Instrumenten zur Beeinflussung der Risikoübernahme.

Literatur

- Baum, Matthias/Isidor, Rodrigo/Franzke, Sonja/Schüler, Jens/Strich, Franz/Böhnlein, Philipp/Genrich, Robert/Schunk, Andreas/Stumpf, Christian/Teringl, Christian/Yahyaoui, Yasmine (2020): Intrapreneurship monitor 2020, <https://www.hrm.uni-bayreuth.de/pool/dokumente/Intrapreneurship-Monitor-20201.pdf>, Stand: 30.06.2022.
- Diederichs, Marc (2018): Risikomanagement und Risikocontrolling, 4. Auflage, München.
- Graham, John R./Harvey, Campbell R./Puri, Manju (2013): Managerial attitudes and corporate actions, in: *Journal of Financial Economics*, Jg. 109, Nr. 1, S. 103-121.
- Kreilkamp, Niklas/Matanovic, Sascha/Sommer, Friedrich/Wöhrmann, Arnt (2021): The effect of compensation caps on risk-taking, in: *Journal of Management Accounting Research*, Jg. 33, Nr. 3, S. 77-95.
- Malmi, Teemu/Brown, David A. (2008): Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions, in: *Management Accounting Research*, Jg. 19, Nr. 4, S. 287-300.
- Simonson, Itamar (1989): Choice based on reasons: The case of attraction and compromise effects, in: *Journal of Consumer Research*, Jg. 16, Nr. 2, S. 158-174.
- Sitkin, Sim B./Pablo, Amy L. (1992): Reconceptualizing the determinants of risk behavior, in: *Academy of Management Review*, Jg. 17, Nr. 1, S. 9-38.
- Steger, Johannes (2018): Deutschlands fehlender Enthusiasmus verhindert den Start-up-Boom, <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-deutschlands-fehlender-enthusiasmus-verhindert-den-start-up-boom/22782826.html>, Stand: 30.06.2022.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.

Gestaltungsfunktion der Risk Governance

Sebastian Wiechers*

Risk Governance in Banken

Die effektive, nachhaltige Erbringung von Finanzdienstleistungen erfordert neben der Wahrnehmung von Geschäftschancen in gleichem Maße auch die Einschätzung und Kontrolle der daraus resultierenden Risiken. Obwohl in Banken die Grundsätze der rendite- und risikoorientierten Geschäftssteuerung und der Begrenzung des Bankrisikos auf ihre Risikotragfähigkeit seit geraumer Zeit etabliert sind, zeig(t)en wiederholte Krisen von Banken und Bankensystem offenkundige Defizite in den Kontroll- und Steuerungsfunktionen des Risikomanagements auf. Als Ursache dessen wurden Defizite in der Governance von Banken und in der organisatorisch-prozessualen Verankerung des Risikomanagements innerhalb der Unternehmensorganisation festgestellt:

- Strategie und Methoden: Das Geschäftsmodell sowie die Geschäftsstrategie spiegeln sich nicht konsistent in der (Gesamt-)Risikostrategie und der Fachmethodik von Risiko- und Bewertungsmodellen wider (Ziel-Konfusion).
- Kultur und Werte: Es fehlt an einer angemessen ausgeprägten Risikokultur sowie der Formulierung und der Überwachung des Gesamt-Risikoappetits in Bezug auf die übergeordnete Unternehmenskultur und die übergeordneten Unternehmenswerte (Verhaltens-Konfusion).
- Organisation und Steuerung: Den Entscheidungsträgern bleibt die Gesamtrisikosituation unbewusst. Die Risikosituation wird unvollständig und fragmentiert bewertet (ökonomische, regulatorische und bilanzielle Steuerungskreise; operative und strategische Horizonte; quantifizierbare und nicht-quantifizierbare Risiken). Die Limite sind nicht konsistent zu den bestehenden Bankstrategien und Steuerungsimpulse werden falsch gesetzt (Kommunikations- und Kennzahlen-Konfusion).

Fazit: In dem Maße, wie es zwischen den Strategien, Zielen und Funktionen einer Bank und ihrem Risikomanagement an Schnittstellen fehlt und es an der organisatorisch-prozessualen Vernetzung des Risikomanagements in der Lenkungsfunktion mangelt, verpufft die angestrebte und technisch meist gut konzipierte Steuer-

* Dr. Sebastian Wiechers ist im Marktrisiko-Management für den Bereich Konzern-Risikocontrolling bei der DZ Bank, Frankfurt am Main, tätig. Der Beitrag gibt die persönliche Meinung des Autors wieder und ist keine offizielle Position der DZ Bank.

rungsintention des Risikocontrollings. Ein operatives und „Methodik“-fokussiertes Risikomanagement reicht für eine effektive Risikobewältigung regelmäßig nicht aus.

Auf dieser Feststellung gründet sich das übergeordnete Konzept der Risk Governance in Banken. Sie bildet den organisatorischen, methodischen und verhaltensorientierten Überbau des klassischen Risikocontrollingzyklus und nimmt insbesondere eine Brückenfunktion zwischen Unternehmensleitung und Risikomanagement ein (Abbildung 1).

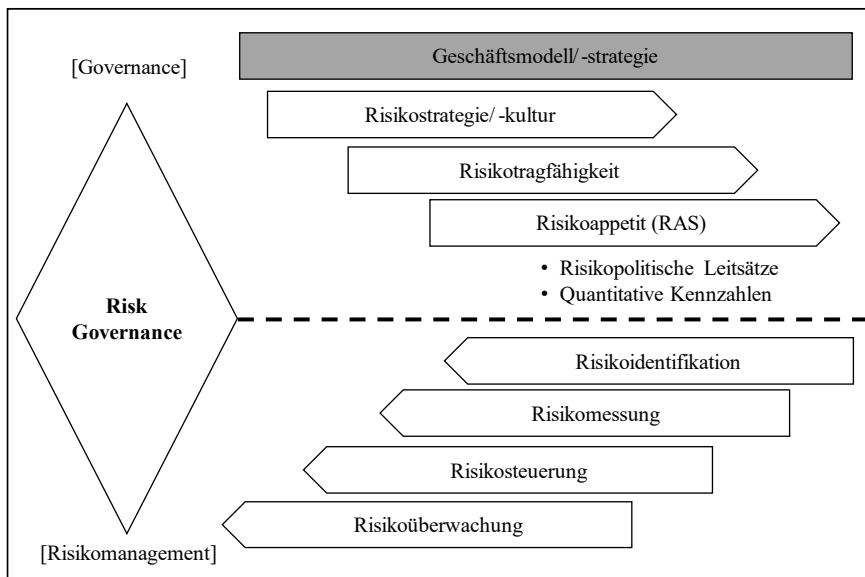


Abbildung 1: Risk Governance als Brücke zwischen Unternehmensleitung und Risikomanagement

Begleitet durch die wissenschaftliche Forschung, wie der Forschungsgruppe Risk Governance an der Universität Siegen sowie explizit getrieben durch aufsichtliche Guidelines (FSB 2013; 2014), Regulatorik (EZB 2016; EBA 2017) und Gesetzgebung (BaFin 2021, AT 4.2) etabliert sich die Risk Governance in Banken seit etwa 2010. In Banken wird die Einrichtung einer effektiven Risk Governance insbesondere durch den Vorschlag des Financial Stability Board für ein ganzheitliches „Risk Appetite Framework“ (RAF) geprägt. Das RAF soll alle Risiken einer Bank berücksichtigen und dient (Wiedemann et al. 2021, 70-73):

- der Verzahnung kohärenter Grundsätze in der Unternehmens- und Risikokultur,
- der Verzahnung von Geschäftsstrategie und Risikostrategie,
- der Verzahnung der Organisations- und Planungsstruktur mit der Gesamtbank- und Risikosteuerung,

- der konsistenten Einrichtung von Instrumenten und Methoden in der Messung der Risikotragfähigkeit, der Risiko- und Bewertungsmodelle sowie der Limitierung.

Das RAF setzt sich – im Sinne von Bausteinen – aus der Gesamtheit aller Dokumentationen, Methoden, Prozesse, Verantwortlichkeiten, Kontrollen und Systeme zusammen, mit denen eine Bank ihren Risikoappetit herleitet, kommuniziert, steuert und überwacht (Wiedemann et al. 2021, 73).

Das Konzept der Risk Governance ersetzt dabei ausdrücklich nicht die etablierten Funktionen (Risikoidentifikation, -messung, -steuerung, -überwachung) und Rollen wie der des Chief Risk Officers und des Risikokomitees des Risikomanagements. Vielmehr knüpft die Risk Governance hier an und besetzt in der Schnittstelle zur Unternehmenssteuerung ausdrücklich eine strategische Gestaltungsfunktion (Stein et al. 2018). Neben den genannten Verzahnungsaufgaben umfasst diese im Besonderen proaktive strategische Lenkungs- und Entwicklungsaufgaben in Reaktion auf strategische, möglicherweise auch nur qualitativ beschreibbare, Risiken. Die Gestaltungsfunktion der Risk Governance erfolgt über die Erfüllung der vier risikobezogenen Aufgaben mit unmittelbarem Bezug zum Geschäftsmodell (Wiedemann et al. 2021, 47):

- Design von Risikomodellen,
- Bestimmung von Modellrisiken,
- Forschung und Entwicklung (F&E) in Risikothemen,
- Beratung der Unternehmensleitung/-bereiche.

Effektive Risk Governance steigert die Widerstandsfähigkeit einer Bank, indem sie die Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit von Geschäftsmodellen oder Geschäftsaktivitäten unter dem Eindruck strategischer, möglicherweise gar disruptiver Gefahren und Umweltveränderungen verbessert. Dies beschreibt „nach oben“ die dynamische Einflussnahme auf die Geschäftsmodelle und -aktivitäten sowie „nach unten“ die Adaptionfähigkeit der Risikomanagementfunktionen an die Anforderungen von Geschäftsmodellen und -aktivitäten.

Geschäftsmodelle als Gestaltungsrahmen und Gestaltungsgegenstand

Gesellschaftlicher, wirtschaftlicher, technischer oder regulatorischer Wandel setzt Banken unter einen permanenten Anpassungsdruck (Wiedemann et al. 2021, 14-19). Die meisten Banken werden auch für ihr Risikomanagement einen tiefgreifenden Veränderungsbedarf konstatieren. Dazu wird ein systematischer Gestaltungsrahmen benötigt, der die Ausgestaltung des Risikomanagements zielgerecht

anleitet und mit Blick auf die Verzahnungsfunktion der Risk Governance sowohl vertikal an die Unternehmenslenkung als auch horizontal an die übrigen Unternehmensbereiche anschlussfähig ist.

Ein hierfür geeignetes Instrument ist die Formulierung und Verwendung von Geschäftsmodellen. In Geschäftsmodellen definieren Vorstand und Management Top-down für die Gesamtbank sowie einzelne Geschäftsbereiche den Geschäftszweck, den Geschäftshorizont („Handeln“, „Halten und Verkaufen“, „Halten“) und die Geschäftsertragsziele („Geschäftsmargen“, „Strukturmargin“, „Handelsgewinne“) ihrer Geschäftstätigkeit. Aus diesem Gestaltungsrahmen leitet sich praktisch die Geschäftskalkulation in der Vertriebsorganisation sowie die Risikosteuerung durch das Treasury ab. In der Funktion des Risikomanagements sind die Risikodefinition, Bewertungsmethodik und Risikomessung zielkonsistent zum Geschäftsmodell auszugestalten und zu reporten. Ein solches „Design nach Geschäftsmodell“ bilden beispielsweise das ertragswertbasierte und das marktwertbasierte Zinsbuchkalkül in der Zinsbuchsteuerung ab, die jeweils in Bezug zu einem generischen Geschäftsmodell einer geschäftszweckoptimierten Konzeption folgen (Wiedemann et al. 2021, 417-425).

Risk Governance sollte das Prinzip „Form folgt Zweck“ etablieren und praktizieren. Das meint, Methoden und Risikoinformationen des Risikomanagements systematisch an den im Geschäftsmodell definierten, betrieblichen Geschäftszwecken ausrichten. Das bedeutet ausdrücklich nicht, dass den Empfängern nur das von ihnen gewünschte tolerierte Risiko auszuweisen ist. Es bedeutet aber unbedingt, dass die Risikoinformationen konsistent zu den (Ertrags-)Zielgrößen des Reportempfängers sein müssen und zielkonsistente Steuerungsimpulse geben sollen.

Als Ordnungskriterium für den Geschäftszweck, den bilanziellen Bewertungsansatz und die Ergebnisrechnung ist die Geschäftsmodellsystematik ebenfalls in der Rechnungslegung wie auch in der Regulatorik definiert. Die Geschäftsmodellsystematik ist somit ein fachübergreifender Gestaltungsrahmen und anschlussfähig über die Steuerungskreise Ökonomie, Rechnungslegung und Regulatorik (Wiedemann et al. 2021), welche in Abbildung 2 dargestellt sind.

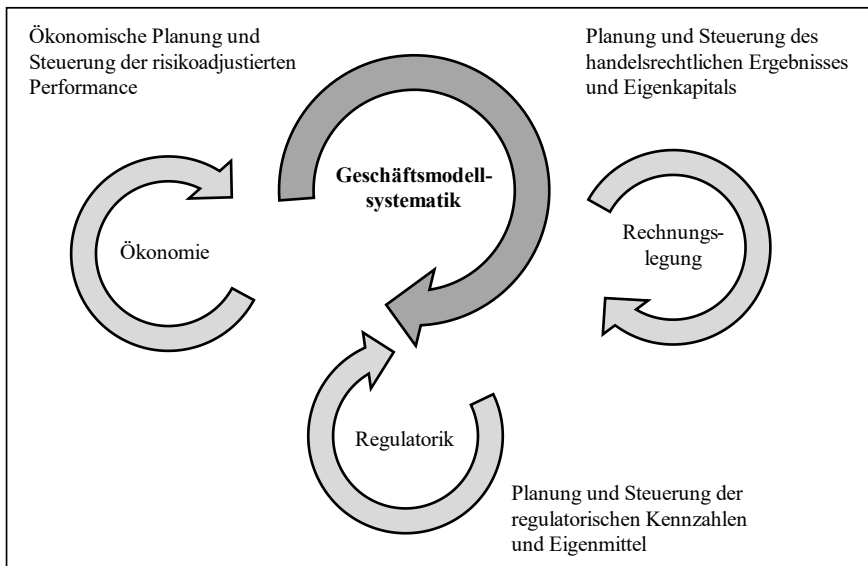


Abbildung 2: Steuerungskreise und Zielmetriken – Verzahnung und Abhängigkeiten

Grundsätzlich stehen dabei ökonomische Ziele und Risiken im Vordergrund der rendite- und risikoorientierte Banksteuerung; so hat sich beispielsweise in der Zinsbuchsteuerung das Barwertkonzept als ökonomischer Standard etabliert. Praktisch kann aber keine wesentliche Steuerungsentscheidung getroffen werden, ohne dass nicht sowohl die bilanziellen als auch regulatorischen Chancen und Risiken mit einbezogen werden.

Im Übrigen sind die fachlichen Schnittmengen der Steuerungskreise viel zu ausgeprägt, als dass die in Banken häufig noch anzutreffende Spezialisierung und ‚Silo-Organisation‘ sinnvoll wäre. So integriert die Bilanzierung umfassend ökonomische Tatbestände für finanzielle Investitionsziele (‚Halten‘, ‚Halten und Verkaufen‘, ‚Handeln‘) in ihre Ansatzpflichten zu fortgeführten Anschaffungskosten oder zu Zeitwerten. Bilanzielle Bestands- und Ergebnisgrößen sind dadurch über den Geschäftszweck des jeweiligen Geschäftsmodells geprägt. Umgekehrt weitet der Einbezug periodischer bilanzieller Ergebnisgrößen den Blick der ökonomischen Risikosteuerung und Geschäftsplanung, weil hier auch ganz konkret die Erfolge oder Risiken kommender Bilanzperioden aufgezeigt werden. Ähnlich weist auch die Regulatorik starke Schnittmengen auf. So ist über das Financial Reporting Framework (FINREP) ein starker Bezug zur Rechnungslegung (IFRS) gegeben. Das regulatorische EU-wide stress testing oder auch die Vorgaben zur Risikosteuerung im Anlagebuch (EBA 2018) simulieren praktisch ökonomische Risikoszenarien und bilden diese in bilanziellen (FINREP) GuV- und Kapitaleffekten ab.

Die Gestaltung und Erreichung ökonomischer wie bilanzieller oder regulatorischer Zielgrößen ist vielfach interdependent. Risk Governance in Banken muss daher strategisch-konzeptionell als integrierte Steuerungs- und Reportingdienstleistung verstanden und gestaltet werden (Abbildung 3). Ihr Gestaltungsanspruch und die Qualität der risikobezogenen Beratungsleistungen müssen sich daran messen lassen, wie gut es gelingt, Ergebnis- und Risikogrößen integriert in der ökonomischen, bilanziellen und regulatorischen Steuerungsdimension zu reporten und in ihren Auswirkungen zu diskutieren.

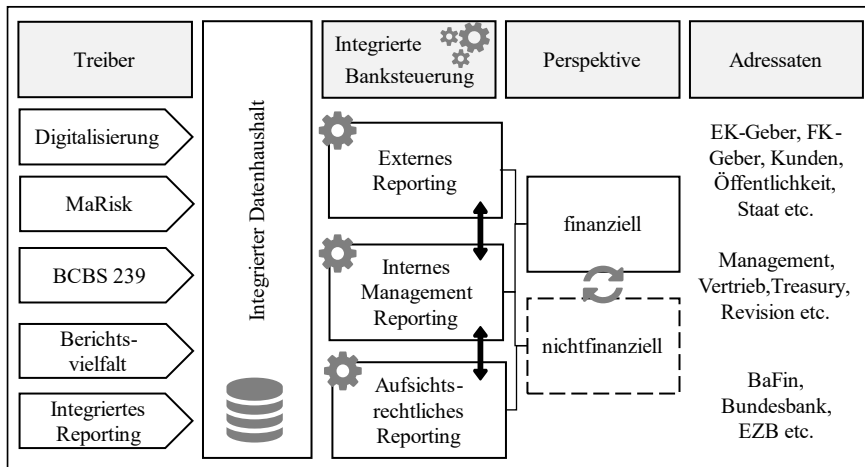


Abbildung 3: Zielbild integrierte Banksteuerung

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Neben der Gestaltung des Risikomanagements nach dem Geschäftsmodell soll die Risk Governance umgekehrt auch aktiv auf die Geschäftsmodelle von Banken einwirken. Umweltveränderungen soll so proaktiv begegnet und Geschäftsmodelle in Bezug auf neue oder veränderte Risiken risikorobuster ausgestaltet werden. Im Fokus stehen hier aktuell Environment, Social und Governance (ESG)-Faktoren die Auswirkungen von ESG-Risiken auf Banken, besonders in Form physischer Risiken (Auswirkungen von Umweltzerstörung und Klimawandel) und Transitionsrisiken (Auswirkungen aus dem Wandel zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft).

Grundsätzlich können ESG-Risiken aus jeder Geschäftstätigkeit einer Bank auftreten. Banken stehen, wie die Finanzwissenschaften vor der Herausforderung, bankbetriebliche Geschäftsmodelle in Begegnung gegebener und langfristiger

ESG-Faktoren anzupassen, ohne dass diesbezüglich Erfahrungswerte oder etablierte Bewertungsansätze verfügbar sind. Generisch lassen sich zwei Grundfälle unterscheiden: Im Transformatoren-Modell werden existierende Kunden- und Geschäftsaktivitäten strukturell unverändert beibehalten. ESG-Faktoren werden, neben bestehenden (wirtschaftlichen) Faktoren, in die Geschäftskalkulation und das Kundenrating integriert. Die Kundschaft wird bei ihrer Transformation hin zu einem nachhaltigen Wirtschaften aktiv begleitet. Nachhaltigkeitsrisiken der Bank werden in ihrer Konsequenz als negative Entwicklung der Wirtschaftskraft der Kundschaft bei Geschäftsentscheidungen bewusst eingepreist und berücksichtigt. Im Changer-Modell werden dezidierte Ausschlussstrategien verfolgt. Kunden(gruppen) oder Geschäftsaktivitäten werden als Ganzes nach ESG-Kriterien bewertet und in Abhängigkeit negativer oder positiver Bewertungen grundsätzlich ausgeschlossen oder fortgeführt/ausgebaut. Die grundlegende Frage ist, ob und wie Banken neben ihren finanzwirtschaftlichen Transformationsfunktionen (Losgrößen-, Fristen- und Risikotransformation) die Transformation des Wirtschaftsmodells nach ESG-Kriterien zum aktiven Bestandteil ihres Geschäftsmodells erheben sollten oder aus Risikoorwägungen müssen.

Neben der strategischen Beurteilung steht das Risikomanagement vor der Herausforderung, ESG-Risiken, besonders Transitionsrisiken (EBA 2021), in Regelprozessen der Risikomessung und -steuerung referenzierbar zu bemessen und weiterführend steuerbar zu machen. Implizit wirken ESG-Risikofaktoren (langfristig) über die bestehenden finanziellen Risikoarten negativ auf die Kapital-, Ertrags- und Liquiditätslage einer Bank ein. Allerdings unterscheiden sie sich in zentralen Eigenschaften deutlich vom Status quo der finanziellen Risikosteuerung. Beispielsweise müssen zur Modellierung geeignete Daten definiert und erfasst werden sowie langfristige Zeithorizonte in der Risikowirkung (EZB 2021) berücksichtigt werden, die deutlich über den typischen Zeithorizont der derzeitigen Risikosteuerung in Banken hinausreichen. Technisch wie konzeptionell steht die Risk Governance in Banken hier vor bedeutenden Entwicklungsaufgaben, deren Lösungen erst in Entstehung begriffen (EBA 2021; EZB 2020) oder grundsätzlich offen sind.

Die Anforderung einer effektiven Risk Governance im Allgemeinen ebenso wie die Berücksichtigung von ESG-Risiken in Banken sind in vielen Aspekten durch regulatorische Vorgaben bestimmt. Ob hierdurch eher regulatorische Mindeststandards etabliert werden oder eine aktive Risk Governance-Entwicklung stattfindet, die brancheneigene Best Practices herausbildet, erscheint unklar. Die für die Risk Governance formulierten Verzahnungs- und Gestaltungsfunktionen in den risikobezogenen Aufgaben stellen hohe fachliche Anforderungen. Neben dem Kern-Know-how der Risikobewertung sind fundierte Kenntnisse der Markt- und Treasurysteuerung, der Rechnungslegung und der Regulatorik sowie Führungsqualitäten zur Durchsetzung der risikopolitischen Agenda notwendig. Insofern stellt sich

die Frage, mit welchen Personal- und Organisationsstrukturen, qualitativ wie quantitativ, eine effektive Risk Governance in Banken einzurichten ist. Dem Ziel der Unternehmenseffektivität verpflichtet, sollte die Risk Governance (inklusive Risikomanagement) auch in Bezug auf ihre Kosteneffektivität und -effizienz untersucht und entwickelt werden. Der stetige Aufwuchs zusätzlicher (Gremien-) Strukturen, Prozesse, Kennzahlen, Limite und Berichte verursacht nicht nur finanzielle Kosten zu Lasten der Bankenrentabilität, sondern kann durch Komplexität und Konfusion auch die Effektivität und Flexibilität der Unternehmenssteuerung selbst unterminieren.

Literatur

- BaFin – Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2021): Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk: Erläuterungen zum Rundschreiben 10/2021 (BA), Bonn.
- EBA – European Banking Authority (2017): Final report on Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU, Paris.
- EBA – European Banking Authority (2018): Guidelines on the management of interest rate risk arising from non-trading book activities, Paris.
- EBA – European Banking Authority (2021): EBA report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms, Paris.
- EZB – Europäische Zentralbank (2021): Climate risk stress test: SSM stress test 2022, Frankfurt am Main.
- EZB – Europäische Zentralbank (2020): Guide on climate-related and environmental risks: Supervisory expectations relating to risk management and disclosure, Frankfurt am Main.
- EZB – Europäische Zentralbank (2016): SSM supervisory statement on governance and risk appetite, Frankfurt am Main.
- FSB – Financial Stability Board (2013): Principles for an effective risk appetite framework, Basel.
- FSB – Financial Stability Board (2014): Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture: A framework for assessing risk culture, Basel.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Zielinski, Marc (2018): Einordnung der Risk Governance in das System der unternehmerischen Überwachung, in: Der Betrieb, Jg. 71, Nr. 22, S. 1292-1295.
- Wiedemann, Arnd/Hille, Vanessa/Wiechers, Sebastian (2021): Integrierte Banksteuerung: Internes Controlling, externe Bilanzierung und aufsichtsrechtliche Limitierung des Zinsänderungsrisikos, Stuttgart.

Das genossenschaftliche Ökosystem aus dem Blickwinkel der Risk Governance

Nils Helms/Jochen Schneider*

Einleitung

Kreditinstitute stehen mit der anhaltenden Niedrigzinsphase, zunehmender Regulatorik und den Megatrends Digitalisierung sowie Nachhaltigkeit vor vielfältigen Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund erscheint die Transformation des Geschäftsmodells als eine Notwendigkeit, um die Unternehmensexistenz dauerhaft sicherzustellen.

Auch wenn die Chancen einer solchen Geschäftsmodelltransformation im Vordergrund stehen, sollte eine solche Transformation von einem Risikomanagement begleitet werden, das ganzheitlich die Risiken betrachtet und das Risikomanagement nicht als eine Siloabteilung begreift. Einen vielversprechenden Ansatzpunkt liefert dabei die Risk Governance, die eine stakeholderorientierte Risikosteuerung aus strategischer Sicht darstellt, mit einem organisatorischen, methodischen und verhaltensorientierten Rahmen (Wiedemann et al. 2021, 43).

Für Genossenschaftsbanken ist mit einer möglichen Transformation des Geschäftsmodells die Frage verbunden, wie sie ihre identitätsstiftenden Besonderheiten wie die Mitgliederförderung, die Prinzipien der Selbsthilfe, der Solidarität, der Subsidiarität, der Identität sowie der Regionalität wahrt oder sogar nutzt (Kluge 2007, 3-4), um ihr Geschäftsmodell zukunftsfest zu machen.

Eine mögliche und im Beitrag in den Fokus gerückte Weiterentwicklung des Geschäftsmodells stellen genossenschaftliche Ökosysteme dar, die nachfolgend intensiver diskutiert und am Beispiel der VR Bank Südliche Weinstraße-Wasgau eG verdeutlicht werden sollen.

Geschäftsmodelle auf dem Weg zum genossenschaftlichen Ökosystem

Die Grundlage einer Genossenschaftsbank bilden die Mitglieder und die in der Einleitung erwähnten identitätsstiftenden Merkmale, die auf die Rechtsform der

* PD Dr. habil. Nils Helms ist akademischer Leiter der Bachelor-Studiengänge für die ADG Business School an der Steinbeis-Hochschule, Montabaur.

Dr. Jochen Schneider ist Bereichsleiter der Internen Revision bei der VR Bank Südliche Weinstraße-Wasgau eG, Bad Bergzabern. Der Beitrag gibt die persönliche Meinung des Autors wieder und ist keine offizielle Position der VR Bank Südliche Weinstraße-Wasgau eG.

Genossenschaft zurückzuführen sind. Klassisch liegt das Hauptgeschäft bei Genossenschaftsbanken auf der Vergabe von Krediten an Privat- und Firmenkunden und der überwiegenden Refinanzierung durch deren Einlagen (Hartmann-Wendels et al. 2019, 37). Die von den Genossenschaftsbanken angestoßene Strategieagenda enthält den Aufbau eines leistungsstarken Ökosystems mit regionaler Prägung, was eine Erweiterung des bisherigen klassischen Geschäftsmodells bedeuten würde (Kolak 2021, 992).

Der Begriff Ökosystem kommt ursprünglich aus der Biologie und beschreibt die Wechselwirkung zwischen Lebewesen und Lebensraum in einem räumlich abgegrenzten Ausschnitt. Den Begriff prägte Tansley (1935) schon in den 1930er Jahren. Ein Ökosystem stellt für ihn nicht allein die Wechselwirkung zwischen Organismen dar, sondern zeichnet sich durch interagierende Organismen mit Elementen ihrer Umwelt aus (Toepfer 2011, 715). Für den Erfolg natürlicher Ökosysteme werden vor allem fünf Prinzipien verantwortlich gemacht (Otto et al. 2019, 184):

- (1) Wirtschaften in Stoffkreisläufen,
- (2) Nutzung von Sonne, Wind und Biomasse,
- (3) ein gutes Zusammenspiel von Kooperation und Konkurrenz,
- (4) ständige Weiterentwicklung von Prozessen und Innovationen und somit
- (5) Aufbau von Komplexität.

Aufbauend auf diesen aus der Biologie stammenden Prinzipien konnte sich der Begriff „Ökosystem“ in den letzten Jahren auch zunehmend in den Wirtschaftswissenschaften etablieren, insbesondere auch im Zusammenhang mit der strategischen Weiterentwicklung von Unternehmen. Jacobides et al. (2018) konnten in einer umfassenden Untersuchung drei Literaturströmungen identifizieren, die sich mit Ökosystemen auseinandersetzen, wobei es sich um „Business Ökosysteme“, „Innovations-Ökosysteme“ und „Plattform-Ökosysteme“ handelt. Unabhängig von der konkreten Zielsetzung des jeweiligen wirtschaftlichen Ökosystems ist allen gemeinsam, dass sie eine Reihe von unterschiedlichen, aber voneinander abhängigen Organisationen koordinieren, ohne dass dafür eine hierarchische Entscheidung getroffen werden muss. Weiterhin ist es in Ökosystemen nicht notwendig, individuelle vertragliche Vereinbarungen abzuschließen. Koordiniert wird sich über die Rolle im Ökosystem (Jacobides et al. 2018, 2255-2259).

Es ist offensichtlich, dass dieser aus der Biologie kommende und in der Ökonomie bereits etablierte Begriff des Ökosystems sehr stimmig in das genossenschaftliche Geschäftsmodell integriert werden kann. Genossenschaften sind mit ihrer regionalen Verankerung in besonderer Weise mit dem Begriff der Nachhaltigkeit verbunden. Zusätzlich bestehen bei Genossenschaftsbanken bereits viele Verbindungen mit unterschiedlichen regionalen Stakeholdern, die unterschiedliche (Bank-)Dienstleistungen von der Genossenschaftsbank beziehen.

Es können somit häufig bereits erste Ansätze eines regionalen Ökosystems bei Genossenschaftsbanken vorgefunden werden. Exemplarisch lässt sich dies an der VR Bank Südliche Weinstraße-Wasgau eG (VRB SWW) aufzeigen. Hierbei handelt es sich um eine eigenständige, regional tätige Genossenschaftsbank mit dem Hauptsitz in Bad Bergzabern. Zum Stichtag 31.12.2021 waren bei der VRB SWW 278 Personen beschäftigt, die Bilanzsumme betrug rund 1,6 Milliarden Euro. Neben dem klassischen Privatkundengeschäft ist die VRB SWW in drei Geschäftsfeldern aktiv, die den Ausgangspunkt für den Aufbau eines genossenschaftlichen Ökosystems bilden können (VRB SWW o. J.a):

- Die Finanzierung von Unternehmen der Baubranche bzw. der Bauträgerfinanzierung,
- die Beratung von vermögenden Personen im Private Banking,
- die Entwicklung eigener Immobilienprojekte in der Tochtergesellschaft VR Immobilien GmbH.

Diese drei Geschäftsfelder weisen grundsätzlich wechselseitige Synergiepotenziale auf. In ihrem Firmenkundengeschäft betreut die VRB SWW unter anderem regionale Bauunternehmen und begleitet die Realisierung von Bauträgerprojekten. Im Zentrum des Private Bankings der VRB SWW steht die langfristige und ganzheitliche Betreuung der Kundinnen und Kunden mit dem Ziel eines nachhaltigen Vermögensaufbaus (VRB SWW o. J.b). In der VR Immobilien GmbH bündelt die VRB SWW ihre Aktivitäten im Bereich der Immobilienvermittlung und der Hausverwaltung, darüber hinaus werden dort auch eigene Immobilienprojekte umgesetzt (Rheinpfalz Redaktion 2021). Während im Private Banking regional ansässige Personen betreut werden, die auf der Suche nach geeigneten Anlagemöglichkeiten sind, realisiert die VR Immobilien GmbH Immobilienprojekte in der Region, die für eine Kapitalanlage zur Verfügung stehen. Darüber hinaus betreut die VRB SWW im Firmenkundengeschäft Unternehmen, die für die VR Immobilien GmbH als Leistungserbringer tätig sein können oder eigenständig Bauprojekte umsetzen, die wiederum an Kapitalanlegerinnen und Kapitalanleger vermarktet werden können. Die dargestellte Situation kann somit als sehr loses Ökosystem betrachtet werden, in dem die Beteiligten Leistungen anbieten, die einen Mehrwert für die weiteren Teilnehmenden schaffen können. Die VRB SWW ist in diesem Ökosystem prädestiniert, die Funktion des Orchestrators zu übernehmen. Dieser vernetzt die Akteurinnen und Akteure und stimmt deren Handlungen aufeinander ab. Der Orchestrator stärkt somit den Zusammenhalt des Ökosystems (Lingens/Gassmann 2018, 58).

Übernimmt die VRB SWW diese Funktion, können beispielsweise die eigenen Immobilienprojekte in der Tochtergesellschaft auf die Anlagebedürfnisse ihrer vermögenden Privatkunden abgestimmt werden. In Abhängigkeit von der Nachfragesituation ist hierbei eine Exklusivvermarktung an die eigene Kundschaft und

Mitglieder möglich, sodass auch für Kapitalanlegerinnen und Kapitalanleger ein Eintritt in das Ökosystem attraktiv wird und sich eine Stärkung des Private Bankings ergibt. Die Projekte können unter Beteiligung der Firmenkunden realisiert werden, wobei deren Finanzierung wiederum durch die VRB SWW geschieht. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, die finanzierten Projekte der Kundschaft aus dem Bauträgersegment an die eigenen Kundinnen und Kunden als Kapitalanlage zu vermitteln. Durch einen konsequenten Ausbau der bestehenden Beziehungen kann somit ein genossenschaftliches Ökosystem errichtet werden, bei dem die VRB SWW als Orchestrator im Zentrum steht.

Diese Aufgabe führt für die VRB SWW zu einem Orchestrationsaufwand, da unter anderem ein stetiger Austausch sowie eine Abstimmung mit den anderen Beteiligten erfolgen muss. Der Aufbau und die Pflege des genossenschaftlichen Ökosystems können jedoch zu direkten und indirekten Wertzuwächsen führen. Durch die Abwicklung der dargestellten Anlage- und Finanzierungsaktivitäten kann die Genossenschaftsbank direkte Erträge realisieren. Da die Beteiligten des Ökosystems in erster Linie im Geschäftsgebiet der VRB SWW verankert sind, resultieren aus dem Wertzuwachs der Akteurinnen und Akteure zusätzliche Ertragspotenziale für die Genossenschaftsbank.

Die dargestellte Ausgangssituation sowie deren Entwicklungsmöglichkeit zu einem „echten“ genossenschaftlichen Ökosystem ist kein Spezifikum der VRB SWW. Vielmehr ist diese Situation charakteristisch für viele Genossenschaftsbanken. Es stellt sich somit auch die Frage, welche Herausforderungen sich bei der Entwicklung und Orchestrations eines solchen Ökosystems ergeben.

Herausforderungen von genossenschaftlichen Ökosystemen bestehen sicherlich darin, die richtigen Mitglieder/Dienstleistungen des Ökosystems auszuwählen und das Vertrauen der Verbraucherinnen und Verbraucher jenseits des klassischen Bankgeschäfts zu gewinnen, damit diese die angebotenen Leistungen des Ökosystems nutzen und nicht auf die bisherigen Anbietenden zurückgreifen. Weiterhin stellen sich Herausforderungen im Zuge der Organisation eines solchen Ökosystems wie Standards, Schnittstellen, Regeln der Mitgliedschaft und die Beschaffenheit der Erfolgsbeteiligung. Diese Überlegungen legen nahe, dass neben den Chancen eines solchen Ökosystems auch die Herausforderungen strukturiert in die Überlegungen der Geschäftsmodelltransformation integriert werden sollten. Warham et al. (2014) betonen in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit, eine Governance-Struktur für Ökosysteme zu entwickeln.

Risk Governance als Baustein im Transformationsprozess

Mit der im vorherigen Abschnitt aufgezeigten Idee eines genossenschaftlichen Ökosystems besteht für die klassische Genossenschaftsbank eine interessante

Möglichkeit zur Transformation des Geschäftsmodells. Das Ökosysteme grundsätzlich dazu in der Lage sind, einen Wertschöpfungsbeitrag leisten zu können, ist unbestritten, wie das Plattformgeschäft großer Technologieunternehmen verdeutlicht. Wie im vorherigen Kapitel ausgeführt, existieren jedoch zahlreiche Herausforderungen auf dem Weg zur Etablierung eines solchen Ökosystems.

Um mit den mit der Geschäftsmodelltransformation verbundenen Risiken in der Genossenschaftsbank umgehen zu können, sollte eine Konzeption zum Management von Risiken vorliegen, die dazu in der Lage ist, mit den heutzutage oftmals komplexen, vernetzten, mehrdeutigen und sich dynamisch wandelnden Risiken umzugehen. Auch wenn Kreditinstitute eine besondere Verpflichtung zum Aufbau und zur Organisation ihres Risikomanagements aus regulatorischer Sicht besitzen (Helms/Seufert 2021, 90), fehlt es oftmals noch an einer integrativen Konzeption zum Umgang mit Risiken. Darüber hinaus muss das Risikomanagement der Genossenschaftsbank auch die in einem Ökosystem (neu) entstehenden Risiken adäquat berücksichtigen. Zu einer solchen Konzeption gehören einerseits die klassischen Bausteine des operativen Risikomanagements, wie die Risikoidentifikation, Risikobewertung und Risikobewältigung. Andererseits sollte eine solche Konzeption auch Elemente beinhalten, die über den klassischen Risikomanagementprozess hinausgehen und Risiken erkennen, die aus mangelnder Unternehmensführungsqualität, -kultur, Regelverstößen, Intransparenz und fehlender Nachhaltigkeit entstehen (Wiedemann/Stein 2017, 236).

Ziel einer solchen Konzeption ist es, der Unternehmensleitung frühzeitig Signale zur Risikolage zu senden und zwar unabhängig davon, ob es sich um die klassischen quantitativ messbaren Risiken oder um qualitative Risiken handelt. Die Risk Governance könnte als solches Konzept verstanden werden, da sie die strategische Corporate Governance und das operative Risikomanagement integriert. Mit Hilfe der Risk Governance soll es gelingen, das Geschäftsmodell kontinuierlich auf Risikobedrohungen zu überprüfen, notwendige Anpassungen bei Bedarf vorzunehmen und dem Unternehmen somit eine nachhaltige Unternehmensexistenz zu sichern (Stein/Wiedemann 2016).

Damit diese Ziele tatsächlich erfüllt werden können, wird das Konzept der Risk Governance über die folgenden vier Aufgaben konkretisiert (Stein/Wiedemann 2016):

- (1) Design von Risikomodellen, die proaktiv auf das Geschäftsmodell ausgerichtet sind, womit auch „neue“ Risiken aus einer möglichen Geschäftsmodelltransformation identifiziert werden können.
- (2) Bestimmung von Modellrisiken, um fehlerhafte Modelle frühzeitig zu identifizieren und die Modelle zu modifizieren. Risk Governance soll somit die Risikosteuerung immer wieder rekontextualisieren.

- (3) Forschung und Entwicklung in Risikothemen, um systematisch und gezielt Forschungsfortschritte aus Wissenschaft und Wirtschaft zu identifizieren und in bestehende Modelle zu integrieren.
- (4) Beratung der Unternehmensleitung, damit Erkenntnisse zu Risiken kommuniziert werden und nicht in Fachabteilungen stecken bleiben.

Vor dem Hintergrund der genannten Ziele und Aufgaben der Risk Governance erscheint diese grundsätzlich geeignet, um die dargestellten Herausforderungen beim Aufbau eines genossenschaftlichen Ökosystems zu unterstützen. Aus diesem Transformationsprozess resultieren jedoch Herausforderungen für die Weiterentwicklung der Risk Governance.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Risk Governance kann als stakeholderorientierter Ansatz die Blickwinkel der verschiedenen Interessengruppen des Ökosystems berücksichtigen, was für einen nachhaltigen Erfolg der Transformation notwendig ist. Insgesamt können für jede der vier genannten Aufgaben Herausforderungen identifiziert werden:

- (1) Beim Aufbau und der Orchestrierung eines Ökosystems durch eine Genossenschaftsbank sind zum einen die resultierenden Risiken zu identifizieren und bei der Gestaltung der Risk Governance zu berücksichtigen. So besteht beispielsweise die Gefahr, dass ein neben der Genossenschaftsbank zentraler Akteur das Ökosystem verlässt und dadurch der funktionale Fortbestand für die restlichen Mitglieder gefährdet ist.
- (2) Die (innerhalb der Genossenschaftsbank verwendeten) Risikomodelle sind zu evaluieren und zu modifizieren, sodass sie die spezifischen Risiken und Risikokonzentrationen eines Ökosystems messen können. In diesem dynamischen Umfeld sind die eingesetzten Modelle immer wieder auf bestehende Modellrisiken zu überprüfen.
- (3) Der vorliegende Beitrag ist als eine Annäherung an die Themen genossenschaftliche Ökosysteme und Risk Governance zu betrachten; er soll zeigen, dass weiterer Forschungsbedarf besteht. Gleichzeitig wird es in Zukunft erforderlich sein, die gewonnenen Erkenntnisse in der praktischen Ausgestaltung von genossenschaftlichen Ökosystemen umzusetzen.
- (4) Es müssen Kommunikationswege und Reporting-Strukturen innerhalb der Genossenschaftsbank, aber auch zwischen den Beteiligten des Ökosystems aufgebaut werden, um Risiken zu kommunizieren und sicherzustellen, dass die verantwortlichen Entscheidungsträger alle relevanten Informationen zur Risikosituation erhalten.

Insgesamt verdeutlicht der Beitrag Ansätze zur Integration der Risk Governance in genossenschaftliche Ökosysteme. Die Risk Governance kann eine solide Grundlage bilden, um mit den neu entstehenden Risiken aus der Transformation des Geschäftsmodells umgehen zu können. Die zukünftige Herausforderung wird dabei in der Konkretisierung der vier Aufgaben im genossenschaftlichen Ökosystem bestehen.

Literatur

- Hartmann-Wendels, Thomas/Pfingsten, Andreas/Weber, Martin (2019): Bankbetriebslehre, 7. Auflage, Berlin.
- Helms, Nils/Seufert, Nina (2021): Das Risikomanagement in Genossenschaftsbanken und Sparkassen gemäß Risiko- und Offenlegungsbericht: Gesetzliche Anforderungserfüllung und Redundanzen in der Berichtspraxis, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Jg. 71, Nr. 2, S. 90-124.
- Jacobides, Michael G./Cennamo, Carmelo/Gawer, Annabelle (2018): Towards a theory of ecosystems, in: Strategic Management Journal, Jg. 39, Nr. 8, S. 2255-2276.
- Kluge, Arnd (2007): Genossenschaften in der Geschichte, in: Brockmeier, Thomas/Fehl, Ulrich (Hrsg.), Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Marburg, S. 3-38.
- Kolak, Marija (2021): „Unser Anspruch ist, das leistungsstärkste Ökosystem mit regionaler Prägung zu etablieren“, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Jg. 74, Nr. 19, S. 10-14.
- Lingens, Bernhard/Gassmann, Oliver (2018): Das Ende des Branchendenkens, in: Die Volkswirtschaft, Jg. 91, Nr. 7, S. 58-60.
- Otto, Klaus-Stephan/Rösler, Stefan/Teucher, Tina (2019): Denken und Handeln in Ökosystemen – ein strategischer Ansatz für Wirtschaft und Gesellschaft, in: Englert, Marco/Ternès, Anabel (Hrsg.), Nachhaltiges Management: Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln, Berlin, S. 183-209.
- Rheinpfalz Redaktion (2021): Wohnungsbau im Wasgau-Quartier startet in einem halben Jahr, https://www.rheinpfalz.de/lokal/landau_artikel,-wohnungsbau-im-wasgau-quartier-startet-in-einem-halben-jahr-_arid,5217919.html, Stand: 30.06.2022.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: Journal of Business Economics, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Tansley, Arthur G. (1935): The use and abuse of vegetational concepts and terms, in: Ecology, Jg. 16, Nr. 3, S. 284-307.
- Toepfer, Georg (2011): Historisches Wörterbuch der Biologie: Geschichte und Theorie der biologischen Grundbegriffe: Band 2, Stuttgart.
- VRB SWW – VR Bank Südliche Weinstraße Wasgau (o. J.a): Homepage, <https://www.vrbank-sww.de/homepage.html>, Stand: 30.06.2022.
- VRB SWW – VR Bank Südliche Weinstraße Wasgau (o. J.b): Privat Banking, <https://www.vrbank-sww.de/private-banking.html>, Stand: 30.06.2022.
- Wareham, Jonathan/Fox, Paul B./Cano Giner, Josep L. (2014): Technology ecosystem governance, in: Organization Science, Jg. 25, Nr. 4, S. 1195-1215.

- Wiedemann, Arnd/Hille, Vanessa/Wiechers, Sebastian (2021): Integrierte Banksteuerung: Internes Controlling, externe Bilanzierung und aufsichtsrechtliche Limitierung des Zinsänderungsrisikos, Stuttgart.
- Wiedemann, Arnd/Stein, Volker (2017): Risk Governance – Lackmustest für das Geschäftsmodell, in: Kirmße, Stefan/Schüller, Stephan (Hrsg.), Aktuelle Entwicklungslinien in der Finanzwirtschaft, Frankfurt am Main, S. 231-242.

Finanzkommunikation im Mittelstand – Ein Instrument zur Sicherung der „Lieferkette Liquidität“ im Rahmen der Risk Governance

Peter Kaufmann*

Risiken beherrschbar machen

Unternehmen sind vielen und vielfältigen Risiken ausgesetzt. Diese reichen von strategischen Risiken, operativen Risiken, Marktrisiken und Gegenparteirisiken bis hin zu Liquiditäts- und Beschaffungsrisiken. Am Ende steht das Risiko des Existenzverlustes. Alle Risiken können sowohl exogene und endogene Ursachen aufweisen.

Die unternehmerische Tätigkeit zielt nicht darauf ab, Risiken gänzlich zu vermeiden. Vielmehr gilt es, Risiken zu managen, sie zu beherrschen, sie handhabbar zu machen und sie gegebenenfalls zu begrenzen. Deshalb stellt auch nicht jeder Verlust in einem Unternehmen ein Risiko dar, sondern nur die Abweichung von den geplanten Verlusten. Die im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit erwarteten Verluste werden dagegen als Kosten kalkuliert und eingepreist und stellen damit einen durchlaufenden Posten dar.

Wie real Risiken werden können, zeigt eine Umfrage der Allianz aus dem Jahr 2013 (Abbildung 1). Damals war das Risiko „Betriebs- oder Lieferkettenunterbrechung“ neben den Naturkatastrophen das mit Abstand am häufigsten genannte Risiko. Dieses Risiko ist im Jahr 2021 vor dem Hintergrund von COVID-19 eingetreten und wenngleich diese Situation schon immer gefürchtet worden war, waren doch viele Unternehmen darauf nicht vorbereitet.

* Peter Kaufmann war bis zu seiner Pensionierung Vorstandssprecher der Volksbank Biggelenne eG, Schmalleberg und ist jetzt Seniorberater bei der VIA Consult GmbH & Co. KG und Gesellschafter und Berater der VIA Beteiligung GmbH, Olpe.

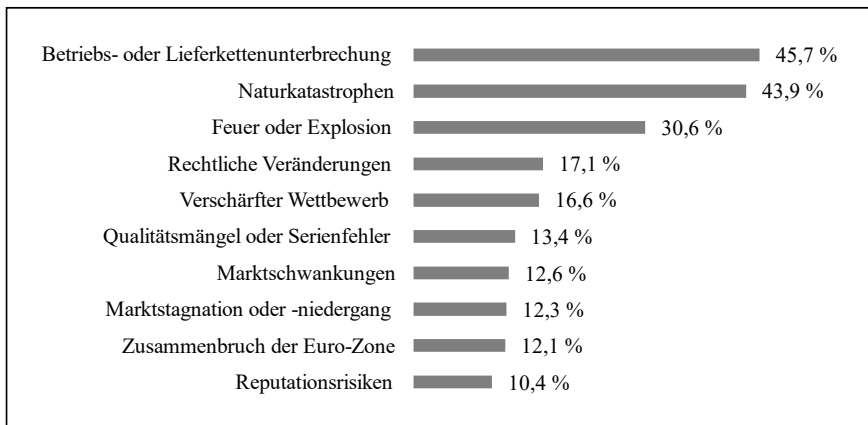


Abbildung 1: Top 10 Unternehmensrisiken weltweit 2013 (Allianz 2013)

Dem Risikomanagement fällt die Aufgabe zu, Risiken zu identifizieren, zu analysieren, zu bewerten und zu budgetieren. Ein qualifiziertes Risikocontrolling ist dabei ein wesentliches Element eines jeden Risikomanagements. Risikomanagement ist Führungssache und deshalb bei der Unternehmensleitung anzusiedeln. Ein professionelles Risikomanagement ist bei kleinen und mittleren Unternehmen allerdings nur vereinzelt vorhanden. In der Theorie und in weiten Teilen auch in der Praxis ist aber unbestritten, dass ein solches Instrument die Stabilität eines Unternehmens erhöht und seine Zukunftsfähigkeit sicherer gestaltet. Dennoch fand in der Vergangenheit die Notwendigkeit der Implementierung eines Risikomanagementsystems nicht die seiner Bedeutung zukommende Akzeptanz, gerade wenn ein Unternehmen nicht durch gesetzliche Regelungen wie die Erstellung eines Lageberichtes oder die Implementierung von Früherkennungssystemen dazu verpflichtet war (RMA 2015, 20). Das seit dem 01.01.2021 geltende Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG) dürfte die Akzeptanz aber positiv befördern (Gleißner et al. 2021).

Es hat sich aber auch gezeigt, dass ein traditionelles betriebliches Risikomanagement oder die Corporate Governance zwar probate Mittel und Instrumente zur Risikoerkennung und Risikosteuerung sind, ein Risiko aber auch darin besteht, dass es beiden „Tools“ nicht umfassend gelingt, unternehmensbedrohende Risiken zu erkennen, ihre Auswirkungen auf das Geschäftsmodell rechtzeitig zu antizipieren und umgehend die notwendigen Anpassungen der bestehenden sowie der zukünftigen Strategien einzuleiten (Stein/Wiedemann 2016, 18). Hier bietet die Risk Governance einen Ausweg aus dem beschriebenen Defizit, indem sie von übergeordneter Warte für eine proaktive Kontrolle aller Unternehmensrisiken sorgt. So ist die Philosophie von Risk Governance „die Durchdringung des Unternehmens

mit einer stakeholderorientierten Risikosteuerung aus strategischer Sicht“ (Stein et al. 2018a, 65).

Die Risk Governance stellt insbesondere die Verbindung zu den Stakeholdern prominent in den Vordergrund ihrer Überlegungen. Risk Governance ist zuallererst eine Philosophie, die eine entsprechende Denkhaltung ausdrückt (Stein et al. 2018b). Die Risk Governance bildet damit, wie es Abbildung 2 deutlich macht, die äußere Klammer für alle Managementaktivitäten. In diesem Bild konkretisieren sich die Aktivitäten von außen nach innen immer weiter und münden in die Finanzkommunikation, der im inneren Kern die Rolle des Transmissionsriemens zukommt, der die Aktivitäten und Initiativen kommunikativ begleitet.

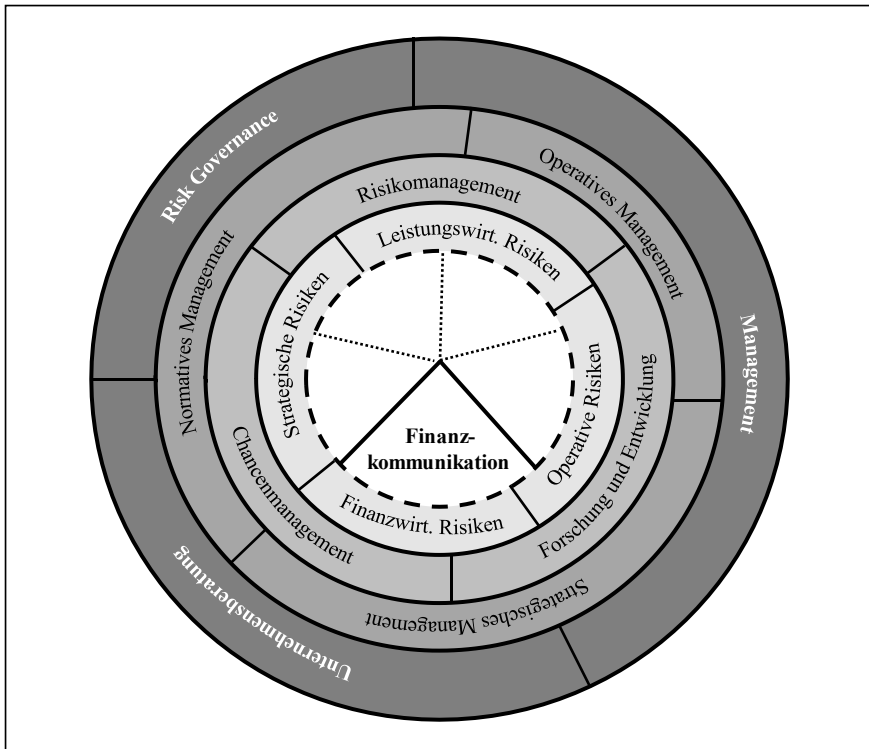


Abbildung 2: Einordnung der Finanzkommunikation in die Risk Governance

Zu den wichtigsten Stakeholdern von Unternehmen und damit auch zu den zentralen Adressaten der Finanzkommunikation zählen die Kapitalgeberinnen und Kapitalgeber. Sie stellen im Rahmen der Fremdfinanzierung große Teile der für die Entwicklung und Sicherung des Geschäftsmodells notwendige Liquidität zur

Verfügung, die die Überlebensfähigkeit und Prosperität eines Unternehmens sicherstellt. Abbildung 3 zeigt, dass gerade im Mittelstand Banken immer noch die mit Abstand größten Kapitalgebenden im Rahmen der Fremdfinanzierung sind.

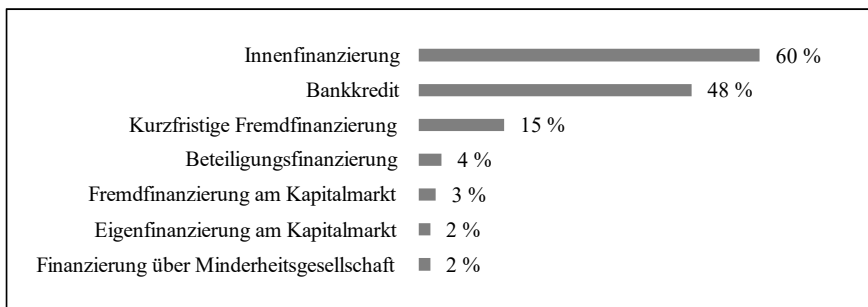


Abbildung 3: Finanzierung des Mittelstands (Schmücker 2018, 124)

Die Rolle der Finanzkommunikation

Die Finanzkommunikation ist eingebettet in das System der Risk Governance. Konkret geht es auf der Seite der Kapitalnachfragenden darum, durch eine proaktive Finanzkommunikation das Verhältnis zu den Kapitalgebern vertrauenswürdig, verlässlich und damit für Krisenzeiten möglichst resilient zu gestalten. Umgekehrt haben auch die Kapitalgebenden ein Interesse an einer qualifizierten Kommunikation im Rahmen einer partnerschaftlichen Beziehung, denn ihr Fokus liegt auf Risikoabwägung und -einschätzung und damit auf der Sicherung und dem Erhalt von Geschäftsbeziehungen und -möglichkeiten. Gerade für mittelständische Unternehmen geht es darum, sich des Existenzrisikos „fehlende Liquidität“ bewusst zu werden und durch eine professionelle Finanzkommunikation mit den Kapitalgebern dieses Risiko beherrschbar zu machen.

Eine empirische Studie des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft der Ruhr-Universität Bochum kommt zu dem Ergebnis, dass eine professionelle Finanzkommunikation die Finanzierungssicherheit auch mittelständischer Unternehmen erhöht (Paul et al. 2021). Die Autorin und die Autoren weisen in ihrer Studie auch darauf hin, dass es beim Thema Finanzkommunikation noch einen nennenswerten Nachholbedarf bei Unternehmen und Banken gibt. Gerade Aussagen und Informationen hinsichtlich des Geschäftsmodells seien stärker erforderlich. Hier schließt sich der Kreis zwischen Risk Governance und einer effektiven Finanzkommunikation.

Für Großunternehmen und insbesondere börsennotierte Unternehmen existieren mit der Kapitalmarktkommunikation und den Investor Relations etablierte An-

sätze in Theorie und Praxis. Sowohl die Anspruchsgruppen, die Ziele und die Instrumente lassen sich klar definieren und sind umfassend erforscht. Auch hat die Gesetzgebung bereits eindeutige Vorgaben für diese Unternehmen festgelegt. Blickt man hingegen zu den kleinen und mittleren und nicht börsennotierten Unternehmen, sieht die Welt völlig anders aus. Einen den Investor Relations vergleichbaren Ansatz sucht man vergebens. Auch basiert die Fremdfinanzierung deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) nach wie vor stark auf dem Hausbankprinzip (Abbildung 3). Hinzu kommt, dass in den typischen Größenordnungen deutscher KMU kaum gesetzliche Vorschriften zu diesem Thema existieren. Darüber hinaus ist die von den Eigentümerinnen und Eigentümern vorgelebte Unternehmenskultur historisch eher auf Verschwiegenheit und Zurückhaltung, denn auf Transparenz und Offenheit ausgerichtet.

Allerdings sind erste Ansätze für ein Umdenken respektive die Notwendigkeit für ein Umdenken erkennbar. Nicht nur, dass Unternehmer ihre Zurückhaltung aufgeben und immer mehr einen offenen und transparenten Dialog mit ihrer kreditgebenden Bank pflegen, auch die Inhalte der Gespräche in allen Kommunikationsphasen erleben einen Wandel. Einen ersten Aufschwung erlebte die Finanzkommunikation mit der Finanzmarktkrise. Auch zahlreiche Geschäftsleitungen von KMU wurden durch eigene positive, wie negative Erfahrungen für dieses Thema sensibilisiert. Gerade die COVID-19-Krise, in der viele Unternehmen „auf Sicht fahren“, zeigt erneut, wie wichtig ein gutes Verhältnis zwischen den Unternehmen und ihren kreditgebenden Banken zur Aufrechterhaltung des laufenden Betriebes ist. Besonders in Krisenzeiten wird eine robuste und solide Finanzierung und damit die Möglichkeit, jederzeit auf die notwendigen liquiden Mittel zurückgreifen zu können, auch für mittelständische Unternehmen zur Überlebensfrage.

Finanzkommunikation beschränkt sich aber nicht, wie vielleicht die erste Assoziation denken lassen mag, einzig und allein auf die Beziehung zwischen Unternehmen und kreditgebender Bank. Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass viele, wenn nicht sogar alle, die mit einem Unternehmen in Verbindung stehen, ein Interesse an dessen wirtschaftlicher Situation haben. Dies gilt für Großunternehmen genauso wie für KMU. Das Ausmaß des Interesses orientiert sich dabei an der Nähe und Verbundenheit des jeweiligen Beteiligten. Quasi wie konzentrische Kreise ranken sich die verschiedenen Anspruchsgruppen um ein Unternehmen, das den Nukleus bildet (Abbildung 4). Im engsten Kreis stehen die unmittelbar Beteiligten, die Kapitalgebenden und Beschäftigten. Im mittleren Kreis finden sich mit den Lieferanten und der Kundschaft die Marktpartner und auf dem äußeren Ring liegen die indirekt Beteiligten, wie der Staat, die Gesellschaft, die Interessenvertretungen, die Konkurrenz oder die Medien.

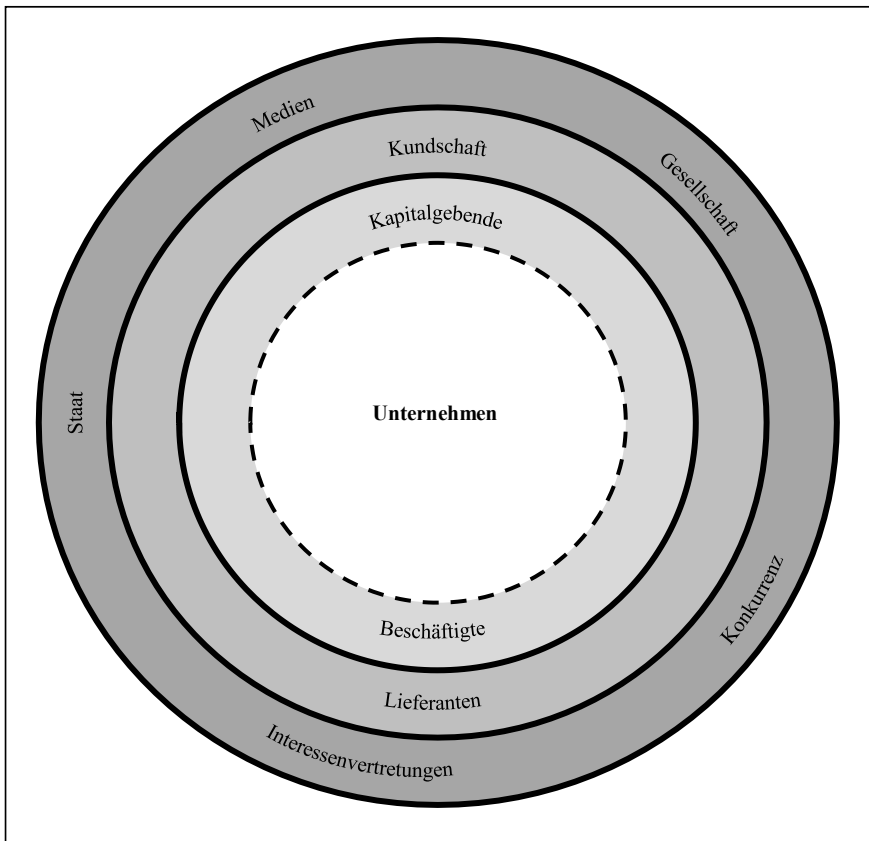


Abbildung 4: Adressaten der Finanzkommunikation (Schmücker 2018, 19)

Finanzkommunikation als Teil der Geschäftsmodellsteuerung

Finanzkommunikation ist also deutlich mehr als das übliche Bankgespräch. Sie ist betriebswirtschaftlich und organisatorisch bei der Unternehmensleitung anzusiedeln (Abbildung 5). Die Finanzkommunikation ist das Sprachrohr der Unternehmensleitung und wirft zwangsläufig auch einen Blick auf die Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist. Damit ist sie ein wesentliches Element der Risk Governance, besonders für den Mittelstand, der nicht über die Ressourcen und Instrumente für ein professionelles Risikomanagement verfügt. Die Finanzkommunikation ist daher in eine übergeordnete und umfassende Geschäftsmodellsteuerung einzubetten.

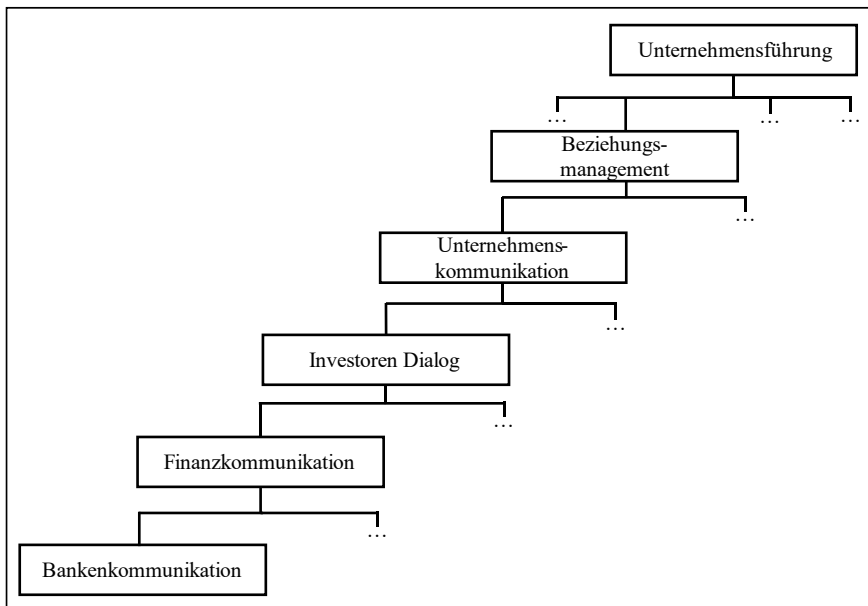


Abbildung 5: Betriebswirtschaftliche und organisatorische Einordnung

KMU sind von dem Thema Finanzkommunikation bisher eher indirekt durch die starke Reglementierung von Banken im Hinblick auf die Prüfung der Kreditfähigkeit und -würdigkeit betroffen. § 18 des Kreditwesengesetzes und die Vorschriften von Basel III regeln die „Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse“ vor und während der Zeit der Kreditgewährung. Diese hat insbesondere durch die Vorlage der Jahresabschlüsse zu erfolgen.

Eine Beschränkung der Bankgespräche auf den „Blick in den Rückspiegel“ mag zwar formell ausreichen, ist aber für eine gute und solide Beziehung zwischen Kapitalgebern und Kapitalnehmern nicht wirklich hilfreich. Auch der Hinweis an die Bank, mit Blick auf die gestellten Sicherheiten die Offenlegung doch auf ein Mindestmaß zu beschränken, ist nicht zielführend. Ohne Zweifel müssen Banken je nach Bonität, Größe und Art des Kredites Sicherheiten verlangen. Eine Engagementführung, die rein auf Sicherheiten abstellt, kann aber für Banken schnell zu einer trügerischen Situation führen und deklassiert sie letztendlich zu Pfandhäusern. Sicherheiten können im Fall einer Insolvenz auch sehr schnell an Wert verlieren. Vor allem aber wird den Kreditnehmern im Verwertungsfall unter Umständen betriebsnotwendiges Vermögen entzogen. Daher ist eine ausreichende Liquiditätsversorgung die Grundlage für eine robuste und verlässliche Zukunft eines Unternehmens. Diese sicherzustellen, ist auch eine Frage der Kommunikation.

Maßgeblich für die Sicherheit und Stabilität eines Kreditengagements ist am Ende immer die Frage, ob beispielsweise eine Kreditnehmerin ihre Verbindlichkeiten gegenüber der Bank vertragsgemäß in Umfang und Zeit zurückführen kann. Für eine Bank steht dabei die vertragliche Rückführung aus den positiven Ergebnissen einer erfolgreichen Unternehmertätigkeit eindeutig im Vordergrund. Die zukünftige Kapitaldienstfähigkeit ist daher das A und O einer jeden Bonitätsbeurteilung. Für ein partnerschaftliches Verhältnis bedarf es deshalb mehr als nur des Stellens von vermeintlichen Sicherheiten oder des „Blicks in den Rückspiegel“. Eine auf den Elementen guter Unternehmensführung (inklusive einer Risk Governance) aufgebaute integrierte Jahresplanung ist ein ideales Instrument, um nicht nur die jederzeitige Kapitaldienstfähigkeit darzustellen, sondern auch das Unternehmen systematisch zu analysieren und bei Bedarf frühzeitig zu intervenieren. Die Finanzmarktkrise und auch die aktuelle COVID-19-Krise haben gezeigt, dass es in Zukunft noch mehr als bisher darauf ankommen wird, die Kommunikation mit den Kreditgebenden aber auch allen anderen Anspruchsgruppen optimal zu gestalten, um ein vertrauensvolles Verhältnis und gegenseitiges Verständnis herzustellen.

Den Einstieg in eine gut geführte Finanzkommunikation bildet aufgrund ihrer Bedeutung zwangsläufig die Beziehung zu den kreditgebenden Banken. Es geht darum, Transparenz gegenüber dem Kapitalmarkt und den Fremdkapitalgebenden mittels einer effektiven Finanzkommunikation herzustellen. Zu den Zielen einer Finanzkommunikation zählen:

- Vertrauen schaffen
- Kapitalversorgung sicherstellen
- Kapitalkosten optimieren
- Gerüchten entgegenwirken

Inhaltlich kommt es darauf an, kreditrelevante Daten zwischen dem Unternehmen als Kreditnehmendem und den Hausbanken sowie etwaigen weiteren Kapitalgebenden wie Förderbanken, Leasing- und Factoring-Gesellschaften oder Warenkreditversicherenden offen, vollständig und vor allem rechtzeitig zu kommunizieren. Finanzkommunikation ist eine Chance zum gegenseitigen Austausch zwischen Kapitalgebenden und Kapitalnehmenden. Ein regelmäßiger Dialog fördert das Verhältnis von Geschäftspartnerschaften.

Empirische Untersuchungen belegen, dass sich gute Finanzkommunikation lohnt (Paul et al. 2021). Befürworterinnen und Befürworter einer solchen erlangen gegenüber den Zweifelnden günstigere Bedingungen bei der Finanzierung, stellen weniger Sicherheiten und haben eine größere Auswahl an Finanziers und Finanzmitteln. Weitere Vorteile sind eine signifikante Erhöhung der Beziehungsqualität (Verständnis, positive Rückmeldungen, schnellerer und unkomplizierter Umgang,

Vertrauen), die Verbesserung der Kreditbedingungen (ein verbessertes Rating, erhöhte Finanzierungssicherheit) sowie breitere Finanzierungsalternativen.

Eine erfolgreiche Finanzkommunikation ist mehr als nur die Aufbereitung der Zahlen aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung. Wer Finanzkommunikation rein mit einer Bereitstellung notwendiger Zahlen gleichsetzt, springt deutlich zu kurz. Finanzkommunikation ist auch keine Einbahnstraße, sondern ein Dialog. Ein Unternehmen muss sich daher die folgenden vier Kernfragen stellen:

- (1) An wen berichte ich? (Anspruchsberechtigte)
- (2) Was berichte ich? (Inhalte)
- (3) Wie berichte ich? (System und Struktur)
- (4) Wie tief berichte ich? (Intensität)

Die Themen eines Bankgesprächs und damit die Bonität eines Unternehmens lassen sich an zwei Generalfragen festmachen. Erstens, wie qualifiziert ist das Management und zweitens, steht dem Unternehmen für die Zukunft ausreichend Liquidität zur Verfügung?

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Der teilweise Zusammenbruch von Lieferketten oder der Fortfall von Absatzmärkten während der COVID-19-Krise, die damit verbundenen Liquiditätsrisiken sowie weitere bis dato unterschätzte Risiken zeigen die Bedeutung und Notwendigkeit der Implementierung einer Risk Governance auch für KMU eindrucksvoll und eindringlich auf. Nur sehr wenige mittelständische Unternehmen verfügen aktuell über ein solches System. Wenn schon aus den genannten Gründen kein eigenes Risikomanagement installiert ist und wesentliche Risiken über Versicherungen abgedeckt sind, verbleibt dennoch für den Unternehmer die nicht delegierbare Aufgabe, eine Risk Governance zu etablieren, um aktuelle und zukünftige Risiken rechtzeitig zu erkennen und sofern notwendig gegenzusteuern. Eine Aussage dazu sollte auch in den Berichtsinhalten im Rahmen einer effektiven Finanzkommunikation enthalten sein.

In der Summe ist Finanzkommunikation die Kommunikation über gute Unternehmensführung. Mit der Risk Governance findet sie den strukturellen Rahmen, um diese systematisch in einem Unternehmen zu verankern. Gerade den Zweifeln eines professionellen, systematischen Risikomanagements und einer inhaltlich damit verbundenen transparenten Finanzkommunikation sei zugerufen, dass aus einer Informationsklemme schnell eine Finanzklemme werden kann. Oder wie es ein KMU-Manager treffend formulierte: „Finanzkommunikation ist unabdingbare Krisenprävention. Sie ist ein wichtiger Baustein, die eigene Freiheit zu sichern.“

Literatur

- Allianz (2013): Allianz Risk Pulse: Fokus: Unternehmensrisiken 2013, https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/migration/media/press/document/other/Allianz-RP-Business-Risks-2013-DE.pdf, Stand: 30.06.2022.
- Gleißner, Werner/Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2021): Die Business Judgement Rule als Treiber der Evolution des Risikomanagements, in: *Der Betrieb*, Jg. 74, Nr. 27-28, S. 1485-1490.
- Paul, Stephan/Möller, Rouven/Scholle, Lorraine (2021): Beziehungsschutz durch Finanzkommunikation, in: *ikf^o wissen und handeln*, Nr. 20, S. 41-56.
- RMA – Risk Management Association (2015): *Praxisleitfaden Risikomanagement im Mittelstand: Grundätze – Organisation – Durchführung*, Berlin.
- Schmücker, Natalie (2018): *Finanzkommunikation von deutschen KMU: Eine Analyse des Status Quo und Operationalisierung im Lichte der Risk Governance*, Göttingen.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Das Risiko liegt im Risikomanagement, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 04.07.2016, S. 18.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Wilhelms, Jan H. (2018a): Integrative Risikosteuerungsansätze für KMU: Enterprise Risk Management versus Risk Governance, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, Jg. 66, Nr. 1, S. 61-70.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Zielinski, Marc (2018b): Einordnung der Risk Governance in das System der unternehmerischen Überwachung, in: *Der Betrieb*, Jg. 71, Nr. 22, S. 1292-1295.

Risk Governance and Enterprise Risk Management

Sara A. Lundqvist*

An oversimplification

In 2015, I published a study about why companies implement risk governance (Lundqvist 2015). In this paper, I found that the level of risk governance in a company is related to the size of a company, its leverage and dividend payments and the chief executive officer's influence on the board. I suggested that corporate governance motives, like the need for governance, existing governance, and the control a CEO has over governance decisions, determine the decision to take the step toward enterprise risk management (ERM). In that paper, I used exploratory and confirmatory factor analysis (EFA and CFA) on questionnaire data about risk management implementation in Nordic companies to break ERM down into two dimensions: traditional risk management, and risk governance (figure 1).

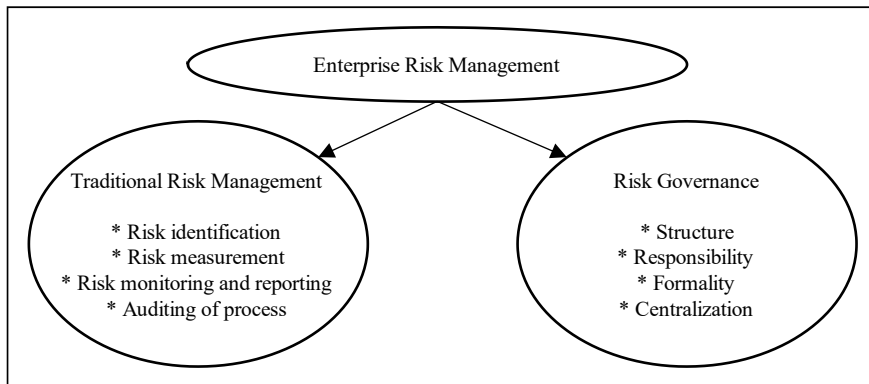


Figure 1: Proposed conceptualization of enterprise risk management (Lundqvist 2015).

I still believe in these results; I also still believe that ERM can be broken down into dimensions, one of which is an aspect of more traditional risk management and one of which is risk governance. However, I really felt that risk governance as the only distinguishing dimension of ERM was an oversimplification. It left some important dimensions out of the picture, namely the strategy and integration dimensions.

* Sara A. Lundqvist is a Researcher and Lecturer at the Department of Information, Risk and Operations Management, McCombs School of Business, University of Texas at Austin, Austin, Texas, USA.

Why were more dimensions not captured in the EFA and CFA in that study? I have some theories. The first is pretty simple; in 2011 when the survey was done, most companies were only implementing the governance dimension. ERM was a fairly new concept and governance is often the first step to implementing ERM. Therefore, risk governance was what the variation in the responses could explain at the time. My second theory is that governance mechanisms are more easily assessed in a questionnaire than the “missing” dimensions. This could be in part because risk governance supports the strategic and integrated dimensions. For example, we can ask: Do you have a risk appetite? If the answer is yes, it may mean they have a document with a risk appetite statement. Or if the answer is yes, it could mean that they are actively working to understand the amount of risk they are willing to take in pursuit of their objectives and using that understanding to guide their decision making. These are two different takes on risk appetite. The former is a governance mechanism, and the latter is a strategic mechanism; the former may be important in supporting the latter. Regardless, it may be difficult to differentiate between the supporting governance mechanism and the strategic dimension. In the questionnaire the degree to which the individual aspects of ERM were implemented was assessed on a robustness scale – not at all, ad hoc, needs improvement and robustly. The difference between risk appetite as a governance mechanism and a strategic mechanism may not be differentiable on the scale given. The difference isn’t necessarily about not having it or having it “robustly”, instead the difference is based on the company’s perspective on what risk appetite actually is. For some perhaps having a document approved by the board warrants a “robust” implementation, and for others the choice was “ad hoc” because they didn’t have something official written even though there is a strong understanding of willingness to take risk. One could postulate several reasons, but at the end of the day, I think it was because risk governance is often the first dimension implemented and an easier to assess support mechanism to the strategy and integration dimensions.

Four dimensions of enterprise risk management

After years of reading and discussing and trying to work out the essence of ERM, I landed at four dimensions: “risk” management, strategy, integration, and governance (figure 2). My aim is to explain these dimensions and ultimately show that while risk governance is a distinct dimension of ERM, it plays an incredibly important supporting role in the success of the other dimensions as well.

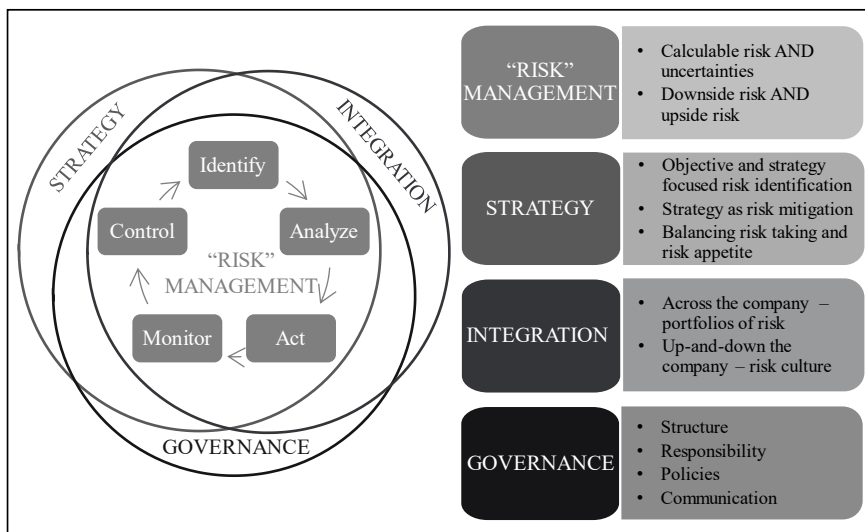


Figure 2: Four dimensions of enterprise risk management

(1) “Risk” Management

Why “risk” management with quotes? Of course, all of this has to do with managing risk, but the mindset in terms of how risk is defined changes. Traditionally risk management’s efforts were focused on risk defined by calculable probabilities and calculable consequences; this definition of risk shifts to include events or uncertainties with no a priori information or historical data. There also has to be an adjustment from a focus on downside risk to also include upside risk. These may seem like inconsequential shifts, but they are an important foundation for ERM to be strategic and not just about loss prevention and/or compliance.

(2) Strategy

Strategic risk management as a concept has been around a while; the LEGO Group started an initiative specifically for strategic risk management in late 2006 led by Hans Læssøe, at the time the senior director of strategic risk management at LEGO System A/S. The strategic dimension of ERM really comes down to what the ultimate objective of ERM is: to identify risks and help a company achieve their objectives. The strategic aspect of ERM is about companies identifying risks to their strategies and objectives and developing their strategies with risk in mind.

Maybe about five years ago the buzz about “strategic risk” started in the ERM realm. The concept of “strategic risk” needs to be cleared up; I’ve noticed this term creates a lot of discussion. What is strategic risk? If you need a definition, I personally like Deloitte’s definition of strategic risks: “those that affect or are created

by business strategy decisions”. (For the record, I am anti risk categorization; categorizing risk is counterproductive if you believe in ERM.) A company has a set of objectives, and a strategy is decided on to achieve those objectives. When deciding on the strategy, a company must identify the (strategic) risks to that decided strategy. Not much new here actually, Bromiley et al. (2016) argue that ERM lacks the “enterprise” if it ignores strategically important risks. However, the term “strategic risk” seems to have over complicated a rather simple concept: a company is interested in any risks that get in the way of the strategy that was decided on to accomplish their goals. It isn’t a “strategic risk” category per say that is of importance but all the risks to a company’s strategy. Identifying risk with objective and strategy in focus is the first aspect of the strategy dimension.

The strategy dimension isn’t about all of a sudden dealing with a new category of “strategic risk”, it is however about developing strategy and making decisions with risk in mind. The strategy dimension refers to systematically embedding risk management in a strategy-making context (Viscelli et al. 2017). The fundamental question of what the risks to our current strategy are (including the risk of having the entirely wrong strategy) has been addressed; now some of those risks have to be acted on. In some cases, the risk mitigation becomes setting a new strategy! This “aha” moment was brought to me by Anna Bonander, the ERM manager at AB Volvo. Below is a bit more clarity.

In figure 3, the strategic development process as suggested by Robbins and Coulter (2018) is on the left. On the right is a simple risk management process. Regardless of what kind of risk management a company has, simple to robust ERM, or even just the risk management you do before you cross the street, this process would apply.

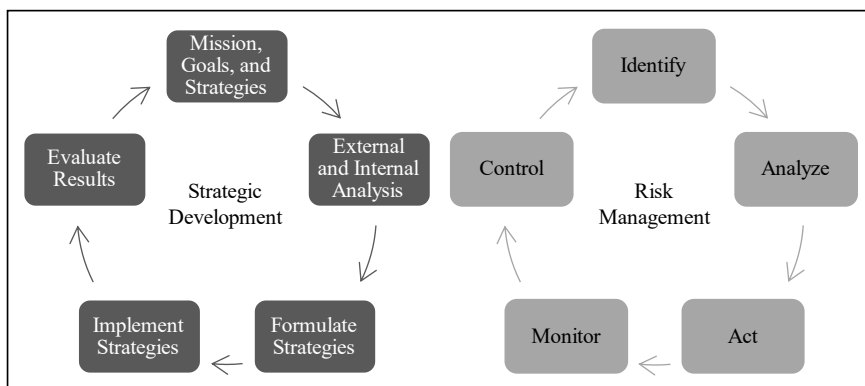


Figure 3: Strategic development process and risk management process

What happens if the two are combined and the strategic development process is treated like a risk management process (figure 4)? The process begins with the

current mission, goals, and strategies of a company. From that starting point, risks to our mission, goals and strategies are identified. Those risks are analyzed. Now action to mitigate those risks must be taken. This is where the cool part takes place. How can the identified risks to our mission, goals, and strategies be mitigated? New strategies can be formulated and implemented. The risk mitigation is the formulation and implementation of new strategies.

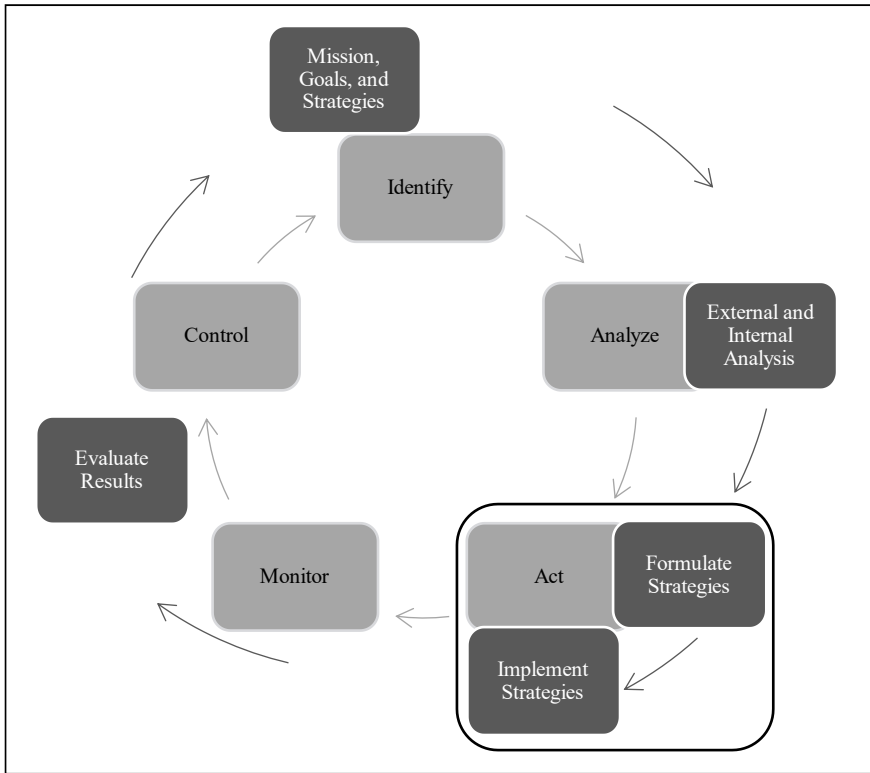


Figure 4: Risk action as the formulation and implementation of new strategies

All decision-making needs to incorporate risk management. Another important aspect of incorporating risk in decision making is understanding the company’s risk appetite – or the amount of risk a company is willing to take. Companies need to find the balance between the necessary risk taking to achieve their objectives and their risk appetite. Companies make decisions on what risk to mitigate and what risk to accept to achieve their objectives. They do this however given how much risk they are willing to take. Essentially, deciding where a company is going and how it is going to get there needs to address the risks involved and the risk appetite of the company.

(3) Integration

This high-level risk thinking and risk balancing act needs support to be achieved; enter the integration dimension. I usually discuss integration as a supporting dimension to the strategic. In actuality integration was the original *raison d'être* of ERM. This is what is commonly referred to as abandoning “silo risk management” in favor of managing a portfolio of risk. Instead of managing risks individually and without consideration of their cross-correlations, risks are consolidated and managed across a company. In a technical sense, integration is essentially the identification of an exhaustive list of risks, the collection of that information, the identification of portfolio benefits from combining risks and some sort of total risk assessment. If you like the idea of applying Monte Carlo techniques with a VaR-feel as a tool in the strategic toolbox, this portfolio is going to be necessary. On an organizational level, integration refers to the involvement of the entire organization in risk management, up-and-down a company hierarchy. Nocco and Stulz (2006) address the company-wide reach of ERM and the decentralization of ownership of the risk-return tradeoff assessment to lower-level managers, thereby creating a “way of life” for managers and employees at all levels of a company. This “way of life” is also often referred to as risk culture.

Usually in the ERM literature, the word “integration” refers to risk management being “merged” with other company activities. Yes, risk management should be integrated into all types of activities in a company (dare I say all?). This merge is a key aspect of the strategy dimension, but it does not cover the intent of the integration dimension. The word integration in the context of the four dimensions is based on what I believe the original meaning of “integrated risk management” is; according to Meulbroek (2002) it is the “identification and assessment of the collective risks that affect company value, and the implementation of a company-wide strategy to manage those risks”. In essence, accounting for all risks across a company and managing them by involving all parts of the company. Alternatives to the word integrated as I intend it might be company-wide, holistic, coordinated, or inclusive. This is an important clarification in terms of the use of the word integration in these two different contexts, “merging” or “company-wide”; there is the company-wide integration dimension of ERM and the act of integrating or merging ERM with existing processes.

(4) Governance

In order to achieve risk management that spans across and up-and-down a company, a supporting organizational structure is necessary. This is the third dimension of ERM: the governance dimension. There are antecedents of the governance dimension in several key internal control frameworks published in the 1990s, such as the COSO framework from 1992 and the Cadbury and Turnbull reports. But after the financial crisis, there was a lot of pressure on companies to have better risk governance and ERM filled that need nicely, bolstering its popularity.

When discussing corporate governance, the immediate association tends to be with the role of the board of directors. The board of directors is an integral part of risk governance in terms of their responsibility for risk oversight. Risk governance facilitates board oversight by providing the information the board and, not least, the audit committee needs to comprehensively map out and monitor organizational risk taking. Risk governance is also related to a broader definition of governance. Essentially, risk governance is the direction and control of the risk management system. It provides the organizational structure, specifies responsibilities, authority, and accountability, and establishes rules, procedures, and lines of communication. While risk governance is important for compliance and loss prevention, it isn't sufficient to meet the ultimate objective of ERM: to identify risks and help a company achieve their objectives. However, risk governance is integral in achieving risk management that is integrated and strategic.

Development impetus for risk governance

I've already suggested that integration supports strategy, and that governance supports integration and therefore also supports strategy. But I want to highlight the importance of risk governance as a supporting dimension to these other two dimensions. I think highlighting this is important because as we get further from the financial crisis for example, the urgency for risk governance has waned. There are ebbs and flows in what is "popular" in risk management. In terms of these dimensions, it was integration first, then it was governance and then it was strategy. But the flavor of the month shouldn't make us lose sight of the importance of all these dimensions working together to create the best risk management possible.

Think about the following governance tools: allocated risk owners with responsibility and accountability for managing risk within their respective areas, communication to all stakeholders of the importance of risk management, formal written risk management policy, centralized technology-enabled processes to obtain risk-related information, and centralized department or staff function dedicated to risk management. These governance tools are all in place to essentially support integration. Risk owners and communication with stakeholders aid in the up-and-

down integration. Risk management policies, processes, and organizational structures aid in both types of integration. When we ask about these aspects in a questionnaire, what we are assessing is probably more the governance dimension than the integration dimension. And we also probably need the governance dimensions in place before we can accomplish much in terms of integration.

Now again, look at the following governance tools: risk tolerances – formal guidelines or measures used to assess whether the firm will accept risk, formal written statement of the firm's risk appetite and board level committee with responsibility for risk management oversight. These governance tools are essentially in place to support the strategic dimension. Risk tolerance and risk appetite statements help us navigate the balancing of risk taking to achieve strategic objectives with a company's risk appetite. And the board is ultimately responsible for strategic decision making, so having a committee at board level dealing with risk oversight is an important mechanism supporting the strategic dimension.

The exciting thing is that these four dimensions provide a framework for approaching really any question on ERM. They still capture the existing ERM discourse in a holistic and inclusive way, but they provide a simple, clear, and structured conceptualization of what ERM encompasses. If there can be some agreement on what is essential to defining ERM, there can be a leap forward in the research in this area as well as the practice. There has been a certain shifting of interest and focus over time in these dimensions which has contributed to the difficulty in pinning down ERM which has created conflicting approaches to research in the area and best practice in the area.

References

- Bromiley, Phil/Rau, Devaki/McShane, Michael K. (2016): Can strategic risk management contribute to enterprise risk management? A strategic management perspective, in: Andersen, Torben J. (Ed.), *The Routledge Companion to Strategic Risk Management*, London, pp. 140-156.
- Lundqvist, Sara A. (2015): Why firms implement risk governance – Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management, in: *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 34, No. 5, pp. 441-466.
- Meulbroek, Lisa K. (2002): A senior manager's guide to integrated risk management, in: *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, No. 4, pp. 56-70.
- Nocco, Brian W./Stulz, René M. (2006): Enterprise risk management: Theory and practice, in: *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 18, No. 4, pp. 8-20.
- Robbins, Stephen P./Coulter, Mary (2018): *Management*, 14th edition, London.
- Viscelli, Therese R./Hermanson, Dana R./Beasley, Mark S. (2017): The integration of ERM and strategy: Implications for corporate governance, in: *Accounting Horizons*, Vol. 32, No. 2, pp. 69-82.

Risk Governance als (schul-)bildungsrelevantes Thema: Was kann ökonomische Bildung zur Risikobildung von Schülerinnen und Schülern beitragen?

Michael Schuhen/Minou Seitz/Manuel Froitzheim*

Risikokompetenz als Herausforderung an die Didaktik

Das Abwägen zwischen Nutzen und Risiken und ein darauf basierendes Ableiten von jeweils geeigneten Handlungsweisen stellen sowohl auf Individual- als auch auf Kollektivebene elementare Fähigkeitsbeschreibungen dar, um in einer komplexen und dynamischen Welt handlungsfähig zu bleiben. Moderne Risiken, zum Beispiel technische Risiken in Gestalt cyberkriminalistischer Bedrohungsszenarien oder ökologisch-sozial verknüpfte Risiken, wie die Verknappung von Ressourcen und resultierende Engpässe in der globalen Nahrungsversorgung, verschärfen die Vorhandenseinsnotwendigkeit dieser risikorelevanten Fähigkeiten. Gleichzeitig nehmen auf Individualebene die Risiken zu und erfordern eine individuelle Risk Governance, die bisher häufig trotz vielfältiger Anstrengungen im Bereich Altersvorsorge, Versicherung oder auch Ernährung nicht alle Bevölkerungsschichten bildungsrelevant erreicht hat. In der modernen, vernetzten und globalisierten Welt potenzieren sich Gefährdungslagen in kürzester Zeit, sodass die Zukunftsfähigkeit, sowohl einzelner Akteure als auch die von Gruppen, von der Fertigkeit abhängt, Risiken in ihrem pluralen Umfeld zu identifizieren, einzuordnen und zu bewerten.

Dies impliziert auf der einen Seite das Vorhandensein von Risikowissen und -inhalten. In der Didaktik gehört dies zur materialen Bildungstheorie, die sich in den Lehrplänen der einzelnen Schulfächer und Schulstufen widerspiegelt. Ziel ist die Kenntnis von Inhalten, sodass gebildet ist, wer diese Inhalte kennt und beherrscht. Mit Blick auf die angesprochenen individuellen und kollektiven Risk-Governance-Felder sind auf der anderen Seite auch übergreifende methodische und kognitive Kompetenzen erforderlich, die es ermöglichen, komplexe Wirkungszusammenhänge zu erkennen und in unterschiedlichen Kontexten jeweils risikoadäquat zu agieren. Dies spiegeln sowohl die „Theorie der formalen Bil-

* PD Dr. Michael Schuhen ist wissenschaftlicher Leiter des Teams der Digitalen Wirtschaftsbildung am Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Siegen.

Minou Seitz, M. A. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich der Digitalen Wirtschaftsbildung am Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Siegen.

Diplom-Gymnasiallehrer Manuel Froitzheim ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich der Digitalen Wirtschaftsbildung am Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Siegen.

dung“ als auch die „Theorie der methodischen Bildung“ wider, welche die Zweckmäßigkeit von Bildung nicht ausschließlich in der Kenntnis von Inhalten begründet sehen (Stangl 2022).

Die Beherrschung allgemeiner Methoden durch Lernende (formale Bildung) ist vor allem mit Blick auf den Umgang mit häufig in der Zukunft liegenden Risiken zum Teil zweckmäßiger als das Vorhandensein bloßen Faktenwissens. Das Verstehen von Risiken und der Umgang mit diesen stellen in diesem Verständnis bildungsrelevante Inhalte dar, die auch im schulischen Unterricht aufgegriffen und behandelt werden müssen. Am Beispiel der ökonomischen Bildung soll dies erläutert werden.

Inhaltliche Potenziale aus dem Blickwinkel der ökonomischen Bildung für die Risikobildung von Schülerinnen und Schülern

Ökonomische Bildung verstanden als Allgemeinbildung (Albers 1988) kann einen wesentlichen Beitrag zur Risikobildung von Schülerinnen und Schülern leisten. In Anlehnung an Winter (1996) lassen sich für die ökonomische Bildung ökonomische Grunderfahrungen identifizieren, die Schülerinnen und Schülern im Schulunterricht ermöglicht werden sollen und sich dazu eignen, Risiken in unterschiedlichen ökonomischen Wirkungsbereichen zu erkennen und zu reflektieren (Schuhen 2020).

Risk Governance als Thema (Stein/Wiedemann 2016; Stein et al. 2018) findet sich nicht in den schulischen Curricula, auch nicht in denen von Berufsschulen. Realschulen und Gymnasien thematisieren insgesamt wenig betriebswirtschaftliche Inhalte, sodass allenfalls die Rechtsform eines Unternehmens oder Arbeitnehmenden- und Arbeitgeberinteressen erörtert werden. Die Individualebene hingegen eröffnet vielfältige Anknüpfungspunkte für eine um Risk Governance erweiterte Betrachtung, die sich auch auf das Kollektiv erstreckt: Als Teil der schulischen Verbraucherbildung ist die ökonomische Bildung eng mit Konsumfragen verknüpft. Vor dem Hintergrund einer politisch intendierten und allgemeingesellschaftlich erwünschten Forcierung nachhaltiger Konsumweisen unter Schülerinnen und Schülern stellt das Thema Konsum eine wesentliche Zukunftsfrage für ein verantwortungsbewusstes und zukunftsfähiges Fortbestehen der modernen Konsumgesellschaft dar.

Dass Schülerinnen und Schüler Verantwortungsbewusstsein im Umgang mit Ressourcen, ihrer Umwelt, Menschen und mit sich selbst ausbilden und ihr Konsumhandeln unter Nachhaltigkeitsaspekten reflektieren, weist im Sinne eines Aufzeigens von Konsequenzen einen starken Risikobezug auf, den ökonomische Bildung im Rahmen von fachlich angeleiteten Risikoabwägungen unterrichtlich ab-

bilden kann. Als national umsetzender Akteur der internationalen Bildungskampagne „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ hebt das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in seiner Kampagnenbeschreibung die Relevanz des Themas Nachhaltigkeit auf globaler Ebene hervor und akzentuiert die Zielgröße, die Auswirkungen des eigenen Handelns selbstständig betrachten und verstehen zu können, als ein wesentliches Bildungsziel im Nachhaltigkeitskontext (BMBF o. J.).

Die Auswirkungen des eigenen Handelns in ihrer Tragweite abschätzen und auf dieser Grundlage entsprechende Handlungsweisen ableiten zu können, bedingt dabei auch ein Nachdenken über und ein Abwägen von Risiken. Aus ökonomischer Sicht und einer schülerzentrierten Perspektive tangiert nachhaltiger Konsum in erster Linie Risikoabwägungen, die auf Individualebene unmittelbar mit dem eigenen Handeln verbunden sind. Hier kann ökonomische Bildung die Risikobildung der Schülerinnen und Schüler fundieren, indem sie diese für nachhaltigkeitsbezogene Risiken (zum Beispiel Umweltverschmutzung und endliche Ressourcen) oder spezifisch für Risiken mit Blick auf die Individualebene (beispielsweise Diabetes durch falsche Ernährung oder Altersarmut aufgrund mangelnder Vorsorge) sensibilisiert, die aus ihren eigenen individuellen Konsumweisen wie ihrer fehlenden individuellen Vorsorge, entstehen können. Die Thematisierung dieser Fragen und deren Reflexion im Unterricht können den Schülerinnen und Schülern so perspektivisch ermöglichen, ihr eigenes Handeln risikogeleitet zu betrachten und zu bewerten und auf dieser Basis nachhaltige Konsumweisen zu etablieren.

Auf inhaltlicher Ebene kann ökonomische Bildung darüber hinaus dazu beitragen, Schülerinnen und Schüler für die Komplexität und die globalen Wirkungszusammenhänge moderner Risikolagen zu sensibilisieren. In Anlehnung an die wirtschaftswissenschaftliche Auffassung, dass moderne Wirtschaftsstrukturen als Systeme funktionaler Beziehungen zwischen Einzelnen und Akteursgruppen betrachtet werden können, gilt es, isoliert vorhandenes Risikowissen unter Schülerinnen und Schülern für ein breiteres Verständnis von Risikozusammenhängen zu öffnen und den hohen Grad an Vernetzung von Risikokonsequenzen aufzuzeigen. Dass ein für Ökonomen typisches Denken in Kreisläufen ein Verständnis für die Funktionsweise der Beziehungsgeflechte auf Märkten lanciert (Detjen/Kruber 2007; Schiller 2001), lässt sich demnach auch auf Möglichkeiten des Aufzeigens von Verflechtungsmechanismen und globalen Auswirkungen von Risiken transferieren. Schülerinnen und Schülern kann so eine umfassendere Sichtweise auf Risiken ermöglicht werden, was eine wesentliche Voraussetzung für das Bewerten von Risiken in einer globalisierten und vernetzten Welt darstellt. Damit ist der Übergang von der materialen Bildung zur formalen Bildung geschaffen. An dieser Stelle wird deutlich, dass materiale Bildung allein, also das Aneignen von Inhaltsbereichen, noch nicht zum Aufbau einer zukunftsfähigen Risk Governance-Kom-

petenz auf Individual- und Kollektivebene ausreicht. Es werden mit Blick auf zukünftige Risiken Methoden zur Analyse, Bewertung und Folgenabschätzung benötigt, die unter dem Begriff der formalen Bildung diskutiert werden.

Methodische Potenziale der ökonomischen Bildung für die Risikobildung von Schülerinnen und Schülern

Die bisher als Beispiele angeführten individuellen und kollektiven Risiken liegen meist in der Zukunft. Bildungsinhalte und auch inhaltliche Lösungsmöglichkeiten für zukünftige Risiken können und werden sich ändern, deshalb gewinnt ein methodischer Zugang in der Bildung von Schülerinnen und Schülern an Bedeutung. Handlungs-, Problem- und Entscheidungsorientierung zeichnen die Didaktik der ökonomischen Bildung aus und implizieren für Schülerinnen und Schüler aktive Partizipations- und Mitgestaltungsmöglichkeiten am Lerngegenstand. Die aktive Beteiligung der Lernenden kann dabei fruchtbar für gemeinsam von Lehrenden und Lernenden erarbeitete Handlungskonzepte in Risikokontexten genutzt werden. Für die ökonomische Bildung typische Methoden wie Planspiele und Simulationen können bei den Schülerinnen und Schülern beispielsweise ein Denken in Risikostrukturen anleiten, indem diese dazu animiert werden, Entscheidungen zu treffen und modellbasierte Reaktionen ihrer Entscheidungen zu reflektieren und diese in neue Entscheidungen einfließen zu lassen. Auch Szenario-Analysen und Zukunftswerkstätten, die in der ökonomischen Bildung häufig als Methoden eingesetzt werden, lassen sich für einen inhaltlich risikogeleiteten Unterricht nutzen, wenn der Fokus zum Beispiel darauf liegt, potenzielle Risiken und deren Wirkungsbeziehungen zu analysieren und entsprechende Bewältigungsansätze zu entwickeln.

Im Schulkontext eignet sich die ökonomische Bildung darüber hinaus auch dafür, Schülerinnen und Schüler dazu zu befähigen, einen proaktiven Umgang mit Risikoszenarien einzuüben, indem sie ein Verständnis für verfügbare Instrumente zur Risikobewältigung in variablen Risikolagen vermittelt. Dies lässt sich mit Methoden aus dem betriebswirtschaftlichen Controlling, und hier spezifisch dem Risikocontrolling, verknüpfen. Beispielhaft seien Soll-Ist-Vergleiche angeführt, die sich als Controlling-Instrument dazu eignen, sowohl einen Überblick über komplexe Prozesse zu erhalten als auch dazu prädestiniert sind, mögliche Abweichungen von vorab intendierten Zuständen zu identifizieren. Das holistische Analysieren von Abweichungsursachen und die Entwicklung von geeigneten Maßnahmen können beispielsweise dazu beitragen, bei Schülerinnen und Schülern eine strukturierte Herangehensweise und ganzheitliche Betrachtung von Risiken zu fördern.

Benötigt werden hierzu aber auch weitere Unterrichtsfächer wie Mathematik, welche die ökonomische Bildung sowohl fachlich als auch methodisch ergänzen.

Spezifisch zählen hierzu die Stochastik und die Statistik (vor allem die statistischen Methoden). Das Lesen und Auswerten von Statistiken und das Erkennen und Nachvollziehen von stochastischen Beziehungen und Wirkungszusammenhängen stellen einen zentralen Kompetenzaspekt dar, um risikosensibilisierte Einschätzungen tätigen zu können. Auch die Fertigkeit, Streuungsmaße und Lageparameter lesen und interpretieren zu können, ist für ein umfassendes Verständnis bestehender Risiken wesentlich.

Insgesamt lässt sich Handlungsfähigkeit unter Risiko in der Schule so gezielt mithilfe didaktischer Methoden der ökonomischen Bildung, um fachliche und methodische Inhalte aus der Mathematik ergänzt, trainieren. In dieser fächerübergreifenden Herangehensweise ist Risk Governance also auch über verschiedene Schulfächer hinweg interdisziplinär zu betrachten und durch fragmentiertes Wissen nicht thematisierbar: So kann der Geografieunterricht bei der Betrachtung von Standortfaktoren und den damit verbundenen Risiken Inhalte beisteuern und Physik vermittelt beispielsweise technisches Wissen, wenn es darum geht, die Energiewende als zu lösendes Risk-Governance-Problem (Verfügbarkeit an Energie, Versorgungssicherheit versus Nachhaltigkeit und Entsorgung) zu thematisieren.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Aus den inhaltlichen und methodischen Potenzialen, welche die ökonomische Bildung für die Risikobildung von Schülerinnen und Schülern aufweist, lassen sich forschungsrelevante Anknüpfungspunkte ableiten, denen von der Risk Governance in Zukunft verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Aus der Bildungsperspektive zielen diese auf ein Verständnis von Risiko ab, das sowohl eine inhaltliche als auch eine mit Blick auf die Vermittlung der Inhalte methodische Sicht umfasst. Dabei sollten besonders die skizzierten komplexen Wirkungszusammenhänge global verwobener Risikoauswirkungen Berücksichtigung finden und die Schülerinnen und Schüler zu einer Folgenabschätzung und Urteilsbildung angeleitet werden. Dass dafür fächerübergreifende Bezüge herzustellen sind, ist Teil des Forschungs- und Entwicklungsprogramms.

Bildungsziel einer so verstandenen Risikobildung ist die Befähigung zur eigenständigen Abschätzung und Steuerung von Risiken. Risikobewertung und Risikomanagement reduzieren sich nicht auf das Erfassen möglicher technischer Auslöser oder anderer Schäden an Mensch und Umwelt, vielmehr sind interdisziplinäre Ansätze erforderlich. Gleichzeitig gewinnt eine systemische Sicht, die verstärkt auf einer methodischen Bildung basiert an Bedeutung für die zukünftigen (gesellschaftlichen) Herausforderungen. Damit mündige Bürgerinnen und Bürger an po-

litischen sowie ökonomischen Aushandlungsprozessen teilhaben können, gewinnen Entscheidungs- und Urteilskompetenz für gesellschaftliche Aushandlungs- und Definitionsprozesse an Relevanz.

Die fortschreitende Digitalisierung und Globalisierung führt dazu, dass sich das Thema Risiko immer stärker aus isolierten Bedrohungslagen herauslöst. Ökologische, wirtschaftliche und soziale Risiken sind dabei häufiger unter globalen Wirkungszusammenhängen zu bewerten und zu managen. Für die Risk Governance erschließt sich hier in Bezug auf die komplexen Beziehungsgeflechte Forschungspotenzial. Erkenntnisse, die aus einer systemischen Betrachtung von Risiken gewonnen werden, lassen sich im Hinblick auf das Unterrichten von Schülerinnen und Schülern fruchtbar dazu einsetzen, bei diesen sowohl systemisches Risikowissen aufzubauen, beispielsweise, was systemisches Denken ausmacht, als auch dazu anzuleiten, ihr erworbenes Wissen umzusetzen und unter risikorelevanten Gesichtspunkten in Beziehungs- und Wirkungsgefügen zu denken.

Im Hinblick auf eine die Risikobildung von Schülerinnen und Schülern förderliche Strukturierung von schulischen Bildungsangeboten gilt für eine forschungsgeleitete Sicht auf die Risk Governance zudem herauszustellen, dass diese wesentlichen Erkenntnisse zu Entwicklungsansätzen sowie Umsetzungsweisen schulischer Angebote beisteuern kann. Als mögliche didaktische Strukturierung kann das Phasenmodell des International Risk Governance Councils mit den Schritten (1) Vorabschätzung, (2) Risikoabschätzung, (3) Risikobewertung, (4) Risikomanagement sowie (5) Risikokommunikation herangezogen werden (IRGC 2018). Die bereits aufgeführten methodischen Zugänge ermöglichen vor diesem Hintergrund zukunftsfähige Lehr- und Lernprozesse.

Dazu ist erforderlich, dass die Risk Governance als Forschungsgebiet schulische Risikobildung als interdisziplinär aufzugreifendes Unterrichtsthema begreift, dessen Beforschung fächerübergreifend vertieft werden sollte, um die spezifischen Potenziale der einzelnen Fächer für die Risikobildung von Schülerinnen und Schülern in einem ersten Schritt zu identifizieren und in einem zweiten Schritt für die Unterrichtspraxis nutzbar zu machen. Als eine Fachdisziplin mit großen inhaltlichen und methodischen Potenzialen für die schulische Risikobildung bietet sich die ökonomische Bildung als Ausgangspunkt für ein systematisches fächergeleitetes Beforschen von geeigneten Unterrichtsfächern für die Risikobildung an. So könnte ein möglicher Forschungsfokus zunächst darauf liegen, Einschätzungen darüber zu erhalten, welchen Stellenwert Risikobildung in der Praxis im ökonomischen Schulunterricht einnimmt. Perspektivisch kann die Risk Governance so einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Schülerinnen und Schüler in die Lage zu versetzen, Informationen aus unterschiedlichen Bereichen in unterschiedlichen Risikokontexten miteinander zu verknüpfen und entsprechende Handlungsweisen ableiten zu können. Auf dieser Grundlage ließe sich die Basis für ein interdisziplinäres Bildungsangebot schaffen, das sich mit dem Thema Risiken befasst und

dessen Relevanz gerecht wird, indem es, jenseits von fachlich isoliert stattfindendem Input, ein breit aufgestelltes Risikobildungsangebot unterbreitet.

Literatur

- Albers, Hans-Jürgen (1988): Ökonomische Bildung und Allgemeinbildung, in: Bundesfachgruppe für ökonomische Bildung (Hrsg.), *Ökonomische Bildung: Aufgabe für die Zukunft*, Bergisch Gladbach, S. 1-15.
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (o. J.): Was ist BNE?, <https://www.bne-portal.de/bne/de/einstieg/was-ist-bne/>, Stand: 30.06.2022.
- Detjen, Joachim/Kruber, Klaus-Peter (2007): Politik und Wirtschaft: Fachdidaktische Einleitung, in: Althammer, Jörg/Andersen, Uwe/Detjen, Joachim/Kruber, Klaus-Peter (Hrsg.), *Handbuch ökonomisch-politische Bildung*, Frankfurt am Main, S. 19-41.
- IRGC – International Risk Governance Council (2018): *IRGC guidelines for the governance of systemic risks*, Lausanne.
- Schiller, Günter (2001): *Didaktik der Ökonomie: Grundbildung der Ökonomie für Ausbildung und Unterrichtspraxis*, Donauwörth.
- Schuhen, Michael (2020): *Wirtschaftsdidaktik: Ein interaktives Lehrbuch*, Online verfügbar über <https://uni-siegen.econ-ebook.de/>, Stand: 30.06.2022.
- Stangl, Werner (2022): formale Bildung, in: *Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik*, <https://lexikon.stangl.eu/4967/formale-bildung/>, Stand: 30.06.2022.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Das Risiko liegt im Risikomanagement, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 04.07.2016, S. 18.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Zielinski, Marc (2018): Einordnung der Risk Governance in das System der unternehmerischen Überwachung, in: *Der Betrieb*, Jg. 71, Nr. 22, S. 1292-1295.
- Winter, Heinrich (1996): Mathematikunterricht und Allgemeinbildung, in: *Mitteilungen der Deutschen Mathematiker-Vereinigung*, Jg. 4, Nr. 2, S. 35-40.

Wie unterstützt Risk Governance die öffentliche Verwaltung?

Thomas Hartung/Bernhard Hirsch*

Scheitern Behörden am Umgang mit Risiken?

Die immer noch andauernde COVID-19-Pandemie hat Behörden nicht nur in Deutschland vor große Herausforderungen gestellt. Jahrzehntlang eingeübte Standardprozesse bei der Bearbeitung von Anträgen, der Erledigung weiterer Geschäftsvorfälle und der Verausgabung von Steuergeldern als Haushaltsmittel waren und sind unter COVID-19-Bedingungen nicht oder nur eingeschränkt realisierbar, weil sich die Bediensteten in den Behörden aufgrund drohender Gesundheitsgefahren in das Homeoffice begeben und/oder neue Raumkonzepte in den Verwaltungsgebäuden etabliert werden mussten (Siegel et al. 2020, 279). Nur wenige Behörden der Kernverwaltung waren auf die sicherlich sehr außergewöhnliche Pandemie-Situation vorbereitet. Aber auch weitere staatliche Institutionen taten sich schwer, angemessen auf die Herausforderungen zu reagieren. So haben Schulen immer noch Probleme, einen durch die Pandemie erforderlichen Digitalunterricht bestmöglich zu organisieren und erfolgreich zu leben.

Betrachtet man neben der COVID-19-Pandemie weitere besondere Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung wie den Umgang der zuständigen Behörden mit einer hohen Anzahl an Flüchtlingen oder die nicht gut funktionierende Überwachung komplexer Bau- oder Beschaffungsprojekte, so wurde mehrfach deutlich, dass es nicht ausreichend gelang, angemessen auf unerwartete Herausforderungen zu reagieren. Dies lag sicher auch daran, dass die zuständigen Behörden nicht immer adäquat auf derartige Herausforderungen vorbereitet waren und sind.

Traditionell in Folge eines bürokratisch-legalistischem Steuerungsverständnisses sind es deutsche Behörden meist gewohnt, durch die Anwendung bewährter Verwaltungsroutinen ein ausschließlich an den Grundsätzen der Gleichheit sowie Legalität orientiertes Verwaltungshandeln zu ermöglichen und umzusetzen. Durch die skizzierten Herausforderungen stellt sich die Frage, ob nicht weitere Steuerungselemente, die einem mehr managementorientierten Verwaltungshandeln entsprechen, das legalistische Verwaltungshandeln ergänzen können und sollen, um ein besseres Reagieren von Behörden auf bisher unerwartete Ereignisse zu ermöglichen (Gisch et al. 2021, 494-495).

* Prof. Dr. Thomas Hartung ist Professor für Versicherungswirtschaft an der Universität der Bundeswehr München.

Prof. Dr. Bernhard Hirsch ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling an der Universität der Bundeswehr München.

In diesem Beitrag skizzieren wir, welche Funktion eine auf Behörden zugeschnittene Risk Governance bei der Bewältigung „verwaltungsbedrohender“ Gefahren leisten könnte. Unter Risk Governance verstehen Stein und Wiedemann ein regulatives System, das Risikoregulierungsmodelle für das Risikomanagement gestaltet, Modellrisiken determiniert und Beratungsleistungen in Bezug auf Risiken für das Top-Management bereitstellt (Stein/Wiedemann 2016, 828). Obwohl der Ansatz von Stein und Wiedemann ursprünglich für Unternehmen konzipiert ist, sehen wir Anwendungsmöglichkeiten für die behördliche Verwaltungspraxis.

Risk Governance als Beitrag zu einer Public Risk Governance

Mehr noch als Unternehmen der Privatwirtschaft leiden Behörden und öffentliche Verwaltungen unter mangelnden Vorlagen für adäquate Strukturen ihres Risikomanagements. Während mehr und mehr Vereinigungen und Interessenverbände Modelle und Verfahren für Überwachungs- und Kontrollprozesse entwickeln, die den Ansprüchen im Unternehmenskontext gerecht werden, lassen sich in der öffentlichen Verwaltung hier Defizite feststellen. Der wohlbekannte COSO-Würfel (COSO 2013), das Three-Lines-of-Defence-Modell (Eulerich 2021) oder Corporate-Governance-Kodizes orientieren sich mehr an Unternehmensbedürfnissen als an den Ansprüchen im Behördenkontext. Für die öffentliche Verwaltung resultieren daraus nur unzulänglich definierte Risikomanagementstrukturen.

Als ein universell auch für Non-Profit-Organisationen und im öffentlichen Verwaltungsbereich anwendbares Konzept könnte das Konzept der Risk Governance Hilfestellungen liefern. Dieses soll beitragen, „eine zukunftsgerichtete und flexiblere Unternehmensplanung zu gestalten und Unternehmen auf die Gefahren, aber auch auf die Chancen einer immer komplexeren Umwelt vorzubereiten“ (Weigel et al. 2018, 35). Dies ist eine Herausforderung, welcher sich auch die öffentliche Verwaltung nicht entziehen kann. Auch in diesem Kontext sollte als Richtschnur gelten, dass bei allen relevanten Entscheidungen der Steuerung die internen und externen Risiken ausreichend Aufmerksamkeit erhalten. Entsprechend lassen sich die vier Aufgaben der Risk Governance (Stein/Wiedemann 2016, 824-828) auf Behörden und öffentliche Verwaltungen adaptieren und zu einer Public Risk Governance ausbauen. In Abgrenzung zu einer unternehmensbezogenen Risk Governance, die unmittelbar Bezug zum Geschäftsmodell aufweisen soll, steht bei der öffentlichen Verwaltung der Bezug zum öffentlichen Auftrag im Vordergrund:

- Das Design von Risikomodellen zielt im Verwaltungskontext zunächst weniger auf die präzise Quantifizierung von Risiken ab, für die umfangreiche Datenreservoirs vorliegen, wie das zum Beispiel regelmäßig bei Kapitalmarktdaten der Fall ist. Im ersten Schritt sollte es vielmehr um die qualitative Modellierung gehen, wie mit bestimmten Risikoszenarien umgegangen werden soll. Auch

für Institutionen der öffentlichen Verwaltung sind Priorisierungen von Risiken vorzunehmen und – wenn auch nur grobe – Einschätzungen zur Eintrittswahrscheinlichkeit zu erheben.

- Die Bestimmung von Modellrisiken spielt auch in der öffentlichen Verwaltung eine bedeutsame Rolle, da Fehleinschätzungen von Risikolagen zu fehlgeleiteten Ressourcenzuordnungen, schlechter organisatorischer Vorbereitung sowie Vertrauensverlust in öffentliche Einrichtungen münden kann.
- Forschung und Entwicklung zu risikorelevanten Themen muss analog zu Unternehmen betrieben werden. Während sich diese primär auf die Stabilität und das Fortbestehen der eigenen Organisation fokussieren, müssen Behörden und öffentliche Verwaltungen zusätzlich den gesellschaftlichen Gesamtkontext einbeziehen, der mit ihrem öffentlichen Auftrag verknüpft ist. Dazu gehört auch, über Risikolagen für eine breite Bevölkerung verständlich zu informieren und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen.
- Behördenleitungen, politische Instanzen sowie Entscheidungstragende der Legislative sind zu beraten. In Abgrenzung zur Beratung der Unternehmensleitung gilt es hier, behördeninternes Führungspersonal, aber auch extern Entscheidende – vor allem der Exekutive und der Legislative – zu beraten, wie der Umgang mit bestimmten Risikosituationen, politischen beziehungsweise gesellschaftlichen Zielen folgend, bestmöglich zu regeln ist. Mit längerem Zeithorizont versehen, sollten Beratungsaktivitäten auch stärker in den Gesetzgebungsprozess integriert und Gesetzesinitiativen dahingehend hinterfragt werden, ob angemessene Regelungen zum behördlichen Umgang mit Risikosituationen enthalten sind.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Ein bedeutsamer Bestandteil einer Risk Governance für den öffentlichen Sektor („Public Risk Governance“) findet sich in der Schaffung und Gestaltung einer angemessenen Risikokultur. Im unternehmerischen Kontext beinhaltet diese das Bewusstsein, dass eintretende Risiken den Fortbestand gefährden können und dass das Verfehlen der Unternehmensziele nachteilige Folgen mit sich bringt. Entsprechend gilt es, auch in Behörden alle Organisationsmitglieder dafür zu sensibilisieren, dass im Rahmen des Entscheidungsverhaltens ein offener Umgang mit Risiken und eine proaktive Risikosteuerung im Interesse aller „Stakeholder“ stattfindet. Im Kontext von Behörden und öffentlicher Verwaltung lassen sich Risikokulturen weit weniger nachweisen. Häufig wird dies darauf zurückgeführt, dass eintretende Risiken dort weniger mit organisationalen Beeinträchtigungen als mit Hindernissen für das eigene Vorankommen in Verbindung gebracht werden. Kul-

turell führt dies mehr zu einem Streben nach Unauffälligkeit als zu einem prospektiven und proaktiven Umgang mit Risiken. Abhilfe geschaffen werden kann durch Maßnahmen zur Stärkung der Risikokultur, wie sie beispielsweise in Form von Risk-Governance-Zirkeln vorgeschlagen werden (Stein et al. 2018, 1294-1295).

Behörden sollen, anders als Unternehmen keine Gewinne erzielen. Deswegen auf ein Risiko-Governance-System zu verzichten, erscheint aufgrund der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen, vor denen Behörden stehen, dennoch zu kurz gegriffen. Behörden haben einen öffentlichen Auftrag zu erfüllen, und dies möglichst gut im Sinne einer hohen (Output-)Qualität für die ihnen anvertrauten Bürgerinnen und Bürger sowie weiteren Stakeholdergruppen. Gelingt dies nicht oder nur unzureichend, stehen Behörden, zum Teil noch stärker als Unternehmen, in öffentlicher Kritik und müssen Reputationsverluste befürchten (Hirsch et al. 2020, 11). Deswegen sollten deren Leitungen ein Eigeninteresse haben, sich mit dem Konzept einer systematischen Risk Governance zu beschäftigen.

Literatur

- COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013): Internal Control – Integrated Framework, New York, NY.
- Eulerich, Marc (2021): The new three lines model for structuring corporate governance – A critical discussion of similarities and differences, in: Corporate Ownership & Control, Jg. 18, Nr. 2, S. 180-187.
- Gisch, Celina/Hirsch, Bernhard/Lindermüller, David (2021): Reporting practices in situations of conflicting institutional logics: The case of a German federal authority, in: Journal of Accounting & Organizational Change, Jg. 17, Nr. 4, S. 494-518.
- Hirsch, Bernhard/Weber, Jürgen/Schäfer, Fabienne-Sophie/Schmid, Josef (2020): Management von Risiken in Behörden, Berlin.
- Siegel, John/Fischer, Caroline/Drahtschmidt, Nicolas/Gelep, Adrian/Kralinski, Thomas (2020): Verwaltung im Lockdown: Empirische Befunde aus Sicht der Beschäftigten, in: Verwaltung & Management, Jg. 26, Nr. 6, S. 279-287.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: Journal of Business Economics, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Zielinski, Marc (2018): Einordnung der Risk Governance in das System der unternehmerischen Überwachung, in: Der Betrieb, Jg. 71, Nr. 22, S. 1292-1295.
- Weigel, Christine/Hiebl, Martin R. W./Wiedemann, Arnd (2018): Vom Risk Management zur Risk Governance, in: Controlling & Management, Jg. 62, Nr. 1, S. 34-40.

4.

Risk Governance in betrieblichen Funktionen

Risk Governance in Operational Functions

4. Risk Governance in betrieblichen Funktionen

Die instrumentelle Rolle der Risk Governance für einzelne betriebliche Funktionen kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden: Durch den Risk-Governance-Ansatz erfolgt eine konzeptionelle Aufwertung vieler einzelner Unternehmensfunktionen, die erst durch die systematische Beschäftigung mit der Risikosteuerungsthematik provoziert wurde. Somit thematisiert dieses Kapitel die *Risk Governance in betrieblichen Funktionen*.

Dass Risikoaspekte in die Unternehmenssteuerung integriert werden, ist nicht neu, allerdings überrascht es *Robert Rieg* und *Patrick Ulrich* dann doch, dass die Integration von Risikoaspekten speziell in die Unternehmensplanung die existenten Potenziale noch nicht ausnutzt. Als Bestandteil einer unternehmensweiten Risk Governance kann sich die risikoorientierte Unternehmensplanung weiterentwickeln, wenn – wie dies die Risk Governance vorsieht – Organisationsstrukturen und Datenhaltung systematischer und über das Unternehmen hinweg gemeinsam abgestimmt werden.

Torsten Klein nimmt in Bezug auf das Personalmanagement von Unternehmen die Digitalisierung von Arbeit zum Anlass, um die hieraus entstehenden Personalrisiken zu reflektieren. Er kommt zu dem Schluss, dass in den bestehenden Risikosteuerungsansätzen digital-induzierte Risikofelder noch nicht hinreichend abgebildet sind, und entwickelt im Sinne der Risk Governance ein differenzierteres Personalrisikomodell.

Eine weitere funktionale Verortung der Risk Governance liegt in der Personal- und Unternehmensentwicklung. In diesem Zusammenhang plädiert *Anna Feldhaus* dafür, in der Unternehmenspraxis eine über die Belange des eigenen Arbeitsbereichs hinausreichende Kommunikation einzuüben sowie in der Forschung die Nachhaltigkeit einer Kommunikation über Personalentwicklung in den Blick zu nehmen.

Eine spezifische Herausforderung für das Personalmanagement war die COVID-19-Pandemie, die eine schnellere Verbreitung digital unterstützter Arbeitsformen erzwungen hat. *Tobias M. Scholz* betont, dass damit allerdings auch eine Aushöhlung der bislang erfahrbaren Präsenzarbeits-Unternehmenskultur verbunden war. Konsequenterweise müssten die Risikomodelle in den Bereichen Personalführung und Unternehmenskultursteuerung aktualisiert werden, wozu die Risk Governance als virtueller Anker dienen kann.

Aus der Perspektive des Marketings werden spezifische Marketing- wie auch Markenrisiken bislang noch viel zu selten in der strategischen Risikosteuerung berücksichtigt. *Hanna Schramm-Klein* lenkt den Blick auf diese hoch relevanten Risikokategorien, von denen der Markterfolg entscheidend abhängt, und empfiehlt deren bewusste Integration in die Risk Governance.

Martin R. W. Hiebl weist auf die begrenzte Sichtbarkeit unterstützender Funktionen wie der betrieblichen Rechnungslegung und des Risikomanagements in der Arbeit von Geschäftsleitungen und Vorständen hin. Er sieht Risk Governance nicht allein als Chance, diesen Funktionen zu mehr Relevanz in der Unternehmenssteuerung zu verhelfen, sondern zudem als Chance, diese und andere unterstützende Funktionen im Sinne der Schaffung von Synergien stärker aufeinander auszurichten und miteinander zu verzahnen.

Die Beschaffungsfunktion benötigt ebenfalls integrative Risikosteuerungsansätze, die gerade in Supply Chains durch funktionsübergreifende Teams begleitet werden und von einer fortschrittlichen technischen Datenverarbeitung abhängen. *Andreas Dutzi* und *Alexander F. J. Hasenau* leiten daher konkrete Fragen aus der Beschaffungssicht ab, die sich unmittelbar auf die Risk Governance auswirken.

In der betrieblichen Finanzierungs-Funktion nehmen *Kai Ammann* und *Rainer Baule* die Zinsrisikopolitik in multinationalen Konzernen in den Fokus. Sie untersuchen das Dilemma zwischen cashflow- und barwertorientierter Steuerung des Zinsrisikos und weisen der Risk Governance die Rolle zu, auf oberster organisatorischer Ebene einen Rahmen zu setzen, um bei dezentralen Verantwortlichkeiten einzelner Teilgesellschaften Entscheidungen im Sinne des Gesamtkonzerns zu ermöglichen.

4. Risk Governance in Operational Functions

The instrumental role of risk governance for single operational functions cannot be overestimated: The risk governance approach results in a conceptual upgrading of many corporate functions, which is provoked by the systematic dealing with the subject of risk steering. This chapter, therefore, addresses *risk governance in operational functions*.

The fact that risk aspects are integrated into corporate management is not new, but *Robert Rieg* and *Patrick Ulrich* are a little surprised that the integration of risk aspects specifically into corporate planning does not yet exploit its existing potential. As part of a company-wide risk governance, risk-oriented corporate planning can develop further if – as risk governance intends – organizational structures and data storage are coordinated more systematically and concertedly across the company.

With regard to human resource management in companies, *Torsten Klein* takes the digitization of work as an opportunity to reflect on the resulting human resources risks. He comes to the conclusion that digitally induced risk areas are not yet adequately mapped in the existing risk steering approaches, and he develops a more differentiated HR risk model in terms of risk governance.

Another functional situatedness of risk governance is in human resources development and corporate development. In this context, *Anna Feldhaus* advocates practicing communication in companies that goes beyond the needs of one's own area of work, as well as considering the sustainability of a communication about HR development in research.

A specific challenge for HR management was the COVID-19 pandemic, which forced digitally supported forms of work to spread more quickly. *Tobias M. Scholz* emphasizes that this was also associated with an erosion of the corporate culture of face-to-face work that had been experienced until then. Consequently, the risk models in the areas of human resource management and corporate culture would have to be updated, for which risk governance can serve as a virtual anchor.

From the perspective of marketing, specific marketing and brand risks have until now been far too seldom taken into account in strategic risk steering. *Hanna Schramm-Klein* draws attention to these highly relevant risk categories, on which market success depends to a large extent, and recommends their conscious integration into risk governance.

Martin R. W. Hiebl points out the limited visibility of supporting functions, such as operational accounting and risk management in the work of executives and

board members. He sees risk governance not only as an opportunity to help these functions become more relevant in corporate management but also as an opportunity to align and interlink these and other supporting functions more closely in terms of creating synergies.

The procurement function also requires integrative risk steering approaches, which are accompanied by cross-functional teams, especially in supply chains, and depend on advanced technical data processing. *Andreas Dutzi* and *Alexander F. J. Hasenau*, therefore, derive specific questions from the procurement perspective, which have a direct impact on risk governance.

Within the context of the corporate finance function, *Kai Ammann* and *Rainer Baule* focus on interest rate risk policy in multinational corporations. They examine the dilemma between cash-flow-oriented and present-value-oriented control of interest rate risk. Subsequently, they assign risk governance the role of setting a framework at the highest organizational level in order to enable decisions in the interest of the entire group even if decentralized responsibilities of individual sub-companies prevail.

Integration von Risikoaspekten in Unternehmensplanung und -steuerung

Robert Rieg/Patrick Ulrich*

Das Risiko der Nichtberücksichtigung von Risiken bei der Planung

Gerade in der aktuellen COVID-19-Pandemie, aber auch vor dem Hintergrund von Digitalisierung und globalen, politischen Unruhen, sind Unternehmen in ihrer Planung mehr denn je von Risiken und Unsicherheiten betroffen. Umso mehr verwundert es, dass sich diese Situation noch nicht in veränderten Methoden, Instrumenten und Systemen der Unternehmenssteuerung niederschlägt, obwohl diese durchaus verfügbar wären. Neben integrierten Ansätzen der Unternehmenssteuerung und -überwachung wie der Risk Governance (Stein/Wiedemann 2016) kommt auch die Betrachtung von Risiko und Unsicherheit in der Unternehmensplanung in Betracht.

In der Praxis verwenden viele Unternehmen immer noch Einwertpläne, beispielsweise nur den Umsatz des Folgejahres (Behringer/Gleißner 2018). Bewusst oder unbewusst gehen sie davon aus, dass dieser Wert der wahrscheinlichste Wert ist. Dies führt jedoch ungewollt zu Plan-Ist-Abweichungen, wie das folgende Beispiel zeigt: Angenommen, ein kleines Unternehmen plant mit einer Absatzmenge von 1.000 Stück und einem Preis von 10 Euro pro Stück. Es ist offensichtlich, dass der geplante Umsatz 10.000 Euro beträgt. Wird der tatsächliche Umsatz aller Voraussicht nach auch so hoch sein? Ganz und gar nicht. Da alle Planzahlen realistischere Weise nicht mit Sicherheit eintreten, müssen wir jeder Zahl eine Wahrscheinlichkeit zuordnen. Nehmen wir an, dass sowohl Umsatz als auch Preis mit einer Wahrscheinlichkeit von 70 % eintreten werden. Ist die Wahrscheinlichkeit des geplanten Umsatzes ebenfalls 70 %? Auch hier ein Nein. Das liegt daran, dass Absatzmenge und Preis zusammen den Umsatz ergeben, sodass die einzelnen Wahrscheinlichkeiten miteinander multipliziert werden müssen. In unserem Fall ist die Wahrscheinlichkeit, dass der geplante Umsatz von 10.000 Euro eintritt, dann 0,7

* Prof. Dr. Robert Rieg ist Professor für Controlling und internes Rechnungswesen an der Hochschule Aalen.

Prof. Dr. Patrick Ulrich ist Professor für Unternehmensführung und Controlling an der Hochschule Aalen sowie Privatdozent an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Der vorliegende Beitrag basiert auf dem von den beiden Autoren verfassten Beitrag „Integration von Risikoaspekten in die Unternehmensplanung, erschienen in: Gleich, Ronald/Kappers, Michael/Leyk, Jörg (Hrsg.), Planung, Budgetierung und Forecasting: Innovative und digitale Werkzeuge für die Unternehmensplanung, Freiburg im Breisgau 2019, Seite 67-82.

$x \cdot 0,7 = 0,49$, also 49 % und damit nicht einmal die Hälfte aller Fälle (Savage 2012).

Ungewisse Ereignisse treten in ganz unterschiedlichen Erscheinungsformen auf: Ein Kunde zahlt pünktlich oder nicht. Andere Variablen, wie das Umsatzvolumen, stellen kein einzelnes ungewisses Ereignis dar, sondern eine Verteilung vieler möglicher Zahlen. Zur Unsicherheit, zum Beispiel der Absatzplanung, kommt auch noch die Auswirkung der Ungewissheit für einen Entscheidungstragenden hinzu. Wenn eine Vertriebsleiterin einen Bonus für das Erreichen des geplanten Umsatzes erhält, hat ein niedriger tatsächlicher Umsatz auch persönliche negative Folgen und ist somit für sie ein Risiko. Für andere Entscheidungstragende, wie den Leiter des Rechnungswesens, ist das Verfehlen des geplanten Umsatzes zwar ebenfalls eine Ungewissheit, aber in der Regel kein persönliches Risiko, da für ihn selbst keine direkten Konsequenzen daraus gezogen werden.

Das eingangs erwähnte Problem der einwertigen Planung wäre nicht dramatisch, wenn die Praktikerinnen und Praktiker nur mit einem geringen Maß an Unsicherheit konfrontiert wären. Dies ist jedoch nicht der Fall. Wenn Unternehmen diese Ungewissheit bei der Erstellung von Plänen nicht berücksichtigen, ist es nicht verwunderlich, dass Pläne und Ziele oft verfehlt werden. Aber nicht nur das: Sie unterschätzen auch die Risiken erheblich und setzen ihre Existenz unnötig aufs Spiel.

Messung und Aggregation von Risiken

Um das Risiko eines Plans zu messen, kann man zunächst von der Veränderung der zentralen Plan- und Ist-Größe ausgehen: Bei einem Gewinnplan wäre dies zum Beispiel die Veränderung des Gewinns. Je stärker dieser schwankt, desto höher ist das Risiko (und die Chance), den Plan nicht zu erfüllen. Gemessen werden kann dies mit dem Variationskoeffizienten als Quotient aus der Standardabweichung der Erfolgsgröße und ihrem Erwartungs- oder Mittelwert. Dieses Risikomaß ist unabhängig von der Position und unabhängig von der Einheit (Fleischner/Gleißner 2016). Das Beispiel in Tabelle 1 veranschaulicht die Beziehung.

	Mittelwert (a)	Standardabweichung (b)	Variationskoeffizient (b/a)	95 % VaR	p (Verluste)	CVaR
Unternehmen 1	100,00 Euro	50,00 Euro	0,5	17,76 Euro	2,28 %	18,93 Euro
Unternehmen 2	100,00 Euro	80,00 Euro	0,8	31,59 Euro	10,56 %	36,70 Euro

Tabelle 1: Beispiel für Risiken

Beide fiktiven Unternehmen erzielen einen durchschnittlichen Gewinn von 100 Euro. Allerdings schwankt der Gewinn des zweiten Unternehmens stärker, sodass das Risiko höher ist und der Variationskoeffizient einen höheren Wert aufweist.

Der Variationskoeffizient eignet sich jedoch nicht, um das monetäre Ausmaß des Risikos zu ermitteln, was für die Vorstellungskraft von Entscheiderinnen und Entscheidern sehr wichtig ist. Hier hilft eine andere Gruppe von Risikomaßen weiter. Sie konzentrieren sich auf die negative Ausprägung der Unsicherheit, beispielsweise Verluste oder das Unterschreiten einer Mindestrendite. Sie sind in der Regel abhängig von der spezifischen Verteilung des Performancemaßes (positionsabhängig). Eine im Finanzsektor häufig verwendete Kennzahl ist der Value-at-Risk (VaR). Er ist der Betrag, der mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit (zum Beispiel in 95 % der Fälle) nicht über- oder unterschritten wird. In Tabelle 1 beträgt der VaR für Unternehmen 1 17,76 Euro, was bedeutet, dass der Verlust in 95 % der Fälle niedriger ist. Anders formuliert, tritt in 5% der Fälle ein höherer Verlust als 17,76 Euro ein. Da bekannt ist, dass der VaR ein Risiko ausdrückt, wird er üblicherweise als positiver Wert ausgewiesen. Für Unternehmen 2 liegt der VaR bei 31,59 Euro, was bedeutet, dass der erwartete Verlust in 95 % der Fälle höchstens diesen Betrag beträgt.

Der Nachteil des VaR ist, dass er nicht widerspiegelt, wie hoch die Verluste sein können, wenn dieser überschritten wird. Letzteres ist zum Beispiel interessant, um zu erkennen, welche Höhe an Eigenkapital das Unternehmen für seine Planung vorhalten sollte. Dieser Eigenkapitalbedarf kann über den Conditional VaR (CVaR) ermittelt werden. Dabei werden alle Verluste, die den ermittelten VaR übersteigen, mit ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit multipliziert und die Ergebnisse addiert. Der CVaR ist also ein bedingtes Risikomaß. Die Fallstudie zeigt nicht nur, dass Verluste beim zweiten Unternehmen mit einer sich aus der Simulation ergebenden Wahrscheinlichkeit von 10,56 % sehr viel häufiger eintreten, sondern auch, dass der CVaR doppelt so hoch ist. Das Unternehmen sollte daher Eigenkapital in dieser Höhe als Risikopuffer vorhalten.

Im obigen Fall wurde implizit angenommen, dass die Gewinne normalverteilt sind. Das bedeutet beispielsweise, dass der VaR direkt mit der Formel für die Normalverteilung berechnet werden kann. In der Praxis gibt es jedoch nicht nur ein Risiko, sondern viele verschiedene Risiken, die alle zusammen den Erfolg des Unternehmens beeinflussen. Man müsste sie alle aggregieren. Dies ist mathematisch nicht ohne Weiteres möglich, denn Risiken sind oft miteinander verknüpft (zum Beispiel wird das Risiko eines Verlustes mehrerer Kundinnen und Kunden auch von der jeweiligen Konjunktursituation abhängen). Auch sind Wahrscheinlichkeitsverteilungen sehr unterschiedlich. Sie können sich wie im Beispiel auf Normalverteilungen beziehen, aber auch auf diskrete Ereignisse oder Extremwerte. Denkbar ist auch, dass bei der Planung Einschränkungen wie eine Ratingnote oder

eine maximale Verschuldung eingehalten werden müssen (Gleißner 2017, 246-247).

Eine geeignete Methode zur Lösung dieses Problems ist die Monte-Carlo-Simulation. Sie erzeugt mit Hilfe von Zufallszahlen und den vom Anwendenden getroffenen Annahmen über unsichere Ereignisse und Verteilungen eine große Anzahl von Szenarien für eine Planungsrechnung. Mit den heutigen PCs, Tabellenkalkulationsprogrammen und möglichen Zusatzprogrammen ist eine hohe Anzahl von Simulationen in sehr kurzer Zeit möglich (Gleißner 2017, 254-258).

Das Erfordernis, Unsicherheiten und Risiken in der Planung zu berücksichtigen und darzustellen, ergibt sich bereits aus den Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung (Institut der Unternehmensberater 2009). Sie ist aber auch gesetzlich vorgeschrieben, um den Anforderungen der Business Judgement Rule (§ 93 Abs. 1 AktG) gerecht zu werden. Danach muss die Leitung eines Unternehmens Entscheidungen auf der Grundlage angemessener Informationen treffen. Zu diesen angemessenen Informationen gehören nach herrschender Meinung bei Plänen auch Unsicherheiten und Risiken (Romeike 2014).

Ein erster Ansatz ist die Erarbeitung von Planungsalternativen, die beim Eintreten bestimmter Ereignisse, wie der Kündigung eines wichtigen Kunden, sozusagen aus der Schublade geholt werden können (flexible Planung). Mit der Monte-Carlo-Simulation können viele verschiedene Szenarien simuliert werden. Bei schwankungsanfälligen und unsicheren Planungsgrößen wird die Unsicherheit explizit dargestellt. Da jedoch kein Plan die Zukunft vorhersagen kann, besteht eine dritte, noch allgemeinere Möglichkeit darin, sich auf die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zu konzentrieren. Dies führt zu einer „robusten Planung“, bei der Puffer, schlanke Prozesse und organisatorische Flexibilität eingesetzt werden, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können.

Planung unter Risiko – Verwendung von Szenarien

Die Break-Even-Analyse kann, anknüpfend an den vorangegangenen Abschnitt, durch die Einbeziehung von Szenarien als Instrument für die Planung unter Risiko genutzt werden. Eine einstufige Break-Even-Analyse eignet sich in der Praxis im Regelfall nicht, da die hierfür erforderlichen Prämissen (nur ein Produkt, Beschäftigung als einziger Kosteneinflussfaktor, Produktion an der Kapazitätsgrenze) üblicherweise nicht erfüllt sind.

Praxisrelevanter und zielführender ist eine Analyse für den Mehrproduktfall. Hier werden anhand einer Kennzahl – zum Beispiel der Erfolgsstärke I, definiert als $DB\ I$ geteilt durch den Umsatz – verschiedene Produkte nach höherer oder niedrigerer Erfolgsstärke I gereiht. Betrachtet werden soll im Folgenden ein fikti-

ves Unternehmen, das mehrere Produkte in zwei Sparten (Ventilatoren und Klimageräte) anbietet. Die Daten der jeweiligen Produkte für die Erfolgsstärke I können Tabelle 2 entnommen werden.

Betriebsergebnis 1. Halbjahr									
Sparte	Einheit	Ventilatoren				Klimageräte			Σ
Produkt		Wind	Strom	Breeze	Σ	Cool	Ice	Σ	
Nettoerlöse	Mio. Euro	2,16	2,34	1,92	6,42	1,80	2,70	4,50	10,92
DB I	Mio. Euro	-0,27	0,60	0,28	0,61	1,05	1,45	2,50	3,11
Fixkosten	Mio. Euro								2,76
Betriebsergebnis	Mio. Euro								0,35
Erfolgsstärke I	%	-12,5	25,6	14,6	9,5	58,3	53,7	55,6	28,5
Rang	-	(5)	(3)	(4)	-	(1)	(2)	-	-

Tabelle 2: Ausgangsdaten für die Break-Even-Analyse (Becker et al. 2011)

Für diese Analyse können dann ein Durchschnittspfad, ein Worst Case (die Produkte mit der geringsten Erfolgsstärke I werden zuerst verkauft) und ein Best Case (die Produkte mit der höchsten Erfolgsstärke I werden zuerst verkauft) erstellt werden. Das Ergebnis ist ein sogenanntes Walmdach-Diagramm (Hip-Roof-Chart). In diesem Diagramm gibt die Fläche zwischen dem besten und dem schlechtesten Fall sowie dem Normalfall als Risikomaß an, wie hoch das Sortimentsrisiko ist, das sich aus der Ungleichverteilung der entsprechenden Erfolgsstärken I ergibt (Abbildung 1).

Das Walmdach-Diagramm kann sowohl horizontal als auch vertikal im Hinblick auf Risiken bei der Planung von Umsatzrückgängen analysiert werden. In der vertikalen Analyse wird das Walmdach-Diagramm für die risikoorientierte Analyse des Break-Even-Points und damit der Sicherheitsmarge verwendet. Während dieser bei einer durchschnittlichen Betrachtung bei 9,684 Mio. Euro liegt und die Sicherheitsmarge 11,3 % beträgt, führen der pessimistische und der optimistische Pfad zu einer deutlich kleineren beziehungsweise größeren Sicherheitsmarge.

In der horizontalen Analyse wird der Gewinn des Unternehmens geplant. In der durchschnittlichen Betrachtung beträgt dieser 350.000 Euro bei einem Umsatz von 10,92 Mio. Euro. In der pessimistischen und optimistischen Sichtweise wird deutlich, dass der geplante Gewinn bei einem Umsatzrückgang auch viel kleiner oder auch viel größer ausfallen kann.

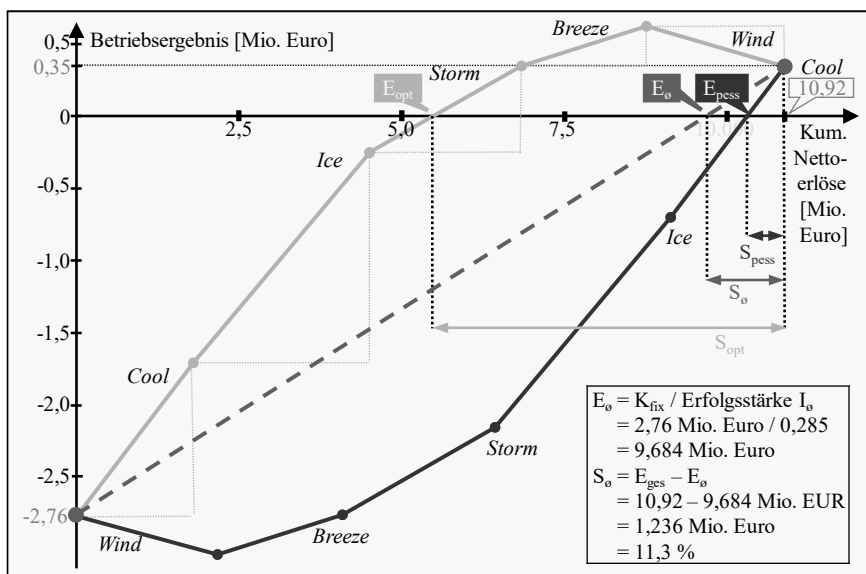


Abbildung 1: Walmdach-Diagramm (Becker et al. 2011)

Planungsrechnung unter Unsicherheit

Ausgangspunkt einer Monte-Carlo-Simulation in der Planung ist ein Rechenschema, beispielsweise eine Rentabilitätsrechnung mit Planwerten (Tabelle 3 oben). Diese Planungsrechnung drückt die sachliche Logik der Wertschöpfung im Unternehmen aus. Sie enthält Größen, die typischerweise kleine bis mittlere Schwankungen aufweisen können (Umsatz, Material- und Personalkosten) aber auch einmalige Ereignisse, in diesem Fall den Zahlungsausfall seitens der Kundschaft als außerordentlichen Aufwand. Für jede dieser von Unsicherheit beeinflussten Variablen (= stochastische Variablen) müssen Annahmen getroffen werden: Erstens über die Art der Häufigkeitsverteilung und zweitens über die dafür erforderlichen Parameter (Tabelle 3 unten). Beide können auf der Grundlage früherer Ist-Daten geschätzt oder aus sachlichen Gründen festgelegt werden. So können zum Beispiel die Anzahl und die Höhe der Ausfälle auf der Basis von Vergangenheitsdaten bestimmt werden. Auch kann der Umsatz nicht unter Null fallen.

Für die eigentliche Simulation ist eine Tabellenkalkulation bereits ausreichend. Etwas komfortabler ist die Verwendung eines Add-Ins für Risikosimulationen (hier Risk Kit Version 6.0) oder einer speziellen Software. In der Regel sollten mehrere tausend Simulationsläufe durchgeführt werden, um zuverlässige Daten zu

erhalten. Für den Aufbau und die Durchführung benötigt man ein Grundverständnis der deskriptiven Statistik sowie möglicherweise Übung im Umgang mit der entsprechenden Software.

Schritt 1: Planungsschema und Grunddaten	
	<u>Planwerte</u>
Umsatz	1.000 Euro
Materialkosten (50 %)	-500 Euro
Personalkosten	-325 Euro
Abschreibungen	-75 Euro
<u>Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)</u>	<u>= 100 Euro</u>
Zinsaufwand	-50 Euro
außerordentliche Aufwendungen	(siehe unten)
<u>Ergebnis vor Steuern (EBT)</u>	<u>= 50 Euro</u>
<u>Eigenkapital</u>	<u>1.200 Euro</u>

Schritt 2: Annahmen über Unsicherheit und Parameter		
<u>Position</u>	<u>Verteilung</u>	<u>Parameter</u>
Umsatz	Dreieck	Min.: 950, Mittel: 1000, Max.: 1050
Materialkosten	Normal	Mittel: 50 %, Standardabw.: 3 %
Personalkosten	Normal	Mittel: 325, Standardabw.: 30, Min.: 300
außerordentliche Aufwendungen = Zahlungsausfälle durch die Kundschaft	Poisson	Anzahl Ausfälle p. a.: 5
	PERT	Größe Verluste: 4

Tabelle 3: Beispiel für eine Planungsrechnung unter Unsicherheit (Gleißner 2011, 247-255)

Tabelle 4 zeigt die Ergebnisse der Simulation. Der negative Effekt der simulierten Zahlungsausfälle auf das EBT ist deutlich zu erkennen. Die Zahlungsausfälle führen in vielen Fällen zu erheblichen Verlusten und stellen somit ein hohes Risiko dar. Ausgehend von diesen Ergebnissen ist zu überlegen, wie mit dem Risiko umgegangen werden soll. In Frage kommen zum Beispiel der Verkauf von Forderungen (Risikotransfer) oder die Verbreiterung des Kundenstamms, um Abhängigkeiten zu reduzieren (Risikominderung). In jedem Fall ist die Simulation nicht das Ende, sondern der Anfang einer Diskussion über die Planung. Die Simulationsergebnisse stellen mögliche Szenarien dar und es ist die Aufgabe des Managements, die Zukunft aktiv so zu gestalten, dass die zusätzlichen Chancen in einem angemessenen Verhältnis zu den eingegangenen Risiken stehen.

Mit der Monte-Carlo-Simulation kann eine sehr große Anzahl von Planungsfällen modelliert werden. So wäre es auch möglich, zeitliche Entwicklungen über Monate, Quartale oder Jahre als stochastische Prozesse darzustellen. Es ist auch

möglich, Abhängigkeiten zwischen Planungsgrößen zu berücksichtigen, etwa zwischen Absatzmengen und Verkaufspreisen. Jeder Simulationslauf stellt grundsätzlich ein Szenario dar. Solche Szenarien können aber auch explizit formuliert werden, wenn beispielsweise die weitere Entwicklung eines Unternehmens mit und ohne Übernahme eines anderen Unternehmens simuliert werden soll.

<u>Verteilung Simulationsergebnisse</u>	<u>EBIT</u>	<u>EBT</u>
5 % Perzentil (= 95 % VaR)	25,23 Euro	-51,62 Euro
25 % Perzentil	63,87 Euro	-7,98 Euro
50 % (Median)	91,81 Euro	20,02 Euro
75 % Perzentil	118,75 Euro	48,11 Euro
95 % Perzentil	153,56 Euro	81,70 Euro

<u>Wichtige Kenngrößen</u>	<u>EBIT</u>	<u>EBT</u>
Mittelwert (a)	90,42 Euro	18,85 Euro
Standardabweichung (b)	39,92 Euro	41,18 Euro
Variationskoeffizient (b/a)	0,44	2,18
p (Verluste)	1,70 %	31,10 %
RAROC = Mittelwert Ergebnis/Eigenkapital (Risk adjusted Return on Capital)	7,54 %	1,57 %

Tabelle 4: Ergebnisse der Monte-Carlo-Simulation für den Beispielfall

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Dieser Beitrag hat gezeigt, dass Unternehmen mehrere Möglichkeiten haben, Unsicherheit und Risiko in ihrer Planung zu berücksichtigen. Letztlich stellen solche Ansätze zunächst einen Schritt zur Umsetzung der gesetzlichen Änderungen dar, die in Deutschland in den letzten 20 Jahren stattgefunden haben. Nach der Verankerung des § 91 Abs. 2 AktG durch das KontraG im Jahr 1998 wurde die Verpflichtung zum Risikomanagement und -controlling durch weitere Gesetze wie das Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung der Anfechtungsrechts (UMAG) und das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) sowie den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) ergänzt.

Andererseits ist die Integration von Unsicherheit und Risiken in die Planung auch Teil einer modernen, zukunftsorientierten Unternehmensführung, die sich durch die Abwägung eines auf das jeweilige Unternehmen und seine Bedürfnisse zugeschnittenen Chancen-Risiko-Profiles auszeichnet. Ein Instrument, das im Rahmen der Ableitung eines geeigneten Risiko- wie auch Chancenappetits für das Unternehmen eingesetzt werden kann, ist die Issue-Impact-Matrix (Wilson 1983). Die Matrix unterscheidet zwischen den beiden Achsen Auswirkung auf das Un-

ternehmen und Entwicklungswahrscheinlichkeit und kann von Entscheidungsstragenden genutzt werden, um die Grenzen zwischen „darf nicht handeln“, „kann handeln“ und „muss handeln“ für das Unternehmen in Bezug auf Unsicherheit und Risiko individuell zu definieren.

Die Definition der Grenzen der beiden Achsen muss für jedes Unternehmen individuell vorgenommen werden und legt somit die Chancen- und Risikobereitschaft fest. Letztlich bleibt die Integration von Risiken in die Planung ein spannendes Thema in Theorie und Praxis, für das trotz bereits langer Diskussionen in der Fachwelt eine endgültige Lösung noch nicht absehbar ist.

In diesem Sinne kann die Berücksichtigung von Risiko- und Unsicherheitsaspekten in der Unternehmensplanung auch als Teil einer unternehmensweiten Risk Governance gesehen werden, deren Ziel es ist, die immer noch in vielen Unternehmen (und auch der akademischen Forschung) bestehende Lücke zwischen strategischer Corporate Governance und operativem Risikomanagement zu überwinden (Stein et al. 2018, 1292). Dies setzt nicht nur eine gemeinsame und abgestimmte Datenhaltung zwischen verschiedenen Abteilungen, die auf risikobehaftete Themen zugreifen, voraus, sondern auch die Schaffung einer integrierten Organisation, entweder durch einen gemeinsamen Verantwortlichen (Officer) oder mit Schaffung einer Sekundärorganisation wie einem Risk-Governance-Komitee.

Literatur

- Becker, Wolfgang/Baltzer, Björn/Ulrich, Patrick (2011): Kennzahlenorientierte Erfolgsanalyse im Mehrproduktunternehmen, in: Das Wirtschaftsstudium, Jg. 40, Nr. 1, S. 98-101.
- Behringer, Stefan/Gleißner, Werner (2018): Die Unternehmensplanung als Grundlage für die Unternehmensbewertung: Eine empirische Studie, in: Die Wirtschaftsprüfung, Jg. 71, Nr. 5, S. 312-319.
- Fleischer, Kilian/Gleißner, Werner (2016): Der Variationskoeffizient als Risikokennzahl in wertorientiertem Controlling und in Krisenfrühwarnsystemen (Teil 1), in: Kredit & Rating Praxis, Nr. 6, S. 15-19.
- Gleißner, Werner (2011): Szenario-Analyse und Simulation: ein Fallbeispiel mit Excel und Crystal Ball, in: Gleich, Ronald/Gänßlen, Siegfried/Losbichler, Heimo (Hrsg.), Challenge Controlling 2015: Trends und Tendenzen, Freiburg im Breisgau, S. 241-264.
- Gleißner, Werner (2017): Grundlagen des Risikomanagements: Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen, 3. Auflage, München.
- Institut der Unternehmensberater IdU im BDU (2009): Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP): Version 2.1, 3. Auflage, Bonn/Berlin.
- Romeike, Frank (2014): Risikomanagement im Kontext von Corporate Governance, in: Der Aufsichtsrat, Jg. 11, Nr. 5, S. 70-72.
- Savage, Sam L. (2012): The flaw of averages: Why we underestimate risk in the face of uncertainty, Hoboken, NJ.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: Journal of Business Economics, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.

- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Zielinski, Marc (2018): Einordnung der Risk Governance in das System der unternehmerischen Überwachung, in: Der Betrieb, Jg. 71, Nr. 22, S. 1292-1295.
- Wilson, Ian (1983): The benefit of environmental analysis, in: Albert, Kenneth J. (Hrsg.), The strategic management handbook, New York, NY et al., S. 76-85.

Personalrisiken in der digitalen Arbeit

Torsten Klein*

Ausgangslage: Entstehung von Personalrisiken durch Digitalisierung der Arbeit

Der Erfolg des Geschäftsmodells vieler Unternehmen hängt maßgeblich von der Belegschaft und der Personalsteuerung ab. Das personalwirtschaftliche Risikomanagement nimmt daher eine zentrale Stellung im strategischen Management ein und spielt ebenso in der operativen Implementierung eine wesentliche Rolle. Dabei sind Überwachung, Wahrnehmung, Beurteilung und Bewältigung der Risiken wesentliche Bausteine des internen Risikomanagements (Stein et al. 2018). Vor dem Hintergrund der Digitalisierung der Arbeit verändern sich die Personalrisiken der Unternehmen signifikant. Neue Arbeitsroutinen wie etwa beim verstärkten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie ein verändertes Arbeitsumfeld durch mobiles Arbeiten und Homeoffice können sich auf die Motivation und Integrität der Belegschaft maßgeblich auswirken. Außerdem bringt die Digitalisierung ein gesteigertes Stressempfinden vieler Arbeitenden mit sich, das sich in sinkender Belastbarkeit, psychosomatischen Symptomen (beispielsweise Kopfschmerzen: 25 Prozent häufiger bei hohem digitalem Stress) und Überforderung äußert (Gimpel et al. 2018). Traditionelle personalwirtschaftliche Risikoansätze wie das etablierte Modell von Kobi (2012) oder die auf eine Metaanalyse gestützten Befunde von Berger et al. (2020) unterscheiden jedoch nicht zwischen herkömmlichen Personalrisiken in analogen Arbeitswelten und digital-basierten Personalrisiken.

Daher befasst sich der vorliegende Beitrag mit neuartigen Personalrisiken, die durch die Digitalisierung der Arbeit entstehen. Außerdem werden Impulse gegeben, wie sich digital-basierte Personalrisiken konzeptionell in die bestehende Modellogik des Personalrisikomanagements nach Kobi (2012) integrieren lassen.

Digitalisierung der Arbeit

Mit der Digitalisierung betrieblicher Wertschöpfungsprozesse wachsen auch die Herausforderungen für die Arbeitnehmenden, da die personalen Tätigkeiten erheblich an Komplexität gewinnen (Johansson et al. 2017). Jäckel (2020) resümiert vier Felder, die sich durch die Digitalisierung verändern und die die Arbeitsabläufe

* Prof. Dr. Torsten Klein ist Professor für Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Unternehmensführung an der Technischen Hochschule Köln.

massiv beeinflussen: Komplexitätserweiterung, Veränderung von Strukturen und Prozessen, räumliche und zeitliche Ungebundenheit sowie flache organisationale Hierarchien.

Die Belegschaftsmitglieder stehen vor der Herausforderung, sich zum einen den wandelnden Arbeitsbedingungen anzupassen und zum anderen den veränderten Qualifikationsanforderungen stetig nachzukommen. Gemäß einer Umfrage der New Work SE und Statista (2015) empfinden über 60 Prozent der befragten Arbeitnehmenden einen ständigen Weiterbildungsdruck, um im zunehmend digitalen Arbeitsumfeld Schritthalten zu können.

Hinzu kommt, dass der Anteil an mobilen und Homeoffice-Arbeitsplätzen auch weiterhin deutlich steigen wird (ZEW 2020). Außerdem fordert die Zunahme an globalen Kollaborationen eine stärkere Einbindung von digitalen Technologien in die Arbeitsprozesse. Um eine erfolgreiche Kommunikation auch ohne physischen Kontakt zu ermöglichen, nutzen Organisationen informatische Tools und Softwarelösungen zur digitalen Arbeitskollaboration (Schmitz 2020). Den Belegschaftsmitgliedern wird ein ausgeprägter digitalisierungsbezogener Kompetenzaufbau in der modernen Arbeitswelt innerhalb kurzer Zeit abverlangt (Klein et al. 2021).

Eine großzahlige empirische Studie in Deutschland zeigt, dass die Digitalisierung von Arbeit in nahezu allen Branchen, Berufsgruppen und Regionen stattfindet. Die Untersuchung fokussiert den Digitalisierungsgrad der Arbeit, die wahrgenommene Kompetenz der Arbeitenden im Umgang mit digitalen Technologien sowie den empfundenen digitalen Stress, der in die Kategorien Omnipräsenz, Überflutung, Komplexität, Verunsicherung, Jobunsicherheit und Unzuverlässigkeit unterteilt wird. Demnach hat die Digitalisierung der Arbeit auf sämtliche Beschäftigte einen bedeutenden Einfluss. Insbesondere Arbeitende der Altersgruppe zwischen 25 bis 34 Jahren empfinden ein hohes Maß an digitalem Stress, während mit zunehmendem Alter die empfundene Belastung durch digitalen Stress abnimmt. Außerdem zeigt die Studie einen positiven Zusammenhang zwischen Arbeitskomplexität und Digitalisierungsgrad sowie Kompetenzselbsteinschätzung. Außerdem wird deutlich, dass die Belastung durch Digitalisierung bei Beschäftigten mit hochkomplexen Tätigkeiten am stärksten empfunden wird (Gimpel et al. 2018).

Die veränderten Arbeitsstrukturen und die Komplexitätszunahme aufgrund der Digitalisierung stellen ebenso wie das zunehmende Belastungsempfinden der Belegschaft Anforderungen an die Risk Governance. Die digital-basierten Gefahrenpotenziale für die Beschäftigten und die Führung müssen im Personalrisikomanagement entsprechend der modernen Arbeitswelt abgebildet und gesteuert werden, damit sie nicht zu einer Bedrohung des Geschäftsmodells werden (Stein 2018).

Spezifische Personalrisiken der digitalen Arbeit

Gegenwärtige Ansätze des Personalrisikomanagements basieren zumeist auf dem etablierten Modell nach Kobi (2012). Dieses unterscheidet fünf Felder der Personalrisiken und vier Schritte zur Risikoregulierung. Die Risiken umfassen das Engpassrisiko (fehlende HR-Ressourcen), das Austrittsrisiko (gefährdete HR-Ressourcen), das Anpassungsrisiko (falsch oder nicht ausreichend qualifizierte HR-Ressourcen), das Motivationsrisiko (zurückgehaltene HR-Leistung) und das Integritätsrisiko (mangelnde HR-Integrität). Zur Regulierung der Personalrisiken dienen die Schritte Identifikation, Messung, Steuerung und Überwachung der Risiken. Unberücksichtigt bleiben die explizit digital-basierten Risiken in der spezifischen Ausprägung und dem besonderen Bedeutungsausmaß aufgrund der zunehmenden Digitalisierung der Arbeit. Werden die Personalrisiken nach den traditionellen betrieblichen Mustern gesteuert und die etablierten Verfahren zur Risikoregulierung angewandt, sind die Geschäftsmodelle gefährdet, da die personalen Digitalisierungsrisiken außer Acht bleiben (Stein 2019). Es besteht ein zwingender konzeptioneller Anpassungsbedarf im Personalrisikomanagement, der sich vor allem auf zwei Konzeptionsebenen darstellen lässt.

Modifizierung von Inhalt und Ausmaß bereits bekannter Risikofelder

Die Personalrisiken der fünf Felder nach Kobi (2012) haben auch in digitalen Arbeitsformen im Grundsatz weiterhin Bestand, jedoch verändern sich deren konkreter Inhalt und das Risikoausmaß durch die Digitalisierung. So kann etwa das Engpassrisiko durch digitale Arbeitsformen verringert werden, wenn man aufgrund von Informations- und Kommunikationstechnologien die strenge Ortgebundenheit der Arbeit auflöst und damit eine überregionale Beschäftigungsform für Arbeitnehmende schafft und der Suchradius nach Beschäftigten ausgeweitet wird. Ähnliches gilt für die Flexibilisierung der Arbeitszeit durch etwa Homeoffice-Möglichkeiten, wodurch zum Beispiel Kindererziehende oder Angehörige-Pflegende trotz der privaten Belastung im Beruf gehalten werden.

Zugleich kann das Anpassungsrisiko in entgegengesetzte Richtung durch die Digitalisierung beeinflusst werden, da mit der Digitalisierung die Aufgabenkomplexität in vielen Tätigkeitsbereichen massiv zunimmt und damit zunächst ein hoher Qualifizierungsbedarf entsteht (Johansson et al. 2017). Ebenso beeinflusst die Digitalisierung der Arbeit das Austrittsrisiko, da zum einen die Vorteile des Technologieeinsatzes für die Arbeitenden (Ort- und Zeitungebundenheit) die Beschäftigungsmöglichkeiten flexibilisieren und es dadurch zu Abwanderung hin zu anderen Unternehmen kommen kann, die aufgrund der Digitalisierung nun auf dem

Arbeitsmarkt direkt mit dem Unternehmen konkurrieren. Zum anderen führen digitalisierungsinduzierte Veränderungen wie Komplexitätszunahme, Hierarchieabbau sowie Prozess- und Strukturveränderungen (Jäckel 2020) auch zu Personalbewegungen im Unternehmen, bei denen folglich einzelne Arbeitnehmende das Unternehmen verlassen.

Auch das Motivationsrisiko und das Integritätsrisiko verändern sich durch die Arbeitsdigitalisierung. Durch das Arbeitsumfeld beispielsweise bei der mobilen Arbeit wirken wesentliche Einflussfaktoren auf die Motivation und Integrität der Beschäftigten, die zuvor keine oder eher eine untergeordnete Rolle spielten. Die individuelle Arbeitsgestaltung wie die räumliche Umgebung, die tatsächlichen Arbeitszeiten, das soziale Umfeld während der Arbeit etc. sind zumeist außerhalb der direkten Reichweite des Unternehmens und spielen dennoch eine erhebliche Rolle für die Motivation und Integrität der Arbeitnehmenden. Aufgabe der Organisation ist es, die veränderten Risikoinhalte auf den bereits grundlegend bekannten Risikofeldern neu zu identifizieren sowie das Risikoausmaß messbar abzubilden, um die etablierten Risikofelder auch im digitalen Arbeitskontext steuern und überwachen zu können.

Erfassung zusätzlicher digital-induzierter Risikofelder

Außerhalb der bereits bekannten Risikofelder entstehen durch die Digitalisierung weitere Herde für erhebliche Personalrisikopotenziale (Stein 2019). Während die obige Modifizierung innerhalb der bekannten Risikofelder die Konzepterweiterung erster Ordnung darstellt, handelt es sich an dieser Stelle um eine Konzepterweiterung zweiter Ordnung, da sich diese neuentstehenden digital-basierten Risikoinhalte nicht in die etablierten Muster traditioneller Ansätze einfügen lassen. Hierbei kommen im Wesentlichen zwei neue Risikofelder zum Tragen: Zugangsrisiko und Obhutsrisiko.

Das Zugangsrisiko betrifft die Arbeitsbeziehung zwischen individueller Ebene und organisationalen Ebene. Es beinhaltet dabei vor allem konkrete Personalrisiken, die sich aus der orts- und zeitungebundenen Arbeitsform sowie aus flachen organisationalen Hierarchien im Zuge der Digitalisierung ergeben (Jäckel 2020). Dabei umfasst das Zugangsrisiko im Wesentlichen vier Arten:

- **Zugriffsrisiko:** Das Unternehmen verfügt über keinen oder nur einen geringen räumlich unmittelbaren und zeitlich fixen Zugriff auf die Arbeitnehmenden. Durch die Abkopplung von Ort und Zeit vom Arbeitsprozess ist der direkte Zugang zu den Beschäftigten nicht gegeben und es werden beispielsweise organisatorische Abstimmungen oder steuernde Eingriffe in den Arbeitsprozess erheblich erschwert.

- Kontrollrisiko: Neben dem Zugriff auf die Beschäftigten ist in der digitalen Arbeitsbeziehung ebenfalls die Kontrolle der konkreten Tätigkeiten und der Arbeitsabläufe durch die Führungskraft mit den klassischen Methoden erheblich erschwert. Um die Kontrollfunktion auszuüben, muss sich die Führungskraft alternative Verfahren schaffen, die einen kontrollierenden Zugang zum Arbeitsprozess und -ergebnis trotz Orts- und Zeitungebundenheit der Arbeitnehmenden ermöglichen. Die Kontrollfunktion sollte möglichst auch ohne die (digitale) Anwesenheit der Beschäftigten machbar sein, um nicht zusätzliche Kontrollrestriktionen für die Führungskräfte ungewollt durch die Digitalisierung zu erzeugen.
- Zeitverzögerungsrisiko: Die Digitalisierung führt in der Organisation zu veränderten Strukturen und Prozessen, unter anderem auch aufgrund nicht paralleler Arbeitsprozesse mehrerer Beschäftigter wegen mobiler Arbeitsmöglichkeiten. Dadurch kommt es in Teilen zu einem Zeitversatz, weil beispielsweise Person A überwiegend in der frühen Tageshälfte arbeitet und Person B tendenziell eher in der späteren Tageshälfte oder gar in der Nacht tätig ist. Somit kommt es im Gesamtarbeitsprozess aufgrund von Abstimmungsbedarfen oder bei eigentlich notwendigen parallelen Arbeitsverläufen zu Zeitverzögerungen. Dies führt bei mangelnder Regulierung mitunter bis hin zur Störung wesentlicher Geschäftsprozesse.
- Abnabelungsrisiko: Aufgrund loser Arbeitsbeziehungen und mangelndem direktem sozialen Austausch in der digitalen Arbeit sowie aufgrund flacher organisatorischer Hierarchien wächst das Risiko, dass Arbeitende ihre Einstellung und Leistung zu gering an den eigentlichen Organisationsbedürfnissen ausrichten. Dieses Risiko hat weniger mit fehlender Integrität (Kobi 2012) zu tun, sondern entsteht durch eine eher schleichende Abspaltungstendenz der Beschäftigten aufgrund etwa mangelnder direkter Führung und ausbleibender Einbindung in die Organisationskultur und damit beispielsweise zu geringer Kenntnis über die konkreten Organisationsziele.

Der Bereich des Obhutrisikos betrifft die Arbeitsgestaltung und Arbeitsbelastung der Arbeitnehmenden und die entsprechenden Einflussnahmemöglichkeiten durch die Organisation und die Führungskräfte. Die Personalrisiken entstehen überwiegend durch Komplexitätserweiterung sowie durch Veränderung von Strukturen und Prozessen im Zuge der Digitalisierung der Arbeit. Das Obhutrisiko lässt sich im Wesentlichen in zwei konkrete personale Risiken kategorisieren, die im Zuge der Digitalisierung der Arbeit ein neues Bedeutungsausmaß annehmen:

- Überlastungsrisiko: Die zumeist signifikante Zunahme an Komplexität bei digitalen Tätigkeiten (Johansson et al. 2017) sowie das erhöhte Belastungsempfinden bei Digitalarbeit birgt ein hohes Überlastungsrisiko, das über das her-

kömmliche Risiko weit hinausgeht. Das hohe Risikopotenzial wird unter anderem dadurch deutlich, dass der zugrundeliegende digitale Stress bei nahezu allen Branchen, Berufsgruppen und Regionen auftritt (Gimpel et al. 2018). Durch die Risikoexistenz ausgehend von digitalem Stress über sämtliche Beschäftigungsgruppen und mangels Obhutmöglichkeit der Organisation und dadurch, dass das Belastungsausmaß mit steigender Komplexität signifikant zunimmt, kann dies bis hin zur Gefährdung des Geschäftsmodells etwa durch den Ausfall von Schlüsselfunktionen führen.

- Fürsorgerisiko: Unter der reduzierten direkten und unmittelbaren Überwachung und Einflussnahme leidet auch die Wahrung von Fürsorgeaufgaben seitens des Unternehmens und der Führungskräfte. Die Zeit- und Ortsunabhängigkeit digitaler Tätigkeiten erschweren der Organisation, der Fürsorgeaufgabe nachzukommen, da basale Kenntnisse über konkrete Arbeitsbedingungen bei etwa mobiler Arbeit fehlen. Durch den Mangel an organisationaler Fürsorgemöglichkeit gegenüber den Beschäftigten nimmt beispielsweise die Anzahl an ineffizienten Prozessen und Arbeitsausfällen zu.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Eine der Kernaufgaben der Risk Governance besteht darin, bestehende Risikomodelle fortlaufend einer Revision zu unterziehen und daraus Konsequenzen für die betreffende betriebliche Funktion selbst, darüber hinaus aber auch für die Steuerung des gesamten Geschäftsmodells der Organisation abzuleiten (Stein et al. 2018). In dieser Hinsicht zeigt sich: Die durch den digitalen Wandel in der Arbeitswelt aufkommenden Personalrisiken in den Feldern Zugangsrisiko und Obhutrisiko lassen sich zwecks Gestaltung eines umfassenden Regulierungsmodells in die Grundlogik des Personalrisikomanagements nach Kobi (2012) integrieren. Es entsteht ein differenzierteres Risikomodell, welches in Abbildung 1 dargestellt wird. Bei diesem sind explizite Personalrisiken der modernen digitalen Arbeitsformen ebenso berücksichtigt wie die traditionell vorhandenen Risikoarten.

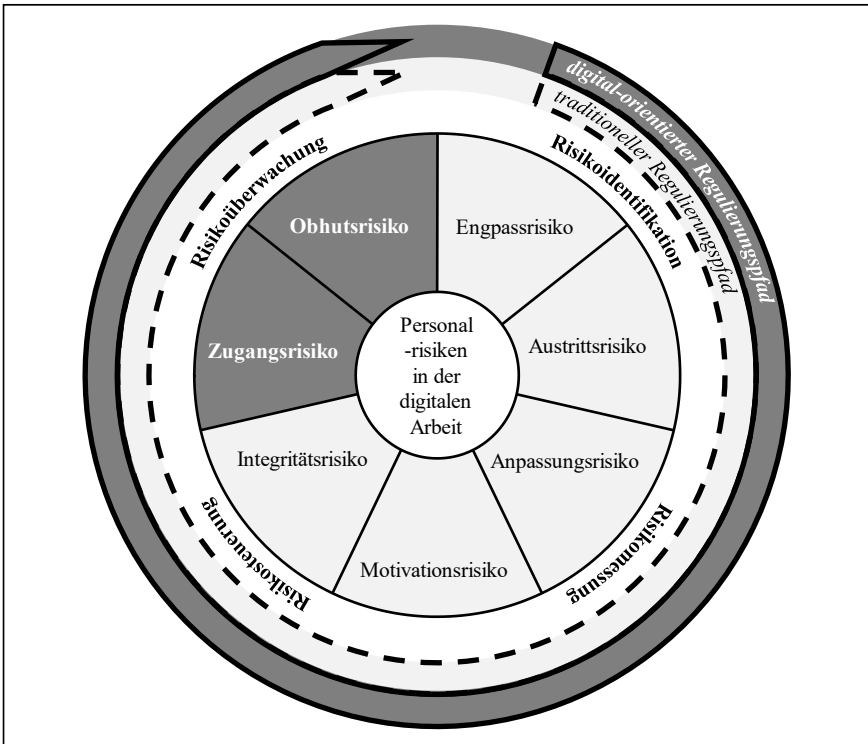


Abbildung 1: Regulierungsmodell zu Personalrisiken in der digitalen Arbeit

Zusätzlich wird in der Modellerweiterung zwischen dem traditionellen Regulierungspfad und dem digital-basierten Regulierungspfad unterschieden. Die digitale Arbeitswelt bietet neben den beschriebenen Personalrisiken auch die Möglichkeit, Nutzen aus der Digitalisierung zu ziehen, indem Elemente der Identifikation, Messung, Steuerung und Überwachung an sich digitalisiert werden. Dies dient der systematischen und möglichst zügigen Erfassung, Darstellung und Gegensteuerung von Personalrisiken, um Risikoeintrittswahrscheinlichkeit und -ausmaß von Beginn an möglichst gering zu halten. Außerdem ergeben sich die digitalinduzierten Risiken aus der veränderten Arbeitsbeziehung und Arbeitsgestaltung. Es ist daher naheliegend, diese auch direkt digital zu monitoren und zu regulieren, um die Komplexität und Dynamik der digitalen Arbeitswelt erfolgreich zu regulieren.

Literatur

- Berger, Thomas/Reinhardt, Rüdiger/Schütte, Annabell (2020): Personalrisiken – Ein unterschätzter strategischer Faktor. <https://www.mitbestimmung.de/html/personalrisiken-ein-unterschatzter-16316.html>, Stand: 30.06.2022.
- Gimpel, Henner/Lanzl, Julia/Manner-Romberg, Tobias/Nüske, Niclas (2018): Digitaler Stress in Deutschland: Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien, in: Forschungsförderung Working Paper der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 101.
- Jäckel, Ariane (2020): Vertrauen und Führung im Kontext digitaler Arbeit, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, Jg. 51, Nr. 2, S. 169-176.
- Johansson, Jan/Abrahamsson, Lena/Kåreborn, Birgitta B. /Fältholm, Ylva/Grane, Camilla/Wykowska, Agnieszka (2017): Work and organization in a digital industrial context, in: Management Revue, Jg. 28, Nr. 3, S. 281-297.
- Klein, Torsten/Geyer, Christian/Meinerzhagen, Sophie (2021): Grad der Digital Nativeness von Studierenden: Empirische Vergleichsstudie, in: Personal Quarterly, Jg. 73, Nr. 3, S. 34-39.
- Kobi, Jean-Marcel (2012): Personalrisikomanagement: Strategien zur Steigerung des People Value, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Schmitz, Ralf (2020): Kollaboratives Arbeiten trotz räumlicher Trennung, in: Wissensmanagement, Jg. 2, Nr. 5, S. 26-27.
- Statista/New Work SE (2015): Zustimmung von Arbeitnehmern zu verschiedenen Aussagen bezüglich steigender Anforderungen am Arbeitsmarkt in Deutschland im Jahr 2015, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/424144/umfrage/einschaetzung-von-arbeitnehmern-zu-steigenden-anforderungen-am-arbeitsmarkt>, Stand: 30.06.2022.
- Stein, Volker (2018): Risk Governance als Herausforderung für das Personalmanagement, in: Tiberius, Victor/Surrey, Heike (Hrsg.), Die Zukunft des Personalmanagements: Herausforderungen, Lösungsansätze und Gestaltungsoptionen, Zürich, S. 251-258.
- Stein, Volker (2019): Personalwirtschaftliche Risk Governance im Mittelstand, in: Scholz, Christian/Stein, Volker (Hrsg.), Fachkräftemangel im Mittelstand: Wie wär's mal mit guter Personalarbeit?, Augsburg/München, S. 37-50.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Zielinski, Marc (2018): Einordnung der Risk Governance in das System der unternehmerischen Überwachung, in: Der Betrieb, Jg. 71, Nr. 22, S. 1292-1295.
- ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH Mannheim (2020): Unternehmen wollen auch nach der Krise an Homeoffice festhalten, <https://www.zew.de/presse/pressearchiv/unternehmen-wollen-auch-nach-der-krise-an-homeoffice-festhalten>, Stand: 30.06.2022.

Wenn die Kehrmaschine stur nach Plan fährt ... – Eine Personal- und Unternehmensentwicklungsperspektive für die Risk Governance

Anna Feldhaus*

Prolog

Es ist sechs Uhr morgens, die Frühschicht hat ihre Arbeit aufgenommen. Der erste Kaffee ist getrunken, die ersten E-Mails sind bereits bearbeitet und von draußen kommt kühle Luft durch das offene Fenster herein. Ein guter und produktiver Morgen – könnte man meinen, wäre da nicht der Fahrer mit der nervig lauten Kehrmaschine. Alle zwei Tage kommt die Kehrmaschine auf das Unternehmensgelände und fährt, wie bestellt, ihre Runden auf der vordefinierten Route – bei Sonnenschein und bei Regen.

Was für eine Vorstellung, wenn man den Arbeitseifer des Fahrers und seiner Kehrmaschine auf Führungskräfte sowie Beschäftigte im Unternehmen überträgt. Beschäftigte und Führungskräfte, die „allzeit bereit“ sind, ihre Aufgaben immer gemäß der geforderten Stellenbeschreibung auszufüllen und damit ihrer Rolle in vollem Umfang gerecht werden. Die keine Krankheitstage aufweisen, immer motiviert sind und sich nicht beschweren – kurz: die fleißig ihre Runden drehen.

Herausforderung: Unternehmensentwicklung

Auf den ersten Blick eine interessante Vorstellung, die jedoch in einer dynamischen, hybriden Arbeitswelt schnell an ihre Grenzen kommt. Das Rotieren im Kreis hat den Nachteil, dass man sich fortlaufend mit denselben Aufgaben auseinandersetzt. Vergangenes wird nicht hinterfragt, Gegenwärtiges hingenommen und Zukünftiges ignoriert. Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmen und der Kehrmaschine sind nicht von der Hand zu weisen, insbesondere wenn Unternehmen interne und externe Risiken schnell und einfach zur Seite fegen. Gerade bei Unvorhergesehenem reagiert die Kehrmaschine statisch und träge. Ihr massiver Aufbau ermöglicht es im Best Case noch, ein Ausweichmanöver einzuleiten, im Worst Case kommt es zu einer Beschädigung der Kehrmaschine und des Hindernisses. Auch Unternehmen scheitern vor unvorhergesehenen Risiken, da sie be-

* Dr. Anna Feldhaus ist im Bereich Human Resources Development der Buderus Guss GmbH, Breidenbach, tätig. Der Beitrag gibt die persönliche Meinung der Autorin wieder und ist keine offizielle Position der Buderus Guss GmbH.

drohlichen Veränderungen vollständig ausweichen oder anstehende Veränderungen recht spontan ohne längere Wirkungsanalysen unverzüglich umsetzen und sich dann über den fehlenden Erfolg aus der Veränderung wundern. Dabei stehen gerade Unternehmen vermehrt systemischen Risiken (Schweizer 2019) gegenüber, welche auf die Globalisierung, die Verzahnung von Produktionsprozessen und auf hybride Arbeitszeitmodelle zurückzuführen sind. Ein einzelnes Ereignis kann bereits eine Kettenreaktion auslösen, die ihrerseits eine unvorhersehbare Veränderung im Unternehmen bewirkt.

Um Kettenreaktionen von Risiken zu durchbrechen, verfallen einige Unternehmen in Aktionismus, indem sie eher erratisch in neue Geschäftsideen, Geschäftsfelder oder Start-ups investieren. Investitionen kosten Geld und dieses wird durch den Verkauf von einzelnen Geschäftsfeldern erworben. Ist ein Verkauf nicht möglich, wird Personal reduziert.

Vermehrt ist dieses Vorgehen derzeit im Bereich der Automobilbranche zu beobachten. Politische Rahmenbedingungen wie die vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle administrierte Förderung der Elektromobilität sowie der globale Umweltwandel zwingen Automobilhersteller, den Umstieg vom Verbrenner auf den Elektromotor in Europa voranzutreiben. Vermehrt geben Automobilhersteller das Versprechen ab, Verbrenner ab einem bestimmten Zeitraum nicht mehr zu produzieren (Lang et al. 2022). Und mehr noch, es sollen nur noch von CO₂-neutralen Automobilzulieferern Komponenten verbaut werden (Buchenau et al. 2019). Dem steht der Mangel an Halbleitern gegenüber, der bei Ford sogar zur Kurzarbeit geführt hat (dpa 2021). Aber auch der vermehrte Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) und der Fachkräftemangel sind Risiken, denen sich Unternehmen zukünftig noch stärker stellen müssen.

Um in dynamischen und risikobehafteten Zeiten überleben zu können, ist nicht die Reduzierung von Personal notwendig, sondern eine Investition in die Entwicklung von Beschäftigten, insbesondere in den Bereichen Technik, Wirtschaft, Soziales, Unternehmertum, Führung und Methodik. Nur der Mensch kann diese neuartigen Probleme lösen und ein Verständnis für systemische Risiken und deren Komplexität entwickeln. Daher lohnen sich Investitionen in Beschäftigte sowie die Kommunikation mit ihnen, um eine Sensibilisierung und verantwortliche Steuerung von Risiken in die Unternehmenskultur zu implementieren (Stein 2019).

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Sowohl aus der Perspektive der Praxis als auch aus der Perspektive der Wissenschaft ist die Notwendigkeit zur Umsetzung von Risk Governance mehr als überfällig. Altbekannte und neue Risiken und Herausforderungen bedürfen nicht nur der Erkennung, sondern einer Unternehmenskultur, die aktiv die Implementierung

von Risk Governance vorantreibt (Sheedy 2021, 36-57). Die Risk Governance wird zukünftig ein notwendiger Bestandteil sein, um von Veränderungen zu profitieren und deren negative Konsequenzen zu reduzieren (Allen et al. 2016, 19-22). Resultierend aus diesen Anforderungen bestehen Entwicklungsimpulse für die Risk Governance.

(1) Aus der Perspektive der Praxis im Hinblick auf die der verantwortlichen Steuerung von Risiken durch derzeitig unzureichend entwickelte Führungskräfte und Beschäftigte. Hierbei liegt der notwendige Entwicklungsfokus auf dem Erlernen einer konstruktiven Kommunikation, welche es schafft, über die täglichen Arbeitsgebiete herauszutreten, und die damit einen Blick über den Tellerrand ermöglicht. Gerade dieser Blick über den Tellerrand hinaus ist derzeitig noch ein Vorteil, welcher den menschlichen Beschäftigten in ihrem Tätigkeitsbereich im Vergleich zur KI vorbehalten bleibt.

Es obliegt einer Führungskraft, die beschäftigtenfokussierte Leistungserstellung den Anforderungen von Stakeholdern gegenüberzustellen und Risiken sowie Chancen für das Unternehmen abzuwägen. Dabei ist der benötigte Beitrag der Risk Governance in der Analyse der Wirkung von systemischen Risiken zu sehen, Kettenreaktionen frühzeitig aufzudecken sowie deren Fern- und Nebenwirkungen für das Unternehmen sichtbar zu machen, wodurch die Bedeutung der Risk Governance für die strategische Gestaltung der Unternehmenszukunft gesteigert wird. Gerade aus der Perspektive der Praxis ist es nicht nur notwendig, herauszufinden, auf welcher Ebene die Sensibilisierung für Risiken erfolgt, also Top-down, Bottom-up oder All-at-once, sondern auch, wie eine kontinuierliche und schrittweise Durchdringung des Unternehmens für die Thematik einer Steuerung von Risiken durch Beschäftigte erfolgen kann. Die Intention ist es, einen kontinuierlichen Prozess von Veränderungen und Optimierungen durch und mit Beschäftigten zu kreieren und in der Unternehmenskultur zu integrieren. Dies impliziert die ständige Aktualisierung von strategischen Zielen (Klinke/Renn 2021) im Sinne einer Aktualisierung und Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen wie auch den kritischen Blick auf die damit verbundenen Risikomodelle.

Dies wird nicht so einfach, wie es klingen mag: Denn die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitswelt durch hybride Arbeitsplätze verändert die Kommunikation zwischen Beschäftigten. Auch die Unternehmenskultur lässt sich nicht mehr an einen Standort binden. Wie kann dennoch die Notwendigkeit zur Umsetzung einer Risk Governance in einer hybriden Arbeitswelt mit einer sich auflösenden Unternehmenskultur aufgezeigt werden?

(2) Aus der Perspektive der Wissenschaft im Hinblick auf eine verantwortliche Steuerung von Risiken durch die Nachhaltigkeit der Kommunikation über Perso-

Personalentwicklung im Unternehmen. Neuere Studienergebnisse (Feldhaus 2021) zeigen, dass Beschäftigte miteinander über ihre jeweilige individuelle Personalentwicklung im Team kommunizieren, von der sie individuell in Form einer persönlichen und beruflichen Entwicklung profitieren. Jedoch zeigen die Studienergebnisse ebenfalls, dass Teams oder sogar das gesamte Unternehmen von dieser individuellen Personalentwicklung nicht oder nur unzureichend profitieren, weil eine kommunikative Blockade zwischen der Beschäftigtenebene und der Team-/Unternehmensebene existiert. Das Finden der Ursachen und Auswirkungen dieser Blockade befindet sich noch am Anfang. Daher ist es zukünftig die Aufgabe der Wissenschaft – und insbesondere der Risk-Governance-Forschung –, herauszufinden, welches Risiko mit einer solchen kommunikativen Blockade einhergeht.

Die Studienergebnisse verweisen zumindest auf das Risiko, dass bei allen erwarteten positiven individuellen Wirkungen der Personalentwicklung gegebenenfalls negative Neben- und Fernwirkungen auf das umgebende Arbeitsteam existieren. Mögliche Hebelwirkungen von Lernerfolgen Einzelner für Arbeitsteams werden so gar nicht erst genutzt. Zudem wird das daraus entstehende Risiko durch Unternehmen aufgrund der existenten kommunikativen Blockade nicht erkannt. Hinzu kommt, dass durch die derzeitige Pandemie Beschäftigte hybride Arbeitsmodelle einfordern, wodurch diese risikobehaftete Problematik in den virtuellen Raum verschoben wird und dadurch noch schwieriger analysiert werden kann.

Ganz generell werden sich die Arbeitswelt und die darin enthaltenen Elemente wie Kommunikation und Unternehmenskultur über einen längeren Zeitraum verändern. Diese Veränderungen sind auch von Bedeutung für die Risk Governance sowie für die Geschäftsmodelle von Unternehmen. Eines wird an dieser Stelle deutlich: Die Entwicklungsimpulse für die Risk Governance sind nicht nur auf Zahlen, Daten, Fakten zu reduzieren, sondern auch weiche Faktoren sind zunehmend von großer Bedeutung – gerade vor dem Hintergrund, dass das soziale Kapital in der Risk Governance derzeit noch unzureichend dokumentiert und betrachtet wird (Cevallo-Merki/Joerin 2021).

Epilog

Was aber bedeutet dies für den Fahrer und seine Kehrmaschine? Er dreht zunächst weiter fleißig seine Runden auf dem Gelände. Die Risiken liegen immer noch auf dem Boden und aufgrund ihrer Zusammensetzung ist davon auszugehen, dass diese auch bei einer weiteren Runde der Kehrmaschine noch vorhanden sein werden. Für diese neuartigen Risiken wurde die Kehrmaschine nicht konzipiert, deshalb ist es auch nicht die Schuld des Fahrers oder die Schuld der Kehrmaschine. Aber der Fahrer sowie die Kehrmaschine müssen sich anpassen und dafür braucht es eine strategische und nachhaltige Personal- und Unternehmensentwicklung.

Denn gerade sie ermöglicht es, dass der Fahrer die Risiken frühzeitig auf dem Radschirm der Kehrmaschine wahrnimmt. Dabei ist es nicht das prioritäre Ziel, die Risiken zu beseitigen, sondern vielmehr, einen Nutzen aus den Risiken zu generieren und somit eine Veränderung herbeizuführen. Dadurch macht der Fahrer die Kehrmaschine zu einem Multifunktionswerkzeug. Wenn der Fahrer jetzt noch Umfeldinformationen nutzen würde – Wetterbedingungen, typisch windabhängige Stellen von Schmutzverwehungen, besondere Verschmutzungsereignisse –, um sich flexibel anzupassen, dann würde sich gerade aus der Rückkopplung mit dem kollektiven (und sich situativ ändernden) Wissens- und Informationsstand ein Zusatznutzen ergeben.

Der Fahrer der Kehrmaschine erhält die Befähigung zum Perspektivenwechsel, indem er den Kehrvorgang überprüft und Änderungen an der Einstellung der Kehrmaschine, gemäß der gewonnenen Schulungs- und Erfahrungserkenntnisse, vornimmt. Eine kritische Betrachtung der eigenen Kehrergebnisse wird möglich, gleichzeitig entsteht eine Dynamik von Veränderungen, wodurch Routinen durchbrochen werden. Der nächste Entwicklungsschritt wäre, dass die Kehrmaschine mit Hilfe von KI-Risiken selbstständig erkennt und an den Fahrer weiterleitet. Hierbei würde sich das Aufgabengebiet des Fahrers verändern, was wiederum impliziert, dass der Fahrer frühzeitig auf diese Veränderungen hin entwickelt wird. Zusätzlich sind auch die Anforderungen von Stakeholdern in die Anwendung der Kehrmaschine einzubinden.

Zukünftig wird der Kehrvorgang durch technologische Veränderungen responsiver auf die tatsächlich gegebene Situation mit den jeweiligen Risiken – und das Ergebnis des Kehrvorgangs wird besser werden, bei Sonnenschein wie auch bei Regen.

Literatur

- Allen, Craig R./Garmestani, Ahjond S./Sundstorm, Shana/Angeler, David G. (2016): Ecological resilience, in: Florin, Marie-Valentine/Linkov, Igor (Hrsg.), IRGC resource guide on resilience, Lausanne, S. 19-22.
- Buchenuau, Martin-Werner/Menzel, Stefan/Müller, Anja/Tyborski, Roman (2019): CO₂-Pläne der Autobauer gefährden Zulieferer, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/automobilbranche-co2-plaene-der-autobauer-gefaehrden-zulieferer/25303842.html>, Stand: 30.06.2022.
- dpa (2021): Halbleiter-Engpässe: Ford fährt Produktion in Köln erneut herunter, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/autobauer-halbleiter-engpaesse-ford-faehrt-produktion-in-koeln-erneut-herunter/27524528.html>, Stand: 30.06.2022.
- Cevallo-Merki, Laura/Joerin, Jonas (2021): Social capital in disaster recovery: A case study after the 2016 earthquake in Ecuador, in: Mendes, José M./Kalonji, Gretchen/Jigyasu, Rohit/Chang-Richards, Alice (Hrsg.), Strengthening disaster risk governance to manage disaster risk, Amsterdam et al., S. 107-115.

- Feldhaus, Anna (2021): Effektivität von individuellem Mentoring in Teams: Eine empirische Analyse, Siegen.
- Klinke, Andreas/Renn, Ortwin (2021): The coming of age of risk governance, in: Risk Analysis, Jg. 41, Nr. 3, S. 544-557.
- Lang, Peter/Stegmaier, Gerd/Baumann, Uli/Harloff, Thomas (2022): Verbrenner-Aus bei Autoherstellern: Opel will schon 2028 vollelektrisch sein, <https://www.auto-motor-und-sport.de/tech-zukunft/alternative-antriebe/verbrenner-ausstieg-auto-hersteller-elektro-zukunft>, Stand: 30.06.2022.
- Schweizer, Pia-Johanna E. (2019): Systemic risks: Concepts and challenges for risk governance, in: Journal of Risk Research, Jg. 24, Nr. 1, S. 78-93.
- Sheedy, Elizabeth (2021): Risk governance: Biases, blind spots and bonuses, Abingdon/New York, NY.
- Stein, Volker (2019): Personalwirtschaftliche Risk Governance im Mittelstand, in: Scholz, Christian/Stein, Volker (Hrsg.), Fachkräftemangel im Mittelstand: Wie wär's mal mit guter Personalarbeit?, Augsburg/München, S. 37-53.

Auswirkungen einer hybriden Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur und die Risiken einer Zoombification

Tobias M. Scholz*

Einleitung

Die Digitalisierung mag zwar kein neues Phänomen sein, denn viele Unternehmen versuchen bereits, mit ihr umzugehen. Doch der Prozess der Digitalisierung ist bei vielen Unternehmen schleichend und langsam vorangegangen. Wenn man es positiv beschreiben will, dann verläuft der Prozess organisch und evolutionär. Dies gilt auch für scheinbar digitale Großunternehmen wie Apple, Amazon oder Google: Alle drei führten in den letzten Jahren Projekte für große Bürogebäude durch. Dies ist gleichbedeutend mit der Idee, dass die Belegschaft vor Ort arbeiten soll, vor allem um die eigene Unternehmenskultur zu verstehen und sich als Teil des Unternehmens zu fühlen. Unternehmenskultur wird eben mit Symbolen, Artefakten, physikalischen Objekten wie Gebäuden vermittelt und für diese Kommunikation ist ein konstanter Austausch notwendig (Meyerson/Martin 1987). Dementsprechend stellte die Digitalisierung auch kein Problem dar, da Work from Home zunächst nur eine kleine Gruppe von Mitarbeitenden betraf und man mit der Unternehmenszentrale zugleich den physikalischen Anker für die Unternehmenskultur vorweisen konnte, der auch für die Remote Worker erkennbar war.

COVID-19-Pandemie und die erzwungene Digitalisierung der Arbeitswelt

Doch mit der COVID-19-Pandemie änderte sich die Situation vollständig. Plötzlich war ein Großteil der Belegschaft fast durchgehend zu Hause und musste von dort arbeiten. Bürogebäude verwaisten und standen teilweise ganz leer. Dies war eine erzwungene Digitalisierung. Plötzlich wurden Themen Realität, die bis jetzt nur in der Theorie besprochen worden waren (de Lucas Ancillo et al. 2020). Eine Revolution in der Arbeitswelt fand statt, die zum einen die Unternehmen völlig überraschte und zum anderen wegen der Länge der Pandemie die Belegschaft an eine Welt des „Working from Home“ gewöhnte. Unabhängig davon, ob die Arbeit gut oder schlecht erledigt wurde, die Pandemie zeigte, dass Unternehmen auch in der ihnen aufgezwungenen Situation nicht zusammenbrachen. Selbst öffentliche

* Dr. Tobias M. Scholz ist Akademischer Rat am Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen.

Verwaltungen konnten sich anpassen. Auf den ersten und kurzfristigen Blick wurden innerhalb von Wochen und Monaten ganze Unternehmen durchdigitalisiert und es zeigten sich ein Arbeitsalltag unabhängig von Unternehmensgebäuden und die Überflüssigkeit von Infrastruktur. Warum für ein Gebäude in München bezahlen, wenn alle Mitarbeitenden von zu Hause arbeiten können?! Die Pandemie erbrachte den Beweis, dass Tätigkeiten remote durchgeführt werden können, ohne dass ein signifikanter Produktivitätsverlust zu erkennen ist (Ellingrud et al. 2021).

Produktivität ist dabei nur ein Faktor in dieser Betrachtung, jedoch einer, der eben nicht die langfristigen Risiken betrachtet. Es ist erstaunlich, dass Apple gerade jetzt im zweiten Jahr der Pandemie einen internen Kampf um das Thema Remote Work führt. Doch wenn Remote Work und Working from Home Kosten spart, ohne dass die Produktivität sinkt, warum ist eines der wertvollsten und innovativsten Unternehmen der Welt gegen Remote Work? Hierbei ist folgende Aussage hervorzuheben: „We believe that in-person collaboration is essential to our culture and our future“ (Deirdre O’Brien in Ghaffary/Molla 2021). Diese Aussage sollte bei anderen Unternehmen alle Warnleuchten aufblinken lassen, wenn selbst Apple mit seiner stark ausgeprägten Unternehmenskultur Gefahren im Remote Work sieht, denen es nicht „einfache“ Instrumente entgegenhalten kann.

Natürlich ist Apple kein Unternehmen, das für eine primär mitarbeiterorientierte Personalarbeit bekannt ist, denn im Unternehmen herrscht ein hoher Leistungs- und Innovationsdruck. Aber die Diskussion zeigt, wie stark sich die Arbeitswelt für jedes Unternehmen durch Remote Work verändern wird. Apples Argumente gegen (zu viel) Remote Work, die auch an anderer Stelle vertreten werden (Stein/Mues 2021), sind, dass die Interaktionen der Mitarbeitenden vor Ort zu mehr Innovationen führen, denn gerade die zufälligen Begegnungen zeigen nützliche Effekte. Dies mag auf den ersten Blick wenig mit Unternehmenskultur zu tun haben, aber Apples Gebäude, in dem sich die Unternehmenszentrale befindet, ist so aufgebaut, dass die Mitarbeitenden zusammenarbeiten und sich kontinuierlich austauschen können, sodass das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen und die Identifizierung mit Apple gestärkt werden. Die Architektur und das Design der Organisation sind daraufhin optimiert und sollen physikalisch die Unternehmenskultur von Apple verankern. Da der Aufbau von Büros auch weltweit vom Silicon Valley beeinflusst wird, sind mittlerweile ähnliche Strukturen über die ganze Welt verteilt zu erkennen. Aber durch die erzwungene Digitalisierung während der Pandemie ist das Fundament moderner Unternehmenskultur vollständig erodiert, denn die Belegschaft hatte erzwungenermaßen Zeit und Gelegenheit, sich an eine hybride Arbeitswelt zu gewöhnen.

Ein Wandel in der Unternehmenskultur ist per se erst einmal nichts Schlechtes. Er muss allerdings organisiert werden, sodass die sich ändernden Werte die Belegschaft durchdringen und in ihr nachhaltig verankert werden. Hierzu sind ein

Arbeiten im Büro, Kommunikationsmöglichkeiten und erfahrbare soziale Kontrolle durch Kolleginnen und Kollegen förderlich. Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit eines unternehmenskulturellen Wandels sind vor allem die Themen Zugehörigkeitsgefühl und Bindung zu nennen. Doch welche Bindung hat eine Person zu einem Unternehmen, wenn sie nur per Zoom oder Slack mit anderen Kollegen arbeitet? Erschwerend zu diesem Problem kommt die fehlende unmittelbare Kontrolle der Belegschaft durch die Führungskräfte hinzu. Wegen der Entfernung zwischen Führungskraft und Belegschaft ist es schwierig, Veränderungen im Zugehörigkeitsgefühl der Belegschaft und somit eine mögliche Entkopplung von der Unternehmenskultur zu erkennen – vor allem, da die neue Freiheit der Remote Work auch eine Erleichterung der Arbeit bedeuten kann.

Gerade in Zeiten eines angespannten Immobilienmarktes sind viele Mitarbeitenden auf ein Pendeln zum Job angewiesen. Ein Wegfall dieser Pendel-Stunden pro Tag führt zu einem Anstieg der Lebensqualität. Auch das Gefühl der Autonomie und Flexibilität kann eine positive Wirkung auf die Belegschaft ausüben. Dies hat einen nachweislich positiven Effekt auf das physische Wohlbefinden und führt zu einer Erhöhung des Arbeitsengagements und der Produktivität (Dollard/Bakker 2010). Natürlich gibt es weiterhin Personen, die gerne in das Büro gehen wollen und eine klare Work-Life-Separation wünschen und einfordern. Doch die erzwungene Digitalisierung hat auch diesen Personen gezeigt, dass Remote Work möglich ist. Dies bedeutet jedoch für Unternehmen den Wegfall der Sicherheit, dass sich die Mitarbeitenden an „ihre“ Unternehmen gebunden fühlen. Denn die individuell zu klärende Frage bleibt bestehen: Warum soll ich in diesem Unternehmen arbeiten, wenn ich meine Tätigkeit auch für jedes andere Unternehmen durchführen könnte? Wenn selbst die Belegschaft bei Apple sagt, dass sie eher zu einem Unternehmen wechseln würde, das Remote Work anbietet, was bedeutet dies dann für einen Mittelständler?

Die Zoombification der Unternehmenskultur

All diese Faktoren führen dazu, dass bei einem Primat von Remote Work die auf physischer Interaktion basierende Unternehmenskultur vollständig erodiert. Es findet eine „Zoombification“ der Unternehmenskultur statt. Es wird (unbewusst) angenommen, dass es ausreicht, eine Unternehmenskultur aufrechtzuerhalten, wenn Videokonferenztools wie Zoom als Gravitationszentrum für Teams und Unternehmen genutzt werden. Dabei wird die bislang erfahrbare Präsenzarbeits-Unternehmenskultur ausgehöhlt. Sie ähnelt einem Zombie, ist also irgendwie untot und seiner Seele beraubt, gerade weil Unternehmen keine Strategie besitzen, die Unternehmenskultur im virtuellen Umfeld zu verankern, zu leben und auszugestalten.

Wenn man die Literatur betrachtet, die in der Zeit der COVID-19-Pandemie erschienen ist, weisen viele Studien daraufhin, dass Remote Work nachweislich einen Effekt auf das Unternehmen hat, besonders auf Themen wie Bindung, Zugehörigkeit, Kontrolle, Innovation, Autonomie und Flexibilität. Allerdings ist dieser Effekt bei Remote Work nicht positiv, sondern tendenziell tritt eine Senkung der Ausprägung dieser Themen ein. Unternehmenskulturell besteht deshalb ein Risiko zur Zoombification: Die Unternehmen versuchen, Werte zu leben, die bei den Mitarbeitenden weniger verankert sind. Spicer (2020) stellt deshalb die Fragen, ob die Unternehmenskultur aus dem physikalischen Bereich in den virtuellen Bereich transportiert werden kann, ob dieser Wandel einen Anstieg von „leeren“ Symbolen und Ritualen bedeutet und wie eine virtuelle Unternehmenskultur geschaffen und aufrechterhalten werden kann. Diese Fragen zeigen auch auf, dass die Wissenschaft und die Praxis dafür (noch) keine konkreten Antworten und Lösungen parat haben.

In Anerkennung der neuen Realitäten erscheint es sinnvoll, die Unternehmenskultur schnellstmöglich zu virtualisieren, um bestehende Zoombification-Risiken zu entschärfen. Aufgrund der strategischen Dimension dieser Herausforderung sowie dem unmittelbaren Risikobezug ist die Risk Governance (Stein/Wiedemann 2016) hier gefragt, aktiv zu werden, denn die Unternehmenskultur wird insofern zu einem neuartigen Risiko, als ihre traditionellen Mechanismen in einem digitalen Umfeld nicht mehr vollumfänglich funktionieren. Beispielhaft ist die kollektive „Zoom-Fatigue“ zu nennen, die viele digitalisierte Maßnahmen von vornweg zum Scheitern verdammt, wenn die Eingebundenen der digitalisierten Kommunikation müde sind. Die Risk Governance kann dabei Orientierung geben und einen virtuellen Anker für die Unternehmenskultur schaffen.

Die aktuelle Situation macht deutlich, dass sich die Risikomodelle grundlegend verändern müssen, genauso wie die Modellrisiken, dass sich zudem die Gründe für Risikoeintritte verschoben haben und dass vor allem die Geschäftsführung in diesem Thema Unterstützung benötigt – dass insgesamt also alle Aufgaben der Risk Governance (Stein/Wiedemann 2016) betroffen sind. Dementsprechend müssen die Risikomodelle aktualisiert werden, indem etwa die Flexibilität aber auch die Isoliertheit von Mitarbeitenden in Remote Work Berücksichtigung finden. Eine Neubewertung der Modellrisiken dürfte die Wichtigkeit der Mitarbeitendenbindung höher bewerten. Auch muss die Unternehmenskultur insgesamt in Bezug auf ihre Funktionalität für die Risikosteuerung überdacht und angepasst werden. Wofür steht ein Unternehmen im Sinne von Identität, wenn das Gebäude, der Ort und andere physikalische Faktoren abgezogen werden? Ist die Mitarbeitendenbindung stabiler, wenn sich ein Unternehmen in der vierten Generation in Familienbesitz befindet und das Hauptgebäude 300 Jahre alt ist? Umgekehrt wurde während der Pandemie aber auch deutlich, dass Unternehmen trotz Remote Work loyal zu ihrer Belegschaft waren und diese in der schweren Zeit über die

Maße unterstützten, wenn deren Belegschaften eine hohe Bindung an das Unternehmen hatten (Su et al. 2021).

Dementsprechend ist Wandel zu einer im virtuellen Sinne neu gedachten people-oriented culture ein erster Schritt. Die Unternehmenskultur für die hybride Arbeitswelt muss neu konzipiert und anders kommuniziert werden. Für welche Werte steht ein Unternehmen und sind dies Werte, mit denen sich die Belegschaft identifizieren kann? Denn gerade eine virtuelle Unternehmenskultur bedeutet mehr Aufwand, damit jeder Einzelne sich als Teil der Organisation fühlt und wertgeschätzt wird. Unternehmen meinen oft, dass die Menschen im Mittelpunkt stehen. Dies kann auch in ihrer Unternehmenskultur verankert sein, aber dies betrifft vor allem Menschen in physikalischen Unternehmensgebäuden. Schon vor der COVID-19-Pandemie wurde ersichtlich, dass Remote Worker sich isoliert fühlten. Die aktualisierten Werte eines Unternehmens müssen daher virtuell verankert, bewusst täglich gelebt und besprechbar gemacht werden. Unternehmenskultur in einem physikalischen Umfeld konnte unbewusst gelebt werden.

Schaffung eines virtuellen Ankers für die Unternehmenskultur

Dieser virtuelle Anker muss erst noch geschaffen werden. Bislang existieren nur wenige Best-Practices. Trotzdem sehen wir in mit der Arbeitswelt vergleichbaren digitalen Phänomenen bereits, dass dies funktionieren kann. Der E-Sport macht deutlich (Scholz 2019), dass die (Arbeits-)Welt weiterhin physikalisch bleibt und für eine gemeinsame (Unternehmens-)Kultur der Beteiligten weiterhin eine Notwendigkeit besteht, obwohl oder weil viel auf der virtuellen Ebene kommuniziert wird. Deshalb ist es eine Aufgabe gerade der Risk Governance als spezifischer Risikosteuerungsfunktion, explorativ nach neuen Ideen und Lösungen zu suchen und strategische Risiken einer Nicht-Entwicklung zu begrenzen.

Denn Unternehmen mit einer funktionierenden virtuellen Unternehmenskultur könnten in der aktuellen Zeit selbst gegen Unternehmen wie Apple und Google bestehen und qualifizierte Mitarbeitende rekrutieren. Kreatives Denken zeigte beispielsweise ein Unternehmen, das seine Sitzungen im Computerspiel Red Dead Redemption 2 durchführte und an einem virtuellen Lagerfeuer saß, um neue Projekte zu diskutieren (Yeo 2020). Dieses kleine Beispiel ist zwar nur eine simple Maßnahme, aber bedeutet eine Abwechslung zum Zoom-Meeting und kann einen ersten Schritt gegen die Zoombification der Unternehmenskultur bedeuten.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Für die Risk Governance macht das Beispiel der Unternehmenskultur deutlich, dass sich das Aufgabenspektrum der Risk Governance kontinuierlich verändert und weiterentwickelt. Die Risk Governance unterstützt die Unternehmensleitung auf strategischer Ebene, schnell und flexibel auf beispielsweise eine COVID-19-Pandemie zu reagieren, denn Risikomanagement und Corporate Governance sind aufgrund ihres viel spezifischeren Auftrags (Stein et al. 2019) auf solch einen disruptiven Wandel nicht vorbereitet.

Doch Risk Governance muss auch eine strategisch-gestaltende Führungsrolle übernehmen, denn zum einen muss die aktuelle Krise kurzfristig gemeistert werden, um als Unternehmen zu überleben, und zugleich muss das Unternehmen langfristig strategisch aufgestellt werden, um die Krise zu nutzen und einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Risk Governance kann damit explizit als Mitgestalter des strategischen Managements auftreten. Es kann die Professionalisierungsbedingungen einer solchen Führungsrolle spezifizieren, Werkzeuge für die risikoorientierte Weiterentwicklung unternehmenskultureller Substanz entwickeln und die Verbindung zwischen strategischem und unternehmenskulturellem Handeln als Risikofeld wie auch als Entwicklungschance in den Vordergrund rücken.

Literatur

- de Lucas Ancillo, Antonio/del Val Núñez, María T./Gavrila, Sorin G. (2020): Workplace change within the COVID-19 context: A grounded theory approach, in: *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, Jg. 34, Nr. 1, S. 2297-2316.
- Dollard, Maureen F./Bakker, Arnold B. (2010): Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Jg. 83, Nr. 3, S. 579-599.
- Ghaffary, Shirin/Molla, Rani (2021): The real stakes of Apple's battle over remote work. <https://www.vox.com/recode/22690190/apple-remote-work-from-home-employee-cher-scarlett-janneke-parrish>, Stand: 30.06.2022.
- Meyerson, Debra/Martin, Joanne (1987): Cultural change: An integration of three different views, in: *Journal of Management Studies*, Jg. 24, Nr. 6, S. 623-647.
- Ellingrud, Kweilin/Krishnan, Mekala/Krivkovich, Alexis/Robinson, Nicole/Yee, Lareina/Kukla, Kathryn/Mendy, Ana/Sancier-Sultan, Sandra (2021): Diverse employees are struggling the most during COVID-19 – here's how companies can respond, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diverse-employees-are-struggling-the-most-during-covid-19-heres-how-companies-can-respond>, Stand: 30.06.2022.
- Scholz, Tobias. M. (2019): *eSports is business: Management in the world of competitive gaming*, Cham.
- Spicer, André (2020): Organizational culture and COVID-19, in: *Journal of Management Studies*, Jg. 57, Nr. 8, S. 1737-1740.

- Stein, Volker/Mues, Nicolas (2021): Die verborgene Wertschöpfung der Präsenzarbeit: Was dies für Lernen, Kreativität u.v.m. bedeutet – Ein Gastbeitrag, <https://www.leadership-insiders.de/die-verborgene-wertschoepfung-der-praesenzarbeit-was-dies-fuer-lernen-kreativitaet-u-v-m-bedeutet-ein-gastbeitrag>, Stand: 30.06.2022.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 6, S. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Jg. 42, Nr. 11, S. 1224-1242.
- Su, Diep N./Luc Tra, Diep/Thi Huynh, Hanh M./Nguyen, Hai H. T./O'Mahony, Barry (2021): Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam, in: *Current Issues in Tourism*, Jg. 24, Nr. 22, S. 3189-3205.
- Yeo, Amanda (2020): Turns out 'Red Dead Redemption 2' is a perfect platform for work meetings, <https://mashable.com/article/red-dead-redemption-2-coronavirus-meeting-work-from-home-social-distancing>, Stand: 30.06.2022.

Marketing – Risikoabsicherungsstrategie für Unternehmen oder Risikotreiber?

Hanna Schramm-Klein *

Markenpolitik als Stabilisator der Unternehmensentwicklung

Die Marketingforschung impliziert, dass strategisches Marketing zu betreiben, eine Strategie der Risikoabsicherung für Unternehmen darstellt. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der (strategischen) Markenpolitik zu. Marken strategisch aufzubauen und zu pflegen, wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus. So hat die Forschung gezeigt, dass Unternehmen, die über starke Marken verfügen, langfristig erfolgreicher sind. Dieser Erfolg resultiert vor allem daraus, dass Marken eine Vielzahl von stabilisierenden und risikosenkenden Funktionen für die Markeninhaberinnen und Markeninhaber übernehmen. Sie bilden den wesentlichen Ansatzpunkt für die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz und wirken als Qualitätssignal für die Nachfragenden. Auf diese Weise tragen sie dazu bei, deren Unsicherheit zu reduzieren. So fördern sie idealerweise die Imagebildung und den Präferenzaufbau bei den Nachfragenden (Homburg 2020, 677).

Ein besonderes Ziel der strategischen Markenpolitik liegt im Aufbau eines hohen Markenwertes. Unter dem Markenwert werden dabei die Ergebnisse zusammengefasst, die einem Unternehmen daraus entstehen, dass eine Leistung mit einer Marke gekennzeichnet ist, im Vergleich zu solchen, die eintreten würden, wenn dieselbe Leistung keinen Markennamen tragen würde (Ailawadi et al. 2003). Analysiert man die aktuelle Forschung, wird deutlich, dass der Erfolg eines Unternehmens auf dem heutigen Markt vor allem auf die Kraft seiner Marke zurückgeführt werden kann, also auf die Bekanntheit der Marke, die Stärke der damit verbundenen Assoziationen und die allgemeine Einstellung zur Marke (Oh et al. 2020). Dieser Erfolg resultiert vor allem daraus, dass starke Marken loyalere Kunden haben (Nardi et al. 2020), die wiederum einen höheren Kundenwert für die Unternehmen haben.

Gerade der Aufbau eines loyalen Kundenstamms stellt eine besondere Strategie der Risikoabsicherung dar, denn eine loyale Kundschaft ist gekennzeichnet durch ein stärkeres Wiederkaufverhalten, das sich stabilisierend auf die Umsätze von Unternehmen auswirkt, und durch eine erhöhte Weiterempfehlungsbereitschaft, die dazu beitragen kann, das Image der Marke zu stabilisieren, aber auch den Kundenstamm auszubauen. Zudem weist eine loyalere Kundschaft eine geringere Preissensibilität auf und ermöglicht den Unternehmen dadurch einen höheren

* Univ.-Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein ist Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel an der Universität Siegen.

preispolitischen Spielraum. Eine loyale Kundschaft zeigt zumeist auch mehr Verständnis gegenüber den Unternehmen, beispielsweise wenn Fehler auftreten. Sie kommuniziert häufig intensiver mit den Unternehmen und gibt Empfehlungen oder Verbesserungsvorschläge, die in der Weiterentwicklung von Marken und den damit verbundenen Leistungen berücksichtigt werden können. Zusammenfassend zeigt sich damit, dass die strategische Markenpolitik eine Strategie der Risikoabsicherung für Unternehmen darstellt, denn starke Marken tragen dazu bei, die Cashflows der Unternehmen zu stabilisieren, und sie sichern höhere Erträge (Mad-den et al. 2006).

Spezifische Markenrisiken

Allerdings ist die Markenpolitik auch durch eine Reihe spezifischer Risiken gekennzeichnet, die den langfristigen Aufbau loyaler Kundenbeziehungen gefährden können. Fournier und Srinivasan (2018) beispielsweise unterscheiden vier markenbezogene Risiken, die im Rahmen der strategischen Markenpolitik zu berücksichtigen sind:

- Markenreputationsrisiko: Imageschaden, der durch negative Markensignale entstehen kann
- Markenverwässerungsrisiko: Verlust an Differenzierung und Einzigartigkeit, der zum Beispiel durch Markenerweiterungen in fremde Kategorien oder die Verlängerung von Produktlinien entstehen kann
- Markenkannibalisierungsrisiko: geringere Erträge, die durch Intra-Marken-Substitution entstehen können (zum Beispiel bei Markenerweiterungen, wenn neue Produkte einer Marke zulasten von bestehenden Produkten gekauft werden und kein Zusatzumsatz, dafür aber Zusatzkosten auftreten)
- Markendehnungsrisiko: Bedeutungsinhalte von Markenerweiterungen (zum Beispiel als Reaktion auf neue Kundenbedürfnisse) sind mit den etablierten Markenassoziationen nicht vereinbar; die Markeninhalte werden zu stark ausgedehnt, sodass mit Blick auf die Bedeutung der Marke weitere Differenzierung verloren geht.

Die dargestellten Markenrisiken hängen vor allem mit den Marketingaktivitäten zusammen, welche die Unternehmen umsetzen, um Marken weiterzuentwickeln und Wachstum zu generieren. Häufig sind dies Markenerweiterungen oder Markentransfers. Es zeigt sich somit, dass Marketing beziehungsweise die Markenpolitik auch als Risiko wirken kann.

Die Risiken im Rahmen des Marketings werden dabei durch das aktuelle Umfeld der Unternehmen verstärkt, das traditionelle Vorgehensweisen, Denkmuster

und Handlungsoptionen zum Teil in Frage stellt oder verändert. Vor allem die Digitalisierung wirkt hier als viel zitierter und analysierter Einflussfaktor, anhand dessen beispielhaft verdeutlicht werden kann, wie die Reaktion auf externe Veränderungen sich auf die Risikokonstellation im Unternehmen auswirken kann. Im Rahmen des Marketings ist die Umsetzung von Strategien, die der generellen Digitalisierung beziehungsweise speziell der Digitalisierung des Marktumfelds (proaktiv) entsprechen, eine selbstverständliche Notwendigkeit. Digitalisierung betrifft dabei sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Strukturen, Systeme und Prozesse.

Mit Blick auf die Art und Weise, wie Marketingentscheidungen getroffen werden, führen diese Strategien dazu, dass das Marketing immer stärker datengetrieben, automatisiert und „intelligent“ abläuft. Dies betrifft sowohl die Front-End als auch die Back-End-Bereiche und umfasst damit sämtliche Marketingaktivitäten. Eine besondere Rolle wird dabei vor allem dem Einsatz künstlicher Intelligenz zugemessen, der von der Marktforschung bis hin zur Kundeninteraktion erfolgen kann. Die Digitalisierung bietet dabei neben vielen Chancen der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung jedoch auch eine Vielzahl von Risiken, die zum Beispiel aus Kontrollverlusten resultieren können, beispielsweise auf Grund von Prozessautomatisierung, algorithmenbasierter Steuerung von Marketingoperationen (zum Beispiel Werbeplatzierung im digitalen Umfeld) oder Marketinginteraktionen (zum Beispiel Kundeninteraktion mit künstlichen Intelligenzen). Sie können aber auch durch den Verlust direkter (persönlicher) Interaktion getrieben werden oder sich im Kontext des Umgangs mit personenbezogenen Daten der Kunden – und generell der Daten- und IT-Sicherheit – ergeben.

Im Rahmen des Marketings spielt dabei im Kontext der Digitalisierung auch eine Rolle, dass sich die Art und Weise, wie die Kundschaft (sowohl B2B als auch B2C) einkauft, stark verändert hat. Gerade die Zeiten der Pandemie haben als Katalysator auf die Bedeutungszunahme von digitalen Kanälen und des Technologieeinsatzes gewirkt. Art und Anzahl der Kundenkontaktpunkte (Customer Touchpoints) haben sich explosionsartig vervielfacht, begleitet von einer sich schnell verändernden Wettbewerbs- und Technologiedynamik. Nicht nur die generelle Komplexitätssteigerung wirkt dabei risikosteigernd. Vor allem nimmt die Bedeutung von Touchpoints zu, die von Unternehmen nicht kontrolliert werden können, wie im Social-Media-Umfeld (Gensler et al. 2013). Dort können beispielsweise unkontrollierte Werbeplatzierungen (Fournier/Srinivasan 2018) oder „Online Firestorms“ (Scholz/Smith 2019) negative Wirkungen auf die Marken- und Unternehmensreputation ausüben.

Ein weiteres Beispiel für Risiken, die durch die Berücksichtigung aktueller Entwicklungen im Marketing entstehen können, liegt in der Umsetzung von Corporate-Social-Responsibility-Strategien im Marketing. Hierunter versteht man be-

wusste Maßnahmen, die von Unternehmen ergriffen werden, um eine Verbesserung der sozialen oder ökologischen Bedingungen zu erreichen (Aquilera et al. 2007). Diese werden vielfach als Reaktionen auf Stakeholder-Anforderungen hin getroffen (Mackey et al. 2022). Im Marketing kann sich dies etwa in Form von Strategien des „Green Marketing“ oder „Sustainable Marketing“ äußern, bei dem vor allem Umweltfragen in den Vordergrund gestellt werden (Kotler 2011), oder im Engagement in gesellschaftlichen oder politischen Fragen. Vielfach wird gefordert, dass Marken einen „Purpose“ erfüllen sollen, sich also zum Beispiel in wesentlichen ökologischen oder gesellschaftlichen Fragen (sichtbar) engagieren müssen. Populärwissenschaftliche Studien haben in diesem Kontext gezeigt, dass Unternehmen, die solche „purpose-driven strategies“ einsetzen, höhere Marktanteile generieren können (O’Brien et al. 2019).

Was auf den ersten Blick gut gemeint und zur Risikoreduktion eingesetzt wird und zum Wohl der Stakeholder sein soll, kann jedoch ebenfalls ein großes Risiko darstellen. Vor allem dann, wenn Marken sich in (gesellschafts-) politischen Fragen äußern oder engagieren, kann dies zu Problemen führen, die als „selbst verursachte ideologische Verstrickungen“ (Fournier/Srinivasan 2018) langfristige Schäden der Marke verursachen können. Politische Themen – egal ob es um das Impfen gegen COVID-19, Me-Too, Black Lives Matter, Geschlechtergerechtigkeit oder die internationale Flüchtlingspolitik geht – polarisieren häufig. Dies kann dazu führen, dass eine Marke, die sich derartig engagiert, einen Reputationsschaden erleidet – vor allem dann, wenn sie sich von einzelnen Gruppierungen für bestimmte Themenfelder instrumentalisieren lässt oder wenn sie sich an dem jeweiligen Diskurs nur beteiligt oder positioniert, um an bestimmten, aktuellen Debatten teilzuhaben, ohne dass diese mit der eigentlichen, übergeordneten Markenstrategie abgestimmt ist.

Hinzu kommt, dass vor allem dann, wenn sich Marketing-Aktivitäten an CSR-Themen, wie ökologischen, gesellschaftlichen oder politischen Fragestellungen, orientieren, weil sie eine externe Belohnung, wie zum Beispiel positive PR-Berichterstattung, Belohnung und Anerkennung durch die Community oder Umsatzsteigerungen, anstreben oder wenn sie externe Bestrafungen wie Boykotte oder Online-Firestorms vermeiden wollen, dies dazu führen kann, dass ein weiterer Reputationsschaden entsteht. Dieser resultiert zumeist daraus, dass sie „entlarvt“ werden und ihnen fehlende Authentizität, die als unecht und nur vordergründig (beispielsweise „Green-Washing“) oder sogar als „betrügerisch“ eingestuft werden könnte, attestiert wird (Mackey et al. 2022).

Die aktuelle Marketingpraxis zeigt, dass das Marketing nicht selten auf aktuelle Themenfelder reagiert. Wenn Markenpolitik jedoch risikoreduzierend wirken soll, müssen die Strategien langfristig ausgerichtet sein und Kontinuität und Konsistenz aufweisen (Liu et al. 2017). Immer mehr Marken fühlen sich jedoch durch aktuelle Entwicklungen ihres Umfelds dazu getrieben, sowohl lang- als auch kurzfristige

Veränderungen vorzunehmen, um diesen Umfeldentwicklungen zu entsprechen. In diesem Kontext wird in Forschung sowie Praxis die Transformation von Unternehmen und Geschäftsmodellen und dabei vor allem auch eine „Agilität“ des Marketings gefordert (Lewnes 2021). Gemeint ist damit das Ausmaß, zu dem ein Unternehmen schnell zwischen der Identifikation eines neuen Marktes oder von Marktveränderungen und der Durchführung von Marketingentscheidungen zur Anpassung an den Markt beziehungsweise die Veränderungen wechseln kann (Kalaignanam et al. 2021).

Agilität darf dabei nicht mit „Aktionismus“ verwechselt werden und vor allem eignen sich agile Marketingelemente nicht für alle Themen und Aufgaben des Marketings. Um das Risiko falsch verstandener Agilität zu reduzieren, sollten Unternehmen daher stets hinterfragen, für welche Marketingaktivitäten und -bereiche Agilität passt und für welche nicht. Vor allem operative Marketingaktivitäten (zum Beispiel Entwicklung von Kommunikationsinhalten, Media Planung oder auch die Produktentwicklung) können von agilen Vorgehensweisen profitieren, weil ihr Erfolg oftmals auf unvorhersehbaren Marktreaktionen (zum Beispiel mit Blick auf die Werbewirkung) beruht und kurzfristige Zyklen mit der Möglichkeit, schnell gegenzusteuern, einen besonderen Vorteil liefern können. Zudem können diese Aufgabenfelder oftmals auch modularisiert werden. Anders gestaltet es sich mit Blick auf die Entwicklung von Marketingstrategien. Hier kann der Einsatz agiler Prinzipien zu großen Risiken führen, denn die Strategieentwicklung und -umsetzung erfordert eine langfristige Ausrichtung, die nicht auf kurzfristigen „Marktexperimenten“ beruhen sollte (Kalaignanam et al. 2021).

Entwicklungsimpulse für die Risk Governance

Konzepte der strategischen Steuerung von Risiken sind bisher noch vergleichsweise selten dadurch gekennzeichnet, dass sie konkrete Risiken, die aus dem Marketing resultieren (könnten), oder spezifische Marketingrisiken integrieren. Zwar sind Risikoabwägungen – oft unter Kostengesichtspunkten – im Marketing zu meist implizit Bestandteil. Ein strategisches Risikomanagement oder eine explizite auf das Marketing bezogene Risikosteuerung, die darüber hinausgehen und eine breite Betrachtung der Risiken für die relevanten Stakeholder der Unternehmen beinhalten, werden jedoch seltener realisiert (Fournier/Srinivasan 2018).

Dies ist insofern problematisch, als mit dem strategischen Marketing die langfristige Ausrichtung ebenso wie der langfristige Erfolg von Unternehmen wesentlich beeinflusst werden und auch aus operativen Marketingaktivitäten – zum Beispiel durch den Einsatz der klassischen Marketinginstrumente, also der „4 P“ des Marketings (Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik) – kurz-,

mittel- und langfristige Auswirkungen auf die Stakeholder der Unternehmen resultieren. Dass jegliche Aktivität in Unternehmen mit Risiken verbunden ist, dass sie zu Misserfolgen führen kann und Chancen zumeist auch Gefahren gegenüberstehen, ist keine neue Erkenntnis. Jedoch haben, wie die geschilderten Beispiele zeigen, viele Entwicklungen dazu beigetragen, dass sowohl die Funktion des Marketings als auch die Marketingrisiken selbst stärker im Rahmen von Risk-Governance-Konzepten (Stein/Wiedemann 2016; Stein et al. 2019) Berücksichtigung finden sollten.

Problematisch ist dabei, dass es häufig in Krisensituation oder Situationen finanzieller Engpässe von Unternehmen gerade die Marketingfunktion ist, die eingeschränkt wird, und Investitionen in das Marketing zurückgefahren werden. Dies stellt ein großes, langfristiges Risiko für Unternehmen dar, da es eine wesentliche Grundlage zukünftigen Erfolgs, nämlich den Aufbau und die Sicherung eines loyalen Kundenstamms, gefährdet. Die Risk Governance sollte daher in den Blick fassen, inwieweit und in welcher Form gerade Marketing – und hier speziell die Markenpolitik – als Risikoreduktionsstrategie Eingang in Risikomodelle sowie in die Ansätze der Risikoabsicherung finden kann.

Zusammenfassend wird deutlich, dass mit Blick auf die Risk Governance die Bedeutung des Marketings sowohl als Stabilisator von Unternehmensentwicklungen als auch als potenzieller Risikofaktor eine stärkere Berücksichtigung finden muss. Vor allem „Moden“, die in der Marketingpraxis nicht selten vorherrschen, können dazu beitragen, dass Unternehmen in ihrer Entwicklung destabilisiert werden. Im Rahmen der Risk Governance sollte daher ein stärkerer Fokus darauf gerichtet werden, inwieweit Marketing-Aspekte in Risikomodelle ihren Eingang finden können. Im Rahmen der Risk-Governance-Forschung ist es somit erforderlich, sich auch mit den Risiken zu beschäftigen, die innerhalb der betrieblichen Funktionen sowie aus ihnen heraus – wie hier am Beispiel des Marketings vorgestellt – entstehen oder bereits bestehen.

Literatur

- Aguilera, Ruth V./Rupp, Deborah E./Williams, Cynthia A./Ganapathi, Jyoti (2007): Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations, in: *Academy of Management Review*, Jg. 32, Nr. 3, S. 836-863.
- Ailawadi, Kusum L./Lehmann, Donald R./Neslin, Scott A. (2003): Revenue premium as an outcome measure of brand equity, in: *Journal of Marketing*, Jg. 67, Nr. 4, S. 1-17.
- Fournier, Susan/Srinivasan, Shuba (2018): Branding and the risk management imperative, in: *GfK Marketing Intelligence Review*, Jg. 10, Nr. 1, S. 10-17.
- Gensler, Sonja/Völkner, Franziska/Liu-Thompkins, Yuping/Wiertz, Caroline (2013): Managing brands in the social media environment, in: *Journal of Interactive Marketing*, Jg. 27, Nr. 4, S. 242-256.

- Homburg, Christian (2020): *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*, 7. Auflage, Wiesbaden.
- Kalaignanam, Kartik/Tuli, Kapil R./Kushwaha, Tarun/Lee, Leonard/Gal, David (2021): Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda, in: *Journal of Marketing*, Jg. 85, Nr. 1, S. 35-58.
- Kotler, Philip (2011): Reinventing marketing to manage the environmental imperative, in: *Journal of Marketing*, Jg. 75, Nr. 4, S. 132-135.
- Lewnes, Ann (2021): Commentary: The future of marketing is agile, in: *Journal of Marketing*, Jg. 85, Nr. 1, S. 64-67.
- Liu, Yan/Li, Krista J./Chen, Haipeng/Balachander, Subramanian (2017): The effects of products' aesthetic design on demand and marketing-mix effectiveness: The role of segment prototypicality and brand consistency, in: *Journal of Marketing*, Jg. 81, Nr. 1, S. 83-102.
- Mackey, Tyson B./Mackey, Alison/Christensen, Lisa J./Lepore, Jason J. (2022): Inducing corporate social responsibility: Should investors reward the responsible or punish the irresponsible?, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 175, Nr. 1, S. 59-73.
- Madden, Thomas J./Fehle, Frank/Fournier, Susan (2006): Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 34, Nr. 2, S. 224-235.
- Nardi, Vinicius A. M./Jardim, William C./Ladeira, Wagner J./Santini, Fernando (2020): A meta-analysis of the relationship between customer participation and brand outcomes, in: *Journal of Business Research*, Jg. 117, September, S. 450-460.
- O'Brien, Diana/Main, Andy/Kounkel, Suzanne/Stephan, Anthony R. (2019): Purpose is everything: How brands that authentically lead with purpose are changing the nature of business today, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html>, Stand: 30.06.2022.
- Oh, Travis T./Keller, Kevin L./Neslin, Scott A./Reibstein, David J./Lehmann, Donald R. (2020): The past, present, and future of brand research, in: *Marketing Letters*, Jg. 31, Nr. 2, S. 151-162.
- Scholz, Joachim/Smith, Andrew N. (2019): Branding in the age of social media firestorms: How to create brand value by fighting back online, in: *Journal of Marketing Management*, Jg. 35, Nr. 11/12, S. 1100-1134.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Jg. 42, Nr. 11, S. 1224-1242.

The Convergence of Management Accounting and Risk Management: Strengthening Risk Governance as a Vehicle toward more Board-Level Visibility

Martin R. W. Hiebl*

Limited visibility of management accounting and risk management on corporate boards

Management accounting and risk management are well-established corporate functions in many contemporary organizations. While we usually observe separate departments and experts for management accounting and risk management tasks in large organizations, one department – if institutionalized at all – often takes care of all these tasks in smaller organizations (Falkner/Hiebl 2015; Ittner/Oyon 2020). However, independent of organizational size, the risk management and management accounting functions in many organizations are increasingly converging (Bracci et al., 2021; Hiebl 2022). Nevertheless, despite having reached the status of taken-for-granted functions, at least in for-profit organizations, management accounting and risk management share some long-standing challenges (Hiebl 2022; Ittner/Oyon 2020; Sheedy 2021).

For instance, practitioner frameworks such as the CGMA (2017) Global Management Accounting Principles and COSO's (2017) Enterprise Risk Management Integrated Framework have gained much attention and are heavily geared toward raising the board-level visibility of both management accounting and risk management. At the same time, empirical research into enterprise risk management and management accounting has often concluded that the actual board-level visibility of these functions is limited and that it shows considerable variance between organizations (Johanson 2008; Viscelli et al. 2017).

Here, risk governance comes into play. As defined by Sheedy (2021, 21), risk governance can be viewed as a “system of rules and relationships in an organization that support decisions and oversight relating to risk”. Hence, as argued by Stein and Wiedemann (2016), strong risk governance would be reflected in the actors at the top of organizational hierarchies adopting a more holistic and strategic approach to managing risk. At the same time, since risk governance systems are used to “support decisions” (Sheedy 2021), there are strong connections to management accounting, a function that typically provides information to managers to

* Univ.-Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl is Chair of Management Accounting and Control at University of Siegen, Germany and a Visiting Professor at Johannes Kepler University Linz, Austria.

aid their decision-making (Malmi/Brown 2008). Thus, in this contribution, I provide an outlook of how a strengthened risk governance might not only support a more holistic and strategic approach to managing risk, but also help management accounting functions gain more board-level impact, especially regarding board-level decisions.

How a strengthened risk governance might increase the board-level visibility of and synergies between management accounting and risk-management

While definitions of organizational risk governance vary somewhat, they have in common that strong risk governance would be reflected in senior managers and directors including risks and opportunities in their decision-making and obtaining a holistic view of the overall risks an organization faces and is willing to take (Lundqvist 2015; Sheedy 2021; Stein/Wiedemann 2016). Lundqvist (2015) views strong risk governance as the single most important differentiator between traditional risk management and more modern approaches such as enterprise risk management – a concept that has been gaining popularity not only in North America but also in several European countries including Germany (Grammenidis/Hiebl 2021; Maffei/Spanó 2021).

The sophistication of risk management and risk governance in European firms, however, still varies considerably (Lundqvist 2015). Although many organizations publicly declare strong considerations of risk, studies such as Lundqvist (2015) often find that the board-level visibility of risk management could be much stronger; for instance, it could be reflected in providing regular risk reports to the board or establishing separate risk committees at the board level. That said, qualitative field and case studies (Arena et al. 2017; Giovannoni et al. 2016) highlight that risk managers and chief risk officers that are skilled communicators may have stronger access to board members, meaning that risk topics have more visibility at the board level.

Another lever for more board-level visibility is the strong integration of risk metrics into general management accounting and control practices (Ittner/Oyon 2020; Tekathen/Dechow 2013). Top managers are usually well acquainted with using these practices for steering their corporations. Thus, if these control practices entail more risk-related metrics, top managers are confronted more directly with risk metrics, which in turn seems to foster their consideration of risk and risk management systems in their decision-making. Put differently, at least for management boards and top managers, one key factor to stronger risk governance is a stronger consideration of risk in overall management accounting and control systems such as monthly board reports resting on key performance indicators (Braumann et al.

2020). In line with this notion and fueled by regulatory change (Bledow et al. 2019; Grammenidis/Hiebl 2021), the ongoing convergence and stronger integration of risk management and management accounting functions seems likely to result in a closer consideration of risk topics at the management board level. However, when looking beyond the management board and one-tier board systems such as those usually found in North America, an additional obstacle to strong risk governance can be found in the two-tier board systems found in most European countries (Bledow et al. 2019). Truly strong risk governance is unlikely to end at the management board level and can be expected to include the supervisory board level, too.

Although there is only scant empirical evidence available yet, studies of “board accounts” indicate that the information supplied to supervisory boards may have changed little in the past few decades and may remain rather rudimentary (Johanson 2008). Therefore, we cannot yet expect including risk metrics in supervisory board accounts to have the same effect as the inclusion of information provided to top managers and management boards more generally. Hence, to strengthen corporate oversight overall, more management accounting and control information must move beyond the management level to the supervisory board level. This may include risk metrics, too, which would in turn increase the board-level visibility of risk considerations and thus strengthen risk governance.

At the same time and reconsidering the increasing regulatory pressure to more closely involve risk considerations in management and board accounts across Europe (Grammenidis/Hiebl 2021; Maffei/Spanó 2021), including risk-related reporting in established management and board accounts may support the latter, and thus the management accounting function more generally, in receiving more board-level visibility. Anecdotal evidence and risk disclosure suggest that this situation might have already been realized in many of the largest European (and North American) corporations. However, we can expect that there remains more room for improvement for smaller private firms that usually adopt more informal or less sophisticated risk management and management accounting systems (Falkner/Hiebl 2015; Lavia López/Hiebl 2015).

Development impetus for risk governance

The considerations reported in the previous section clarify the direction in which my impetus for further developing and strengthening risk governance is heading. One of the most promising ways, if not the single most promising way, to strengthen risk governance is more board-level visibility of risk metrics and more use of risk considerations in board-level decision-making (figure 1). For two-tier board systems, this must span not only management, but also the supervisory

board. Research on risk management shows that a stronger integration of risk metrics and risk management in management accounting and control systems can increase the board’s and the overall organization’s awareness of risks (Braumann et al. 2020). Hence, the time is ripe for management accountants and risk managers to join forces to raise the voice of both management accounting and risk management functions at the board level as opposed to fighting their political battles for board-level access (Giovannoni et al. 2016). The huge risks faced by many contemporary organizations, such as combating climate-related risks (Fraser et al. 2021) and the risks arising from the digital transformation of many industries (Krupowicz/Young 2021), make such a joining of forces necessary not only to formally strengthen their risk governance, but also to secure their organizations’ viability more generally.

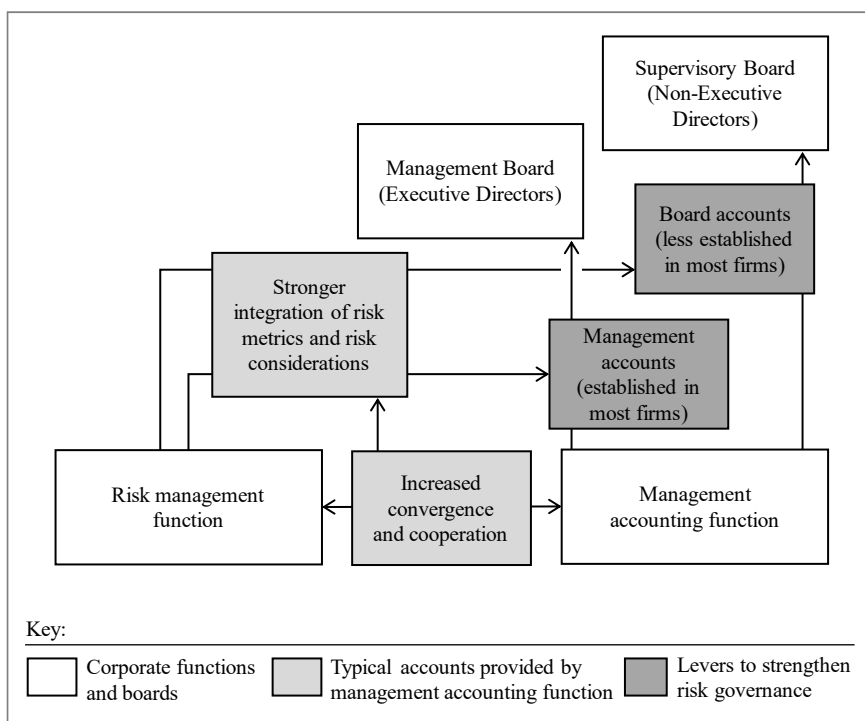


Figure 1: Increased convergence and cooperation between management accounting and risk management as levers to strengthen risk governance

As a limitation for this impetus for the further development of risk governance, I acknowledge that my conclusions thus far rest on the triangulation of several available research findings. That is, to the best of my knowledge, no large-scale empirical proof of the relation between a convergence of management accounting and

control practices and risk management systems and increased considerations of risk at the board level (both in one-tier and in two-tier systems) has yet been provided. Thus, my impetus is geared not only toward practitioners, but also toward fellow academics to empirically investigate the expectations I developed in this contribution, and which are summarized in figure 1.

References

- Arena, Marika/Arnaboldi, Michela/Palermo, Tommaso (2017): The dynamics of (dis)integrated risk management: A comparative field study, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 62, October, pp. 65-81.
- Bledow, Nicolai/Sassen, Remmer/Wei, Sylvia O. S. (2019): Regulation of enterprise risk management: A comparative analysis of Australia, Germany and the USA, in: *International Journal of Comparative Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 96-122.
- Bracci, Enrico/Mouhcine, Tallaki/Rana, Tarek/Wickramasinghe, Danture (2021): Risk management and management accounting control systems in public sector organizations: A systematic literature review, in: *Public Money & Management*, pp. 1-8.
- Braumann, Evelyn C./Grabner, Isabella/Posch, Arthur (2020): Tone from the top in risk management: A complementarity perspective on how control systems influence risk awareness, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 84, No. 3, Art. 101128.
- CGMA – Chartered Global Management Accountant (2017): *Global Management Accounting Principles: Effective management accounting: Improving decisions and building successful organisations*, London.
- COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017): *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance: Executive summary*, New York, NY.
- Falkner, Eva M./Hiebl, Martin R. W. (2015): Risk management in SMEs: A systematic review of available evidence, in: *Journal of Risk Finance*, Vol. 16, No. 2, pp. 122-144.
- Fraser, John R. S./Quail, Rob/Simkins, Betty J. (2021): Climate change risk, in: Fraser, John R. S./Quail, Rob/Simkins, Betty (Eds.), *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives*, 2nd edition, Hoboken, NJ, pp. 589-602.
- Giovannoni, Elena/Quarchioni, Sonia/Riccaboni, Angelo (2016): The role of roles in risk management change: The case of an Italian bank, in: *European Accounting Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 109-129.
- Grammenidis, Georgios/Hiebl, Martin R. W. (2021): Enterprise risk management in Germany, in: Maffei, Marco (Ed.), *Enterprise risk management in Europe*, Bingley, pp. 23-37.
- Hiebl, Martin R. W. (2022): Risk governance and risk management in change: A guest editorial, in: *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 18, No. 1, pp. 1-11.
- Ittner, Christopher D./Oyon, Daniel F. (2020): Risk ownership, ERM practices, and the role of the finance function, in: *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 32, No. 2, pp. 159-182.
- Johanson, Daniel (2008): Corporate governance and board accounts: Exploring a neglected interface between boards of directors and management, in: *Journal of Management & Governance*, Vol. 12, No. 4, pp. 343-380.

- Krupowicz, Andrew/Young, Phil (2021): Cybersecurity: Risks and governance, in: Fraser, John R. S./Quail, Rob/Simkins, Betty (Eds.), *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives*, 2nd edition, Hoboken, NJ, pp. 603-629.
- Lavia López, Oro/Hiebl, Martin R. W. (2015): Management accounting in small and medium-sized enterprises: Current knowledge and avenues for further research, in: *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 27, No. 1, pp. 81-119.
- Lundqvist, Sara A. (2015): Why firms implement risk governance – Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management, in: *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 34, No. 5, pp. 441-466.
- Maffei, Marco/Spanò, Rosanna (2021): Enterprise risk management across Europe, in: Maffei, Marco (Ed.), *Enterprise risk management in Europe*, Bingley, pp. 279-303.
- Malmi, Teemu/Brown, David A. (2008): Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions, in: *Management Accounting Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 287-300.
- Sheedy, Elizabeth (2021): *Risk governance: Biases, blind spots and bonuses*, Abingdon/New York, NY.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Vol. 86, No. 8, pp. 813-836.
- Tekathen, Matthäus/Dechow, Niels (2013): Enterprise risk management and continuous re-alignment in the pursuit of accountability: A German case, in: *Management Accounting Research*, Vol. 24, No. 2, pp. 100-121.
- Viscelli, Therese R./Hermanson, Dana R./Beasley, Mark S. (2017): The integration of ERM and strategy: Implications for corporate governance, in: *Accounting Horizons*, Vol. 31, No. 2, pp. 69-82.

Risk Governance der Supply Chain

Andreas Dutzi/Alexander F. J. Hasenau*

Problemstellung

Die Notwendigkeit eines integrativen Risikosteuerungsansatzes hat sich in den letzten Jahren durch die zahlreichen Wirtschaftskrisen und die COVID-19-Pandemie deutlich bestätigt. Vor diesem Hintergrund ist es zu begrüßen, dass auch die deutsche Gesetzgebung dazu übergeht, Elemente eines solchen explizit zu fordern sowie bestehende Elemente miteinander zu verknüpfen. Beispielsweise wurde mit dem Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG) nicht nur die Pflicht der Geschäftsführung zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement zum 01.01.2021 bei haftungsbeschränkten Unternehmensträgern unmissverständlich festgeschrieben. Vielmehr wurde durch § 102 StaRUG klargestellt, dass „Steuerberater, Steuerbevollmächtigte, Wirtschaftsprüfer, vereidigte Buchprüfer und Rechtsanwälte dem Mandanten“ künftig bei der Erstellung eines Jahresabschlusses auf das Vorliegen eines möglichen Insolvenzgrundes hinzuweisen haben.

Im Zuge der Aufarbeitung des Skandals um die Wirecard AG hat die deutsche Gesetzgebung mit dem Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG) im Jahr 2021 zudem die Organisationspflichten in Unternehmen konkretisiert. Danach hat der Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft nach § 91 Abs. 3 AktG ein im Hinblick auf den Umfang der Geschäftstätigkeit und die Risikolage des Unternehmens angemessenes und wirksames internes Kontroll- und Risikomanagementsystem einzurichten. Diese Regelung ergänzt die seit 1998 bestehende Pflicht zur Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems in § 91 Abs. 2 AktG und dürfte sich mittelfristig auch auf andere, nicht-börsennotierte Gesellschaften auswirken. Beide Reformen weisen zwar auf die hohe Bedeutung einer umfassenden Risikobetrachtung in Unternehmen hin, bleiben jedoch auf das einzelne Unternehmen sowie den jeweiligen Konzernverbund begrenzt.

Anders stellt sich die Situation mit dem ebenfalls im Jahr 2021 verabschiedeten Lieferkettensorgfaltgesetz (LkSG) dar. Dieses fordert von Unternehmen mitarbeiteranzahlabhängig den Aufbau und die Umsetzung eines Risikomanagements

* Prof. Dr. Andreas Dutzi ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungslegung und Corporate Governance an der Universität Siegen.

Alexander F. J. Hasenau ist als Program Manager in der Automobilindustrie tätig und Doktorand an der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungslegung und Corporate Governance der Universität Siegen.

und eine damit verbundene jährliche Berichtspflicht über die rechtlichen Unternehmensgrenzen hinweg. Auslöser dieser Reform waren nicht zuletzt die Erkenntnisse über die nicht ausreichende Erfüllung der unternehmerischen Sorgfaltspflicht in Bezug auf die Menschenrechte entlang der eigenen Wertschöpfungskette (Auswärtiges Amt 2021, 1-4; Dutzi et al. 2021, 454-455). Offenbar sind die in praxi vorzufindenden Risikosteuerungsansätze bislang überwiegend nicht holistischer Art. Da das LkSG im Gegensatz zu den bisherigen Regelungen zum Risikomanagement und zur integrierten Berichterstattung gänzlich rechtsformunabhängig verabschiedet wurde ist offen, welche Auswirkungen dieses auf die bestehenden Risikosteuerungsansätze der betroffenen Unternehmen haben wird.

Grundsätzlich ist bei der Betrachtung von Risikosteuerungsansätzen stets eine Unterscheidung zwischen den betrachteten Risiken und den mit ihnen einhergehenden Verlusten vorzunehmen. Diese können sich unter anderem in finanziellen, materiellen, psychischen, gesellschaftlichen, zeitlichen oder leistungsbezogenen Verlusten manifestieren. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass manche Risiken, wie die Reputationsrisiken, nur schwer zu steuern sind. Entscheidend ist daher, eine Sensibilisierung für die möglichen und teils massiven Auswirkungen von kritischen Ereignissen auf gesunde Unternehmensbereiche zu erreichen (Harland et al. 2003, 53-54). Die Fragilität von Systemen zeigt sich insbesondere am Beispiel der Supply Chain, denn bereits die Änderung eines einzigen Parameters durch einen Beschaffenden kann ausreichen, um einen negativen Einfluss auf die komplette Supply Chain zu nehmen (Pagell/Sheu 2001, 2797; Dutzi et al. 2021, 454).

Integrative Risikosteuerungsansätze in der Beschaffung

Risikosteuerungsansätze haben in den letzten Jahren viele Unternehmensbereiche durchdrungen. Es stellt sich allerdings die Frage, wie die Etablierung eines integrativen Risikosteuerungsansatzes mit den Kernelementen Prozess, Strategie und Wissen in der Beschaffung erfolgt. Der Risikomanagementprozess selbst wird in der Regel als iterativer Prozess dargestellt, der die Schritte Risikoidentifikation, Risikobewertung und Risikoevaluierung, Auswahl und Implementierung der richtigen Risikostrategie sowie Abschwächung des jeweils kritischen Ereignisses beinhaltet (Manuj/Mentzer 2008, 127). Darüber hinaus erfordert ein erfolgreiches Risikomanagement einen permanenten Informationsfluss zwischen den einzelnen Elementen des Risikomanagementprozesses. Er ist somit nicht starr, sondern verlangt regelmäßige Anpassungen. Um dieser Forderung gerecht zu werden, sollte ein wirksamer Risikosteuerungsansatz durch funktionsübergreifende Teams begleitet werden, um zu einer integrativen Betrachtungsweise zu gelangen (Manuj/Mentzer 2008, 148-149).

Aus der Beschaffungsperspektive heraus bedeutet dies, dass die jeweiligen Akteure nicht isoliert entscheiden, sondern das Wissen und die Fähigkeiten im Risikoumgang von anderen Unternehmensbereichen nutzen sollten. Es gilt, das bestehende Risikomanagement durch permanente Adaption und Integration von gesammelten Erfahrungen zu einem integrativen Risikosteuerungsansatz zu entwickeln. Allerdings deuten aktuelle Aussagen von Personen aus Wissenschaft, Beratung, Beschaffungsabteilungen und Geschäftsführung aus Deutschland und Österreich im Rahmen einer 2020/2021 durchgeführten Expertenbefragung darauf hin, dass eine solche multiperspektivische und prozessual etablierte Risikobehandlung derzeit noch keine ausreichende Durchdringung in der Beschaffungslandschaft aufweist. So berichtet lediglich jede und jeder zehnte Teilnehmende von einer Entscheidungsfindung unter Einbindung aller und nicht nur einzelner Abteilungen eines Unternehmens, wenn es zur Lieferantenauswahl kommt. Darüber hinaus kristallisiert sich bei der Hälfte der konsultierten Fachexpertinnen und -experten eine nur intuitive Berücksichtigung von Risikoaspekten bei Beschaffungsaktivitäten heraus, wohingegen 4 von 10 Spezialistinnen und Spezialisten in Beschaffungsentscheidungen wiederum lediglich den Einsatz von einzelnen Risikoelementen unabhängig voneinander sehen. Dies wird in der Unternehmenspraxis unter anderem auf eine fehlende ganzheitliche Risikomanagement-Kompetenz in der Beschaffung zurückgeführt. Zusätzlich bemängeln 9 von 10 Befragten, dass ein Wissensmanagement in Beschaffungsabteilungen lediglich unstrukturiert und implizit zum Einsatz kommt, welches unter Berücksichtigung der vorherigen Rückmeldungen der geführten Fachdiskussionen auf eine eher rudimentäre und weniger strategische, beziehungsweise reaktive ausgerichtete Risikoberücksichtigung in Beschaffungsabteilungen hindeutet.

Einen weiteren wichtigen Aspekt des mit erfolgreicher Risikosteuerung verbundenen zielgerichteten Informationsmanagements stellt neben dem strukturierten Einsatz und Transfer von Wissen und Informationen die technische Datenverarbeitung dar. So hat sich beispielsweise bei Big-Data-Analysen zur Reduzierung des sogenannten Peitscheneffekts (Machuca/Barajas 2004) entlang einer mehrstufigen Lieferkette gezeigt, dass die Geschwindigkeit der Datenverarbeitung den größten positiven Einfluss auf dessen Optimierung hat. Es stehen somit in den bisher dominierenden Risikosteuerungsansätzen nicht zwangsläufig das Datenvolumen oder die Anzahl der herangezogenen Datenquellen im Vordergrund. Vielmehr zeigt der Peitscheneffekt die Wichtigkeit der Optimierung der Schnelligkeit der Datenverarbeitung und der Abwicklungszeit von Bestellungen (Hofmann 2017, 5122). Interessanterweise zeigen die Interviews mit Unternehmensvertreterinnen und -vertretern recht deutlich auf, dass beispielsweise Simulationen als technisches Hilfsmittel in der Lieferantebewertung und -auswahl kaum zum Tragen kommen.

Aus den bisherigen auf die Eigenschaften und Bedingungen abzielenden Ausführungen zur Risikosteuerung lässt sich ableiten, dass zum einen ein tiefgreifendes Verständnis für die Zusammenhänge von Risiken und zum anderen für die zu berücksichtigenden und durch ein Unternehmen aktiv zu schaffenden Rahmenbedingungen von großer Bedeutung ist, gerade diese Aspekte aus Praxissicht allerdings noch deutlichen Verbesserungsbedarf aufweisen. Die Entwicklung eines entsprechenden Bewusstseins sollte sich nicht nur auf das eigene Unternehmen beschränken, sondern aus Beschaffungssicht alle die mit ihr verknüpften Lieferkettenebenen und Wertschöpfungsprozesse mit einzuschließen. Daher ist neben den beschriebenen Anforderungen an eine integrative Risikosteuerung ebenfalls deren Spezifität und starke Abhängigkeit von der Kultur des Unternehmens hervorzuheben. Durch diese wird festgelegt, ob eine Organisation reaktiv, defensiv, weitsichtig oder analytisch mit Risiken umgeht (Harland et al. 2003, 54).

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass erst ein integrativer Risikosteuerungsansatz wie die Risk Governance (Stein/Wiedemann 2016; Stein et al. 2019) den Erfordernissen einer Wirtschaftswelt mit zunehmender Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gerecht wird. Die Relevanz einer solchen Risk Governance zeigt sich in vielen aktuellen Entwicklungen, welchen sich Unternehmen aus verschiedensten Perspektiven heraus stellen müssen. So müssen vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie seit dem Jahr 2020 beispielsweise bestehende Supply-Chain-Strukturen oder Beschaffungsverhalten kritisch in Frage gestellt werden, da ihre Folgen teilweise schwere Auswirkungen auf die Stabilität bestehender Lieferketten oder die finanzielle Robustheit von Zulieferern haben (DIHK 2020, 5-7). Daneben spielen die Einhaltung rechtlicher Vorgaben oder neuer gesetzlicher Erfüllungspflichten eine immer größere Bedeutung, die jedoch mit zusätzlichen Risiken bezüglich Kosten, Haftung sowie insbesondere Reputation für Unternehmen einhergehen. Gleiches gilt für die aus dem European Green Deal entstandene Forderung zur Dekarbonisierung des Wirtschaftssystems (EU 2021), da durch die unternehmensexterne Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen direkter Einfluss auf den CO₂-Fussabdruck der eigenen Organisation genommen wird. Daneben werden Unternehmen ebenfalls mit Risiken konfrontiert, die potenziell als bereits überwunden angesehen wurden. So muss das Management europäischer Unternehmen und Beschaffungsverantwortliche unter Berücksichtigung von Risikoaspekten auf strategischer Ebene überdenken, ob Handelskriege (Mao/Görg 2020, 1790) zwischen einzelnen Wirtschaftsräumen einen stärkeren Protektionismus im internationalen Handel im Allgemeinen angestoßen haben.

Die aktuell unzureichende Ausgestaltung des Risikosteuerungsansatzes von deutschen Unternehmen über die gesamte Supply Chain wurde nicht zuletzt durch die Ergebnisse des Abschlussberichts zum Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte festgehalten (Auswärtiges Amt 2021). Um dem entgegenzuwirken und den erforderlichen Mind-Set-Change anzustoßen, lassen sich eine Reihe an Fragen aus Beschaffungssicht ableiten, welche mithilfe der Risk Governance das Beschaffungsmanagement entscheidend weiterentwickeln können:

- Wie sind Beschaffungsprozesse zu adaptieren, damit Unternehmen mittel- bis langfristig erfolgreich den mit zunehmender Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität der Wirtschaftswelt verbundenen Risiken begegnen?
- Wie kann eine höhere Sensibilisierung im strategischen Umgang mit Risiken in Beschaffungsaktivitäten und letztendlich bei den verantwortlichen Akteurinnen und Akteuren ein kultureller Wandel realisiert werden, um einen risikoorientierten Mind-Set-Change hin zu einem holistischen Risk-Governance-Ansatz zu erreichen?
- Wie kann Wissensmanagement in Beschaffungsaktivitäten integriert werden, um die Abhängigkeit von einzelnen Akteurinnen oder Akteuren zu reduzieren und einen iterativen Beschaffungsprozess sicherzustellen?
- Wie können neue Technologien in das Beschaffungsmanagement integriert werden, um die Informationsverarbeitung zu beschleunigen?
- Wie müssen Beschaffungsstrukturen konfiguriert werden, um die Erfüllung neuer rechtlicher Anforderungen in der Beschaffung – wie jenen des LkSG – zu ermöglichen und gleichzeitig zukünftig absehbare, beispielsweise der Entwurf einer Corporate Sustainability Due Diligence Directive in der Europäischen Union (Europäische Kommission 2022) oder noch nicht in der Anbahnung befindliche Regelungen aktiv zu berücksichtigen?

Literatur

Auswärtiges Amt (2021): Monitoring des Umsetzungsstands der im Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte 2016-2020 beschriebenen menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Unternehmen: Abschlussbericht, Berlin.

DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (2020): Corona: Bewährungsprobe für die Industrie: Sonderauswertung der 3. Corona Blitzumfrage, Berlin.

Dutzi, Andreas/Schneider, Oliver/Hasenau, Alexander F. J. (2021): Lieferkettenregulierung und Risk Governance – Implikationen für die betriebliche Praxis und Kritik, in: Der Konzern, Jg. 19, Nr. 11, S. 454-463.

EU – Europäische Union (2021): Verordnung (EU) 2021/1119 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 30. Juni 2021 zur Schaffung des Rahmens für die Verwirklichung der Klimaneutralität und zur Änderung der Verordnungen (EG) Nr. 401/2009 und (EU) 2018/1999 („Europäisches Klimagesetz“), ABl. L 243 vom 09.07.2021, S. 1-17.

- Europäische Kommission (2022): Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über die Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit und zur Änderung der Richtlinie (EU) 2019/1937, Brüssel.
- Harland, Christine/Brenchley, Richard/Walker, Helen (2003): Risk in supply networks, in: *Journal of Purchasing and Supply Management*, Jg. 9, Nr. 2, S. 51-62.
- Hofmann, Erik (2017): Big data and supply chain decisions: The impact of volume, variety and velocity properties on the bullwhip effect, in: *International Journal of Production Research*, Jg. 55, Nr. 17, S. 5108-5126.
- Machuca, José A. D./Barajas, Rafael P. (2004): The impact of electronic data interchange on reducing bullwhip effect and supply chain inventory costs, in: *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Jg. 40, Nr. 3, S. 209-228.
- Manuj, Ila/Mentzer, John T. (2008): Global supply chain risk management, in: *Journal of Business Logistics*, Jg. 29, Nr. 1, S. 133-155.
- Mao, Haiou/Görg, Holger (2020): Friends like this: The impact of the US–China trade war on global value chains, in: *The World Economy*, Jg. 43, Nr. 7, S. 1776-1791.
- Pagell, Mark/Sheu, Chwen (2001): Buyer behaviours and the performance of the supply chain: An international exploration, in: *International Journal of Production Research*, Jg. 39, Nr. 13, S. 2783-2801.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Jg. 42, Nr. 11, S. 1224-1242.

Zinsrisikopolitik in multinationalen Konzernen

Kai Ammann/Rainer Baule*

Einführung

Das Zinsrisiko stellt für viele große Industrieunternehmen neben dem Wechselkursrisiko und dem Rohstoffpreisrisiko eine bedeutende finanzielle Risikokategorie dar (Baule 2019, 29-35; Rolfes 2002). In diesem Beitrag geht es um die grundlegenden Aspekte der Zinsrisikopolitik als Gegenstand der Risk Governance (Stein/Wiedemann 2016).

Ein oftmals auftretendes Dilemma ist die Frage nach der Zielgröße der Risikosteuerung: Ein festverzinslicher Finanztitel geht mit fixen Cashflows, aber Wertschwankungen aufgrund von Zinsänderungen einher. Demgegenüber impliziert ein variabel verzinslicher Finanztitel schwankende Cashflows, aber keine oder nur unterperiodige Wertschwankungen. Bei einer cashfloworientierten Zinsrisikosteuerung sind somit festverzinsliche Titel zu bevorzugen, bei einer barwertorientierten Steuerung variabel verzinsliche (Greiner 2018).

Der Fokus dieses Beitrags liegt auf konzerninternen Finanzierungen. Wie im Weiteren näher erläutert, bedienen sich multinationale Konzerne eigener Finanzierungsgesellschaften, welche Darlehen an die operativen Konzerneinheiten oder -gesellschaften ausreichen. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen Treasury Centern, die sich primär durch Platzierung von Anleihen am Kapitalmarkt, also durch Fremdkapital refinanzieren, sowie Holdinggesellschaften, in denen ausgeschüttete Dividenden „zwischengeparkt“ werden und die somit fast ausschließlich eigenkapitalfinanziert sind.

Auf Konzernebene werden Richtlinien zur Risikopolitik vorgegeben (Gleißner 2000). In vielen Fällen lautet die Richtlinie eines Industriebetriebs, dass das Zinsrisiko nach Möglichkeit zu vermeiden ist. So sind etwaige Risikopositionen durch Gegengeschäfte am Kapitalmarkt zu schließen, sobald sie entstehen. Allerdings tritt hierbei das skizzierte Dilemma zwischen cashflow- und barwertorientierter Steuerung zutage. Zudem ist der (Risiko-)Konsolidierungskreis für die Messung des Zinsrisikos zu beachten, insbesondere wenn die Refinanzierung teilweise extern durch Anleihen erfolgt und teilweise intern durch Eigenkapital.

* Dr. Kai Ammann ist Head of Liquidity and Financial Market Risks bei der BMW Group, München. Der Beitrag gibt die persönliche Meinung des Autors wieder und ist keine offizielle Position der BMW Group.

Prof. Dr. Rainer Baule ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Bank- und Finanzwirtschaft an der FernUniversität in Hagen.

Konzernstruktur und Finanzierung der Konzerngesellschaft

Betrachtet wird eine für ein großes multinationales Industrieunternehmen typische gesellschaftsrechtliche Struktur. Organisatorisch unterhalb der eigentlichen Konzernmuttergesellschaft (AG) existieren zwei exemplarische Konzerngesellschaften, die eine Finanzierungsfunktion wahrnehmen: eine Holding sowie ein Treasury Center (Abbildung 1).

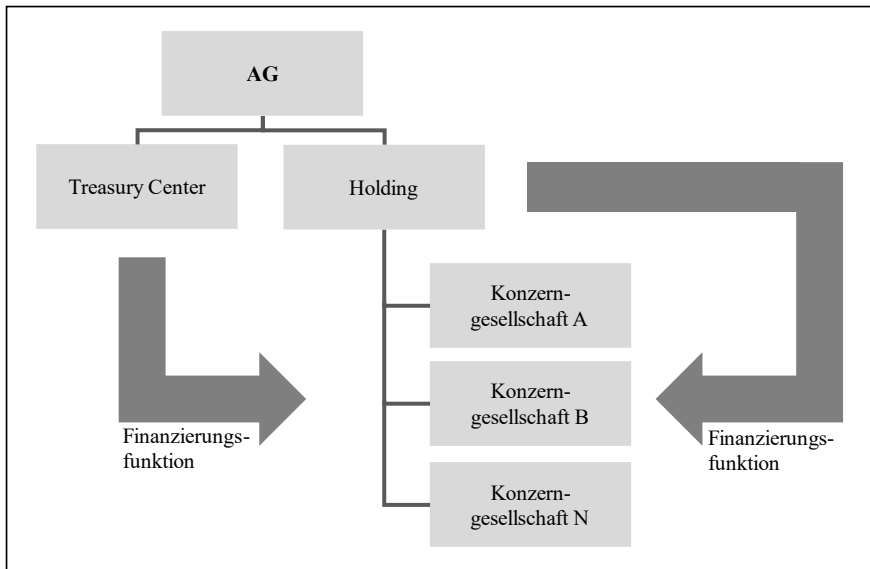


Abbildung 1: Struktur der Gesellschaften

Das Treasury Center dient vornehmlich der Kapitalbeschaffung, zum Beispiel mittels Anleihen oder anderer Schuldtitel am Kapitalmarkt. Das aufgenommene Fremdkapital wird zur internen Finanzierung der Konzerngesellschaften verwendet, wenn diese einen Kapitalbedarf aufweisen. Beispielsweise kann eine produzierende Konzerngesellschaft ihren Anlagenbestand erweitern oder eine neue Produktionsstätte bauen. Laufzeit und Zinskonvention des internen Darlehens orientieren sich an der Mittelbindung. Diese ist in den geschilderten Fällen langfristig. Üblicherweise erfüllt das Treasury Center eine Kapitalvorhaltefunktion für den Konzernverbund: Die Passiva haben eine (noch) längere Kapitalbindung als die Aktiva, mit entsprechenden Vorteilen hinsichtlich der finanziellen Flexibilität des Konzerns vor allem im Krisenfall. Das Treasury Center hält nur minimales Eigenkapital vor und ist fast ausschließlich fremdfinanziert.

Organisatorisch auf Ebene des Treasury Centers befindet sich die Holding-Gesellschaft, unter der wiederum weitere Konzerngesellschaften angesiedelt sind.

Diese Konzerngesellschaften verantworten das operative Geschäft in den verschiedenen Ländern. Die Holding erfüllt unter anderem im Rahmen der Dividendenpolitik des Konzerns eine Kapitalvorhaltefunktion. So schütten die Konzerngesellschaften ihre Dividenden an deren Muttergesellschaft, die Holding, aus. Diese hat die Möglichkeit, die Dividenden zu akkumulieren und nicht oder nicht vollständig an ihre Muttergesellschaft, die AG, weiterzureichen. Aufgrund der in der Vergangenheit aufgelaufenen und nicht weitergereichten Dividenden der Konzerngesellschaften ist die Holding üblicherweise (im Gegensatz zum Treasury Center) nahezu vollständig durch Eigenkapital finanziert.

Die Holding nimmt – wie auch das Treasury Center – im Konzernverbund eine (wenn auch untergeordnete) Finanzierungsfunktion wahr. Nationale steuerliche Restriktionen, vor allem Quellensteuern, die aus Zinszahlungen für interne Finanzierungen von Konzerngesellschaften resultieren, sind unter bestimmten Voraussetzungen auf der Ebene der Holding steuerlich anrechenbar. Im Vergleich zum Treasury Center sind somit Ausreichungen interner Darlehen durch die Holding an Konzerngesellschaften in bestimmten Ländern vorteilhaft.

Die unterschiedliche Struktur der Passiva bei Ausreichungen im Konzernverbund ist zu beachten, wenn eine konzernweit konsistente Risikopolitik etabliert werden soll. So ist der gesamte Risikokonsolidierungskreis des Konzerns im Zinsrisikomanagement zu berücksichtigen. Im hier vereinfacht dargestellten Fall ist die gemeinsame Zinsposition von Treasury Center, Holding und den Konzerngesellschaften mit Finanzierungsbedarfen maßgeblich.

Implikationen der Zinsrisikopolitik

Auf Gesamtkonzernebene gelten nun zwei zentrale Regeln der Zinsrisikopolitik:

- (1) Zinsrisiko wird barwertorientiert gesteuert.
- (2) Zinsrisiko ist nach Möglichkeit abzusichern.

Diese Regeln sind im Spannungsfeld zwischen cashflow- und barwertorientierter Steuerung zu sehen (Greiner 2018). Held et al. (2007) schlagen einen Optimierungsansatz vor. Das Hedging finanzieller Risiken (zu fairen Preisen) ist für Unternehmen grundsätzlich immer dann wertsteigernd, wenn Marktunvollkommenheiten wie Kosten finanzieller Anspannung zu berücksichtigen sind (Ammann et al. 2006). Im Folgenden werden die Implikationen der beiden Regeln für das operative Zinsrisikomanagement aufgezeigt.

Zunächst sei das Treasury Center betrachtet. Dieses begibt eine festverzinsliche Anleihe am Kapitalmarkt und reicht ein Darlehen an eine Konzerngesellschaft aus. Das Darlehen ist ebenfalls festverzinslich und im einfachsten Fall sind Kapital- sowie Zinsbindungsdauer von Darlehen und Anleihe identisch. Somit ist auf der

Ebene des Treasury Centers allein keinerlei Zinsrisiko existent, da Aktiv- und Passivposition sich neutralisieren. Tabelle 1 zeigt die stilisierte Zinsbindungsbilanz des Treasury Centers bei einem angenommenen Finanzierungsvolumen von 100 [Mio. Euro]. Variable Komponenten sind nicht enthalten. Die fixen Komponenten auf der Aktiv- und Passivseite gleichen sich aus.

	variabel	fix
<u>Aktiva</u>		
Darlehen	-	+100
<u>Passiva</u>		
Anleihe	-	-100
Nettoposition	0	0

Tabelle 1: Zinsbindungsbilanz Treasury Center

Die Situation ändert sich hingegen, wenn die Konzerngesellschaft in den Konsolidierungskreis mit einbezogen wird. Zunächst entsteht durch die Kreditvergabe eine Cash-Position auf der Aktivseite der Konzerngesellschaft, die zur Finanzierung der Produktionsanlagen verwendet wird. Die Cash-Position würde der variablen Zinsbindung zugerechnet; da diese aber zeitnah aufgelöst wird, sind stattdessen die Produktionsanlagen zu bilanzieren, welche keine originär dem Zinsrisiko zuzurechnende Position darstellen (Greiner 2018). Netto verbleibt daher weiterhin eine variable Position von null; hingegen liegt auf der fixen Seite eine offene Position in Höhe von -100 [Mio. Euro] vor (Tabelle 2). Diese resultiert aus der am Kapitalmarkt platzierten Anleihe, da das Darlehen als konzerninterne Position auf der Aktiv- wie auf der Passivseite auftritt. Bei einer Orientierung an Regel 2 ist es daher sachgerecht, die Nettoposition zu hedgen, etwa durch einen Receiver Swap, der die fixen in variable Zinszahlungen tauscht (Baule 2019, 324-336).

	variabel	fix
<u>Aktiva</u>		
Darlehen (TC)	-	+100
[Liquide Mittel (KG)]	[+100]	-
[Produktionsanlagen (KG)]	-	-
<u>Passiva</u>		
Anleihe (TC)	-	-100
Darlehen (KG)	-	-100
Nettoposition	[+100]	-100

Tabelle 2: Konsolidierte Zinsbindungsbilanz Treasury Center (TC) und Konzerngesellschaft (KG)

Hieraus darf allerdings nicht der Schluss gezogen werden, dass grundsätzlich Zinssicherungsgeschäfte zu verwenden sind. Dies ist im vorliegenden Fall nur adäquat, weil die offene Position aus dem Refinanzierungsgeschäft am Kapital-

markt resultiert. Das interne Darlehen stellt nicht den Auslöser für das Zinssicherungsgeschäft dar. Anders gelagert wäre nämlich die Situation, wenn die Darlehensvergabe durch die Holding erfolgt, die ihrerseits für die Mittelvergabe Eigenkapital einsetzt. Tabelle 3 zeigt die konsolidierte Zinsbindungsbilanz. Da Eigenkapital originär nicht dem Zinsrisiko unterliegt, geht dieses auch nicht in die Zinsbindungsbilanz ein. Es verbleibt eine Nettoposition von null, da sich die konzerninternen Positionen auf der Aktiv- und Passivseite ausgleichen. Sicherungsmaßnahmen wie Swaps sind in dieser Konstellation nicht erforderlich.

	variabel	fix
<u>Aktiva</u>		
Darlehen (H)	-	+100
[Liquide Mittel (KG)]	[+100]	-
[Produktionsanlagen (KG)]	-	-
<u>Passiva</u>		
Anleihe (H)	-	-
Darlehen (KG)	-	-100
Nettoposition	[+100]	0

Tabelle 3: Konsolidierte Zinsbindungsbilanz Holding (H) und Konzerngesellschaft (KG)

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Das stilisierte Beispiel zeigt die Bedeutung einer guten Risk Governance im Zusammenspiel mit dem (operativem) Risikomanagement. So ist der Konsolidierungsrahmen (Einzelgesellschaft versus AG) entscheidend für die Steuerung des Zinsrisikos. Sicherte in der Situation von Tabelle 3 die Holding ihr Zinsrisiko isoliert auf ihrer Gesellschaftsebene, da sie angewiesen ist, jegliches Zinsrisiko entsprechend Regel 2 zu eliminieren, müsste dies aus Konzernperspektive zwingend auch bei der produzierenden Konzerngesellschaft geschehen – ansonsten verbliebe im Konzernverbund eine offene Zinsposition. Ein solches Vorgehen wäre allerdings aufgrund der aus den doppelten Hedging-Aktivitäten resultierenden Transaktionskosten suboptimal. Die Konzernzentrale müsste vielmehr die Holding sowie die produzierende Konzerngesellschaft anweisen, ihre jeweilige (offene) Zinsposition zu belassen. Wertschwankungen in den Bilanzen der jeweiligen Gesellschaften wären zu akzeptieren.

Hieraus kann allerdings ein Zielkonflikt entstehen, wenn Entscheidungen, die aus „Konzern-Räson“ getroffen werden, sich nachteilig auf einzelne Gesellschaften auswirken, beispielsweise hinsichtlich unerwünschter Wertschwankungen in den einzelnen Jahresabschlüssen. Hier ist nun eine gute Risk Governance gefragt. Sollten solche Effekte dauerhaft auftreten und für das Geschäftsmodell wie bei einer Finanzierungsgesellschaft wesentlicher Bestandteil sein, muss die Risk

Governance einen Rahmen setzen, um bei dezentralen Verantwortlichkeiten Entscheidungen im Sinne des Gesamtkonzerns zu ermöglichen. Hierzu zählen beispielsweise Verrechnungsmodelle, welche die Konzerngesellschaften für aus Einzelperspektive unvorteilhafte Geschäfte kompensieren. Alternativ könnten auch Zinsrisikobudgets vereinbart werden. Auf diese Weise wird eine dauerhafte auf das Gesamt-Optimum ausgerichtete Risikosteuerung des Konzerns möglich.

Das Beispiel zeigt eine Situation, die für das betriebliche Zielsystem von großen multinationalen Unternehmen symptomatisch ist. In der Praxis ist die Komplexität noch weitaus größer, zum Beispiel wenn es gilt, zusätzlich auch das Währungsrisiko zu berücksichtigen. Etliche weitere Aspekte sind hier aus Platzgründen vernachlässigt worden, so auch Überlegungen zur Kommunikation betrieblicher Entscheidungen zum finanziellen Nachteil einzelner Gesellschaften gegenüber den lokalen Steuerbehörden. Festzuhalten bleibt, dass Methoden und Verfahren zur Messung und Steuerung finanzieller Risiken auf oberster organisatorischer Ebene zu etablieren sind. Die bloße Aggregation der jeweiligen Risiken aller Gesellschaften des Konzerns ist nicht sachgerecht und kann zu Fehlsteuerung führen.

Literatur

- Ammann, Kai/Baule, Rainer/Tallau, Christian (2006): Zum Wertbeitrag des finanziellen Risikomanagements, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Jg. 35, Nr. 2, S. 62-65.
- Baule, Rainer (2019): *Finanzwirtschaftliches Bankmanagement*, Stuttgart.
- Gleißner, Werner (2000): Risikopolitik und Strategische Unternehmensführung, in: *Der Betrieb*, Jg. 53, Nr. 33, S. 1625-1629.
- Greiner, Utz (2018): Zinsrisiko-Management im Unternehmen, in: Birrer, Thomas K./Rupp, Markus/Spillmann, Martin (Hrsg.), *Corporate Treasury Management: Konzepte für die Unternehmenspraxis*, Wiesbaden, S. 308-331.
- Held, Christian/Freidl, David/Khuen, Florian (2007): Ausgewählte Fragen zum Zinsrisikomanagement in Industrieunternehmen, in: Seethaler, Peter/Steitz, Markus (Hrsg.), *Praxishandbuch Treasury-Management: Leitfaden für die Praxis des Finanzmanagements*, Wiesbaden, S. 377-393.
- Rolfes, Bernd (2002): Das Management von Zins- und Währungsrisiken in Industrieunternehmen, in: Hölscher, Reinhold/Elfgen, Ralph (Hrsg.), *Herausforderungen Risikomanagement: Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken*, Wiesbaden, S. 541-558.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.

5.

Angewandte Risk Governance

Applied Risk Governance

5. Angewandte Risk Governance

Wie kommt die Risk Governance in der Unternehmenspraxis tatsächlich an? Wie durchdringt sie die Gestaltung der strategischen Arbeit in Unternehmen, aber auch das operative Tagesgeschäft? Und wie hilft die Risk Governance bei der Bewältigung unvorhergesehener Krisen? Somit thematisiert dieses Kapitel die *Angewandte Risk Governance*.

Dass die Risk Governance bereits Eingang in die Unternehmenspraxis gefunden hat, belegt *Peter Hanker* anhand der Volksbank Mittelhessen. Er illustriert die konkrete Ausgestaltung des risikobezogenen nachhaltigen Agierens und lenkt seine Überlegungen vor dem Hintergrund seines eigenen Tone from the Top hin zu übergreifenden Kommunikationsaspekten der Risk Governance.

Gerd Waschbusch, *Sabrina Kiszka* und *Christine Schnur* zeigen am Beispiel von Nachhaltigkeitsratings von Unternehmen und Finanzprodukten, auf welche Weise neuartige Risiken wie die der Nachhaltigkeit in den Blick genommen und in Risikobewertungen – zunächst unmittelbar für Anlageentscheidungen, dann aber nachgelagert in die Steuerung des Geschäftsmodells einer Bank – integriert werden können, was zu den Kernaufgaben der Risk Governance zählt.

In der Praxis bietet sich die Risk Governance an, in komplexen Gefügen aus makrogesellschaftlichen Anforderungen und deren mikroinstitutioneller Umsetzung bewusst den Fokus auf diese Schnittstelle zu lenken. *Patrick J. Ring* illustriert dies anhand der betrieblichen Altersvorsorge im Vereinigten Königreich, wobei es ihm nicht allein um die Bewältigung der gegebenen Komplexität geht, sondern zudem um die Sinnstiftung zwischen miteinander verbundenen Akteurinnen und Akteuren in einem größeren sozialen Kontext.

Der Praxisfall des Unternehmens Peloton ist bestens geeignet, die Vorteile einer Anwendung von Risk Governance nachzuzeichnen. Dies tun *Michelle Graversen* und *Yanik Bröhl*, bevor sie wichtige Impulse für eine Risk Governance in Start-ups entwickeln.

Marco Maffei nimmt sich ganz speziell die Energierisiken von kleinen und mittleren Unternehmen vor. Anhand seiner Best-Practice-Analyse in einem italienischen Energiemanagement- und Dekarbonisierungsdienstleister illustriert er die Vorteile einer Verzahnung externer Risikoüberwachungsleistungen mit der unternehmensinternen Risk Governance, die gerade im Hinblick auf die Weiterentwicklung neuartiger nachhaltigkeitsbezogener Risikosteuerungssysteme zu Synergien führen kann.

Um die positiven Wertbeiträge der Risk Governance für das Krisenmanagement von Industrieunternehmen hervorzuheben, nimmt *Natalie Schmücker* in ihrem Beitrag seltene, aber verheerende Ereignisse („dread risks“) wie die Covid-19-Krise in den Blick. Sie zeigt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen auf, wie nutzbringend eine dynamisch agierende Risikobetrachtung mit breitem Fokus ist, aber auch, wie herausfordernd dies werden kann, wenn sich hierbei unternehmensinterne mit unternehmensübergreifenden Kooperationsstrukturen verzahnen.

Spezifisch auf eine Risk Governance in Nichtregierungsorganisationen (NGOs) blickt *Mark Fonseca*. Er stellt nicht nur deren Zielsetzungen, allgemeine Risikotypen sowie spezifische Governance-Risiken vor, sondern entwickelt eine Risk Governance für NGOs, die deren nachhaltiges Agieren und deren Wirkungsmacht stärkt.

Volker Stein und *Ulf Richter* stellen dar, wie die Risikosteuerung in einer Universität funktioniert, welche konkreten Instrumentarien zum Einsatz kommen und dass eine universitäre Risikosteuerung bereits eine gelebte Risk Governance darstellt.

5. Applied Risk Governance

How is risk governance actually received in corporate practice? How does it permeate the design of strategic work in companies and also the day-to-day operations? And how does risk governance help to deal with unforeseen crises? This chapter, therefore, addresses *applied risk governance*.

Using the case of the Volksbank Mittelhessen, *Peter Hanker* proves that risk governance has already found its way into corporate practice. He illustrates the concrete design of risk-related sustainable action and, against the background of his own tone from the top, directs his considerations towards overarching communication aspects of risk governance.

Gerd Waschbusch, *Sabrina Kiszka*, and *Christine Schnur* use the example of sustainability ratings of companies and financial products to show how new risks, such as sustainability risks, are taken into account and can be integrated into risk assessments – initially directly for the purpose of investment decisions but then later for the management of the business model of a bank – which is one of the core tasks of risk governance.

In practice, risk governance makes it possible to consciously focus on the complex interface structures of macrosocietal requirements and their microinstitutional implementation. *Patrick J. Ring* illustrates this through the example of occupational pension schemes in the United Kingdom, whereby he is not only concerned with overcoming the given complexity but also with the creation of meaning between connected actors in a larger social context.

Peloton's case study is well suited to show the benefits of applying risk governance. *Michelle Graversen* and *Yanik Bröhl* do this before they develop important impulses for risk governance in start-ups.

Marco Maffei specifically addresses the energy risks of small and medium-sized companies. Based on his best practice analysis in an Italian energy management and decarbonization service provider, he illustrates the advantages of dovetailing external risk monitoring services with internal risk governance, which can lead to synergies, especially with regard to the further development of new sustainability-related risk control systems.

In her contribution, *Natalie Schmücker* focuses on rare but devastating events (“dread risks”) such as the Covid-19 crisis in order to emphasize the positive value contributions of risk governance for crisis management in industrial companies.

She shows, especially for small and medium-sized companies, how useful a dynamic risk assessment with a broad focus is, but also how challenging this can become when internal and cross-company cooperation structures interlock.

Mark Fonseca looks specifically at risk governance in non-governmental organizations (NGOs). He not only presents their objectives, their general types of risks, and their specific governance risks, but he also develops risk governance for NGOs that strengthens their sustainable action and their impact.

Volker Stein and *Ulf Richter* show how risk control works in a university, which specific instruments are used, and that university risk control already represents “risk governance in practice.”

Alle Risiken im Blick – Risk Governance bei der Volksbank Mittelhessen

Peter Hanker*

Einführung

„Risk Governance? Machen wir doch bereits!“ So oder ähnlich könnte die Reaktion eines Bankvorstandes auf die Frage nach der Relevanz von Risk Governance lauten. Doch weit gefehlt. Denn missverständlich ist häufig die Annahme, dass das Risikomanagement auf Basis der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), mit ihren umfangreichen Instrumenten, die risikorelevanten Themen abdeckt. Gemäß den MaRisk ist es die Aufgabe des Risikomanagements, vermeidbare Risiken zu mitigieren sowie tatsächliche Risiken zu analysieren und zu überwachen. Warum also „zusätzlich“ Risk Governance?

Es lohnt sich ein genauerer Blick: Denn Risk Governance ist ein breiterer, konzeptioneller Ansatz, der das operative Risikomanagement bei der Übersetzung der eher retrospektiven Risikoidentifikation in zukünftiges, strategisches Handeln unterstützt (Stein/Wiedemann 2016). Risk Governance ist ein strategischer Ansatz, der das Institut mit stakeholderorientierter Risikosteuerung ganzheitlich analysiert. Dabei zählen das laufende Design von Risikomodellen, die systematische Bestimmung von Modellrisiken, die Forschung und Entwicklung in Risikothemen und die Beratung des Vorstands in Risikosachverhalten zu den wesentlichen Aufgaben der Risk Governance (Wiedemann et al. 2016).

Besonders vor dem Hintergrund des nach wie vor herausfordernden Marktumfelds erscheint die Umsetzung der Prinzipien der Risk Governance aus unserer Sicht opportun und notwendig. Sie geht im Sinne des verantwortlichen Vorstands über die Methoden und das Instrumentarium des klassischen Risikomanagements hinaus.

Unser eigenes Marktumfeld ist die Basis für Risk Governance

In Zeiten, in denen sich Fristentransformation nur noch in sehr eingeschränktem Maße lohnt, gilt es, neue Wege zu finden, um unsere Ziele zu erreichen. Zudem reißen die allseits bekannten Herausforderungen wie Regulatorik, Digitalisierung, Negativzinsphase oder Wettbewerb durch Kooperationsmöglichkeiten mit Fin-Techs nicht ab.

* Dr. Peter Hanker ist Vorstandssprecher bei der Volksbank Mittelhessen eG, Gießen.

Diese dauerhaften Entwicklungen erfordern einen adäquaten Umgang mit dem strategischen und dem Geschäftsrisiko (Stein/Wiedemann 2017). Die Gefahr von unerwarteten Veränderungen der Markt- und Umfeldbedingungen (beispielsweise regulatorisches Umfeld, Wirtschafts- und Produktumfeld, Verhalten der Kundenschaft, Wettbewerbssituation) mit nachteiligen Auswirkungen auf die Ergebnislage ist in Tagen wie diesen virulenter denn je. Dazu gehören insbesondere die Ergebnisse aus Neugeschäften (Vertriebsrisiko), aber auch aus dem Eigengeschäft sowie wie die Kosten für Overhead oder Projekte (Produktivitätsrisiko).

Als weiteres Beispiel können im Zuge der Anpassungen an unserem Geschäftsmodell auch Risiken des Arbeitsmarkts in erhöhtem Maße schlagend werden. Insbesondere der Fachkräftemangel ist hier zu nennen, vor allem in dünn besiedelten und wirtschaftlich weniger prosperierenden Gebieten.

Die Aufsicht prüft regelmäßig den internen Prozess zur Beurteilung der Angemessenheit des Kapitals (Internal Capital Adequacy Assessment Process – ICAAP). Es ist daher von größter Bedeutung, die Widerstandsfähigkeit jedes einzelnen Kreditinstitutes in Stressperioden zu stärken, indem die zukunftsorientierten internen Prozesse zur Beurteilung der Angemessenheit des Kapitals verbessert werden. Der ICAAP ist auch ein bedeutender Input-Faktor für den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (Supervisory Review and Evaluation Process – SREP) des einheitlichen Bankenaufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism). Er fließt in die SREP-Bewertung des Geschäftsmodells, der internen Governance und des allgemeinen Risikomanagements sowie in die Bewertung der Risikokontrollen in Bezug auf Kapitalrisiken und das Verfahren zur Ermittlung des Kapitals nach Säule 2 ein. Maßnahmen und Prozesse im Rahmen des ICAAP sorgen für die Wirksamkeit des Rahmens für die Risikobereitschaft (Risk Appetite Framework). Es wird erwartet, dass die Institute in ihrer Erklärung zur Risikobereitschaft ein klares und eindeutiges Bild von ihren Risiken und den diesbezüglich geplanten Maßnahmen im Einklang mit ihrer Geschäftsstrategie vermitteln.

Risk Governance bei der Volksbank Mittelhessen eG

Zur nachhaltigen Sicherstellung und Umsetzung unseres genossenschaftlichen Förderauftrages gegenüber Kundschaft, Mitgliedern, Beschäftigten und der Region erschließen wir zum einen neue Geschäftsmodelle (Beteiligungen, Tochtergesellschaften) zum Beispiel im Bereich der Erneuerbaren Energien.

Und natürlich haben wir uns zum anderen auf die Reise einer gewaltigen internen Transformation begeben:

- Projekt „Change“: Beim Aktiv-Projekt wurden bewusst und konkret Regelungen verändert, die risikorelevant, jedoch vor allem produktivitätserhöhend sind, wie Sicherheitenmatrix, Offenlegungsgrenze, Kompetenzerweiterung,

Mittelverwendungsnachweise oder die Trennung bezüglich (nicht) risikorelevant. Diese Änderungen zählen auf das Thema Risikokultur/Risikoappetit und somit Risk Governance ein!

- Um das eigene Geschäftsmodell in ein neues Zeitalter zu transferieren und den Wandel im Unternehmen zu beschleunigen, hat die Volksbank Mittelhessen das Management-System OKR (Objectives and Key-Results) eingeführt.
- Es wurden agile Teams zur Bearbeitung bestimmter Fragen gebildet.
- Das Führungsverständnis der Bank richtet sich an den Rollen „strategischer Steuerer“, „Transformationsmanager“, „Führungskraft“ und „Experte“ aus. Der strategische Steuerer sieht den gesamtunternehmerischen Kontext statt seiner „Bereichsbrille“. Er bewertet den Beitrag für das gesamte Unternehmen nach wirtschaftlichen und strategischen Kriterien (Profitabilität, Benchmarks, Best Practice). Zudem erkennt er Risiken und sichert Innovationen für die Zukunft. So deckt unser Führungsverständnis die vielfältigen Aspekte der Risk Governance ab.
- Die Bereiche Rechnungswesen, Meldewesen und (Risiko-)Controlling wachsen zunehmend zusammen (Wiedemann et al. 2021). Diese Philosophie verfolgt auch die atruvia AG mit ihrer vollintegrierten Steuerungsplattform agree21Finanzen. Ziel dieser ist die Durchgängigkeit sowie Transparenz über alle Ebenen hinweg. Die von der Regulatorik geforderte Transparenz in Datenflüssen und Berechnungsgrundlagen wird sichergestellt. Somit unterstützt uns auch die Technik bei der Implementierung der Risk Governance.
- Nachhaltigkeit, der unaufhaltsame und dominierende Megatrend: Sind sich Ökologie und Ökonomie wirklich grün? Der genossenschaftliche Gedanke ist seit jeher ein nachhaltiger. Deshalb erfüllen die Volksbanken und Raiffeisenbanken und damit auch die Volksbank Mittelhessen viele Aspekte der Nachhaltigkeit qua Geschäftsmodell und Selbstverständnis bereits seit langer Zeit. Kern des Auftrages als Genossenschaftsbank ist die Förderung unserer Mitglieder. Seit 170 Jahren ist der Nachhaltigkeitsgedanke fest im Geschäfts- und Denkmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken verankert. Die Genossenschaftsidee, die wirtschaftliches mit gesellschaftlich nachhaltigem Handeln verbindet, ist als Weltkulturerbe von der UN anerkannt. Dies sind wichtige Voraussetzungen für den Wandel zu einer nachhaltigen Wirtschaft.

Wir sehen uns in der Verantwortung für die gesamte Region. Die Volksbank Mittelhessen ist heute gemessen an der Zahl ihrer Mitglieder und an der Fläche ihres Geschäftsgebietes eine der größten deutschen Volksbanken. Sie bündelt die Stärke von mehr als 200.000 Mitgliedern und stellt diese finanzielle Kraft der mittelständischen Wirtschaft und der Region zur Verfügung. Diese Größe hat unübersehbare Vorteile für unsere Mitglieder und Kundschaft. Denn mit der Volksbank Mittelhessen sind auch die Möglichkeiten gewachsen: 1,6 Mrd. Euro neue Kredite im

Jahr 2021, die direkt in die mittelhessische Wirtschaft fließen, unzählige private Baufinanzierungen, die finanzielle Förderung der Vereine, der Kultur und der Bildung mit jährlich mehr als einer Million Euro. Die gesamte Region und die dort lebenden Menschen profitieren von der Kraft, die durch den Zusammenschluss der Menschen in der Genossenschaft entstanden ist.

Mit der Risk Governance verfolgen wir genau diesen Gedanken: Wir wollen risikobezogen nachhaltig agieren. Neben den bereits aufgezeigten Aspekten trägt unser Verständnis von Risikokultur und Risikoappetit dazu bei. Dabei ist uns der kulturelle Aspekt besonders wichtig: Wir kennen unsere Kundschaft, unsere Kreditnehmerinnen und Kreditnehmer sind keine Nummern, sondern unsere Nachbarn.

Risikokultur und Risikoappetit bei der Volksbank Mittelhessen

Der 2017 in die MaRisk eingeführte Begriff „Risikokultur“ beschreibt die qualitative Sicht auf die Risiken. Es besteht ein enger Zusammenhang zur Risikoinventur: Die Risikokultur ist die Verbindung zwischen den Instrumenten der Risikomessung und der Wirkung dieser Instrumente – insofern bedingen sich Risikoinventur und -kultur gegenseitig (Wiedemann/Stein 2021). Wenn die Risikokultur nicht sauber gesteuert wird, dann kann diese zu einem eigenen Risiko werden (Kulturrisiko). Kennzeichnend für eine angemessene Risikokultur ist vor allem das klare Bekenntnis der Geschäftsleitung zu risikoangemessenem Verhalten, die strikte Beachtung des durch die Geschäftsleitung kommunizierten Risikoappetits durch alle Beschäftigten und die Ermöglichung und Förderung eines transparenten und offenen Dialogs innerhalb des Instituts zu risikorelevanten Fragen.

Die in unserem Haus gelebte Risikokultur spiegelt sich unter anderem in unseren Organisationsrichtlinien und Strategiedokumenten wider. Zur Umsetzung einer angemessenen Risikokultur in unserem Haus bedienen wir uns zum Beispiel folgender Instrumente:

- Zielkennzahlen oder Ambitionsniveaus beispielsweise für Gesamtkapitalquote und Liquiditätsdeckungsquote (Liquidity Coverage Ratio),
- risikobegrenzende Kompetenzsysteme,
- Vergütungssysteme, die nicht zur Belohnung eines riskanten Verhaltens beitragen,
- eine offene Kommunikation und persönliche Ansprache an die Beschäftigten sowie
- ein Verhaltenskodex.

Der Risikoappetit bezeichnet das Ausmaß und die Arten von Risiken, die das Institut im Einklang mit seinem Geschäftsmodell unter Berücksichtigung seiner Tragfähigkeit insgesamt einzugehen bereit ist, um seine strategischen Ziele zu erreichen. Der Risikoappetit wird unterschieden in quantitativer und qualitativer Risikoappetit. Der quantitative Risikoappetit basiert auf der Risikoinventur im Rahmen der Limitsysteme wie Risikolimits und Strukturlimits, der Strenge der Risikomessung und der Höhe des Risikopuffers. Demgegenüber basiert der qualitative Risikoappetit beispielsweise auf Anforderungen an Sicherheiten, der Vermeidung bestimmter Geschäfte sowie einem Mindestrating für das Neugeschäft.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Die Implementierung einer Risk Governance ist vor dem Hintergrund des derzeitigen Marktumfelds für die Volksbank Mittelhessen unabdingbar, um stets einen Überblick der Risiken – und zwar auch bankexterner Risiken – zu bewahren. Das sind wir unseren Mitgliedern und unserer Kundschaft schuldig und das ist keine Frage der aufsichtsrechtlichen Verpflichtung.

Weil wir die Notwendigkeit einer umfassenden Risikosteuerung nicht nur erkannt haben, sondern bereits in unserer täglichen Arbeit umsetzen, haben wir vielfältige Erfahrungen gesammelt, die auch der weiteren Beschäftigung mit der Risk Governance zuträglich sein könnten.

Zunächst sehen wir einen entscheidenden Vorteil darin, die vielfältigen Transformationsziele aufeinander auszurichten und im Gesamtsystemzusammenhang zu gestalten. Die Entwicklung neuer nachhaltigkeitsbezogener Geschäftsmodelle erfordert durchdachte Change-Prozesse sowie eine integrierte Prozesssteuerung in Verbindung mit einer agilen Führung. Die Herstellung einer Stimmigkeit darf allerdings nicht allein in Zielerwartungen erfolgen, sondern benötigt die konkrete Nachverfolgung beispielsweise durch ein Aktivitäts- und Zielerreichungscontrolling. Die entsprechende Berichterstattung an den (Bank-)Vorstand sollte sich daher immer wieder auf die Meilensteine des übergeordneten Transformationsprozesses beziehen.

Darüber hinaus bringt die Risk Governance eine große Kommunikationsaufgabe für die Bankleitung (allgemeiner: Unternehmensleitung) mit sich: Der Vorstand kann durch seine Kommunikation – durch den „Tone from the Top“ – die Risikokultur sowie den vorherrschenden Risikoappetit beeinflussen. Die interne Kommunikationsrichtung lässt sich dadurch stärken, dass immer wieder ausdrücklich von der Risikosteuerungsthematik gesprochen wird, und zwar dialogisch. Die Richtung der Kommunikation darf nicht allein „von oben nach unten“ verlaufen, sondern erfordert immer auch das Zuhören all derer, die aus ihrer unmittelbaren Arbeitsperspektive heraus Risikowahrnehmungen machen. Gerade die Abfrage

von Intuition „an der Basis“ ist eine relevante Informationsquelle für die Steuerung der Risiken „an der Spitze“.

Die externe Kommunikationsrichtung kann als Teil einer bewussten Signal-Strategie angesehen werden. Sowohl die Aufsicht als auch die Genossinnen und Genossen und die Kundinnen und Kunden erhalten auf diese Weise qualitative Signale, dass ein breit getragenes Risikobewusstsein zur nachhaltigen Aufstellung der Geschäftstätigkeit beiträgt. Dies ist ein Erwartungsmanagement nach außen – was einer normativen Selbstverpflichtung gleichkommt, der eine Bank beziehungsweise ein Unternehmen letztlich gerecht werden muss. Die Erwartungshaltung externer Beobachterinnen und Beobachter wird erhöht, aber in der heutigen Zeit werden solche hohen Erwartungen auch unabhängig vom Unternehmenshandeln an Unternehmen gestellt. Daher ist es sicherlich sinnvoll, in Vorleistung zu gehen.

Wünschenswert wären allerdings weitere Hinweise aus der Risk-Governance-Forschung, wie ein wirksamer Tone from the Top ausgestaltet werden sollte. Interessant wäre es darüber hinaus, die Unterschiede zwischen einem effektiven intern-gerichteten Tone from the Top und einem effektiven extern-gerichteten Tone from the Top zu kennen. Schließlich könnte die Wissenschaft – ähnlich wie im Rahmen der Diskussion von Nachhaltigkeit das „Greenwashing“ aufgerufen wird – weitere Hinweise dazu geben, auf welche Weise ein authentischer Tone from the Top von einem Tone from the Top unterschieden werden kann, der ausschließlich der oberflächlichen Imagepflege dient.

Literatur

- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Wiedemann, Arnd/Stein, Volker (2017): Risk Governance: Vorausschauender Radar, in *Bank-Information*, Jg. 44, Nr. 3, S. 64-69.
- Wiedemann, Arnd/Hille, Vanessa/Wiechers, Sebastian (2021): Integrierte Banksteuerung: Internes Controlling, externe Bilanzierung und aufsichtsrechtliche Limitierung des Zinsänderungsrisikos, Stuttgart.
- Wiedemann, Arnd/Stein, Volker (2021): Der „Tone from the Top“: Eine empirische Analyse der Risikokultur in Sparkassen, Bonn.
- Wiedemann, Arnd/Stein, Volker/Quast, Julian (2016): Risk Governance leistet positiven Wertbeitrag, in: *Die Bank*, Jg. 56, Nr. 9, S. 37-40.

Nachhaltigkeitsratings als Instrumente zur Steuerung des Adressrisikos in Banken

Gerd Waschbusch/Sabrina Kiszka/Christina Schnur*

Hinführung zur Thematik

Das Thema Nachhaltigkeit hat in der Bankenbranche stark an Relevanz gewonnen. Banken verspüren nicht nur einen zunehmenden gesellschaftlichen, politischen und regulatorischen Druck, nachhaltiger zu agieren (Malzkorn/Ebert 2020, 50), sondern können selbst direkt sowie indirekt von den Folgewirkungen von Nachhaltigkeitsrisiken, beispielsweise aufgrund des Klimawandels, betroffen sein (Waschbusch et al. 2020, 615). Somit spielt die Thematik der Nachhaltigkeit sowohl auf der Makro- als auch auf der Mikroebene eine große Rolle in der Risk Governance. Banken stehen vor der Herausforderung, aufkommende Nachhaltigkeitsrisiken qualitativ und insbesondere quantitativ in ihr Risikomanagement zu integrieren.

Die aktuell größte Sorge liegt in erster Linie bei den Auswirkungen der Nachhaltigkeitsrisiken auf die Adressrisiken – also auf die Gefahr, dass Kredite nicht oder nicht vollständig zurückgezahlt werden – da aufgrund klimatischer Faktoren zunehmend Kredit- und Gegenparteiausfallrisiken zu beobachten sind (Bank of England 2018, 22). Um die Bonität der Kreditnehmerinnen und Kreditnehmer exakt zu bestimmen sowie die zugrundeliegenden Risiken angemessen einpreisen zu können (Barthruff 2014, 1), ist es erforderlich, die Nachhaltigkeitsrisiken zu prognostizieren und entsprechend zu berücksichtigen (Deutsche Bundesbank 2019, 116). Als mögliche Instrumente für das Management des nachhaltigkeitsinduzierten Adressrisikos kommen ESG- oder Nachhaltigkeitsratings in Betracht, deren grundsätzliche Eignung nachfolgend analysiert wird. ESG bezieht sich auf die Nachhaltigkeit unter den Dimensionen Umwelt (Environment), Sozial (Social) und Governance.

* Univ.-Prof. Dr. Gerd Waschbusch ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Bankbetriebslehre an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Sabrina Kiszka, M. Sc. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Bankbetriebslehre an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Christina Schnur, M. Sc. ist Mitarbeiterin im Risikocontrolling bei der Landesbank Saar, Saarbrücken. Der Beitrag gibt die persönliche Meinung der Autorin wieder und ist keine offizielle Position der Landesbank Saar.

Risikoidentifikation und -bewertung anhand von Nachhaltigkeitsratings

Bei Nachhaltigkeitsratings ist zu beobachten, dass diese bisher auf unterschiedliche Weise verstanden werden (KPMG 2019, 5). Zunächst werden klassische Kreditratings um ESG-Faktoren mit Einfluss auf das Adressrisiko erweitert, um einen integrierten Blick auf das vorhandene Risikopotenzial zu ermöglichen (Barthruff 2014, 104; KPMG 2019, 5; BaFin 2020, 39). Berücksichtigt werden dabei nur ESG-Faktoren, welche sich auf das Adressrisiko auswirken, um die Aussagekraft der Ratings nicht zu verfälschen (BaFin 2020, 39). Dementsprechend unterstützen derart erweiterte Ratings eine vollumfängliche Adressrisikoanalyse und liefern wichtige Informationen für die Kreditentscheidung sowie die laufende Überwachung der Kredite (BaFin 2020, 29, 39; EZB 2020, 36). Da alle relevanten Faktoren in die Risikoanalyse einbezogen werden, haben erweiterte konventionelle Ratings das Potenzial, gute und sinnvolle Instrumente zur Steuerung von (nachhaltigkeitsinduzierten) Adressrisiken darzustellen.

In der Praxis versichern zwar etablierte Ratingagenturen, bereits heute alle relevanten Aspekte in die Bonitätsbeurteilung einfließen zu lassen, jedoch ist häufig unklar, wie und in welchem Ausmaß sich unter anderem physische oder transitorische Risiken in den einzelnen Methoden niederschlagen, sodass die Transparenz der Ratingurteile oft eingeschränkt ist (Wuermeling 2020, 11). Die Integration von Nachhaltigkeitsfaktoren in klassische Kreditratings führt demnach nicht immer zu nachvollziehbaren Anpassungen innerhalb dieser Ratings (Rösler/Wimmer 2020, 238). Einige Ratingagenturen wie Fitch Ratings legen allerdings offen, welche Nachhaltigkeitsfaktoren das Ratingergebnis beeinflusst haben (Fitch Ratings 2020, 10).

Neben den (erweiterten) klassischen Kreditratings existieren „reine“ Nachhaltigkeitsratings, die sich auf die Nachhaltigkeit von Unternehmen oder Finanzprodukten beziehen und beispielsweise als Hilfe bei Anlageentscheidungen dienen (Barthruff 2014, 104; KPMG 2019, 5; BaFin 2020, 39). Ein Anbieter für Ratings in diesem Bereich ist die Organisation Carbon Disclosure Project (CDP). Ziel dieser Organisation ist die Beurteilung des Nachhaltigkeitsverständnisses und der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen. Diese werden nach erfolgter Beurteilung anhand von vier Ambitionsniveaus kategorisiert:

- das Disclosure-Level, in dem das Unternehmen mit Offenlegungsbemühungen beginnt oder bereits begonnen hat,
- das Awareness-Level, in dem darüber hinaus ein Verständnis der eigenen Auswirkungen auf Nachhaltigkeitsfaktoren vorhanden ist,
- das Management-Level, in dem bereits nachhaltigkeitsfördernde Maßnahmen ergriffen werden, und

- das Leadership-Level, in dem Best Practices im Nachhaltigkeitsbereich verfolgt werden (CDP 2020 i. V. m. CDP 2019).

Aus solchen Nachhaltigkeitsratings können nachgelagert auch Rückschlüsse auf bereits vorhandene oder absehbare Nachhaltigkeitsrisiken gezogen werden. Darüber hinaus kommen ESG-Risk-Ratings zum Einsatz. Mit solchen Ratings messen Ratingagenturen wie Sustainalytics oder MSCI die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens gegenüber langfristigen branchenrelevanten Umwelt-, Sozial- und Governance-Risiken. So konzentriert sich die Ratingagentur Sustainalytics bei ihrer Vorgehensweise auf die Zukunftsfähigkeit der von ihr betrachteten Unternehmen im Hinblick auf die jeweiligen Ausprägungen der ESG-Kriterien und die daraus resultierenden Risikopotenziale. Anschließend werden die Unternehmen in Abhängigkeit von den erreichten Scores in die fünf ESG-bezogenen Risikokategorien vernachlässigbare Risiken, geringe Risiken, mittlere Risiken, hohe Risiken sowie sehr hohe Risiken unterteilt. Hierbei wird das vorliegende Risiko aus Nachhaltigkeitsfaktoren in einen Risikoteil untergliedert, der vom Unternehmen gesteuert und damit aktiv beeinflusst werden kann, sowie einen verbleibenden Teil, welcher vom Unternehmen nicht gesteuert werden kann. Bei demjenigen Risikopotenzial, das vom Unternehmen grundsätzlich beeinflusst werden kann, untersucht die Ratingagentur Sustainalytics die vorhandenen Steuerungsmechanismen und stellt dabei auf die verbleibende Managementlücke ab. Diese ist der Teil der Risiken, welcher zwar gesteuert werden könnte, jedoch aktuell keinem Steuerungsmechanismus unterliegt. Die Summe aus der Managementlücke und dem vom Unternehmen nicht beeinflussbaren Risiko wird dann anhand der oben genannten Skala beurteilt und dargestellt (Sustainalytics 2020).

Die Ratingagentur MSCI, die bei den untersuchten Unternehmen eine relative Betrachtung zur jeweiligen Konkurrenz vornimmt, unterteilt die von ihr beurteilten Unternehmen in drei Kategorien (MSCI o. J.). Nachzügler weisen eine hohe Risikoexposition auf und bleiben durch die Versäumnisse im Risikomanagement hinter der Branchenkonkurrenz zurück. Durchschnittliche Unternehmen weisen eine gemischte oder nicht außergewöhnliche Erfolgsbilanz hinsichtlich des Umgangs mit Nachhaltigkeitsrisiken im Vergleich zu ihrer Branche auf. Vorreiter sind hingegen in ihrer Branche führend im Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken.

Die vorgenannten Erläuterungen verdeutlichen, dass die einzelnen Ratingmethoden nicht nur unterschiedliche Skalen, Grundbegrifflichkeiten und Nachhaltigkeits- sowie Risikofaktoren berücksichtigen, sondern auch divergierende Schwerpunkte setzen, was die Vergleichbarkeit der einzelnen Ratingergebnisse erschwert (BaFin 2020, 39; Malzkorn/Ebert 2020, 52; Wuermeling 2020, 11; Larere 2021, 3). So richtet die Ratingagentur MSCI ihren Fokus auf einen Branchenvergleich,

während die beiden anderen Ratingagenturen, soweit erkennbar, allein die Situation des jeweils betrachteten Unternehmens beurteilen. Diese Problematik wird anhand einiger ausgewählter Unternehmen in Tabelle 1 darstellt.

Ratingagentur:	MSCI		Sustainalytics		CDP****	
Skala:	AAA-CCC*	Stand:	0-100**	Stand:	A-F***	Stand:
Finanzbranche						
Commerzbank AG	AA Vorreiter	12/2020	23,1 mittel	04/2021	B Management	2020
Deutsche Bank AG	A Durchschnitt	12/2020	29,8 mittel	06/2021	C Awareness	2020
Raiffeisen Bank International AG	A Durchschnitt	07/2020	15,3 gering	06/2021	A Leadership	2020
Automobilbranche						
BMW Group	A Durchschnitt	06/2020	27,7 mittel	05/2021	A Leadership	2020
Daimler AG	BBB Durchschnitt	05/2020	25,2 mittel	05/2021	A Leadership	2020
Ferrari NV	BBB Durchschnitt	04/2020	24,8 mittel	04/2021	A Leadership	2020
Volkswagen AG	B Nachzügler	04/2021	32,1 hoch	04/2021	A Leadership	2020
Transportbranche						
Deutsche Bahn AG	A Durchschnitt	2020	19,6 gering	04/2021	A Leadership	2020
Deutsche Lufthansa AG	A Durchschnitt	03/2021	24,3 mittel	06/2021	B Management	2020
<p>* AAA–AA (Vorreiter); A–BB (Durchschnitt); B–CCC (Nachzügler)</p> <p>** 0–10 (vernachlässigbare Risiken); 10–20 (geringe Risiken); 20–30 (mittlere Risiken); 30–40 (hohe Risiken); 40+ (sehr hohe Risiken)</p> <p>*** A/A- (Leadership-Level); B/B- (Management-Level); C/C- (Awareness-Level); D/D- (Disclosure-Level); F (nicht genügend Informationen zur Bewertung vorhanden)</p> <p>**** Die Organisation CDP betrachtet jeweils unterschiedliche Bereiche (Climate Change, Forest und Water Security). Die Tabelle zeigt das Rating dieser Organisation für den Bereich Climate Change.</p>						

Tabelle 1: Ausgewählte ESG-Ratings im Vergleich

Beginnend bei der Finanzbranche wird anhand der Commerzbank AG der Unterschied zwischen den verschiedenen Ratingeinstufungen deutlich. Während die Ratingagentur MSCI die Commerzbank AG (Stand Mitte 2021) als „Vorreiter“ einstuft und ihr damit einen im Branchenvergleich führenden Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken attestiert, schätzt die Ratingagentur Sustainalytics die Risiken für diese Bank weder als gering oder sogar als vernachlässigbar, sondern vielmehr als mittelgroß ein. Hier stellt sich die Frage, ob das nicht beeinflussbare Risiko bei der Commerzbank AG von Sustainalytics als so bedeutend eingestuft wird, dass es zu dieser mittleren Beurteilung gekommen ist, oder ob Sustainalytics bei der Commerzbank AG auch Mängel im Bereich der Risikosteuerung des beeinflussbaren Risikoanteils sieht. Das positive Urteil von MSCI wird durch die Organisation CDP ebenfalls nicht vollständig mitgetragen. Statt die Commerzbank AG in die Leadership-Kategorie, in der Best Practice-Ansätze angewendet werden, einzuordnen, ist sie nur im Management-Level angesiedelt. Bei der Deutschen Bank AG liegen dagegen keine eklatanten Unterschiede vor, da diese Bank von den Ratingagenturen einhellig im Mittelfeld gesehen wird.

Während die beiden zuvor betrachteten Banken von der Ratingagentur Sustainalytics jeweils im mittleren Risikobereich eingeordnet wurden, werden die Nachhaltigkeitsrisiken für die Raiffeisen Bank International AG von ihr als „gering“ eingestuft. Aber auch in diesem Fall ist nicht erkennbar, ob diese Einstufung aus dem grundsätzlich geringen Risikopotenzial dieser Bank herrührt oder ob die Risikosteuerung dieser Bank so gut ausgestaltet ist, dass das verbleibende Risiko letztlich nur noch gering ist. Hier kann gemutmaßt werden, dass Genossenschaftsbanken aufgrund ihres Geschäftsmodells eher konservativer und gesellschaftsbezogener agieren und damit die von ihnen eingegangenen Nachhaltigkeitsrisiken geringer eingeschätzt werden können.

Während die Ratingagentur MSCI die Raiffeisen Bank International AG nur zum Durchschnitt der Branche zählt, ordnet die Organisation CDP dieses Kreditinstitut in die beste Klasse, das Leadership-Level, ein. Trotz des damit nach Einschätzung der CDP verbundenen Einsatzes bester Managementansätze wird die Raiffeisen Bank International AG von der Ratingagentur MSCI im Branchenvergleich nur als „Durchschnitt“ und nicht als „Vorreiter“ klassifiziert. Diese Einstufung der Raiffeisen Bank International AG als „Durchschnitt“ müsste aber bedeuten, dass alle Banken im Schnitt gleichermaßen gute Steuerungsansätze wie diese Bank implementiert haben. Im Umkehrschluss müsste die Commerzbank AG, welche von der Ratingagentur MSCI als „Vorreiter“ kategorisiert wird, bessere Managementansätze als die Raiffeisen Bank International AG verfolgen. Diese noch ausgereifteren Ansätze der Commerzbank AG müssten sich dann bei ihr auch in einem besseren Rating der CDP im Vergleich zur Raiffeisen Bank International AG niederschlagen. Die Eingruppierung der Commerzbank AG durch die CDP erfolgt nur im Management-Level und damit eine Stufe niedriger, als es bei der

Raiffeisen Bank International AG der Fall ist, die im Leadership-Level vorzufinden ist. Hierdurch wird deutlich, dass nicht nur bei der Betrachtung einzelner Unternehmen Unterschiede in der Bewertung offenkundig werden, sondern dass die Beurteilungen über verschiedene Unternehmen einer Branche hinweg nicht einheitlich sind.

Richtet man den Fokus auf die Automobilbranche, werden alle betrachteten Unternehmen von der Organisation CDP in das Leadership-Level eingruppiert. Somit verfolgen nach Auffassung von CDP alle analysierten Unternehmen Best-Practice-Ansätze. Wenn allerdings alle vier betrachteten Unternehmen sehr gute Managementansätze verfolgen, müssten diese auch im Branchenvergleich auf gleicher Stufe stehen. Trotzdem wird die Volkswagen AG von der Ratingagentur MSCI nicht als „durchschnittlich“ bewertet, wie es bei der BMW Group, der Daimler AG und der Ferrari NV der Fall ist, sondern das Unternehmen wird vielmehr eine Stufe zurückgesetzt und als „Nachzügler“ deklariert. Mit dieser Einstufung geht ein im Branchendurchschnitt höheres Risikoprofil einher, welches auch von der Ratingagentur Sustainalytics mit der Zuordnung der Volkswagen AG in die Kategorie „hohe Risiken“ attestiert wird. Eine solche Einstufung der Volkswagen AG müsste aber auch an ein schlechteres Risikomanagement gekoppelt sein, was allerdings aus der Einstufung von der Organisation CDP im Leadership-Level nicht erkennbar ist. Hier stellt sich die Frage, ob die Einstufung der Volkswagen AG durch die Ratingagentur MSCI nur auf das höhere Risikopotenzial zurückzuführen ist.

Diese Probleme bei einer relativen Betrachtung im Branchenvergleich werden auch in der Transportbranche deutlich. Die Deutsche Bahn AG, die laut der Ratingagentur Sustainalytics nur geringe Nachhaltigkeitsrisiken aufweist und sich nach Einschätzung der Organisation CDP im Leadership-Level befindet, steht trotzdem gemäß der MSCI-Einstufung auf einer Ebene mit der Deutschen Luft Hansa AG. Diese weist nach Auffassung der Ratingagentur Sustainalytics ein höheres Risikopotenzial (mittlere Risiken) auf und wird gleichzeitig von der Organisation CDP in einem schlechteren Level (Management-Level) eingeordnet.

Der durchgeführte Ratingvergleich bestätigt somit die zuvor genannten Kritikpunkte an der schlechten Vergleichbarkeit der im Einzelnen erzielten Ergebnisse. Je nach Ausgestaltung und Zielsetzung des jeweiligen Ratings resultieren unterschiedliche Ratingeinstufungen.

Relevanzbeurteilung von Nachhaltigkeitsratings

Nachhaltigkeitsratings stellen neben der Verwendung konventioneller (erweiterter) Kreditratings sinnvolle Instrumente zur Integration von Nachhaltigkeitsfaktoren in das Management des Adressrisikos von Banken dar. Um institutsintern eine

abgestimmte Vorgehensweise zu gewährleisten, empfiehlt es sich, zunächst ein einheitliches Verständnis über den Begriff der Nachhaltigkeit herzustellen und sich eindeutig für die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten in das Adressrisikomanagement auszusprechen. Hierbei gilt es, intern Signale zu setzen, dass die Thematik der Nachhaltigkeit von der Geschäftsführung als wichtig angesehen wird. Banken sollten analysieren, welche Nachhaltigkeitsfaktoren in den von ihnen zugrunde gelegten Ratings bereits berücksichtigt werden und ob eine Erweiterung der bisherigen Verfahren oder eine zusätzliche Betrachtung von Nachhaltigkeitsratings zielführend ist, um ein umfassenderes Bild von möglichen Nachhaltigkeitsrisiken zu erhalten. Banken müssen sich unbedingt darüber im Klaren sein, welchen Schwerpunkt die jeweiligen Nachhaltigkeitsratings setzen und welche Zielsetzungen mit ihnen im Einzelnen verfolgt werden, um Fehlinterpretationen und nachgelagerten Fehlentscheidungen vorzubeugen. Dabei ist nicht zu vergessen, dass die Verwendung von Nachhaltigkeitsratings unmittelbare Auswirkungen auf die Beziehungen zur Kundschaft hat, da die in den Ratingverfahren gewonnenen Erkenntnisse an diese kommuniziert und mit ihr besprochen werden sollten, was wiederum eine tiefgehende Kenntnis über die Ratingsystematik voraussetzt. Auf dieser Basis können Kundinnen und Kunden aktiv dahingehend unterstützt werden, sich nachhaltiger auszurichten.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Nicht nur die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle der Kundschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit ist im Interesse der Banken, sondern auch die nachhaltige Ausrichtung des eigenen Geschäftsmodells ist für die Geschäftsführung einer Bank von großer Relevanz. Es ist notwendig, die Bank mit einer auf die verschiedenen Zielgruppen ausgerichteten Risikosteuerung aus strategischer Sicht zu durchdringen. Dabei ist möglichst jede Akteurin und jeder Akteur in der Bank als Risk Owner zu begreifen und es sind deren jeweilige spezifische operative Risiken vor Ort so zu aggregieren, dass sie in die fortlaufende Adaption des Geschäftsmodells der Bank auf strategischer Ebene einfließen können. Durch die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsaspekten, wie dies durch die Verwendung separater Nachhaltigkeitsratings erfolgt, werden die Banken dazu veranlasst, sich mit den Nachhaltigkeitsfolgen ihres Handelns für das übergeordnete Geschäftsmodell zu befassen und konkrete Risiken zu benennen. Eine solche ernsthafte Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsrisiken ist das, was die Geschäftsleitung einer Bank im Sinne einer Risk Governance zur Steuerung benötigt. Es geht um die Überbrückung der Lücke zwischen dem operativen Risikomanagement und der strategischen Corporate Governance. Eine solche Neuausrichtung des Geschäftsmodells

einer Bank wird schließlich auch nicht ohne Auswirkungen auf die Anteilseignerrinnen und Anteilseigner der Bank bleiben.

Allerdings ist zu beachten, dass Nachhaltigkeitsratings nicht zwingend einen Bezug zum Adressrisiko einer Bank aufweisen müssen. Daher können Nachhaltigkeitsratings nicht unmittelbar und unreflektiert zur Bewertung des Adressrisikos herangezogen werden (Lange 2020, 270; Rösler/Wimmer 2020, 238), denn dies kann zu einer Verwässerung des originären Ratingzwecks und letztlich zu Fehleinschätzungen führen (Lange 2020, 270). Insofern ist stets eine angemessene Plausibilisierung des jeweiligen Ratingergebnisses durchzuführen. Problematisch ist hierbei, dass ESG-Ratings aktuell zumeist nur in qualitativer Form vorliegen, wodurch ihr Einsatz zunächst nur für eine längerfristige qualitative Beurteilung eines Unternehmens oder eines Finanzinstruments als sinnvoll angesehen werden kann. Für die Institute wird es deshalb eine große Herausforderung darstellen, die qualitativen Aussagen der ESG-Ratings in eine quantitative Ausfallwahrscheinlichkeit und Verlustquote zu übersetzen. Je eher ihnen das gelingt, umso besser werden sie die sich aus Nachhaltigkeitsrisiken zunehmend ergebenden Auswirkungen auf ihre Adressrisiken bewältigen können. Nicht zuletzt werden auch die aufsichtsrechtlichen Bemühungen in diesem Bereich dazu führen, dass die Integration der Nachhaltigkeit in die Ratingprozesse der Banken zur Pflichtübung werden wird.

Literatur

- BaFin – Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2020): Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken, Bonn.
- Bank of England (2018): Transition in thinking: The impact of climate change on the UK banking sector, London.
- Barthruff, Christian (2014): Nachhaltigkeitsinduzierte Kreditrisiken: Empirische Untersuchung der Wirkungszusammenhänge zwischen Nachhaltigkeits- und Kreditrisiken unter besonderer Berücksichtigung des Klimawandels, Wiesbaden.
- CDP (2019): Cities 2019 Scoring methodology, <https://guidance.cdp.net/en/guidance?cid=11&ctype=theme&idtype=ThemeID&incchild=1µsite=0&otype=ScoringModule>, Stand: 30.06.2022.
- CDP (2020): The A List 2020, <https://www.cdp.net/en/companies/companies-scores/a-list-europe-2020>, Stand: 30.06.2022.
- Deutsche Bundesbank (2019): Finanzstabilitätsbericht 2019, Frankfurt am Main.
- EZB – Europäische Zentralbank (2020): Leitfaden zu Klima- und Umweltrisiken: Erwartungen der Aufsicht in Bezug auf Risikomanagement und Offenlegung, Frankfurt am Main.
- Fitch Ratings (2020): ESG in credit: Evaluating ESG risks in public finance: White Paper, New York, NY.
- KPMG (2019): Aufruf zu einer nachhaltigen Finanzwirtschaft: Merkblatt der BaFin dient als Orientierung und stellt Nachhaltigkeitsrisiken in den Fokus, Berlin.

- Lange, Markus (2020): Sustainable Finance: Nachhaltigkeit durch Regulierung? (Teil 2): Themenfelder und Regelungsansätze, in: Zeitschrift für Bank- und Kapitalmarktrecht, Nr. 6, S. 261-271.
- Larere, Louis (2021): „Grüne“ Blase vermeiden: Die Nachteile von ESG-Scores und wie sie in die Irre führen, <https://www.private-banking-magazin.de/die-nachteile-von-esg-ratings-und-wie-sie-anleger-in-die-irre-fuehren>, Stand: 30.06.2022.
- Malzkorn, Wolfgang/Ebert, Constantin (2020): Der schmale Grat zwischen Risikosteuerung und Risikoverschärfung, in: Die Bank, Jg. 60, Nr. 6, S. 50-55.
- MSCI (o. J.): What is an MSCI ESG Rating?, <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings>, Stand: 30.06.2022.
- Rösler, Patrick/Wimmer, Konrad (2020): Ratings im Firmenkundengeschäft der Banken zwischen Betriebswirtschaft, Aufsichtsrecht und Zivilrecht, in: Zeitschrift für Bank- und Kapitalmarktrecht, Nr. 5, S. 236-240.
- Sustainalytics (2020): ESG Risk Ratings: Get clear insights into corporate ESG risks, <https://www.sustainalytics.com/corporate-solutions/esg-risk-ratings>, Stand: 30.06.2022.
- Waschbusch, Gerd/Kiszka, Sabrina/Runco, Fabio (2020): Nachhaltigkeitsrisiken und Bankenaufsichtsrecht, in: Zeitschrift für Bank- und Kapitalmarktrecht, Nr. 12, S. 615-622.
- Wuermeling, Joachim (2020): Zum Umgang mit Klimarisiken in Banken und Bankenaufsicht, in: Die Bank, Jg. 60, Nr. 3, S. 8-13.

Managing Risk while Fulfilling Value Creation and Sustainability Expectations of Stakeholders – The Case of UK Occupational Pensions

Patrick J. Ring*

Introduction

Recent trends in national pension provision have witnessed a gradual reduction in state/public pension provision alongside an increase in funded, and predominantly individualised, private pension provision (Hassel et al. 2019, 484). The implications of these developments for pension welfare has, in turn, led to greater scrutiny of the governance of private pension plans and its implications for pension fund performance (Clark/Urwin 2010).

At the same time, the effects of recurrent financial crises on pension funds and the welfare of savers have drawn attention to the importance of risk management in pension schemes. It is acknowledged that stronger risk management frameworks could have prevented some of the significant losses suffered by funds, and thereby pension savers, during the last financial crisis (Stewart 2010), and the OECD's guidelines for pension fund governance highlight the significance of risk management as a governance mechanism (OECD 2009).

The concept of risk governance emphasises the need to understand risk management and its outcomes in the context of the institutional governance of multiple actors with divergent interests acting in an array of settings. Private occupational pension schemes are an ideal context to assess the benefits of this analytical approach. In the UK, for example, occupational pensions generally comprise a complex nexus of agency relationships involving different entities and persons engaged in the functioning of the scheme. Trustees or managers, whilst responsible for the pension fund and payment of benefits to beneficiaries, generally delegate actuarial, investment and administration tasks to third parties. This presents a complex mix of both governance and risk management issues.

At the same time, the significance of pension provision as an instrument of social welfare enables an examination of the importance of risk governance as a normative concept. In addressing both 'technical' and 'non-technical' aspects of risk in understanding the needs and interests of stakeholders (Klinke/Renn 2021, 550), it draws attention to the teleology through which risk is framed and the implications for the principles and processes by which risk is understood and managed.

* Dr. Patrick J. Ring is Researcher and Reader in Financial Services at Glasgow Caledonian University, United Kingdom.

Consequently, this note sketches out several aspects of occupational pension schemes in the UK that, when considered within the ‘frame’ of risk governance, illustrate both the importance of the concept and some areas for future research. It begins by briefly describing recent developments in UK occupational pension provision. Thereafter it considers first the analytical potential of the risk governance as a concept, and second its normative qualities. There follows a discussion of the importance of contextualisation of any discussion of risk governance. Finally, consideration is given to the implications for the risk governance research.

Occupational pension provision in the UK

Occupational pension schemes in the UK are trust-based arrangements in which the trustee(s) legally own the pension fund’s assets and must administer them solely in the interest of the beneficiaries of the trust. The schemes are ‘sponsored’ by employers who, along with their employees, make the contributions which form the pension fund. The schemes can be either defined benefit (DB), promising a steady pension income in retirement, or defined contribution (DC), offering each beneficiary an income based on the size of accumulated investment. In the former case, the pension ‘promise’ is underwritten by the employer and there are significant obligations on both the employer and trustees regarding the maintenance of the scheme’s funding. In the latter case, the beneficiaries’ income depends on investment returns, which in turn depend on the investment decisions of scheme members choosing to invest from a range of investment funds made available by the scheme trustees.

The distribution of risk falling mainly upon employers in DB schemes has seen the demise of these schemes in the private sector, with employers shifting to DC provision. This trend has accelerated with the introduction in 2012 of a requirement on all employers to automatically enrol their employees into a workplace pension. This has created an additional 10 million pension savers, primarily in DC schemes, most of whose contributions are invested in ‘default’ funds established by the pension scheme. This has brought with it an increasing focus on the governance of DC schemes to try and ensure their funds deliver good value for money and scheme members achieve appropriate outcomes in retirement (Ring 2015).

Corporate governance and risk management in occupational pension schemes

The governance framework of UK occupational pensions combines the traditional law of trusts with more recent specific pensions legislation. As the significance of

private pension funds for welfare in retirement has increased, successive UK governments have acted to protect the interests of pension scheme beneficiaries by circumscribing traditional trustee discretions and introducing more formal regulation governing the behaviour of trustees. As Clark (2022, 131) points out, The Pensions Regulator (TPR) in the UK “has sought to frame the governance of pension funds in terms consistent with public and private corporations.” The influence of TPR is important since, notwithstanding the comparison with corporations, pension schemes are not subject to the same market disciplines typical of shareholder control and therefore regulatory governance requirements are more significant. The effect of the 2008 financial crisis on pension funds only emphasised this issue and increased regulatory focus on occupational pension schemes. The OECD also recognises the importance of “the principles of healthy steering of occupational pension schemes, considering the multiple interests (employers, affiliates, funds) that are involved.” (Autenne 2017, 159).

As a result, there has been a very definite focus by TPR on risk management in pension schemes:

“Good risk management is a key characteristic of a well-run scheme and an important part of your [trustees’] role in protecting members’ benefits. By having an adequate system for managing risk, you will be able to keep scheme assets safe and protect the scheme from adverse risks.” (TPR n. d.)

This has led TPR, at times, to ‘mix the substantives’ (Stein/Wiedemann 2016, 820) of risk management and corporate governance. As a result, TPR guidance on the governance of risk has been characterised as a matter of documenting internal controls, using a risk register to log risks, and regularly discussing key risks. (TPR n. d.). Yet, elsewhere, an important aim of TPR in deploying the tools of governance and risk management has been to protect the interests of beneficiaries and, in the case of DC schemes, deliver good value investment options and help consumers achieve better outcomes to provide security in retirement (Ring 2015).

In this context, risk governance has much to contribute as an analytical approach, enabling “the improvement of rigor in the research of corporate loss minimisation and value creation under the contemporary conditions of multi-political dynamic environments” (Stein/Wiedemann 2016, 820).

Risk in occupational pension schemes

The wider social welfare issues addressed by UK occupational pension schemes also provides an opportunity to examine the conceptual and practical potential of risk governance to “address the technical as well as nontechnical aspects of risk,

to meet the challenge of how to accommodate stakeholders and citizens” (Klinke/Renn 2021, 550).

In the UK, the management of pension risks has generally been situated within a financial framework. Employers sponsoring DB schemes have looked to manage and curtail the risks associated with the ‘promise’ underpinning those schemes, that is their legal and financial/accounting liabilities. In DC arrangements, behavioural economics has been drawn upon to guide savers towards making better decisions as a means of improving investment returns.

Correspondingly, TPR has focused on detailed requirements concerning DB schemes’ funding position to ensure the benefits of members are protected. As regards DC schemes, in recent years detailed obligations have been placed on trustees to help ensure individuals achieve ‘good outcomes’ and that their investments represent ‘value for money’ (Ring 2015). Indeed, it has been argued the fiduciary duty of trustees enables them to consider the interests of beneficiaries beyond the purely financial, and recent climate reporting requirements placed on pension scheme trustees also appear to begin to direct the attention of trustees to outcomes beyond simple financial returns. Yet such debate itself may still elide broader social welfare issues.

A graphic illustration is the current dispute between UK universities and their employees over the future benefits to be provided from the University Superannuation Scheme pension scheme, a DB scheme. Employers argue current benefit levels are unaffordable and have to be reduced going forward, and employee representatives argue they are affordable. Much of the argument is based around disputed actuarial valuations of the pension scheme, valuations that predict the future investment returns and liabilities of the scheme over the lifetime of the existing members. Although the debate is framed financially, neither side’s calculations are an accurate representation of the position, but simply different actuarial estimates of what the position is likely to be decades into the future. The matter could therefore be more usefully framed as: what is an acceptable level of risk, and how should it be distributed between the parties (Miles/Sefton 2021)?

Risk governance’s “focus on knowledge about risk, which is knowledge about potential futures and the lack of knowing which of these futures will actually materialize” (van Asselt/Renn. 2011, 455) provides a framework within which such discussion can take place. It demands a priori discussion about the needs and interests of stakeholders both at a microeconomic level (Stein et al. 2019, 1229) as well as the macro-institutional societal level envisaged by the International Risk Governance Council (IRGC 2005). Occupational pension schemes are a significant area for research in this regard, presenting the challenge of combining the micro-institutional concerns of the stakeholders with a direct interest in the pension scheme, and broader social welfare policy imperatives of national retirement provision.

Institutional logics and the contingency of risk governance

Van Asselt/Renn (2011, 443) suggest that “Risk governance can be defined in two ways: (1) as the critical study of complex, interacting networks in which choices and decisions are made around risks and (2) as a set of normative principles which can inform all relevant actors of society how to deal responsibly with risks.”

If the *a priori* discussion outlined in the previous section allows us to discern van Asselt/Renn’s normative principles, then it is only a situation-specific analysis of the complex nexus of agency relationships involving different entities and persons engaged in the functioning of any particular institution that can provide an understanding of how those principles are mediated by the incentives, judgement, decision-making, communication and transparency that informs daily risk management practices and their governance. Those principles are both formed by, and discovered through, the risk practices and governance processes of an institution.

Following Boholm et al.’s (2012) discussion of risk governance in practice, occupational pension schemes are an obvious example of ‘interconnected activities’ in which a range of groups and individuals are involved in sense-making processes and practices through which they establish and maintain the purpose, or ‘logic’ of their endeavours. Understanding the myriad inter-related practices, processes, and subject identities inherent in the delivery of occupational pension provision provides a fertile subject area in which to examine the potential of risk governance as a means of better understanding risk outcomes resulting from complex organisational behaviour (Boholm et al. 2012). It also provides an opportunity to examine the importance of risk governance as a means of discerning the normative principles that inform how the institutional actors in pension schemes manage risk.

Development impetus for risk governance

In the UK, an occupational pension scheme is a complex institutional form, with a managing board of fiduciary trustees, a sponsoring employer, and normally supported by investment and fund managers, professional advisers, and technical and administrative support in a web of contractual, third-party service relationships. At a basic level, it can be argued that, given this complexity, combined with the important welfare objectives of occupational pension schemes, such institutions can serve as an important site for risk governance research. Clark (2022) argues that many pension schemes have found ‘performing’ governance preferable to being held account for the performance of governance. The concept of risk governance provides the means to focus on their performance.

Relatedly, and just as importantly for risk governance research, focusing on institutions such as occupational pension schemes can encourage greater examination of the institutional nexus between risk governance's macro-societal origins, and its microeconomic focus on the sustainability of business models (Stein et al. 2019, 1227). Whilst all institutions can be placed within their broader societal context, the nature of UK occupational pension schemes places such concerns front and centre.

As a result, occupational pension schemes, and institutions with similar characteristics and attributes, are a potentially fruitful area of research in developing greater understanding of normative and situational concerns and constraints in the analytical approach of risk governance.

References

- Autenne, Alexia (2017): Occupational pension funds: Governance issues at the international and European levels, in: *European Journal of Social Security*, Vol. 19, No. 2, pp. 158-171.
- Boholm, Åsa/Corvellec, Hervé/Karlsson, Marianne (2012): The practice of risk governance: Lessons from the field, in: *Journal of Risk Research*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-20.
- Clark, Gordon L. (2022): The problematic nature of UK pension fund regulation: Performing governance at the expense of innovation, in: *Competition & Change*, Vol. 26, No. 1, pp. 125-142.
- Clark, Gordon L./Urwin, Roger (2010): DC pensionsfonds best-practice-design und governance, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1652680, Accessed: 30.06.2022.
- Hassel, Anke/Naczyk, Marek/Wiß, Tobias (2019): The political economy of pension financialisation: Public policy responses to the crisis, in: *Journal of European Public Policy*, Vol. 26, No. 4, pp. 483-500.
- IRGC – International Risk Governance Council (2005): *Risk governance: Towards an integrative approach*, Lausanne.
- Klinke, Andreas/Renn, Ortwin (2021): The coming of age of risk governance, in: *Risk Analysis*, Vol. 41, No. 3, pp. 544-557.
- Miles, David/Sefton, James (2021): How much risk is the USS taking?, NIESR Policy Paper 29, https://www.niesr.ac.uk/wp-content/uploads/2021/10/NIESR-Policy-Paper-029_0-5.pdf, Accessed: 30.06.2022.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2009): *OECD Guidelines for Pension Fund Governance*, Paris.
- Ring, Patrick J. (2015): The pension contract – A matter of obligations, in: Ervik, Rune/Kildal, Nanna/Nillsen, Even (Eds.), *New contractualism in European welfare state policies*, London, pp. 167-192.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Vol. 86, No. 8, pp. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Vol. 42, No. 11, pp. 1224-1242.
- Stewart, Fiona (2010): Pension funds' risk-management framework: Regulation and supervisory oversight, in: *OECD Working Papers on Insurance and Private Pensions*, No. 40, Paris.

TPR – The Pensions Regulator (n. d.): Scheme governance and controls, <https://www.thepensionregulator.gov.uk/en/trustees/governing-the-scheme/scheme-governance-and-controls>, Accessed: 30.06.2022.

van Asselt, Marjolein B. A./Renn, Ortwin (2011): Risk governance, in: Journal of Risk Research, Vol. 14, No. 4, pp. 431-449.

Der Fall Peloton Interactive, Inc. – Eine Analyse aus der Risk-Governance-Perspektive

Michelle Graversen/Yanik Bröhl*

Einleitung

Durch die COVID-19-Pandemie kam es in vielen Ländern zur Schließung von Fitnessstudios, wodurch die Nachfrage nach Fitnessgeräten für zuhause anstieg. Hiervon profitierten vor allem Unternehmen, welche auf digitale Trainingsmöglichkeiten setzten. Eines dieser Unternehmen ist Peloton Interactive, Inc. (Peloton). Das im Jahr 2012 von John Foley gegründete US-amerikanische Unternehmen verknüpft Fitnessgeräte mit digitalen Medien. Dadurch können Sporttreibende von zuhause aus jederzeit mit ihren Geräten an Sport-Kursen teilnehmen (Peloton 2021). Ein Geschäftsmodell wie gemacht für die Pandemiezeit – die Aktie vervielfachte ihren Wert zwischen März und Dezember 2020 von rund 20 US-Dollar auf über 150 US-Dollar.

Das Geschäftsmodell von Peloton trifft den Geist der Zeit. In den letzten Jahren ist das Unternehmen enorm gewachsen. Dies lässt sich zum einen am Umsatz und zum anderen an der Zahl der Beschäftigten erkennen. Im Jahr 2019 erwirtschaftete Peloton einen Umsatz von 0,9 Milliarden US-Dollar. Dieser stieg im Jahr 2020 auf 1,8 Milliarden US-Dollar und im Jahr 2021 auf knapp 4 Milliarden US-Dollar an. Vergleichbares lässt sich für die Beschäftigten feststellen: Ihre Anzahl erhöhte sich von 443 im Jahr 2017 auf 8.662 im Jahr 2021.

Trotz des enormen Anstiegs des Umsatzes verzeichnete Peloton im Jahr 2021 jedoch völlig unerwartet einen Verlust in Höhe von 189 Millionen US-Dollar (Peloton 2021). Wie kann das sein – ausgerechnet mitten in einer Pandemie, wo alle Welt zuhause bleiben muss und sich nach Bewegung in ihren vier Wänden sehnt? Was ist bei Peloton grundsätzlich schiefgelaufen?

Anfang Februar 2022 reagierte Peloton auf den wachsenden Verlust und leitet Maßnahmen zur Reduktion ein. Diese äußerten sich in der Streichung von 2.800 Stellen – rund 20 % der Belegschaft. Auch der Bau der eigenen Fabrik im US-Bundesstaat Ohio wurde vorerst gestoppt, außerdem wurde ein neuer CEO eingestellt. Durch diese Maßnahmen will das Unternehmen jährliche Kosteneinsparungen in Höhe von 800 Millionen US-Dollar realisieren und die Investitionen um 150 Millionen US-Dollar senken (Lombardo 2022).

* Michelle Graversen, M. Sc. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement an der Universität Siegen.

Yanik Bröhl, M. Sc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement an der Universität Siegen.

Weder das Risikomanagement noch die Corporate Governance von Peloton haben allerdings offenbar weder den unerwarteten Verlust noch dessen drastische Auswirkungen im Vorfeld erkannt auch nicht die erforderlichen Gegenmaßnahmen frühzeitig eingeleitet. Aus diesem Grund soll im Folgenden anhand des Falls Peloton aufgezeigt werden, wie sich das Alternativkonzept Risk Governance zur Geschäftsmodellsteuerung von Unternehmen nutzen lässt und welche Vorteile damit verbunden sind. Die Analyse basiert auf externen, verfügbaren Informationen und vermittelt somit keinen Einblick in die interne Situationsbeurteilung bei Peloton, zeigt aber gleichwohl, welche Perspektive die Risk Governance in der gleichen Situation einnehmen würde. Zum Schluss wird aus der Analyse ein Entwicklungsimpuls für die Risk Governance abgeleitet.

Operative Ausrichtung

Peloton zeichnet sich durch ein mehrdimensionales Geschäftsmodell aus, bei dem auf ein Connected-Service-Abo gesetzt wird, um die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer vollständig zu durchdringen. Zum einen werden Fitnessgeräte verkauft, die zuhause aufgestellt werden, und zum anderen Abonnements begleitender Fitnesstrainings- und Motivationskurse, die online gestreamt werden. Im Jahr 2021 wurden 78 % des Umsatzes durch den Verkauf der Fitnessgeräte erwirtschaftet, die restlichen 22 % sind auf das Abonnementgeschäft zurückzuführen (Peloton 2021). In Deutschland liegt der Preis für ein Fahrrad bei 1.745 Euro, die Mitgliedschaft kostet 39 Euro pro Monat. Im Vergleich dazu betragen die monatlichen Mitgliedsbeiträge für Fitnessstudios in Deutschland durchschnittlich 42,10 Euro (EuropeActive/Deloitte 2021).

Trotz der steigenden Nachfrage im Jahr 2021 und dem damit verbundenen Umsatzwachstum verzeichnete Peloton in diesem Jahr einen Nettoverlust (Peloton 2021), der insbesondere auf die enorm gestiegenen Kosten zurückzuführen ist. Fachleute kritisierten, dass Peloton die Kosten ausufern ließ, als sei die Pandemie der neue Normalzustand (Logan 2022). Um die gestiegene Nachfrage zu bedienen und seine Marktposition zu behaupten, investierte Peloton in einen beschleunigten Versand. Hierdurch erhöhten sich die Umsatzkosten um 168,7 % im Vergleich zum Vorjahr. Auch die Kosten für das Abonnementgeschäft stiegen deutlich. Diese lagen insgesamt 174,8 Millionen US-Dollar über dem Vorjahreswert. Der Anstieg ist zum größten Teil auf die Gebühren für Musiklizenzen und Streaming-Dienste zurückzuführen. Eine weitere Belastung der Bruttomarge resultierte aus einer Preissenkung für das Fahrrad im September 2020. Hierbei wurde der Preis um über 15 % von 2.245 US-Dollar auf 1.895 US-Dollar reduziert. Zudem entstand eine unerwartete Belastung für das Unternehmen durch eine notwendige Rückrufaktion der Laufbänder (Peloton 2021).

Die (Fehl-)Einschätzung des Managements, die Pandemie als neuen Normalzustand anzusehen, lässt sich auch an der Produktion der Fitnessgeräte beobachten. Infolge des starken Anstiegs der Nachfrage zu Beginn der Pandemie produzierte Peloton mehr Fitnessgeräte, als nachgefragt wurden. Viele Fitnessgeräte fanden nicht den Weg zur Kundschaft, sondern nur noch ins Lager. Die Lagerbestände verdreifachten sich dadurch im Jahr 2021 (Peloton 2021).

An den Lagerbeständen zeigt sich, dass Peloton während dieser Zeit keine Lieferprobleme hatte. Ganz im Gegenteil, die Produktion der Fitnessgeräte lief auf Hochtouren. Die Steigerung der Produktion funktionierte reibungslos, weil Peloton über eine hohe Fertigungstiefe verfügt. Durch die starke vertikale Integration führt Peloton viele Aktivitäten der Wertschöpfungskette intern aus und ist daher nicht auf Dritte angewiesen (Peloton 2021). Infolgedessen hat Peloton auf der einen Seite die Möglichkeit, die Kosten in den verschiedenen Produktionsprozessen zu senken, die Qualität der Produkte zu steigern und den Einfluss von Lieferanten zu reduzieren. Auf der anderen Seite entstehen Peloton durch die hohe vertikale Integration aber auch höhere Organisations- und Koordinationskosten für die Abstimmung der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen.

Die Betrachtung des operativen Geschäfts von Peloton macht deutlich, wo die Risk Governance ansetzen würde, nämlich an der Überprüfung der zugrunde gelegten Risikomodelle sowie der bewussten Bewertung der damit verbundenen Modellrisiken. Die Ausgabenentscheidungen von Peloton wurden offensichtlich auf (im Nachhinein gesehen) falschen Annahmen über die Zukunft des Heimfitnesssektors getroffen. Das Management traf Entscheidungen auf Basis der Annahme, dass diese neue Normalität unbegrenzt anhalten würde. Jedoch zeigte sich, dass die Nachfrage nach Fitnessgeräten von Peloton mit der Wiedereröffnung der Fitnessstudios zurückging. Nur, hätte das Risikomodelle nicht bereits im Vorfeld anders bewertet werden können? Die Risk Governance fordert, Risikomodelle so zu designen, dass die Unternehmensleitung zur Steuerung des Geschäftsmodells frühzeitig Handlungsalternative zur Verfügung hat. Im Fall von Peloton hätte ein Risikomodelle, das verschiedene Umweltzustände und damit alternative Szenarien berücksichtigt, dem Management geholfen, Kostenentscheidungen basierend auf differenzierten Annahmen zu treffen. Allgemein formuliert, versetzt die Risk Governance die Unternehmensleitung in die Lage, ihren risikobehafteten Marktreaktionsprozess adäquat zu beherrschen und das Geschäftsmodell auf nachhaltige Wertschöpfung hin zu überwachen. Der anhaltende Nettoverlust ist ein deutliches Signal, dass die nachhaltige Wertschöpfung in Gefahr ist. Eine systematische Ausrichtung der Risikosteuerung auf das Geschäftsmodell trägt zu kompetenteren Risikoentscheidungen durch die Unternehmensleitung bei (Stein/Wiedemann 2016).

Strategische Ausrichtung

Mithilfe einer SWOT-Analyse (Wehrich 1982) sollen die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Peloton dargestellt werden (Abbildung 1). Stärken sind Eigenschaften eines Unternehmens, welche für die Erreichung eines Ziels nützlich sind. Die Stärke von Peloton ist die langjährige Erfahrung in der Verknüpfung von Fitnessgeräten mit digitalen Medien. Als das Unternehmen im Jahr 2012 auf den Markt gekommen ist, war das Geschäftsmodell einzigartig. Es gab zu diesem Zeitpunkt noch kein Unternehmen, das Fitnessgeräte mit digitalen Medien verknüpfte. Diese langjährige Erfahrung auf dem Heimtrainingsmarkt sollte Peloton nutzen, um in der Zukunft weiter eine führende Rolle am Markt zu spielen. Die hohe Anzahl an Mitgliedern und Geräteverkäufen in den letzten Jahren zeigt auch die hohe Bekanntheit der Marke Peloton. Die Produktpalette hat sich im Laufe der Zeit an die Bedürfnisse der Nutzenden angepasst. Zum Beispiel kann eine digitale Mitgliedschaft ausschließlich für Trainingskurse abgeschlossen werden, ohne ein Fitnessgerät von Peloton besitzen zu müssen (Peloton 2021).

Wie bei jedem anderen Unternehmen, weist das Geschäftsmodell von Peloton aber auch Schwächen auf. Schwächen beschreiben Eigenschaften einer Organisation, die für die Erreichung eines Ziels schädlich sind. Die größte Schwäche von Peloton stellt die Preisgestaltung dar. Im Markt haben sich weitere Unternehmen etabliert, die kostengünstigere Alternativen anbieten. Dadurch haben die recht teuren Fitnessgeräte von Peloton den Status eines Luxusprodukts. Nicht alle Interessierenden können sich die Fitnessgeräte leisten, wodurch der Nutzendenkreis beschränkt ist. Eine weitere Schwäche von Peloton ist die Marktdurchdringung. Derzeit bedient Peloton hauptsächlich den amerikanischen Markt, eine Expansion in andere Länder verläuft langsam. So ist beispielsweise der kanadische Markt noch nicht vollständig abgedeckt (Peloton 2021). In der Fitnessbranche herrscht ein Wachstum, welches von Peloton nicht vollkommen ausgenutzt wird. Auch ist das Angebot von Peloton an Zubehör und Bekleidung im Vergleich zum Wettbewerb eher begrenzt.

Die Chancen von Peloton liegen in der Weiterentwicklung der bisherigen Produkte und der Entwicklung von neuen innovativen Produkten. Die hohen Forschungs- und Entwicklungskosten lassen vermuten, dass das Unternehmen stark in die Entwicklung innovativer Fitnessgeräte investiert, um weiterhin am Markt eine führende Rolle einzunehmen. Auch in der Zukunft muss Peloton als Premiumanbieter die Forschung und Entwicklung weiter ausbauen, um kontinuierliche Verbesserungen zu erzielen. Dadurch können in dem wettbewerbsintensiven Markt entscheidende Vorteile generiert werden. Eine weitere Chance, die Peloton nutzen kann, ist die Markenbekanntheit. Mithilfe dieser Bekanntheit kann Peloton weitere Länder erschließen, um seine Abhängigkeit vom amerikanischen Markt zu reduzieren (Peloton 2021).

Ein Risiko zeigt sich in der Umsatzverteilung. Peloton ist stark abhängig vom Verkauf der Fitnessgeräte. Die steigende Anzahl an Wettbewerbern, die auf den Markt gekommen sind, ist ein zusätzliches Risiko. Immer mehr Unternehmen produzieren günstigere Alternativen, wodurch die Nachfrage nach Fitnessgeräten von Peloton in der Zukunft weiter sinken kann. Ein Rückgang der Verkäufe kombiniert mit einer steigenden Anzahl an neuer Konkurrenz könnte eine erhebliche Bedrohung für Peloton bedeuten. Ein weiteres Risiko liegt in der Wahrnehmung der Wettbewerbssituation des Unternehmens durch das Management. Der wachsende Wettbewerb wurde von der Geschäftsleitung unterschätzt, wodurch ein Risiko für die strategische Ausrichtung des Unternehmens entsteht. Zudem liegt ein Risiko in der saisonalen Abhängigkeit des Verkaufs von Fitnessgeräten. Im ersten und vierten Quartal ist eine höhere Nachfrage aufgrund der Feiertage, Neujahrsvorsätze und kalten Temperaturen zu beobachten. In der Risikobetrachtung ist außerdem zu erwähnen, dass Peloton in den vergangenen Jahren keine Gewinne erzielen konnte. Ein anhaltender Nettoverlust stellt ein finanzielles Risiko für das Unternehmen dar. Auch ist Peloton durch die Musiklizenzen abhängig von Dritten. Eine nachhaltige Veränderung oder der Verlust von Lizenzen würde sich auf das Geschäft, die Betriebsergebnisse sowie die finanzielle Lage auswirken und stellt somit ein erhebliches Risiko dar (Peloton 2021). Und dies sind vor allem externe Marktrisiken – die internen Risiken von Peloton können von außen gar nicht seriös beurteilt werden.

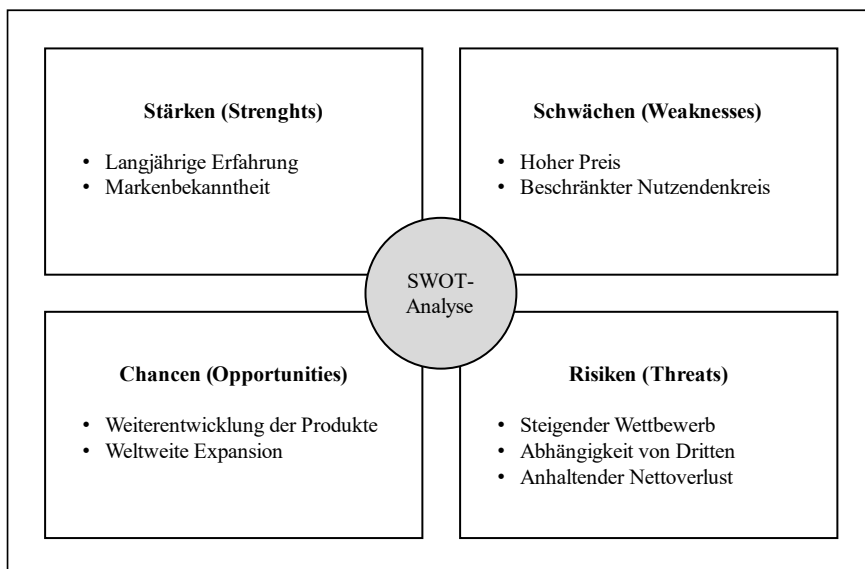


Abbildung 1: SWOT-Analyse von Peloton

Deutlich wird, dass Peloton einer Vielzahl an Risiken gegenübersteht, welche adäquat gemanagt werden müssen. Diese und weitere Risiken werden von Peloton im Geschäftsbericht aufgeführt und beschrieben. Sofern die Risiken eintreten, hat dies einen nachteiligen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit, die Finanzlage, das Betriebsergebnis und allgemein auf die Zukunft von Peloton (Peloton 2021). Im Geschäftsbericht ist nicht zu erkennen, inwiefern ein proaktive Risikomanagement im Unternehmen existiert.

Ein geeignetes Konzept, die proaktive Risikosteuerung im Unternehmen zu verankern, stellt die Risk Governance dar, die in der Lage ist, bestehende blinde Flecken im Unternehmen auszuleuchten. Vergleichbar einem Radar hält die Risk Governance kontinuierlich Ausschau nach potenziellen externen und internen Unternehmensgefahren (Stein/Wiedemann 2016). Insbesondere in neuen Märkten, wie dies bei der Fitnessbranche der Fall ist, können in hoher Intensität unvorhersehbare Risiken entstehen, welche operative Risikomanagementsysteme nicht oder noch nicht erfassen. Vor allem setzt das operative Risikomanagement diese Einzelrisiken nicht systematisch in ihren miteinander vernetzten Gesamtzusammenhang. Die Risk Governance hingegen geht weiter, indem sie – ihrer Ansage „alle Beschäftigten sind Teil des Risikomanagements“ (Stein et al. 2018) folgend – den externen Risiken die internen, funktionsbezogenen Risiken zur Seite stellt. Beispielsweise würde in der IT abgefragt, ob sich die digitalisierten Unterstützungssysteme Pelotons hinreichend der Marktdynamik anpassen. Im Personalmanagement würde nach Personalbeschaffungs-, Motivations-, Bindungs- und Qualitätssicherungsrisiken in Bezug auf die Belegschaft gesucht. Im Marketing würde man Pelotons Markenbotschaft auf ihre Passung zu neuen gesellschaftlichen Trends abprüfen. Die hier und an vielen weiteren Stellen auftauchenden Risiken würden eine unmittelbar auf das Geschäftsmodell bezogenen Risikolandkarte bilden, die das Management dann in ihrem Gesamtzusammenhang bewerten und für die Zukunftsgestaltung nutzen kann.

Gerade in Märkten, die starken Veränderungen ausgesetzt sind, sei es durch Wachstum oder neue Wettbewerber, kommt der strategischen Risikoperspektive entscheidende Bedeutung zu. Auch und gerade über unscharfe Risiken, die nicht exakt quantifiziert werden können, oder Risiken, die überwiegend qualitativer Natur sind, muss sich die Geschäftsleitung umfassend informieren. Basierend auf diesen Informationen kann die Geschäftsleitung dann unternehmenssichernde strategische Maßnahmen ableiten. Gerade der systematischen und fundierten Risikoanalyse der Wachstumsannahmen kommt im Fall von Peloton herausragende Bedeutung zu. Letztendlich ist es der Faktor Zeit, der eine entscheidende Rolle spielt. Die Risk Governance will die Geschäftsleitung in die Lage versetzen, proaktiv zu reagieren. Je frühzeitiger entsprechende Signale wahrgenommen werden, desto frühzeitiger ist eine Reaktion möglich.

Mithilfe der Risk Governance können sämtliche potenziellen Risiken, die mit der SWOT-Analyse identifiziert wurden, betrachtet werden. Hervorzuheben ist, dass die Risk Governance dabei nicht als statisches Konzept zu verstehen ist, das eine Risikoidentifikation einmalig oder nur in einem festen Turnus durchführt. Vielmehr zeichnet die Risk Governance eine kontinuierliche Beobachtung vor allem auch der dynamischen Risikoverlaufmuster aus. Hierzu eignen sich in besonderem Maße die Risk-Governance-Zirkel. Es gilt, das Geschäftsmodell eines Unternehmens kontinuierlich auf den Prüfstand zu stellen und daraufhin zu untersuchen, ob die Ansprüche und Ziele der mit einem Unternehmen verbundenen Stakeholder heute und in der Zukunft erfüllt werden können (Stein et al. 2018).

Mitbestimmungsrecht von Insidern

Trotz der Einstellung von Barry McCarthy als neuen CEO Anfang Februar 2022 behielt sein Vorgänger und Mitgründer John Foley die Kontrolle über Peloton. Er hält zusammen mit weiteren Mitgliedern des Managements rund 80 % der Stimmrechte von Peloton. Hierdurch wird die strategische Ausrichtung weiterhin von Insidern, insbesondere aber weiterhin von den Personen bestimmt, die für Fehlentscheidungen in der Vergangenheit verantwortlich waren. Insgesamt deuten die beschlossenen Maßnahmen um die Ernennung des neuen CEO auf eine Beibehaltung der Unabhängigkeit des Unternehmens hin und nicht auf einen zeitnah geplanten Verkauf. Zudem spricht die aktuelle Marktkapitalisierung gegen einen Verkauf. Sie beträgt aktuell etwa 8 Milliarden US-Dollar, nach einem Höchststand von 50 Milliarden US-Dollar (Lombardo 2022). John Foley müsste bei einem Verkauf seiner Anteile mit einem deutlichen Preisabschlag im Vergleich zum Höchststand rechnen. Die Abhängigkeit von John Foley zu Peloton ist auch an seinem persönlichen Vermögen zu erkennen. Dieses besteht hauptsächlich aus Aktien von Peloton, wodurch es von 1,5 Milliarden US-Dollar im Frühjahr 2020 auf 500 Millionen US-Dollar im Frühjahr 2022 gesunken ist (Debter 2022).

Anfang März dieses Jahres verkaufte John Foley etwa 1,92 Millionen Aktien für rund 50 Millionen US-Dollar an eine Investmentgesellschaft. Der Verkauf wurde laut Aussage von Peloton ausschließlich zur eigenen Finanzplanung von John Foley vorgenommen. Im Jahre 2021 hatte sich John Foley bereits von Aktien im Wert von knapp 100 Millionen US-Dollar getrennt. Dabei lag der Aktienpreis zum Großteil bei über 110 US-Dollar. Bei der letzten Transaktion im März betrug der Verkaufspreis für eine Aktie nur noch 26 US-Dollar. Zudem trennten sich auch weitere Insider im vergangenen Jahr von erheblichen Aktienbeständen. Trotz der letzten Verkäufe besitzt John Foley weiterhin die effektive Stimmrechtskontrolle über Peloton (Thomas 2022).

Diese Stimmrechtskontrolle wird durch zwei Aktiengattungen erreicht. Die Insider besitzen Aktien der Klasse B, die 20 Stimmrechte pro Aktie verbriefen. Alle anderen Investierenden haben nur die Möglichkeit, Aktien der Klasse A zu erwerben, welche mit 1 Stimmrecht pro Aktie ausgestattet sind. Bei einem Verkauf von Aktien der Klasse B an Nicht-Insider werden diese automatisch in Aktien der Klasse A umgewandelt, wodurch sich das relative Stimmrecht der verbleibenden Besitzenden der Aktiengattung B erhöht. Gesamthaft betrachtet stellt diese Konstruktion selbst ein Risiko für das Wachstum von Peloton dar. Unternehmen mit mehreren Aktiengattungen werden nicht in bestimmte Aktienindizes, beispielsweise den S&P 500, aufgenommen. Hierdurch ist das Handelsvolumen der Peloton-Aktie eingeschränkt. Zudem lehnen auch einige institutionelle Investierende und Beratungsunternehmen Investments in Unternehmen mit unterschiedlichen Aktiengattungen ab. Sie bewerten die Corporate Governance und Kapitalstruktur kritisch, was sich ebenfalls negativ auf die Wertentwicklung auswirken kann (Peloton 2021).

Infolge der Aktienstruktur von Peloton werden die Interessen der Shareholder nicht einheitlich bei der Unternehmensausrichtung berücksichtigt. John Foley besitzt zusammen mit weiteren Insidern die Stimmrechtskontrolle. Dies impliziert gleichzeitig Interessenkonflikte zwischen der Entwicklung des Unternehmens und dem persönlichen Vermögen von John Foley.

Die Risk Governance kann die nicht oder nur unzureichend berücksichtigten Interessen weiterer Stakeholder transparent machen und Impulse für eine ausgewogene Struktur geben. Mit der Implementierung einer Risk Governance verpflichtet sich ein Unternehmen auch, seine Risikosteuerung nachhaltig auszurichten. Damit sendet die Risk Governance eindeutige ethische Nachhaltigkeitssignale im Sinne einer „good corporate governance“ an die Stakeholder (Stein/Wiedemann 2016).

Problem einer Start-up-Kultur

In den letzten Jahren kann Peloton ein deutliches Wachstum vorweisen. Allerdings verfügt das Unternehmen bislang nur über wenige Erfahrungen in der Größenordnung, die während der Pandemie erreicht wurde (Peloton 2021). Dieser Tatsache geschuldet, gestand Peloton entsprechende Fehler ein. Es erfolgte in der Vergangenheit offenbar eine zu schnelle Skalierung der Geschäftsaktivitäten. Zu viele Investitionen wurden getätigt, um die sprunghaft gestiegene Marktnachfrage abzudecken.

Gerade Start-ups zeichnen sich durch eine schnelle Reaktion auf Veränderungen aus. Aufgrund ihrer vergleichsweise kleinen Unternehmensgröße und ihrer überschaubaren Strukturen können Start-ups meist schneller reagieren als große

Unternehmen. Die impliziert aber auch die Gefahr häufigerer Fehlentscheidungen. Der Markt gestattet Peloton solche Fehlentscheidungen aufgrund der Börsennotierung jedoch nur in geringem Umfang (Logan 2022). Die aus den Fehlentscheidungen resultierende Kritik der Investierenden führte zu der aufgezeigten personellen Umstrukturierung bei Peloton. Neben der Veränderung des CEO im Jahr 2022 ist auch der Corporate President zurückgetreten. Er bleibt jedoch Teil der Geschäftsleitung. Aus der Geschäftsleitung schied ein Direktor aus und wurde durch zwei neue Direktoren ersetzt (Lombardo 2022). Durch die Umstrukturierung haben auch einige Führungskräfte, darunter die Betriebsleiterin, Peloton verlassen.

Da die neuen Führungskräfte über mehr Erfahrungen bei wachsenden Unternehmen verfügen, wirken die personellen Veränderungen auch unmittelbar auf die Unternehmenskultur (Logan 2022). Peloton hatte bisher die „One Peloton“-Kultur etabliert, die wesentlich zum bisherigen Unternehmenserfolg beigetragen hat. Das Ziel dieser Kultur ist es, dass alle Beschäftigten gemeinsam agieren. Eine Herausforderung liegt darin, die „One Peloton“-Kultur über die durch das Wachstum gestiegene Beschäftigtenanzahl und die geografische Ausbreitung des Unternehmens zu erhalten (Peloton 2021). Dieser Herausforderung hat sich der neue CEO Barry McCarthy angenommen und gleich mit seinem Amtsantritt verkündet, dass alle Funktionen bei Peloton zusammenarbeiten sollen, um das Unternehmen weiterzuentwickeln. Dabei soll auch John Foley explizit mit einbezogen werden. Die gesamte Belegschaft, einschließlich John Foley, solle an den CEO berichten. Hierbei besteht allerdings das Risiko, eine Informationsüberflutung beim CEO auszulösen, wodurch möglicherweise relevante Informationen verloren gehen. Auch die weitere Beteiligung von John Foley wird von Fachleuten mit Blick auf den angestrebten umfassenden Führungswechsel kritisch gesehen (Logan 2022).

Mit der Risk Governance kann die „One Peloton“-Kultur um eine stakeholderorientierte Risikosteuerung aus strategischer Sicht erweitert werden. Der angestrebte funktionsübergreifende Austausch kann mithilfe von Risk-Governance-Zirkeln erreicht werden. In diesen soll regelmäßig eine Diskussion über die Risikowahrnehmungen aus den jeweiligen Unternehmensfunktionen auf das Geschäftsmodell stattfinden, um Entscheidungen ausbalanciert unter Rentabilitäts- und Risikogesichtspunkten zu treffen. So gelingt es, alle Beschäftigten auch für Risiken zu sensibilisieren und für die Geschäftsleitung ein Risikofrühwarnsystem zu installieren. Um dabei eine Informationsüberflutung der Geschäftsleitung zu verhindern, sind die relevanten Risikowahrnehmungen an einer Stelle zusammenzutragen. Die Informationen sind so umfassend wie möglich und gleichzeitig mit so wenig Komplexität wie möglich an die Geschäftsleitung zu berichten (Stein et al. 2018).

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Der Fall Peloton verdeutlicht, dass schon in Start-ups eine Risk Governance etabliert werden sollte, um nicht durch kurzfristig und unerwartet eintretende Ereignisse den langfristigen Unternehmenserfolg zu gefährden. Insbesondere bei aufstrebenden Unternehmen mit hoher Wachstumsdynamik ist es wichtig, eine nachhaltige Unternehmensentwicklung im Blick zu haben. Die Besonderheit von Start-ups, schnell auf Veränderungen reagieren zu können, kann sich ins Negative für die langfristige Entwicklung drehen, wenn sie nicht systematisch mit entsprechenden Risikobetrachtungen abgesichert wird. Durch den deutlichen Nachfrageanstieg in Folge der Pandemie kam es bei Peloton zu Entscheidungen, die die zukünftige Entwicklung des Unternehmens negativ beeinflussten. Aus den getroffenen (Fehl-)Entscheidungen resultieren jetzt drastische Maßnahmen, wie die Entlassung von 20 % der Belegschaft.

Mit der Risk Governance sollen solche Maßnahmen vermieden werden, denn es wird eine proaktive Steuerung des Unternehmens angestrebt (Stein/Wiedemann 2016). Insbesondere gilt es, alle Stakeholderinteressen zu berücksichtigen und nicht nur die der Mehrheitsgesellschafter. Dabei muss die Risk Governance nicht zwangsläufig den Vorteil der schnellen Reaktionszeit von Start-ups konterkarieren. Vielmehr gilt es, diese noch zu stärken, indem Entscheidungen auch und gerade systematisch um eine stakeholderorientierte Risikobetrachtung ergänzt werden.

Mithilfe der Risk Governance wird auch die Unternehmenskultur nachhaltig verändert und um eine moderne Risikokultur ergänzt (Stein/Wiedemann 2016). Diese lässt sich auch mit der Kultur von Start-ups verknüpfen. In ihnen herrscht häufig eine Kultur, die das gesamte Unternehmen als eine Gemeinschaft betrachtet, beispielsweise die „Peloton One“-Kultur. Der Risk Governance käme hierbei insbesondere die Aufgabe zu, die Anpassung der Unternehmenskultur inklusive der Risikokultur auf dem Wachstumspfad zu begleiten.

Eine interessante Nische für die Risk Governance ergibt sich daher für Start-ups. Es gilt, die Spezifika von Start-ups gegenüber etablierten Unternehmen abzubilden und insbesondere die Wachstumsrisiken zu modellieren. Hierbei kann die Risk Governance die unterschiedlichen Phasen eines Startups von der Vorgründung, über die eigentliche Gründung und Umsetzung sowie dem Wachstum bis hin zur Etablierung nachhaltig unterstützen.

Literatur

- Debter, Lauren (2022): Peloton's CEO might be out, but he still controls the company and can make it harder to sell, <https://www.forbes.com/sites/laurendebter/2022/02/08/peloton-ceo-john-foley-steps-down-but-still-in-control/?sh=19813e60d161>, Stand: 30.06.2022.
- EuropeActive/Deloitte (2021): European health & fitness market report 2021, Brüssel/London.
- Logan, Bryan (2022): Peloton attempts to find its footing after several high-profile blunders, <https://www.nbcnews.com/business/peloton-analysis-mistakes-layoffs-recalls-challenge-company-leadership-rcna17777>, Stand: 30.06.2022.
- Lombardo, Cara (2022): Peloton CEO John Foley to step down, become executive chair, <https://www.foxbusiness.com/lifestyle/peloton-ceo-john-foley-to-step-down-become-executive-chair>, Stand: 30.06.2022.
- Peloton – Peloton Interactive, Inc. (2021): Annual report: 2021, New York, NY.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Zielinski, Marc (2018): Einordnung der Risk Governance in das System der unternehmerischen Überwachung, in: *Der Betrieb*, Jg. 71, Nr. 22, S. 1292-1295.
- Thomas, Lauren (2022): Peloton ex-CEO John Foley sells \$50 million in stock to Michael Dell's investment firm, <https://www.cnn.com/2022/03/03/peloton-ex-ceo-john-foley-sells-50-million-in-stock-to-michael-dell-firm.html>, Stand: 30.06.2022.
- Wehrich, Heinz (1982): The TOWS matrix – A tool for situational analysis, in: *Long Range Planning*, Jg. 15, Nr. 2, S. 54-66.

Energy Risks among Small and Medium Enterprises: A Best Practice Analysis

Marco Maffei*

The emerging issue of environmental, social and governance risks

Environmental, social and governance (ESG) risks play an increasing role in firms' decisions. However, the 2019 Regulation of the European Parliament and Council warns that disclosure on sustainability risks integration, as well as the promotion of environmental and social characteristics in investment decision-making, are still insufficiently developed. I posit here that disclosure on sustainability risks integration is still insufficient primarily because ESG risks are not adequately monitored.

The most common definition of ESG risks comprises sustainability, non-financial or extra-financial risks (COSO/WBCSD 2018). Although the literature has largely dealt with the correlation between ESG exposures and returns, especially for listed firms, scant attention has been paid to what ESG risks are and how they should be monitored, including among small and medium enterprises (SMEs).

Today, many SMEs are active both in complying with ESG regulations and competing in the market. Therefore, exploring the implications of ESG risks in this context is highly advisable. Due to length constraints, this paper focuses only on one extremely relevant ESG risk for SMEs, namely the energy risk. The paper aims to analyse how SMEs monitor energy risks and how this monitoring process is embedded in their risk governance model. To achieve this aim, the paper discusses a best practice concerning the enabling role of an Italian firm that offers SMEs a wide set of outsourcing services related to energy management (for example energy consumption or CO₂-emissions). The analysis is based on qualitative interviews I conducted with the firm's directors and managers. It shows how the firm monitors energy risks on behalf of SMEs and how this monitoring is progressively embedded in the risk governance of the enterprise.

In the next section, the paper offers an overview of sustainability risks and risk governance. This is followed by the presentation of the case study and the last section discusses the development impetus for risk governance.

* Marco Maffei is Professor of Financial Accounting at the University of Naples Federico II, Italy.

Sustainability risks and risk governance

The sustainability debate has been traditionally focused on the organisational level of governance. It is thus often assumed that the board of directors is responsible for ensuring that a firm's sustainability issues are addressed (Lenssen et al. 2014).

Sustainability risks represent potential ESG events that impair the financial performance or reputation of a firm. This may result in financial or reputational losses and harm the value of investments. Sustainability risks affect the whole economic environment, not just single firms or industries; they are also hardly diversifiable. The monitoring of such risks, which allows firms to include them in their organizational design and governance architecture, is nowadays paramount.

Risk governance can be defined as a firm's collaborative processes of interaction and decision-making among the actors involved in the collective problem of controlling risk-related complexity in the internal and external environment. Risk governance seeks to adapt the business model to changing risk landscapes to maintain the firm's sustainability and ongoing value creation (Stein et al. 2019). This form of governance asks for adjustments and improvements. Thanks to these, it should create an interactive process by which the firm's management receives information on risks from all corporate levels and then makes decisions on business model adaptation (Stein/Wiedemann 2016).

The application of risk governance to corporate practice seems to be still in its infancy (Stein/Wiedemann 2018). Hiebl et al. (2018) argue that this limited application may be explained by the existence of other corporate functions, such as risk management, which are considered specific to risk identification and mitigation. They also recognize that "dealing with viability-related risks in corporations is no longer purely operative [...] it should include a broad involvement of employees" (Hiebl et al. 2018, 318).

Li and Li (2021) show that the literature on the intersection between sustainability and risk governance is fragmented and that the relationship between the two concepts has been rarely discussed. By analysing the energy risk and risk governance of SMEs, my paper contributes to addressing this lack of research.

Analysing a best practice – research design

To improve our knowledge of how energy risks are monitored and progressively embedded by SMEs, this section examines the case of a firm that provides outsourcing services in the field of energy and carbon management to achieve energy consumption and CO₂-emissions cuts. The firm in question is Tecno Capital s.r.l. (henceforth Tecno), a leading Italian enterprise in this field. Tecno was originally established in the vicinity of Naples, an area characterised by the presence of firms

that pay scarce attention to sustainability issues and risk management. However, the firm has managed to expand all over Italy, offering SMEs a unique set of services in the field of sustainability. It thus represents a valuable example to understand how to encourage attention to sustainability and risk among these enterprises.

The analysis presented below benefits from access to the firm's internal documents and materials and from interviews with its founder and director, who is responsible for developing the main business model. Interviews were also conducted with the two managers responsible for energy management and sustainability. Finally, an interview was carried out with the manager of one of Tecno's clients – an SME dealing with an emerging risk at the time of data collection – to gain a more comprehensive view of how the firm monitors energy risks on behalf of its customers. This interview made it possible to comprehend how a risk energy alert communicated the emergence of a risk and how the alert helped the SME to manage it.

Energy management at Tecno

Tecno offers an energy management service to SMEs to support their rational use of energy. It designs for them an efficient system to reduce energy consumption and related costs. Energy management is strictly related to the issue of carbon emissions. Tecno's activities are not limited to measuring emissions; they also aim to implement a strategy for mitigating/compensating CO₂-production, thus achieving carbon neutrality.

The 12th goal of the [United Nations'] 2030 Agenda is to “facilitate responsible production and consumption models”. Sustainable production is an innovative industrial process that utilises technologies capable of optimising resources and limiting related environmental pollution. The new circular economy action plan of the EU means that everyone must optimize the circularity of their production processes by implementing digital systems. Tecno can manage an unlimited amount of data, which SMEs can then harness to define new strategies and improve the economic and environmental impact of their business. This is why [Tecno] is also a tool that can guide firms towards an ecological transition. (Tecno's Director)

The interview with Tecno's director shows that the firm has adopted a different business model from that of its competitors (big international companies operating in the field of energy). Tecno's customers are usually SMEs, which cannot employ an energy manager or invest in the software and hardware necessary to deal with

carbon emissions, as these are too expensive and require specific know-how. Tecno, therefore, allows SMEs to outsource a service. For a monthly fee, it monitors the energy risk, provides periodic reports to different levels of the customer organization (for example maintenance staff, the plant manager, the chief financial officer, or the directors) and communicates immediately when an alert expresses a risk. This unique business model makes Tecno the energy manager of its customers and not just a service provider. In particular, Tecno monitors SMEs' industrial plants. This service uses a combination of hardware and software that collects real-time data from the plants and displays it on a dashboard to which the customer also has access.

The operationalisation of ESG risk monitoring

Tecno uses a system to remotely control all kinds of data from industrial plants. This system consists of a hardware component that measures energy consumption and a software component that transmits information, thus enabling SMEs to take corrective action when they detect an anomaly. Tecno can estimate resource use, carbon emissions and production costs. It can monitor specific equipment, entire production lines and plants, even when these are located in different countries. Clients can verify how many hours a day the plant operates, the output and resources used, as well as the exact time of switching on and off machinery. Tecno can identify machine downtime, production under threshold and resource waste. When necessary, it communicates customized alerts on PC desktops, tablets or smartphones in the form chosen by the customer (for example push notification, SMS or e-mail).

Using a cloud platform, SMEs can access their data and control, in real time, the condition of their equipment, operations and resources. This platform enables SMEs to manage factories at multiple sites and compare internal and sector key performance indicators (KPIs).

All corporate activities, not only those related to production processes, impact the [firm's] environmental performance, which entails the need for efficient, environmentally friendly machinery. Making these processes sustainable means controlling the energy consumption of industrial plants, analysing the quality and quantity of greenhouse gas emissions and taking action to reduce and compensate them. Tecno monitors customers' plants and keeps them informed by sending alerts and notifications as soon as the levels of energy consumption and/or CO₂-emissions exceed the established threshold. (Tecno energy manager)

The design of the dashboard is extremely important. Tecno uses a customisable one that can measure around thirty energy variables. These metrics are collected and shown differently depending on whether the dashboard is consulted by maintenance staff, plant managers or directors. Energy monitoring is continuous; however, on the dashboard, the information is incrementally updated every five minutes, thus showing the amount of energy consumed within a specific period of analysis. The dashboard also allows users to see the plant design and compare data over time.

As our customers' external energy manager, we set their energy goals with them. For example, we verify how long the daily production line is and how many hours the plant should work. We can monitor for how long the production line is producing, then fix the maximum level of energy consumption. After that, we can verify how many times the plant is turned on without producing. (Tecno energy manager)

In many SMEs, energy cost represents a very high percentage of total production costs. For this reason, an alert is provided when the ratio of tons produced per kWh decreases, thus signalling that the unitary cost of production has increased, and energy consumption is inefficient.

The dashboard allows users to customise alerts that capture negative events of energy over- or under-consumption, which may damage the plant's functioning.

Together with the customer, we set up an alert to inform them when the line is not producing during a normal period. The person responsible for maintenance will receive the alert immediately. However, if this situation of non-production persists for one hour, the alert is automatically sent also to the plant manager and the director. We can also detect power surges. In these cases, we send an alert to the member of staff in charge of that specific machine. This is especially important in plants that are never turned off and during times of non-production, when no workers are on-site – during the weekend or at night. (Tecno sustainability manager)

Tecno itself must face energy risks as its devices are powered by electricity and a sudden interruption may impede data acquisition as well as the communication of negative events.

The benefit of external ESG risk monitoring

The above discussion shows how an SME can embed energy risk management in its risk governance. Tecno's case is a best practice because the monitoring carried out by the firm is embedded in the SME's risk governance in several ways.

First, Tecno's managers continuously interact with SME users both during the design of the dashboard and its functioning, to customize the service. Second, the transmission of alerts to customers and the quick response it allows are highly useful, as I was personally able to witness. While I was interviewing one of Tecno's managers, an energy alert signalled an emerging risk. This consisted of low electrical voltage, which could damage the products and require the equipment to be repaired, thus increasing production costs and wasting resources. The maintenance staff immediately intervened to resolve the problem. Afterwards, the customer contacted Tecno via telephone to verify that the energy reading was now correct. Third, Tecno prepares reports the contents and frequency of which are agreed upon with its customers. These reports are addressed to different parties. In addition to the maintenance staff, the plant manager and the board of directors, Tecno sends reports also to the financial controller who measures workers' productivity in relation to energy consumption, and to the accountant who evaluates the inventory based on production costs.

Development impetus for risk governance

In this section, I briefly outline my expectations in building a body of knowledge as part of a community of practice concerning risk governance. The considerations below constitute personal beliefs that have been matured over time by researching the field of risk management; they thus go beyond the analysis in this paper.

The starting point of my reasoning is that risk governance is still in its infancy. In this short paper, I showed that SMEs struggle to manage risks and lack the specific skills required to pursue ESG aims. However, this is only one example of the weakness of current risk governance practices.

At this historical juncture, world leaders are designing (or we hope they are) a new economic landscape. As a result, firms must imagine new and unexplored business models. The foresight to manage imponderable risks might become even more relevant than reaching high profit levels.

Risk governance must become central in the designing of organisational governance. But this is not enough. Risk governance will become more effective only when adequate risk management tools will be developed. Just like accounting has undergone more than 500 years of sophistication since Fra Pacioli formalised double-entry bookkeeping in 1494, the pathway of risk management is far from over.

As firms are still becoming aware of risk management, we are yet to reach a high level of risk management sophistication. New steps must be taken to allow:

- the development of measurable, standardised and generally accepted risk measures (comparable to financial accounting measures);
- the development of a solid risk-keeping system (comparable to double-entry bookkeeping);
- the development of generally accepted risk statements (comparable to financial statements).

The development of technical tools is not sufficient; a new business paradigm should be introduced. Rather than setting profitability goals, firms should start establishing levels of acceptable risk when implementing their strategies. This evokes a broader change in business mentality. Investment decisions should be based on the logic of risk first and foremost; only afterwards on the logic of profit. The risk logic should capture the external dimensions of how a business impacts the environment, sociality, and governance. My wish is that risk governance allows firms to catch risk opportunities. This necessarily implies a greater comprehension of ESG factors. Only when ESG risk factors will be identified and measured, and ESG goals properly set, will firms be able to evaluate the financial benefits of investments and decide whether to invest. This, however, raises a further, unanswered question: Who will set the firm's ESG goals so that they are effectively satisfactory for the wider community?

References

- COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission/WBCSD – World Business Council for Sustainable Development (2018): *Enterprise Risk Management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*, New York, NY/Genf.
- Hiebl, Martin R. W./Baule, Rainer/Dutzi, Andreas/Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2018): Roles and actors in risk governance, in: *Journal of Risk Finance*, Vol. 19, No. 4, pp. 318-326.
- Lenßen, Joris-Johann/Dentchev, Nikolay A./Roger, Ludwig (2014): Sustainability, risk management and governance: Towards an integrative approach, in: *Corporate Governance*, Vol. 14, No. 5, pp. 670-684.
- Li, Huijie/Li, Jie (2021): Risk governance and sustainability: A scientometric analysis and literature review, in: *Sustainability*, Vol. 13, No. 21, Art. 12015.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Vol. 86, No. 8, pp. 813-836.

- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2018): Risk governance: Basic rationale and tentative findings from the German banking sector, in: Idowu, Samuel O./Sitnikov, Catalina/Simion, Dalia/Bocean, Claudiu G. (Eds.), *Current issues in corporate social responsibility: An international consideration*, Cham, pp. 97-110.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Vol. 42, No. 11, pp. 1224-1242.

Die Rolle der Risk Governance im Krisenmanagement von Industrieunternehmen – Dread Risks im Fokus der COVID-19-Pandemie

Natalie Schmücker*

Einleitung

Controlling und Risikomanagement sowie Corporate Governance sind etablierte Ansätze in der Unternehmenssteuerung. In kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) sind diese Funktionen oftmals sehr formalisiert anzutreffen und spielen eine untergeordnete Rolle bei der Strategieformulierung und -umsetzung. So beschränkt sich das Risikomanagement häufig auf eine qualitative Darstellung und berücksichtigt vor allem betriebliche Risiken. Eine Szenariobetrachtung sowie Umfeldanalyse findet nur selten statt. Somit wird in einer Risikobeurteilung die „VUCA-Welt“ als volatiles, unsicheres, komplexes und mehrdeutiges Umfeld nicht abgebildet (Worley/Jules 2020, 279). Die Auseinandersetzung mit exogenen Schocks und extremen Vorkommnissen im Unternehmensumfeld wird nicht gelebt. Das Risikomanagement in KMU ist stark geprägt von Eigentümern sowie deren Know-how zu Risikothemen. Es werden vor allem Einzelrisiken wahrgenommen, die etwa aus der aktuellen Kosten- und Auftragslage des Unternehmens abgeleitet werden (Henschel/Heinze 2016, 97).

Abbildung 1 zeigt die im Jahr 2021 präsentesten Risiken in KMU laut einer Umfrage unter 800 Unternehmen (EY 2021, 17).

* Dr. Natalie Schmücker ist Leiterin Finanzen bei der Zimmermann Lüftungs- und Wärmesysteme GmbH & Co. KG als Teil der Stiebel Eltron Gruppe. Der Beitrag gibt die persönliche Meinung der Autorin wieder und ist keine offizielle Position der Zimmermann Lüftungs- und Wärmesysteme GmbH & Co. KG.

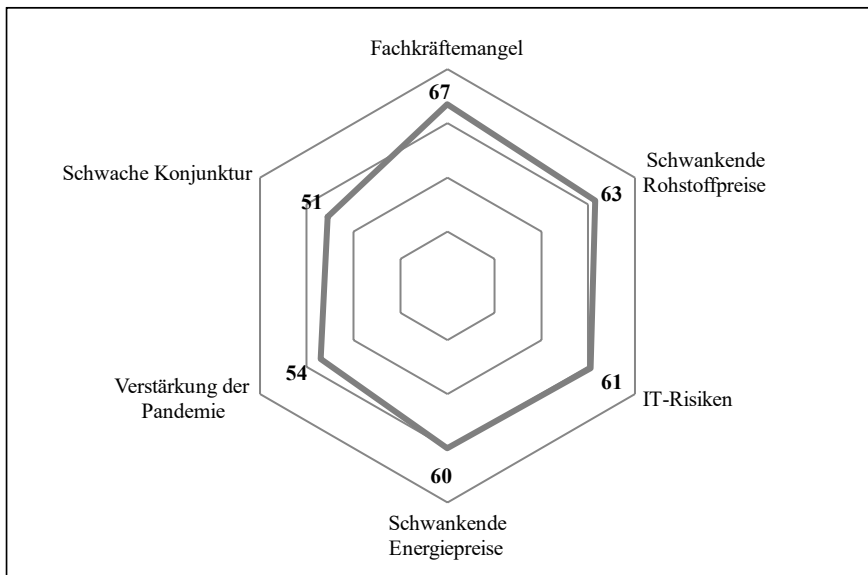


Abbildung 1: Die größten Risiken für KMU in Prozent der Befragten

Ausnahmesituation in der Wirtschaft: Dread Risks

Was geschieht nun, wenn eine weltweite Pandemie die Volkswirtschaften und Märkte trifft, wie es im Jahr 2020 der Fall war?

Unternehmen aller Branchen wurden hart getroffen und die Weltwirtschaft erschüttert. Auf einen schwarzen Schwan in diesem Ausmaß waren nur die wenigsten Unternehmen vorbereitet. Die COVID-19-Pandemie hat wiederholt die Schwächen in unseren wirtschaftlichen sowie sozialen Strukturen aufgedeckt (Worley/Jules 2020, 281). Unternehmen mit ausgeprägten Frühwarnsystemen und Szenarien für global auftretende Risiken sind jedoch weniger überrascht worden. Die Frage, ob und wie Unternehmen auf solche seltenen, aber verheerenden Ereignisse („Dread Risks“) vorbereitet sein müssten, war allgegenwärtig (Hunziker/Vanini 2021, 27).

Die Risk Governance kann bei solch extremen Ereignissen helfen, wenn diese in der Unternehmenskultur verankert ist. Risk Governance schließt die Lücke zwischen Corporate Governance und Risikomanagement und stellt eine Verbindung zwischen den beiden Disziplinen her (Stein/Wiedemann 2016, 820). Dabei agiert sie als eigene Disziplin und Philosophie zwischen den beiden Sparten. Das Konzept der Risk Governance weist inhaltliche Parallelen zum Konzept der integrierten Corporate Governance auf, welche die dynamische Anpassung eines Unternehmens an sein Umfeld und die Orientierung an allen Stakeholdern fordert (Hilb

2019, 9). Dabei lässt sich das letztgenannte Konzept als Frühwarnsystem mit wichtigen Monitoring-Funktionen in und um ein Unternehmen erklären.

Konkrete Implikationen für KMU

Die Vorteile für KMU liegen auf der Hand. Die Stakeholderanalyse und die Ausrichtung der Unternehmenskultur an den Bedürfnissen der Stakeholder führen zu einer globalen Umfeldanalyse. Diese kann leicht mit einem Risikomonitoring verknüpft werden. Wenn das gesamte Unternehmen das Konzept lebt, sorgt die Risk Governance für eine flächendeckende Überwachung und Beobachtung interner und externer Stakeholder. In Zusammenhang mit einer guten Unternehmenskommunikation intern und Finanzkommunikation extern führt dies zu einer umfassenden Sicht aller Ansprüche, Wünsche und Risiken im und um das Unternehmen. Auch die Dread Risks können damit besser abgeschätzt und ihre Wirkung auf das Unternehmen dargestellt werden.

Gerade kleine Unternehmen, die keine eigene Abteilung für Controlling und Risikomanagement haben, können von einer dynamisch agierenden Risikobetrachtung profitieren. Hier lohnt sich der Blick in das Netzwerk der Unternehmen und damit einhergehende Kooperationen, um Beschäftigte und Know-how hinzuzugewinnen. Eine Kooperation mit externen Stakeholdern, die im Netzwerk des Unternehmens angesiedelt sind, kann für alle Beteiligten Vorteile bringen. Besonders zu betrachten sind hierbei Lieferanten, Kunden, Beratungsunternehmen und Banken. Diese Kooperationsstrukturen müssen gesamtheitlich über alle Stakeholdergruppen gehen und in die Unternehmenskultur integriert werden.

Kommt es zu einer Krise oder wie zuletzt einer weltweiten Pandemie, kann im Netzwerk flexibel auf die geänderten Rahmenbedingungen eingegangen werden. Die Weitsicht und agile Vorgehensweise hilft bei der Krisenbewältigung. Im Konkreten bedeutet dies für Unternehmen, dass sie ein umfassendes Monitoring der Märkte und Volkswirtschaften durch Partnerschaften wie Kundenbeziehungen in verschiedenen Ländern und über die eigene Branche hinaus vornehmen sollten. Hierbei sind besonders Kooperationen im asiatischen Raum sowie in den USA von Vorteil.

Schnelle Interaktionen entlang der Wertschöpfungskette bringen einen echten Mehrwert. Hierzu gehört bei Unsicherheiten am Markt eine Ausweitung der Rohstoffeinkäufe, um rechtzeitig Engpässen vorzubeugen. Weiter können durch Kooperationen alternative Lieferbeziehungen und Dienstleistungen genutzt werden. Die Beschäftigten können in Krisensituationen kurzfristig in einem anderen Unternehmen im Netzwerk arbeiten. In Industrieunternehmen wird die Produktion flexibel gestaltet und kann vorübergehend auch andere Produkte fertigen. Hierzu kann Know-how aus einem Partnerunternehmen angefragt werden.

Im Finanzbereich können Zahlungsziele gegenüber Kunden verengt oder ausgeweitet werden, sodass eine angepasste Cashflow-Planung möglich ist, ohne dass die Kundenbindung darunter leidet. Ebenfalls hilft eine gute Finanzkommunikation zu Banken und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die bei einer klaren Beschreibung des Wegs aus der Krise zu keinerlei Einbußen im Rating und bei den Refinanzierungssätzen sorgt.

Das Working-Capital-Management muss vor allem in Ausnahmesituationen aktiv gesteuert werden. In diesem Zusammenhang können beispielsweise auch Maschinen und Anlagen von Partnerunternehmen geliehen werden, anstatt diese zu erwerben.

Die Aufgabe des Risikomanagements und Controllings wandelt sich dabei vom klassischen Bild zum Business-Partner für die Geschäftsleitung und weitere Stakeholder. Damit reicht das bisherige Know-how der Entscheidungsträger nicht mehr aus. Es sind zusätzliche Qualifikationen notwendig. Hierzu gehören neben analytischen und konzeptionellen Fähigkeiten eine gute Kommunikationsfähigkeit und eine gewisse Kreativität, die dabei hilft, die Zukunft und verschiedenen Dread Risks in Szenarien abzubilden (Hunziker/Vanini 2021, 27).

Auch nach einer Krise oder wirtschaftlichen Talfahrt profitieren alle Stakeholder von einer Kooperationsstruktur und -kultur. So können nicht nur M&A-Deals nach der Krise erfolgen, sondern auch Kooperationen auf operativer Ebene hilfreich sein. Als Beispiele hierfür sind das gemeinsame Nutzen von Fortbildungsangeboten oder die gegenseitige Unterstützung bei der Schulung von Beschäftigten zu nennen.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Bei diesen gemeinsamen Interaktionen im Netzwerk der Stakeholder gibt es sicherlich auch Schattenseiten. Neben dem allgemein nötigen „Handshake-Agreement“ sollte die Zusammenarbeit auch vertraglich fixiert und rechtlich wasserdicht sein. Sonst gibt es Ungleichgewichte in Kooperationen, die sich als Multiplikatoren der Krise zeigen und nicht das gewünschte Gegengewicht bringen. An dieser Stelle ergibt sich ein Entwicklungsimpuls für die Risk Governance, die sich fragen sollte, wie Kooperationen ausgestaltet werden müssen, um Risiken besser in einer VUCA-Umgebung zu bewältigen und agiler reagieren zu können. Die Forschungsfrage in diesem Zusammenhang lautet: Wie viel Netzwerken lässt sich mit einer Good Corporate Governance und dem internen Risikomanagement vereinen?

KMU sind im Besonderen von verschiedenen Anspruchsgruppen in ihrem Netzwerk abhängig (Henschel/Heinze 2016, 46). Kooperationen müssen daher mit

der Unternehmenskultur und den agierenden Personen in Einklang gebracht werden. Da KMU oftmals eigentümergeführte Unternehmen sind, spielt die Familie der Eigentümer neben den Führungskräften eine große Rolle. Die dort häufig anzutreffende Family Governance, also die effektive und effiziente Organisation der Familie im Einklang mit dem Unternehmen (Becker/Ulrich 2008, 265), muss somit im Netzwerk erweitert werden. In Zukunft sollte die Risk Governance unter der oben gestellten Forschungsfrage beschreiben, in welchem Rahmen, mit welchen Rollen und in welchem Umfang Kooperationen und Netzwerke in einem VUCA-Umfeld agieren können.

Literatur

- Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2008): Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen: Ein Bezugsrahmen, in: Zeitschrift für Corporate Governance, Jg. 3, Nr. 6, S. 261-267.
- Henschel, Thomas/Heinze, Ilka (2016): Governance, Risk und Compliance im Mittelstand: Praxisleitfaden für gute Unternehmensführung, Berlin.
- Hilb, Martin (2019): Integrierte Corporate Governance: Ein neues Konzept zur wirksamen Führung und Aufsicht von Unternehmen, 7. Auflage, Berlin.
- Hunziker, Stefan/Vanini, Ute (2021): Wie die Covid-19 Krise die Rolle der Risikomanager verändert, in: Controller Magazin, Jg. 46, Nr. 4, S. 26-30.
- EY (2021): EY Mittelstandsbarometer: Dezember 2021, Stuttgart.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: Journal of Business Economics, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Worley, Christopher G./Jules, Claudy (2020): COVID-19's uncomfortable revelations about agile and sustainable organizations in a VUCA world, in: Journal of Applied Behavioral Science, Jg. 56, Nr. 3, S. 279-283.

Risk Management and Risk Governance in NGOs

Mark Fonseca*

Risk and risk management

The International Standards ISO 31000 defines risk as the “effect of uncertainty on objectives”. Risk is synonymous with business enterprise but is equally and very much applicable to non-business or non-governmental organisations. Risk management refers to activities undertaken to manage and control risk including identification, evaluation, analysis and monitoring of risks. Risk management does not imply the elimination of risks rather the protection of value. A solid risk management process supports the achievement of organisational objectives and should encourage innovation.

Over the years, a significant amount of conceptual thinking has been developed on the subject of risk management resulting in a vast body of knowledge providing processes, guidelines, and structures for effective risk management. Today, there are numerous frameworks, guidelines, and standards which describe the essential components, principles, and concepts of risk management. This being said, the vast majority of risk management literature is generally directed towards business enterprise.

Definition and purpose of a non-governmental organisation

A non-governmental organisation (NGO) is an organisation that is, generally, formed independent from government (Claiborne 2004; Leverty 2008; Horowitz 2017). The term as it is used today was first introduced in Article 71 of the newly-formed United Nation’s Charter in 1945. While there is no fixed or formal definition for what NGOs are, they are generally defined as non-profit entities that are independent of governmental influence – although they may receive government funding. According to the UN Department of Global Communications, an NGO is “a not-for profit, voluntary citizen’s group that is organized on a local, national or international level to address issues in support of the public good” (Leverty 2008). In some countries, NGOs are known as non-profit organisations.

NGOs can generally be classified by their orientation and level of operation. Under orientation or type of activity the classification would be charity/develop-

* Mark Fonseca has held senior executive positions in global corporations and non-profit organisations, he is now a director on several NGO Boards.

ment, service (for example education), participatory (for example self-help projects), and empowerment/advocacy. Development NGOs are quite often driven top-down with limited participation or input from beneficiaries or rights-holders.

Although most NGOs would claim this is not the case, their reality is driven by specific donors. Governmental institutional donors are often reinforcing the top-down approach because they are effectively subcontracting the compliance responsibilities to NGOs who then subcontract to implementing partners. Many of these NGOs direct activities at meeting the needs of disadvantaged people and groups. From an operative perspective, one would find community-based organisations, city-wide organisations, state NGOs, national NGOs, and international NGOs (INGOs). INGOs may fund local NGOs, institutions, projects, and implement projects and programmes through their own network operations.

The World Bank classifies NGO activities into two categories: (1) operational NGOs whose primary role is the design and implementation of development-related projects, and (2) advocacy NGOs whose primary activity is to promote, support and defend a particular cause through influencing policies and practices of governmental organisations (World Bank 1995). Many medium to large INGOs undertake a combination of operational and advocacy activities.

NGOs act as implementers, catalysts, and partners. They mobilise resources to provide goods and services to people who have been affected by a natural disaster; they drive change, and partner with other organisations to tackle problems and address human rights (Lewis/Kanji 2009). NGOs require funding to drive and support their activities and the work they do and more importantly, they need to ensure sustainability of their work. Donors, both public (the populace) or institutional (government, corporate and trusts), provide funds to NGOs they trust and whose mission and cause they support. Individual private donors comprise a significant portion of NGO funding and some donations come from wealthy individuals. Many NGOs, however, rely on many small donations, rather than a small number of large donations. Despite their independence from government, many NGOs rely heavily on government and multilateral funding to function – the range lies between five and one hundred percent of government funding.

To ensure continued funding, NGOs need to demonstrate their ability to adopt and implement systems and processes that will enable them to achieve their objectives or goals and their ability to overcome short/medium term managerial and financial challenges. The annual budget of an NGO can be in the hundreds of millions (or even billions) of euros. While the overall top 10 continues to be dominated by major international development and humanitarian NGOs, the most innovative NGOs reflect a more diverse mix of human rights, education, peacebuilding, environment, and health activities. In recent years around the globe, NGO organisations that are committed to social change have strengthened their professional management to achieve their missions and long-term goals.

Risk management in NGOs

The global environment in which NGOs operate is changing quickly, as is the very nature of the risk management function and the process for making decisions about risk. These changes affect not only NGOs and the public that is served, but also the organisations that fund them. Keeping pace with changes in the overall economic, political, and cultural environment in risk management practice and in leading thinkers' understanding of risk is vitally important to every NGO's success in carrying out its mission and accomplishing its long-term goals (Wilson-Grau 2004).

NGOs not only face major opportunities and new dangers to achieve their missions, but these positive and negative risks are arising much more rapidly than in the past and are becoming more complex – a VUCA world. VUCA is an acronym to describe or to reflect on the volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity of general conditions and situations. One example to demonstrate the impact of a dynamic operating environment for NGOs is the subject of strategic planning. In the past, many NGOs engaged every three to five years in developing a strategic plan. However, due to the speed of change NGO managements will need to adapt and adopt their strategic planning process building into an ongoing/rolling review process enabling prompt strategic action, if required (Wilson-Grau 2004). Another example would be the closing civil society space or NGOs' reduced ability to operate in certain jurisdictions with governments once supportive of NGOs but now wary or even hostile to them.

The term 'non-profit' may be quite misleading while attempting to evaluate the relevance of risk management to an NGO compared to a business or commercial enterprise. Funding for NGOs, whether public or institutional, generally comes from taxed funds. These funds are much more 'valuable' from the perspective of society. NGOs effectively hold a fiduciary position vis-à-vis their donors requiring them to adopt responsible governance and active risk management to ensure security of funds and delivery of the objectives for which funds were received.

To illustrate the relevance of this important point by way of an example: from an ESG (environment, society, governance) perspective, an NGO with an income of 250 million euro would score significantly higher points versus a business enterprise with a similar turnover of 250 million euro (and a net income at only a percentage of its turnover). And to further underline the importance of responsible governance and active risk management in NGOs: just seven INGO families (all Federations/Confederations with multiple national members) being: World Vision International, Save the Children, Oxfam, MSF, Care International, Plan International, Action Aid have a total (2018) income between 8.5 and 9.0 billion euros (Tallack 2020).

Most major NGOs have systems and mechanisms in place to manage risks, although the extent of these mechanisms varies from organisation to organisation. Larger NGOs have more comprehensive systems and mechanisms in place which is a consequence of having more resources available. A deeper resource base allows them to deal more proactively with risk and helps them avoid becoming overwhelmed when dealing with emerging issues. An area of challenge is the relative weakness, on the part of NGO implementing partners and/or sub-partners, to manage risks. Part of the challenge is driven by the fact that donors do not fully recognize the importance of allocating additional resources to ensure effective risk management within NGO operations.

A challenge faced by some of the bigger INGOs who have the resources to do more ‘compliance’ is the increasing level of compliance requirements, mainly imposed by big governmental donors, that is leading to (a) low risk appetite in some areas and (b) significantly rising costs in managing compliance – especially in the US and UK.

Types of risks in NGOs

The risks that an NGO faces depends very much on the size, nature, and complexity of the activities it undertakes, and on its finances. As a rule, the larger and more complex or geographically diverse an NGO’s activities are, the more difficult it will be to identify the major risks that it faces and its ability to implement proper systems to actively manage risks. The risk management process will always need to be tailored to fit the circumstances of each individual NGO, focusing on identifying the major risks.

Risks faced by an NGO may be broadly categorized into the following risk types: strategic risks, reputational risks, governance risks, operational risks, financial risks, external risks, partner risks, compliance with laws and regulations risks, geographical risks, and political risks. Risks within NGOs, and in particular large global INGOs, can be radically different in type and nature from those experienced by business enterprises. The ownership or member structure of many large INGOs by their very nature carry risks. Due to the geographical spread of large INGO operations – mainly in the ‘global south’, from an operational perspective risks like safety of staff, sexual harassment, safeguarding of children, fraud, corruption, and compliance with laws assume a very different dimension and significance compared to business enterprises. Terrorist financing is another significant risk since an increasing volume of funds spend from humanitarian INGOs is made in ‘failed states’. A number of INGOs have struggled to maintain their programme work in some countries because of the requirements to ensure that none of the aid ends up with ‘proscribed organisations’ – but in the town/village/community in a

failed state it is often much harder to separate these out – especially if the prescribed organisation is actually the major or only provider of services (for example in Syria).

Many large INGOs carry out their global operations through implementing partners and in some cases through sub-partners. These partners are generally carefully vetted and selected following a due diligence or partner assessment process. Some of these INGOs manage a very large number of partners. These partners generally receive significant amounts of program funds for implementation of development projects. Moreover, the numbers of staff working for partners are many times higher than those employed by the INGO itself. Such an operating model, by its very nature, poses significant challenges for managing and monitoring risks.

Due to the geographical spread of many global INGO's, political and local legislation risks should not be underestimated. These risks are volatile and difficult to evaluate both from an impact and probability perspective.

Governance and governance risks in NGOs

One of the broadly accepted definitions of governance is “the sum of the many ways individuals and institutions, public and private, manage their common affairs. It is a continuing process through which conflicting or diverse interests may be accommodated and co-operative action may be taken. It includes formal institutions and regimes empowered to enforce compliance, as well as informal arrangements that people and institutions either have agreed to or perceive to be in their interest” (Commission on Global Governance 1995).

Four types of corporate governance regulations with differing binding effects can be distinguished (OECD 2004): first, autonomously given rules such as management guidelines and internal control regulations; second, customs and practices with a universal claim such as ‘principles of orderly accounting’; third, voluntarily applied certification standards such as ISO norms or quality models like EFQM or the OECD Principles of Corporate Governance; fourth, binding laws such as, for example, the US-American Sarbanes-Oxley-Act of 2002, and even supranational governance regulations covering companies of all ratifying member countries.

Due to the diverse nature of NGOs and the extreme differences in size and nature of operations (INGOs operate globally while small local NGOs operate only within a limited area) NGO governance structures understandably vary in their nature and size. Generally speaking, the most common and generally applied governance body is a Board of Directors. In larger NGOs, and commonly (but not always the case) in all INGOs, a Supervisory Board or General Assembly is the top-level governing body. From an operative perspective, the Board of Directors plays a key role in management oversight and, therefore, risk oversight.

In the context of the NGO world, governance is and should be taken to another ‘higher’ level. As explained earlier, NGOs have a ‘fiduciary’ role vis-à-vis society. The role of NGOs in society is based on donor trust and the expectation that NGOs receiving donations will achieve their mission and deliver on the objectives they have set for their organisation. The ‘valuable’ funds provided by society to NGOs is made on the expectation that these funds are managed and utilized effectively and in the best interests of humanity.

Risk oversight is a primary Board responsibility, and in the evolving business and risk landscape directors need to develop and continuously improve practices to establish a well-defined and effective oversight function. A good practice for management is to maintain a list of organisation-wide risks which could then be mapped to specific board committees (assuming they exist) for oversight. For example, human resource and compensation risks may be delegated to the compensation committee for oversight and the audit committee should have a key role in overseeing financial risks. The full Board should take direct responsibility for and regularly discuss the organisation’s most strategic risks, which include risks that could disrupt and materially impact the agreed strategy (Bujno et al. 2018).

The Board is not expected and should not be involved in actual day-to-day risk management. Directors should instead, through their risk oversight role, satisfy themselves that the risk management procedures are effectively implemented by senior management. The Board should also set the risk appetite for each category of risk – for example high risk appetite or tolerance for advocacy if it is popular campaigning but zero risk appetite or tolerance for safeguarding issues. The Board should be aware of the type and magnitude of the organisation’s principal risks and should require that the CEO and the senior executives are fully engaged in risk management. Through its oversight role, the Board can send a message to management and employees that comprehensive risk management is not an impediment rather an integral component of strategy, culture, and operations (Lipton et al. 2018).

Boards play a critical role in influencing management’s processes for monitoring risks, and as such they should clearly define which risks the full Board should discuss regularly, versus risks that can generally be delegated to a board committee like the Risk Committee (Bujno et al. 2018).

Under the types of risks NGOs face, as mentioned above, governance itself was identified as an area of risk. Though it may sound counter intuitive for governance to be a source of risk, there are innumerable instances in which ‘blind spots’ within governance have resulted in significant negative financial and reputational consequences for the very organisations that were being ‘governed’.

Some examples of potential governance risks are listed below (Charity Commission for England and Wales 2010):

- (1) The NGO lacks clear direction, strategy, and forward planning.
- (2) The governance body lacks relevant skills, experience, diversity, and time commitment.
- (3) The governance body is dominated by a small number of members.
- (4) A lack of independence and diversity in perspectives and knowledge leading to 'group think' or 'echo chambers'.
- (5) Conflicts of loyalty and interest exist.
- (6) NGO activities undertaken are outside stated objectives or the purposes for which (restricted) funds have been provided.
- (7) Reporting by management is inadequate, incomplete, non-comprehensive, and untimely.

Risk governance for NGOs

With the passage of time, the practice of risk management has been mainstreamed both within business enterprises and NGOs alike. Today, risk management has become almost a science with risk management systems being actively and effectively used within large enterprises and organisations. Similarly, the practice of good corporate governance has achieved a high level of maturity within business enterprises and NGOs.

Despite major advances in the practice of good corporate governance working together with sophisticated risk management systems, we continue to experience scandals and failures, mostly within business enterprises as also within NGOs who have had their share of scandals, failures, and mismanagement. Reporting standards for NGOs are not as stringent as those applicable to businesses particularly as many NGOs due to their size, nature of registration and scope of operations do not fall within regulated or prescribed reporting requirements. In very many cases, the issues that have arisen, many of which are not financial in nature but equally important, have 'flown under the radar' and not been reported or reported but certainly not been evident in the public domain.

The obvious question that arises is whether both risk management and corporate governance have developed specific competencies within their ambit of operation but partially operate on parallel paths and, in some cases diverge, resulting in 'blind spots' or 'biases' due to their functional primacy (Stein et al. 2019). The prevailing (structure-driven) corporate governance and (process-driven) risk management seem insufficiently coordinated. They have evolved into two coexistent but isolated pillars. Literature on current research seems to back this observation: Papers on risk management predominantly appear in journals of finance and accounting (Bromiley et al. 2015), whereas research on corporate governance seems associated mainly with the fields of business law and business ethics.

Early conceptual thinking to define and develop the application of a ‘fusion’ or ‘bridge’ between risk management and corporate governance is available in literature provided by Stein and Wiedemann (2016) in which they define risk governance as a regulative system at a higher-order level

- (1) designing risk regulation models for risk management,
- (2) determining model risks,
- (3) performing research and development in risk issues, and
- (4) serving as a risk consultancy for top management.

Being committed to the norms of ‘good corporate governance’, risk governance as a broadly independent function bridges the gap between a comprehensive corporate governance and operative risk management in the sense of translating corporate governance requirements to the management of risks.

According to Sheedy (2021), “risk governance is a potential solution to the problem of being unable to manage risk effectively. Risk governance is the system of rules and relationships in an organization that supports decisions and oversight relating to risk. One crucial principle of risk governance is the involvement of multiple individuals or teams who are independent of one another.”

Harnessing the interplay and nexus between risk management and corporate governance and seeking to enhance the impact of two practices with a view to establish a greater long-term impact for the organisation, a ‘fusion’ of these two practices provides the nucleus for risk governance. Illustrating this thinking further, risk governance can be described as a ‘turbo charged’ governance approach that enhances organisational sustainability and value through active oversight of risks. Risk governance is, therefore, not defined or limited by checklists, modules, or standard practices. The implementation of risk governance in an NGO world must be carried out on a situational basis in relation to the risk profile, the business model and the size and complexity of the respective institution.

Risk governance processes and interactions should be determined individually for each NGO considering its purpose, mission, strategic objectives and stakeholders. As such, risk governance would be ‘tailor made’ but this does not preclude the fact that further application of this practice could result in a more systematic set of guidelines and (best) practices for improving organisational sustainability and impact for NGOs. Risk governance is, therefore, not a ‘one-time’ or periodic review activity, rather an ongoing monitoring process. It requires engagement with various actors at different levels within an organisation. In NGOs, board committees like the risk committee, audit committee and the people and compensation committee plus internal audit and the safeguarding team play a key role in facilitating risk governance by active and ongoing monitoring of organisational activities and results.

Management reporting, including risk reporting, is a fundamental cornerstone of risk governance in NGOs. Reporting should be timely and comprehensive, and the Board should clearly define the reporting suite it expects from senior management. A fundamental principle for reporting risk is that reports should focus on the organisation’s chosen risk criteria (Young 2015). Another lever for more board-level visibility is the strong integration of risk metrics into general management accounting and control practices (Stein/Wiedemann 2016; Ittner/Oyon 2020).

Development impetus for risk governance

Risk governance has major relevance and significance for NGOs since NGOs do not necessarily deliver finite or financially measurable (in most cases) output. NGOs are meant to deliver ‘outcomes’ and ‘impact’ which are not easily quantified though many NGOs provide excellent reporting to demonstrate their results. In NGOs, therefore, risk governance needs to move way beyond the boundaries of ‘traditional’ governance.

Risk governance considers not only the actors but the enablers of organisational outcomes or results – enablers being staff, systems, policies, and procedures. The non-performance of enablers, either as a result of inadequacy of resources, inappropriate capacity, lack of investment, structural deficiencies, or non-vigilant management can result in risks for the organisation that are not easily evident unless these enablers are carefully monitored.

The structural elements for an effective risk governance in NGOs is described in Figure 1. The key ‘engine’ that drives output is the active, ongoing interaction between the various structural elements – actors and enablers.

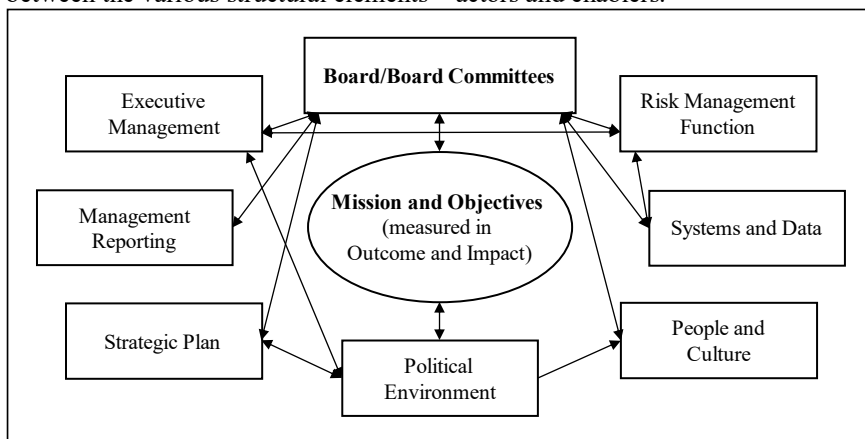


Figure 1: Structural elements of an effective risk governance model for NGOs

In order to effectively evaluate risks and guide decisions, key risk criteria should be established. These criteria must reflect organisational objectives and resources as well as obligations to stakeholders. Key metrics should be analysed over time.

Taking the model described above one step further, a good risk governance process would result in the following building blocks for effective risk governance:

- Strategic foresight/horizon scanning
- Executive accountability
- Monitoring organisational culture
- Management, sustainability, and objectives reporting
- Risk based forecasting and scenario analyses

In general, an effective risk governance process would assist in (1) proactively identifying material risks that the organisation faces; (2) implementing appropriate risk management processes that are responsive to the organisation's risk profile, strategies and specific material risk exposures; (3) integrating consideration of risk into strategy development, decision-making and strategy reviews; and (4) ensure adequate, timely and comprehensive management reporting to evaluate organisational performance against its objectives (Lipton et al. 2018).

The Board or audit committee while considering the effectiveness of the organisation's rules and relationships that supports decisions and oversight related to risks – the process of planning activities to minimize the effect of downside risk on the organisation – may consider the following questions (Bujno et al. 2018):

- Which board committees are responsible for various aspects of risk governance?
- Does the Board consider the relationship between strategy and risk? What are the potential internal and external risks to the success of the strategy?
- Has the Board defined risk appetite by operational area/function?
- Has the Board undertaken “horizon scanning” or “strategic foresight” exercises in relation to risk?
- Are clearly defined performance objectives set for executive management? Are these SMART (specific, measurable, attainable, relevant, and time-based) and aligned with the organisation's objectives? How frequently are these monitored?
- Has the Board clearly defined the reports required to be provided by management? Do these reports provide a clear view on the organisation's performance against its objectives?
- What mechanisms does management use to monitor emerging risks? What are the early warning mechanisms, and how effective are they? How, and how often, are they calibrated?
- Is cyber risk receiving adequate time and focus on the audit committee agenda?

Specific types of actions that the Board and appropriate board committees may consider as part of their risk governance oversight include the following (Lipton et al. 2018):

- Review reports from management, independent auditors, internal auditors, legal counsels, regulators and outside experts as considered appropriate regarding risks the organisation faces;
- review with management whether adequate procedures are in place to ensure that new or materially changed risks are properly and promptly identified;
- review with management the primary elements comprising the NGO's risk culture, including establishing "a tone from the top" that reflects the NGO's core values and the expectation that employees act with integrity and promptly escalate non-compliance in and outside of the organisation;
- consider whether, based on each individual director's experience, knowledge and expertise, the Board or committee primarily tasked with carrying out the Board's risk oversight function is sufficiently equipped to oversee all facets of the NGO's risk profile.

It may even be appropriate for Boards and committees to engage outside consultants to assist them in both the review of the NGO's risk management systems and assist them in understanding and analysing organisation-specific risks.

Finally, on the subject of anticipating future risks. Risk governance in an organisation should include an ongoing effort to assess and analyse the most likely areas of future risk for the organisation including how the contours and interrelationships of existing risks may change and how the organisation's processes for anticipating future risks are developed. This includes understanding risks inherent in strategic plans, risks arising from the competitive landscape, potential risks to data integrity, geopolitical risks and other developments which may impact the organisation's income and prospects for delivering sustainable long-term impact. Anticipating future risks is a key element of avoiding or mitigating those risks before they escalate into crises.

References

- Bujno, Maureen/Hitchcock, Consuelo/Parsons, Krista/Lamm, Bob/DeHaas, Deborah/Phillips, Henry (2018): Risk oversight and the role of the board, <https://deloitte.wsj.com/articles/risk-oversight-and-the-role-of-the-board-1538528536>, Accessed: 30.06.2022.
- Bromiley, Philip/McShane, Michael/Nair, Anil/Rustambekov, Elzotbek (2015): Enterprise risk management: Review, critique, and research directions, in: Long Range Planning, Vol. 48, No. 4, pp. 265-276.

- Charity Commission for England and Wales (2010): Charities and risk management (CC26): Guidance, <https://www.gov.uk/government/publications/charities-and-risk-management-cc26/charities-and-risk-management-cc26>, Accessed: 30.06.2022.
- Claiborne, Nancy (2004): Presence of social workers in nongovernment organizations, in: *Social Work*, Vol. 49, No. 2, pp. 207-218.
- Commission of Global Governance (1995): Our global neighborhood: Report of the commission on global governance: Chapter One – a new world, <https://www.gdrc.org/u-gov/global-neighborhood/chap1.htm>, Accessed: 30.06.2022.
- Horowitz, Jason (2017): Ship monitoring rescues of migrants refuses to be rescued, <https://www.nytimes.com/2017/08/11/world/europe/migrant-ship-monitor-mediterranean.html>, Accessed: 30.06.2022.
- Ittner, Christopher D./Oyon, Daniel F. (2020): Risk ownership, ERM practices, and the role of the finance function, in: *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 32, No. 2, pp. 159-182.
- Leverty, Sally (2008): NGOs, the UN and APA, <https://www.apa.org/international/united-nations/publications>, Accessed: 30.06.2022.
- Lewis, David/Kanji, Nazneen (2009): *Non-governmental organizations and development*, Oxon/New York, NY.
- Lipton, Martin/Niles, Sabastian V./Miller, Marshall L. (2018): Risk management and the board of directors, <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/03/20/risk-management-and-the-board-of-directors-5>, Accessed: 30.06.2022.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2004): *OECD principles of corporate governance*, Paris.
- Sheedy, Elizabeth (2021): *Risk governance: Biases, blind spots and bonuses*, Abingdon/New York, NY.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Vol. 86, No. 8, pp. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Vol. 42, No. 11, pp. 1224-1242.
- Tallack, Barney (2020): The existential funding challenge for Northern INGOs, https://www.bond.org.uk/sites/default/files/the_existential_funding_challenge_for_northern_ingos.pdf, Accessed: 30.06.2022.
- Wilson-Grau, Ricardo (2004): Strategic risk management for development NGOs: The case of a grant-maker, in: *Seton Hall Journal of Diplomacy and International Relations*, Vol. 5, No. 2, pp. 125-135.
- World Bank (1995): *Working with NGOs: A practical guide to operational collaboration between the World Bank and non-governmental organizations*, Washington, D.C.
- Young, Jacobus (2015): Guiding criteria for operational risk reporting in a corporate environment, in: *Corporate Ownership & Control*, Vol. 13, No. 1, pp. 881-896.

Risikobewusste Universitätssteuerung: Notwendigkeit und Faszination

Volker Stein/Ulf Richter*

Staatliche Universitäten als Handlungsfeld

Öffentliche Verwaltung unterscheidet sich von Unternehmen: Sie verfolgt mit ihrem Auftrag, der ein öffentliches Interesse abbildet, spezifische Ziele jenseits der Gewinnerzielung, ihr Handeln ist anders legitimiert als wirtschaftliches Handeln und sie unterliegt spezifischen Verfahrensregeln. Eine besondere Ausprägung öffentlicher Verwaltung sind staatliche Universitäten, die als Ort der Wissenschaften den Auftrag haben, Wissen und dessen Trägerinnen und Träger in der Forschung weiterzuentwickeln, im Studium junge Menschen zu bilden und im Transfer der Gesellschaft den Nutzen wissenschaftlicher Erkenntnisse zugänglich zu machen.

Staatliche Universitäten sind definitiv keine Unternehmen. Dennoch sind Leitung und Steuerung einer Universität ihrer Grundlogik nach durchaus mit Leitung und Steuerung von Unternehmen vergleichbar: Hier wie dort gibt es einen definierten Handlungsrahmen aus Strukturen, Prozessen und einer zugrunde liegenden Kultur, der sich als „University Governance“ (Paradeise et al. 2009; Trakman 2008) zusammenfassen lässt. Hier wie dort gibt es Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden, Produkte, einen wettbewerbsintensiven Markt und ein Umfeld, das durch kurz- und langfristige Trends und Dynamiken geprägt ist. Hier wie dort ist die Zukunft unsicher und man versucht gerade deshalb umso engagierter, das zukünftige Überleben der jeweiligen Organisation zu sichern, Handlungsspielräume für Weiterentwicklungen zu schaffen und ihren zukünftigen Erfolg zielgerichtet zu gestalten.

Die Universitätsleitung bewertet in ihrer Universitätssteuerung unter Vermittlung der teilweise gegensätzlichen Ansprüche, die sich aus den Interessen von Statusgruppen sowie gesetzlichen und ressourcenbezogenen Restriktionen ergeben, strategische Konsequenzen ihres Gestaltens und Entscheidens vor dem Kriterium der nachhaltigen Universitätsentwicklung. Die gesamtuniversitäre Entscheidungsfindung erfordert kreativ-kritische Diskurse der Universitätsleitung mit allen Statusgruppen einer Universität, prominent insbesondere mit den Fakultätsleitungen,

* Univ.-Prof. Dr. Volker Stein ist Professor für Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen, Prorektor für Ressourcen und Governance der Universität Siegen sowie Mitbegründer des dortigen Risk-Governance-Forschungsschwerpunkts.
Ulf Richter, MBA ist als Kanzler der Universität Siegen hauptamtliches Mitglied der Universitätsleitung.

denen bereits von Gesetzes wegen eine herausgehobene Mit-Steuerungsrolle zugebilligt wird. Damit die Bewältigung der mit der universitären Gesamtsteuerung verbundenen immensen Komplexität nicht zu Angst, Resignation, einseitiger Betonung von Partikularinteressen oder Überbürokratisierung führt, ist es notwendig, auch den emotionalen Aspekten Raum zu geben, einen möglichst breiten Konsens zu den Zukunftsperspektiven zu erreichen und den Weg dorthin kommunikativ mit positiv belegten unternehmenskulturellen Botschaften zu begleiten.

Professionelles Management einer Universität

Eine Universität zu managen, umfasst das Leiten, Führen wie auch Steuern des Gesamtsystems samt seinen Untergliederungen:

- Das Leiten verweist auf die Entscheidungsträgerinnen und -träger, die unter den gegebenen Rahmenbedingungen verantwortlich für die Zielerreichung der Universität sind. Es liegt in den Händen vieler Personen, denen durch die Struktur der Universität unterschiedliche Rollen samt den damit verbundenen Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten zugewiesen sind. Dies basiert einerseits auf Universitätsgesetzen, andererseits auf Entscheidungen der jeweiligen Universität zu ihrer gewollten strukturellen Grundaufstellung und wie diese im Akteursgefüge einer Universität gelebt werden soll. Universitäten sind gleichzeitig zentral (durch das Universitätsleitungsgremium, also Rektorat oder Präsidium) und dezentral (durch die Dekanate der Fakultäten) geführte Systeme, bei denen die Ausbalancierung der zentralen Steuerung mit der dezentralen Steuerung die primäre Herausforderung darstellt (Scholz/Stein 2010; 2011; 2014).
- Das Führen betont die Aktivitäten, die im Hinblick auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität mit der Entscheidungsumsetzung und Aufgabenerledigung verbunden sind. Diese Aktivitäten sind auf viele Führungskräfte in den Fakultäten, in der Universitätsverwaltung und in den zentralen Serviceeinheiten wie beispielsweise einer universitären IT-Infrastruktur oder einer Universitätsbibliothek verteilt.
- Das Steuern fokussiert die Rahmenbedingungen des Handelns selbst, reflektiert und gestaltet also die Strukturen, Prozesse, Verantwortlichkeiten und Kulturen innerhalb der Universität (vbw/Aktionsrat Bildung 2021, 175-187).

Professionell ist das Management einer Universität, wenn es (a) die Bedürfnisse der vielfältigen Zielgruppen differenziert erfasst und angemessen berücksichtigt, um Engagement und Commitment aller Beteiligten zu erzeugen, (b) in seinen Entscheidungen strategische Kontinuität und Nachhaltigkeit erkennbar macht, um Vertrauen zu begründen, (c) auf fundierter Expertise basiert und sich als lernendes

System verhält, um Akzeptanz für seine Entscheidungen zu erhalten, sowie (d) tragfähige Verbindungen zwischen sich und den einzelnen Leistungsbereichen etabliert, um Entwicklungslinien wechselseitig aufeinander abzustimmen und ein Gegeneinander-Arbeiten zu verhindern (Stein 2010).

Dieser Beitrag nimmt konkret den Aspekt einer professionellen Steuerung einer Universität in den Blick: Wie wird die Steuerung insbesondere unter Unsicherheit planungssicher und effektiv? Welche Strukturen, Prozesse und Instrumentarien können geschaffen werden, um einer Universität den Umgang mit Risiko zu ermöglichen? Wie lässt sich eine universitäre Risk Governance etablieren?

Notwendigkeit: Risiko als ständiger Begleiter

Es ist die Gestaltungsaufgabe des Managements einer Universität, die sich bietenden Chancen zu erkennen und sie zu ergreifen. Dabei liegt es in der Natur der Sache, dass Chancen nicht ohne Risiken zu haben sind. Dementsprechend hat Managen immer mit Risikofreude zu tun, also der Bereitschaft, sich den aus einer Chance erwachsenden Nutzen mit der Unsicherheit eines damit eventuell einhergehenden Schadenseintritts zu erkaufen. Dies impliziert selbstredend nicht, undifferenziert jegliches Risiko einzugehen, das besteht – und vor allem nicht, in die vom Journalisten Wolfram Weidner (o. J.) formulierte Paradoxie hineinzustolpern: „Wir sind zu jedem Risiko bereit, von dem wir glauben, dass es unsere Sicherheit erhöht“. Risiken sollen sich gerade nicht negativ auf die Zukunft einer Universität auswirken. Diese Einstellung ist vor allem in der universitären Risikokultur zu erkennen.

Risiken sind integraler Bestandteil des „Geschäftsmodells“ einer Universität, ist diese doch primär in Forschung und Lehre damit befasst, das bislang Unbekannte zu verstehen, zu erklären und mitzugestalten. Die Risiken des Noch-nicht-Wissens sind elementar für unser Leben und machen das stetige Herausschieben des Wissenshorizonts so spannend, interessant und herausfordernd, dass man hierfür eigens darauf spezialisierte Organisationen institutionalisiert hat. Viele Möglichkeiten einer Ausweitung bestehenden Wissens bedeuten viele Risiken, was den Blick auf die Verunsicherung und nicht nur auf die Zuversicht lenkt: Kommt bei der Forschung ein Ergebnis raus? Mit dem Risiko des wissenschaftsimmanenten Scheiterns wird die Chance auf eine substanzielle Innovation erworben. Dies spielt sich allerdings – vor allem in einem rundum abgesicherten Staat wie der Bundesrepublik Deutschland – für Universitäten in einem Umfeld ab, in dem die objektiven Risikoeintritte vergleichsweise gering und zudem gut abgepuffert sind. Die reale Unsicherheit ist üblicherweise beherrschbar, selbst wenn die subjektive Wahrnehmung in der individuell wie kollektiv empfundenen Wirklichkeit manchmal Ungewissheitsängste auslöst.

Abgesehen von ihren Aufgaben im Wissenssystem muss sich eine Universität als System aufrechterhalten. Staatliche Universitäten in Deutschland sind selbstorganisiert sowie akademisch selbstverwaltet, entscheiden also im Rahmen der Universitätsgesetzgebung eigenständig über ihre Strategien, ihre lang- und kurzfristigen Aktivitätsschwerpunkte, ihre Ressourcenverwendung etc. Universitäten können dabei dauerhaft nicht mehr finanzielle Mittel ausgeben, als ihnen zufließen. Sie müssen also im Auf und Ab der sich ändernden Rahmenbedingungen einen Zustand herbeiführen, in dem die Mittelzuflüsse und die daraus entstehenden Leistungen aufeinander bezogen sind und sich entsprechen. Dazu reflektieren die Handelnden ständig die Zukunftsszenarien, die sich in Forschung, Lehre, Transfer, Universitätsverwaltung und Universitätsleitung ergeben. Der Zeithorizont orientiert sich häufig an den Finanzierungszyklen der Universitäten, die durch die Legislaturperioden der zuständigen Bundesland-Parlamente sowie der Geltungsdauern von mit dem Staat geschlossenen Hochschulverträgen geprägt sind. Die Universitäten sollten – im Spannungsfeld des Wunsches nach Planungssicherheit einerseits und der Unvorhersehbarkeit neuer Chancen andererseits – ihre Ressourcen dort einsetzen, wo sie den größten Wertbeitrag erwarten, und diese Entscheidungen auch verändern, wenn sich die Rahmenbedingungen verändern.

Der Umgang mit Risiken ist für das Management einer Universität also Unausweichlichkeit und Notwendigkeit zugleich. Dafür ist der Blick über die Grenzen des eigenen Systems hinaus genauso wichtig wie Kreativität und Seriosität. Gerade der letztgenannte Aspekt verweist wieder auf die Handelnden, denn auch die Rektorate beziehungsweise Präsidien von Universitäten haften letztlich persönlich für ihr Handeln. Analog zur „Business Judgement Rule“ für Unternehmensleitungen (Gleißner et al. 2021) haften sie zwar nicht dafür, dass mal ein Risiko eintritt, aber dafür, dass im Planungs- und Entscheidungsprozess die Risiken systematisch betrachtet werden und dass sowohl die Strukturen als auch die Prozesse der Universitätsplanung regelbasiert und compliant etabliert sind.

Faszination: Instrumentenkasten der risikobewussten Universitätssteuerung

Risiken lassen sich in Universitäten professionell steuern. Dies beginnt mit den zuständigen Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträgern. Die Rektorin beziehungsweise der Rektor zeichnet letztverantwortlich für die Strategie der Universität. Universitätspolitisch unterstützt wird sie respektive er durch Prorektorate, die jeweils einzelne Handlungsfelder verantworten. Die Risikothematik findet sich traditionell in einem Prorektorat für Finanzen, für Haushalt, für Ressourcensteuerung oder für Strategie, das manchmal bereits ergänzt ist um den Bereich Governance, der Themen von der Grundkonfiguration einer kooperativen

Leistungserstellung bis hin zur „guten“ Governance, also der normativen Positionsbestimmung von Leitbildern und Verhalten, in den Blick nimmt. Die Kanzlerin beziehungsweise der Kanzler als Leitung der Universitätsverwaltung ist parallel hierzu unmittelbar zuständig und verantwortlich für die Durchführung der Risikosteuerung.

Der „Instrumentenkasten“ für eine risikobewusste Universitätssteuerung, der risikobezogene Prozesse samt ihren Umsetzungshinweisen enthält, kann sehr umfassend gefüllt sein. Exemplarisch seien an dieser Stelle einige wesentliche Instrumente benannt und kurz vorgestellt. Es bietet sich an, normsetzende Instrumente, antizipative Instrumente, begleitende Instrumente und evaluierende Instrumente zu unterscheiden.

Als normsetzendes Instrument ist der „Verhaltenskodex“ zu begreifen. Er enthält die wichtigsten Normen, die für alle Mitglieder und Angehörigen einer Universität gelten. Von seinem Grundansatz her ist er eine unter Beteiligung aller Mitglieder und Angehörigen der Universität entstandene Selbstverpflichtung, nicht aber eine einklagbare Rechtsverordnung. Trotz seines vornehmlich appellativen Charakters folgen aus ihm weitere Schritte für die Geschäftsprozesse einer Universität. Bereits die allgemeine Befolgung des Verhaltenskodex an sich führt zu einer Reduktion universitärer Risiken, insbesondere universitärer Verhaltensrisiken. Der Verhaltenskodex der Universität Siegen (Abbildung 1) nennt nach der Präambel die Handlungsfelder (1) Gute wissenschaftliche Praxis, (2) Fairness, Respekt, Partizipation und Transparenz, (3) Integrität des Handelns, (4) Geschäftsprozesse, (5) Datenschutz und Informationssicherheit, (6) Umweltverantwortung und Nachhaltigkeit sowie (7) Erwartungen zum Umgang mit diesem Verhaltenskodex. In seinem Anhang findet sich dann eine Liste mit den Verweisen auf die wichtigsten Regelungen und Vorschriften der Universität, auf die im Verhaltenskodex Bezug genommen wurde.

Verhaltenskodex der Universität Siegen – unsere Selbstverpflichtung

Präambel

Im Kontext ihres gesellschaftlichen und akademischen Handelns und Wirkens ist die Universität Siegen den einschlägigen Gesetzen, Verordnungen, Erlassen und Vereinbarungen mit Dritten zu aufrichtigem Bemühen zur Erfüllung der an sie gestellten Anforderungen und der durch sie eingegangenen Selbstverpflichtungen verpflichtet (Compliance). Dies ausdrücklich zu unterstreichen und im Bewusstsein aller zu verankern, ist die Absicht der Hochschulleitung, des Senats und des Hochschulrats der Universität Siegen, die diesen Verhaltenskodex verabschiedet haben.

Im Sinne eines Verhaltenskodex (Code of Conduct) sieht sich die Universität zudem in besonderer Weise friedlichen Zielen verpflichtet und kommt ihrer besonderen Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung nach, indem sie an der Gestaltung einer demokratischen, sozialen und rechtsstaatlichen Welt mitwirkt und so zur Verwirklichung von verfassungsrechtlichen Wertentscheidungen beiträgt. Zudem verpflichtet sich die Universität, aktiv zur Erreichung der Ziele nachhaltiger Entwicklung der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals im Rahmen der Agenda 2030) beizutragen.

In diesem Sinne versteht sich ihr Leitbild „Zukunft menschlich gestalten“ als Aufruf zu aktiver, verantwortungsvoller Mitwirkung an der Permanenz eines globalen, friedlichen und gerechten Miteinanders und Freieinanders der gesamten Ökosphäre. Es liegt im Selbstverständnis der Universität Siegen, regionale Verantwortung für Bildung, Ausbildung und gesamtgesellschaftliche Fragestellungen mit international üblichen Ansprüchen an Lehre, Studium, Forschung und Wissenstransfer zu verknüpfen und deren nachhaltige Weiterentwicklung als ständige Aufgabe wahrzunehmen. Übergeordnetes Ziel der Universität Siegen ist es, zu einer menschenwürdigen Zukunft beizutragen. [...]

§1 Gute wissenschaftliche Praxis

Es ist im Besonderen Aufgabe der Universität Siegen, die Studierenden zu selbstständigem wissenschaftlichem Denken, Urteilen und Arbeiten zu befähigen und sie dadurch auf Tätigkeiten vorzubereiten, die eine wissenschaftliche Bildung erfordern. Besonders den Studierenden sind die Mitglieder und Angehörigen der Universität Siegen ein Vorbild in guter wissenschaftlicher Praxis. Ein umfassendes Qualitätssicherungssystem schafft hierfür die Rahmenbedingungen. Die Universität Siegen toleriert kein wissenschaftliches Fehlverhalten. [...]

§3 Integrität des Handelns

Die Universität Siegen orientiert sich bei ihrer Entscheidungsfindung aller ihrer Einheiten an ihren „Grundsätzen einer guten Hochschulführung (Practice of Good Governance)“, an ihren Ordnungen und Geschäftsordnungen sowie an ihren „Planungsgrundsätzen“ für eine ordnungsgemäße Universitätsplanung, welche die Prinzipien der Vollständigkeit, Präzision, Wesentlichkeit, Folgerichtigkeit, Rechtmäßigkeit, Partizipation, Wirtschaftlichkeit, Nachprüfbarkeit, Einheitlichkeit sowie Nachhaltigkeit zum Maßstab machen. [...]

§4 Geschäftsprozesse

Die Mitglieder und Angehörigen der Universität Siegen halten sich an die landesrechtlichen sowie universitären Antikorruptionsvorschriften und tolerieren demzufolge keine Vorteilsannahme, Bestechlichkeit, Vorteilsbegünstigung, Bestechung, Verträge mit Familienangehörigen oder die Nichtoffenlegung von Nebenbeschäftigungen. [...]

§7 Erwartungen zum Umgang mit diesem Verhaltenskodex

Die Mitglieder und Angehörigen der Universität Siegen streben jederzeit an, „das Richtige“ zu tun. Hierzu machen sie sich mit Verhaltensregeln vertraut, halten im Zweifelsfall in ihrem Handeln inne und fragen bei Führungskräften oder in der Universitätsverwaltung um Rat, was „das Richtige“ sein kann. Wenn eine Person der Meinung ist, dass in der Universität Siegen etwas nicht richtig laufe, sollten diese Bedenken offen angesprochen werden können. In Umsetzung ihres ethischen Selbstverständnisses und ihres Auftrages unterstützt die Universität Siegen ihre Mitglieder und Angehörigen durch Beratungs- und Unterstützungsangebote. Zu den vielfältigen Anlaufstellen sowie Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern zählen unter anderem [...].

Abbildung 1: Ausschnitte aus dem Verhaltenskodex der Universität Siegen aus dem Jahr 2021

Als antizipatives Instrument der universitären Risikosteuerung sind bereits in den Universitätsgesetzen sogenannte „Planungsgrundsätze“ vorgesehen, die sich eine Universität geben muss; allerdings ist in den Gesetzen nichts zur konkreten Ausgestaltung gesagt. Es ist sinnvoll, sie an den Usancen aus Unternehmen zu orientieren, speziell an den „Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung“ (GoP), für die ein Leitfaden des Instituts der Unternehmensberater IdU im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2009) vorliegt.

Planungsgrundsätze der Universität Siegen

Die durch das Rektorat vorgenommene und gemäß den geltenden Gesetzen und Ordnungen mit den übrigen Gremien, Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern abgestimmte Universitätsplanung soll die Zukunft der Universität Siegen mittels gestalterischem Vorausdenken sichern. Die ordnungsmäßige Universitätsplanung soll zur Umsetzung des Leitbilds der Universität Siegen deren Ziele festlegen und nachfolgend zyklisch wiederholend aktualisieren. Im Einzelnen gelten nachfolgende Grundsätze:

- (5) **Grundsatz der Vollständigkeit:** Es werden alle für das jeweilige Planungsziel relevanten Sachverhalte berücksichtigt.
- (6) **Grundsatz der Präzision:** Alle wichtigen Begriffe müssen klar definiert und einheitlich verwendet werden, zugrunde gelegte Wertgrößen (gegebenenfalls in Form einer Alternativplanung oder flexiblen Planung) müssen realistisch sein, Chancen und Risiken, insbesondere mögliche Planabweichungen, sind im Voraus möglichst genau abzuschätzen.
- (7) **Grundsatz der Wesentlichkeit:** Es werden nur die Informationen und Sachverhalte in die Universitätsplanung einbezogen, die für das jeweilige Planungsziel aufgrund ihrer Tragweite oder ihres Betrags bedeutsam sind.
- (8) **Grundsatz der Folgerichtigkeit:** Planungen stellen die Ausgangssituation sachlich korrekt dar, also mit Angabe aller Prämissen der Fortentwicklung, die nachprüfbar, plausibel, schlüssig und in Bezug auf sonst gewonnene Erkenntnisse widerspruchsfrei sind.
- (9) **Grundsatz der Rechtmäßigkeit:** Die Universitätsplanung beachtet die gesetzlichen Vorschriften sowie die existenten Beschlüsse der universitären Organe und Gremien.
- (10) **Grundsatz der Partizipation:** In die Universitätsplanung auf Rektoratsebene sind die Beteiligten der dezentralen und zentralen Einheiten angemessen mit einzubeziehen.
- (11) **Grundsatz der Wirtschaftlichkeit:** Die Universitätsplanung ist der sparsamen Mittelverwendung verpflichtet und richtet zudem die Universitätsplanungsprozesse selbst effektiv aus.
- (12) **Grundsatz der Nachprüfbarkeit:** Die Universitätsplanung samt ihrer Planungsgrundlagen, -herleitung und -revision wird angemessen dokumentiert und muss für sachverständige Dritte in angemessener Zeit transparent und nachvollziehbar sein.
- (13) **Grundsatz der Einheitlichkeit:** Aus der strategischen Universitätsplanung werden operative Teilplanungen abgeleitet, deren widerspruchsfreie Vernetzung sicherzustellen ist.
- (14) **Grundsatz der Nachhaltigkeit:** Die Universitätsplanung wird auf Soll-Ist-Abweichungen hin überwacht und um neuere Erkenntnisse angereichert; diese werden turnusgemäß besprochen und lösen gegebenenfalls Gegenmaßnahmen aus.

Umgesetzt werden diese Planungsgrundsätze mittels entscheidungsbezogener Rektoratsvorlagen, in denen jeweils die Planungssituation, Planungsziele, Entscheidungskriterien, Planungsannahmen, die zur Auswahl stehenden Entscheidungsalternativen, ihre Chancen und Risiken und mögliche Planabweichungen, eine nachvollziehbare Handlungsempfehlung, Dokumentationsvorschriften, die vorgesehene Partizipation, die Implementationspfade sowie der Überprüfungsturnus explizit und nachvollziehbar benannt werden.

Abbildung 2: Planungsgrundsätze der Universität Siegen aus dem Jahr 2020

Diese sind natürlich universitätsspezifisch anzupassen und mit den existenten Strukturen wie beispielsweise den Ordnungen universitärer Gremien und dem universitären Qualitätsmanagementsystem stimmig zu verbinden. Die Planungsgrundsätze (Abbildung 2) bringen die zugrunde liegende Planungskultur zum Ausdruck und auch das damit verbundene bewusste In-den-Blick-Nehmen von Risiken. Dies gilt vor allem im Hinblick auf die Planungsverfahren, die Implementierung getroffener Entscheidungen, die Planungs- und Entscheidungsdokumentation (Prozesse, Ziele, Ergebnisse), die spätere Überprüfung und Erfolgsmessung des Geplanten beziehungsweise Entschiedenem wie auch die Planungsverantwortlichkeiten. Ihre Existenz und Befolgung ist letztlich auch die Voraussetzung dafür, dass eine im Rahmen der Haftung von Amtsträgerinnen und Amtsträgern für Vermögensschäden durch die Universität abgeschlossene „Directors-and-Officers-Versicherung“ (D&O) greifen kann.

Zu den begleitenden Instrumenten der risikobewussten Universitätssteuerung zählt das „Verantwortungs- und Sicherheits-Governance-System“. Die Universität Siegen hat hier die Gesamtheit der an der Risikosteuerung beteiligten Gremien und verantwortlichen Stellen in eine Prozesslogik überführt, die sich an dem „Three Lines Model“ (IIA 2020) orientiert (Abbildung 3). Beantwortet wird die Frage: Wie durchdringen die risikosteuernden Regelungen die Universität auf allen Ebenen und wie werden die damit verbundenen Verantwortlichkeiten letztlich gelebt und überwacht? Gut sichtbar werden die dezentralen wie auch zentralen Verantwortungskaskaden entlang der drei (Verteidigungs-)Linien Prozessverantwortliche/Risk Owner, Fachaufsichten sowie auditierende Stabsstellen. Ergänzungen und Konkretisierungen finden sich in einer Leitlinie für den Umgang mit Risiken sowie einem Handbuch für das Risikomanagement.

Weitere begleitende Instrumente einer in die Zukunft gerichteten Risikoidentifikation sind beispielsweise „Fakultätsentwicklungspläne“. Im Hinblick auf die strategische Hochschulplanung wird den Fakultäten mittels eines Leitfadens eine Orientierung für deren Erstellung an die Hand gegeben und es werden ganz konkret Themenfelder aufgerufen, zu denen die Fakultäten Stellung nehmen sollen. Die Fakultäten legen hier ihre strategischen Planungen nieder, die aus Sicht des Universitätsmanagements dezentral-autonomen Charakter haben, sich jedoch auf die Gesamtrisikoposition der Universität auswirken. Die Vorteile von Fakultätsentwicklungsplänen zeigen sich an ihren Eigenschaften:

- Sie sind universitär-forschungsbezogen, weil sie externe Qualitätskriterien der Deutschen Forschungsgemeinschaft aufnehmen,
- sie sind qualitätsorientiert, weil sie explizit die Erreichung der universitären Qualitätsziele abfragen,
- sie sind leitbildbezogen, weil sie die sich aus dem Leitbild (beispielsweise der Universität Siegen“ „Zukunft menschlich gestalten“) ergebenden Handlungsfelder wie etwa Diversity/Inklusion und Personalentwicklung berücksichtigen, und

- sie sind komplexitätsreduzierend, weil statt einer Vielzahl an Struktur- und Entwicklungsplänen für alle möglichen Lehreinheiten beziehungsweise Departments jeweils nur ein einziger, gesamtfakultärer Entwicklungsplan erstellt und fortlaufend aktualisiert wird.

Nicht allein die Fakultäten können hierdurch ihre Strategie und die damit verbundenen Risiken sichtbar machen sowie entsprechende Ressourcen für sie einplanen, sondern auch die Universitätsplanung kann hierauf im Rahmen der wechselseitigen Abstimmungen mit den Fakultäten konkret Bezug nehmen.

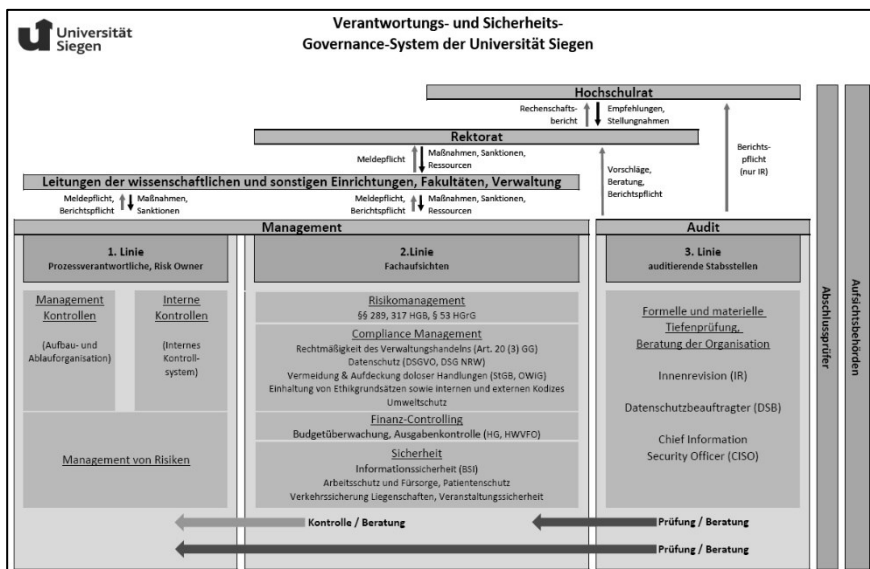


Abbildung 3: Verantwortungs- und Sicherheits-Governance-System der Universität Siegen aus dem Jahr 2020

Als zentrales evaluierendes Instrument kann die jährliche „Risikoberichterstattung“ angesehen werden. Sie besteht aus einer jährlichen Risikoinventur, die von den für die einzelnen Handlungsfelder zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universitätsverwaltung unter Konsultation des beauftragten Wirtschaftsprüfungsunternehmens erstellt wird. Diese wird dann den universitären Gremien wie etwa dem Rektorat, dem Senat und dem Hochschulrat zur Beratung vorgelegt. Die Darstellung aller universitären Risiken erfolgt durch Benennung aller Einzelrisiken sowie ihrer Bewertung in einer Risikomatrix, die die Risikoeintrittswahrscheinlichkeit sowie die Höhe des Schadensrisikos (finanzieller Schaden und Reputationsschaden) berücksichtigt. Auf dem Risikoradar sind sowohl die

von der Universität selbst induzierten Risiken als auch die extern induzierten Risiken. Ergänzend werden zu jedem Risiko die jeweils eingeleiteten Maßnahmen zur Risikosteuerung oder Risikominimierung sowie eine Einschätzung dazu, ob diese Maßnahmen funktionieren, beschrieben. Durch das kontinuierliche jährliche Fortschreiben der Risiken werden die Veränderungen der Risikolage sichtbar. Entscheidende Vorteile sind die Steigerung des Risikobewusstseins bei den Handelnden sowie die Möglichkeit, mögliche Nutzen und Schäden zueinander und zur Risikotragfähigkeit der Universität in Beziehung zu setzen (in der Zukunft möglicherweise in Form von umfassenden Universitätssimulationsmodellen oder verbunden mit dem Einsatz Künstlicher Intelligenz).

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Auch wenn die vorgestellte risikoorientierte Universitätssteuerung nur ein erster kleiner Einblick in ein hoch komplexes Handlungsfeld des Universitätsmanagements sein konnte, wird bereits an dieser Stelle deutlich: Alle Bausteine ergeben ein integriertes, aufeinander bezogenes und in sich stimmiges Gesamtsystem. Dieses ist absolut kompatibel mit dem Programm der Risk Governance (Stein/Wiedemann 2016), die ihrerseits die Architektur einer strategisch eingeordneten, systemischen und normativ „guten“ (regelkonformen, complianten) Risikosteuerung zu definieren hilft. Wie in der allgemeinen Grundlegung der Risk Governance vielfach betont wird (Stein et al. 2019, 1235), ist analog zu Unternehmen auch in Universitäten „jedes Universitätsmitglied ein Risk Owner“ und damit in partizipativer Hinsicht in die universitäre Risikosteuerung mit einzubinden.

Die Risk Governance als wissenschaftliches Forschungsprogramm kann ihrerseits aus den Erfahrungen der risikobewussten Universitätssteuerung lernen. So unterscheidet sich eine Partizipation in Universitäten fundamental von der in Unternehmen, vor allem, wenn die Universität in ihrem regelsetzenden Organ, dem Senat, eine „Viertelparität“ aufweist und damit die Statusgruppen (Hochschullehrerinnen und -lehrer; akademische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Technik und Verwaltung; Studierende) annähernd gleichen Einfluss haben. Eine Universität weist in Abgrenzung zu den meisten Unternehmen verbindlichere Zwänge auf, alle ihre internen „Stakeholder“, deren Eigenständigkeit zum Teil sogar grundgesetzlich verbrieft ist, mit ihren jeweiligen Interessen gleichermaßen zu berücksichtigen. Ein Universitätsmanagement wird also quasi automatisch mit deren Risikowahrnehmungen konfrontiert (Mukherjee 2013). Die Verbindung der Risikowahrnehmung dezentral in der Universität verteilter Akteure mit der Risikowahrnehmung des strategischen Universitätsmanagements ist bereits von der Universitätsverfassung her unmittelbarer, als sie dies

in den meisten Unternehmen ist. Für Unternehmen vorgeschlagene Umsetzungs-konzepte wie etwa Risk-Governance-Zirkel zur breiten Diskussion von Risikoszenarien sind in Universitäten bereits aufgrund ihres Aufbaus strukturell implementiert. Hier haben Universitäten einen Vorteil gegenüber Unternehmen, denn die Statusgruppen sind integraler Bestandteil von Universitätsmanagement und Universitätsverwaltung. Dementsprechend müssen wesentliche Prozesse der Risk Governance gar nicht mehr separat eingeführt werden. Unternehmen, die sich demokratischer und partizipativer aufstellen und mehr Elemente informaler Ordnung einführen wollen, können sich – nicht zuletzt in der Risikosteuerung – ein Beispiel an der Funktionsweise von Universitäten nehmen.

Dies spiegelt sich dann auch in der Universitätskultur allgemein (Steinmayr 2022) und in der Risikokultur im Speziellen wider, weil in einer Universität die bestehenden Risiken extrem breiter und auf vielen Ebenen diskutiert werden. Dies mag zeitintensiver und anstrengender sein, als dies üblicherweise in Unternehmen der Fall ist. Und es wird weitere, gerade aufgrund der Notwendigkeit einer innovationsfreundlichen Vertrauenskultur nicht ganz einfache zu lösende universitätskulturelle Herausforderungen geben, etwa wenn es die zurzeit durch die Europäische Union auf den Weg gebrachte Hinweisgeber-Richtlinie (EU 2019) notwendig macht, Meldestellen und -prozeduren für Personen einzurichten, die als Whistleblowerinnen und Whistleblower Verstöße gegen geltende Regelungen und damit bestehende Verhaltensrisiken melden möchten. Doch insgesamt führt diese breite Diskussion definitiv zu einer Durchdringung des universitären Gesamtsystems mit Risikobewusstsein und Risikokompetenz. Im Umkehrschluss ist es in Universitäten – gegebenenfalls anders als in Unternehmen – nicht notwendig, die Risikosteuerung zu spezialisiert zu institutionalisieren, indem man beispielsweise ein „Risk Governance Office“ einrichtet: Letztlich ist risikobewusste Universitätssteuerung eine rollenimmanente Aufgabe aller Mitglieder und Angehörigen einer Universität.

Literatur

EU – Europäische Union (2019): Richtlinie 2019/1937/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. Oktober 2019 zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden, ABl. L 305 vom 26.11.2019, S. 17-56.

Gleißner, Werner/Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2021): Die Business Judgement Rule als Treiber der Evolution des Risikomanagements, in: Der Betrieb, Jg. 74, Nr. 27-28, S. 1485-1490.

IIA – Institute of Internal Auditors (2020): The IIA's three lines model. An update of the three lines of defense, Lake Mary, FL.

Institut der Unternehmensberater IdU im BDU (2009): Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP): Version 2.1, 3. Auflage, Bonn/Berlin.

- Mukherjee, Joybrato (2013): Zwischen Kapitänsdeck und Maschinenraum: Persönliche Einblicke eines Universitätspräsidenten, in: *Forschung & Lehre*, Jg. 20, Nr. 10, S. 812-813.
- Paradeise, Catherine/Reale, Emanuela/Bleiklie, Ivar/Ferlie, Ewan (Hrsg.) (2009): *University governance: Western European comparative perspectives*, Berlin.
- Scholz, Christian/Stein, Volker (2010): Bilder von Universitäten – Ein transaktionsanalytisch-agenturtheoretischer Ansatz, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. Jg. 62, Nr. 2, S. 129-149.
- Scholz, Christian/Stein, Volker (2011): Überlebenskritische Fragen zur Struktur von Universitäten, in: *Forschung & Lehre*, Jg. 18, Nr. 1, S. 26-28.
- Scholz, Christian/Stein, Volker (Hrsg.) (2014): *The dean in the university of the future*, München/Mering.
- Stein, Volker (2010): Professionalisierung des Personalmanagements: Selbstverpflichtung als Weg, in: *Zeitschrift für Management*, Jg. 5, Nr. 3, S. 201-205.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Jg. 42, Nr. 11, S. 1224-1242.
- Steinmayr, Markus (2022): Tafelrund ohne Artus. Wie leitet man eine Universität?, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 23.02.2022, S. N4.
- Trakman, Leon (2008): Modelling university governance, in: *Higher Education Quarterly*, Jg. 62, Nr. 1-2, S. 63-83.
- vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V./Aktionsrat Bildung (Hrsg.) (2021): *Führung, Leitung, Governance: Verantwortung im Bildungssystem: Gutachten*, Münster.
- Weidner, Wolfram (o. J.): Gute Zitate, <https://gutezitate.com/zitat/135897>, Stand: 30.06.2022.

6.

Nachhaltigkeitsfokus der Risk Governance

Sustainability Focus of Risk Governance

6. Nachhaltigkeitsfokus der Risk Governance

Es ist spannend, dass die Risk Governance offensichtlich sehr eng mit dem Management von Nachhaltigkeit verbunden ist. Es gibt eine Reihe an Hinweisen darauf, dass Risk Governance selbst bereits ein Instrument der Nachhaltigkeitsgestaltung ist. Darüber hinaus kommt sie gezielt in Branchen zum Einsatz, in denen Nachhaltigkeit den Kern des jeweiligen Geschäftsmodells darstellt. Somit thematisiert dieses Kapitel den *Nachhaltigkeitsfokus der Risk Governance*.

Eine zentrale Wirkung der Risk Governance liegt darin, die Bewältigung der Herausforderungen im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements von Unternehmen voranzutreiben. *Christoph Schmidhammer* und *Timo Jost* erläutern anhand der Nachhaltigkeitstransformation des deutschen Kreditinstitutssektors den Beitrag der Risk Governance auf verschiedenen Ebenen der Banksteuerung, der nicht zuletzt in der Stärkung des nachhaltigkeitsbezogenen Risikobewusstseins bei der Unternehmensführung liegt.

In Banken ist es zudem heutzutage notwendig, eine Nachhaltigkeitsstrategie in der Gesamtbanksteuerung zu verankern und sie dann zu leben. Wie *Tim-Oliver Engelke* zeigt, kann die Risk Governance hierzu wertvolle Beiträge leisten, weil sie zur kontinuierlichen Überprüfung des Geschäftsmodells beiträgt und hierin auch die gelebte Unternehmenskultur integriert.

Nimmt man sich relevante Risikokategorien separat vor, so ist vor allem in Bezug auf die Klimarisiken eine massive Relevanzerhöhung beobachtbar. Die erforderliche Klimaberichterstattung entwickelt sich mit großen Schritten weiter. *Yanik Bröhl* erläutert, wie dies wiederum auf die Konzeption der Risk Governance zurückwirken kann, so etwa im Hinblick auf eine substanzielle Weiterentwicklung der Stakeholderorientierung.

Ein Fallbeispiel mit dramatischen Auswirkungen auf Risikopositionen von Unternehmen sind Waldbrände, wie sie beispielsweise in Südeuropa verheerende Ausmaße annehmen. *Moritz Wiedemann* interpretiert sie als unternehmensübergreifende und die finanzielle Dimension weit überschreitende Risiken. Er empfiehlt, gleich zum Zeitpunkt der Gründung von Unternehmen das grundlegende langfristige Risikosetting zu bedenken, beispielsweise die Standortentscheidung.

In diese Richtung argumentieren auch *Andreas Horsch* und *Steffen Hundt*, wenn sie sich Regelsysteme vornehmen, welche die Nachhaltigkeit unternehmerischen Handelns adressieren und deren Einhaltung, die Stakeholder von Unternehmen erwarten. Anhand von langfristigen Festpreis-Abnahmeverträgen von Energie, den Power Purchase Agreements, stellen sie exemplarisch Regelsysteme vor,

die eine risikobezogene Neubewertung etablierter Mess- und Steuerungsansätze mit sich bringen, die zur konsequenteren Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards animieren und die sich zudem in die Risk Governance integrieren lassen.

Ein breit in Unternehmen verankertes Risikobewusstsein – nicht zuletzt institutionalisiert als Risk Governance – trägt gemäß der Reflexionen von *Jyotin Mehta* dazu bei, das traditionelle Risikomanagement hin zu einer langfristigen Wertoptimierung von Unternehmen auszubauen. Auch auf die strategische Agilität der Unternehmensleitung wirkt dies zurück.

Die Botschaft von *Utz Schäffer* und *Barbara E. Weißenberger* ist es, aus den überwundenen größeren Krisen von Wirtschaft und Gesellschaft zu lernen, also im Hinblick auf eine Resilienz gegenüber systemischen Krisen die Transformation von Unternehmen in Richtung Agilität und Digitalisierung noch konsequenter als bislang voranzutreiben. Sie fordern in Ergänzung der Risk Governance, die Balance aus kurzfristiger Effizienz und Investition in Flexibilität und Transformation neu zu justieren.

6. Sustainability Focus of Risk Governance

It is exciting that risk governance is obviously very closely linked to sustainability management. There are numerous indications that risk governance itself is already an instrument of sustainability design. In addition, it is used in a targeted manner in sectors in which sustainability is at the core of the respective business model. This chapter, therefore, addresses the *sustainability focus of risk governance*.

A central effect of risk governance lies in advancing the management of challenges in the area of sustainability management in companies. *Christoph Schmidhammer* and *Timo Jost* use the sustainability transformation of the German banking sector to explain the contribution of risk governance at various levels of bank management, which last but not least lies in the strengthening of a sustainability-related risk awareness in corporate management.

In banks today, it is also necessary to anchor a sustainability strategy in the overall bank management and then to live it. As *Tim-Oliver Engelke* shows, risk governance can make a valuable contribution to this because it contributes to the continuous review of the business model and also integrates the corporate culture that is lived within it.

If one takes relevant risk categories separately, a massive increase in relevance can be observed, especially with regard to climate risks. The required climate reporting is developing in leaps and bounds. *Yanik Bröhl* explains how this can in turn affect the concept of risk governance, for example, with regard to a substantial further development of stakeholder orientation.

A case study with dramatic effects on the risk positions of companies are wildfires, which are taking on devastating proportions, for example in Southern Europe. *Moritz Wiedemann* interprets them as cross-company risks that go far beyond the financial dimension. He recommends considering the basic long-term risk setting right at the time of founding a company, for example the location decision.

Andreas Horsch and *Steffen Hundt* also argue in this direction when they adopt regulatory systems that address the sustainability of corporate activity and compliance that stakeholders expect from companies. Based on long-term fixed-price energy purchase agreements, the power purchase agreements, they present exemplary control systems that involve a risk-related re-evaluation of established measurement and control approaches, which encourage more consistent compliance with sustainability standards and which are incorporated into the risk governance.

According to *Jyotin Mehta*, a risk awareness that is broadly anchored in companies – not least institutionalized as risk governance – contributes to expanding

traditional risk management towards long-term value optimization of companies. This also has an effect on the strategic agility of company management.

The message from *Utz Schäffer* and *Barbara E. Weißenberger* is to learn from the major economic and social crises that have been overcome, i.e., to promote the transformation of companies towards agility and digitization even more consistently than before with regard to resilience to systemic crises. In addition to risk governance, they call for the balance between short-term efficiency and investment in flexibility and transformation to be readjusted.

Nachhaltigkeit – Herausforderungen und Chancen für den deutschen Kreditinstitutssektor

Christoph Schmidhammer/Timo Jost*

Einleitung

Im Jahr 2015 wurde im Rahmen des Pariser Klimaabkommens die Begrenzung der globalen Erwärmung auf „deutlich unter 2 Grad Celsius [...] mit Anstrengungen für eine Beschränkung auf 1,5 Grad Celsius“ gegenüber dem Jahr 1900 beschlossen. Wesentliche Treiber für diese ambitionierte Zielsetzung sind die immer stärker spürbaren Auswirkungen einer Klimaerwärmung. Diese haben Europa und auch Deutschland längst erreicht, denkt man an andauernde Starkregen, Unwetter, Überschwemmungen, Hitzeperioden oder Dürrephasen in jüngster Vergangenheit. Neben generationenübergreifenden Risiken sind zahlreiche Menschen bereits unmittelbar von den Auswirkungen betroffen.

Da das menschliche Ausmaß kaum zu erfassen ist, fokussieren sich Ökonominen und Ökonomen meist allein auf die wirtschaftlichen Auswirkungen der klimatischen Änderungen. Bei den verursachten Schäden lässt sich eine Kausalkette beobachten, die von privaten Haushalten, Unternehmen, dem öffentlichen Sektor bis hin zum Finanzsektor reicht. Während Versicherungsunternehmen hohe Schadenssummen durch Naturkatastrophen regulieren, müssen sich Banken in ihrer Rolle als Finanzintermediär mit der Qualität ihrer Kundschaft, insbesondere ihrer Kreditnehmerinnen und Kreditnehmer auseinandersetzen. Diese Rolle bietet jedoch auch die Chance, einen wesentlichen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung zu nehmen, indem das Thema Nachhaltigkeit stärker in den Fokus gerückt wird. Auch die Finanzmarktaufsicht hat das Thema der Nachhaltigkeit auf der Agenda (NGFS 2020).

Regulatorische Entwicklungen

Das Basel Committee for Banking Supervision (BCBS 2021) hat sich bereits intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt und adressiert in dem

* Prof. Dr. Christoph Schmidhammer ist zuständig für die Themen Bankenaufsicht, Banksteuerung, quantitative Methoden und empirische Kapitalmarktforschung an der Hochschule der Deutschen Bundesbank, Hachenburg.

Timo Jost ist Mitarbeiter in der Banken- und Finanzaufsicht bei der Deutschen Bundesbank, München.

Der Beitrag gibt die persönliche Meinung der Autoren wieder und ist keine offizielle Position der Deutschen Bundesbank.

Papier „Climate-related risk drivers and their transmission channels“ die mit klimatischen Veränderungen einhergehenden Risiken für den Finanzsektor. Diese werden in physische und transitorische Risiken unterteilt. Physische Risiken treten dabei als Konsequenz von Umweltereignissen wie Hochwasser, Feuer oder Dürre auf. Sind die Gebäude eines Instituts unmittelbar betroffen, spricht man von einem direkten Einfluss. Ein indirekter Einfluss hingegen entsteht, wenn sich die Kreditqualität oder deren Sicherheiten verschlechtern und so die Risikoexposition der Institute steigt. Transitorische Risiken ergeben sich aus der Regulierung selbst. Der Übergang zu einer kohlenstoffärmeren Wirtschaft kann beispielsweise für CO₂-intensive Unternehmen und Branchen zu deutlichen Schwierigkeiten führen, wenn höhere Kosten im Handel mit CO₂-Zertifikaten entstehen oder Probleme bei Lieferketten auftreten. Dies kann „Stranded Assets“ verursachen, wenn Investorinnen und Investoren nicht mehr oder nur noch in geringem Maße bereit sind, in CO₂-intensive Unternehmen zu investieren, sodass ein Investitionsstau entsteht. Die Herausforderungen an die Regulierer werden hierdurch besonders deutlich. Abbildung 1 zeigt schematisch die wesentlichen Inhalte physischer und transitorischer Risiken.

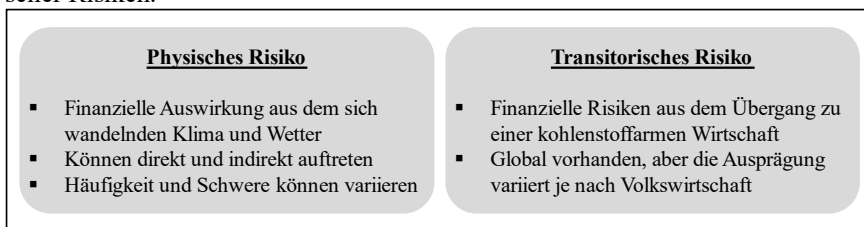


Abbildung 1: Physische und transitorische Risiken (BCBS 2021)

Nicht nur der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht hat sich seit dem Pariser Klimaabkommen mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt. Insbesondere in den Jahren 2019 bis 2021 wurde eine Vielzahl an regulatorischen Entwicklungen auf den Weg gebracht. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit zeigt Abbildung 2 die wesentlichen Eckpunkte der regulatorischen Entwicklung.

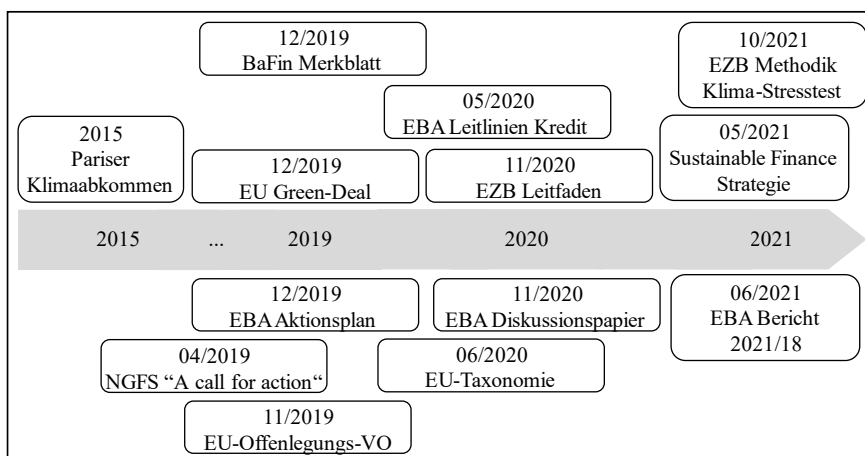


Abbildung 2: Regulatorische Entwicklungen

Als Reaktion auf die Grenze von 2 Grad Celsius des Pariser Klimaabkommens hat die Europäische Union (EU) im Dezember 2019 den „European Green Deal“ verabschiedet. Die EU verfolgt damit das Ziel, bis zum Jahr 2050 die Nettotreibhausgasemissionen auf null zu senken und somit der erste klimaneutrale Kontinent zu werden. Zur Erreichung dieses ambitionierten Ziels sieht der Green Deal Maßnahmen in diversen Industrien vor, so auch in der Finanzmarktregulierung. Insgesamt sieht sich die EU als eine zentrale Akteurin und weltweite Vorreiterin im Bereich der Nachhaltigkeit (Europäische Kommission 2019).

Ebenfalls im Dezember 2019 hat die European Banking Authority (EBA) ihren „Aktionsplan für nachhaltige Finanzierung“ veröffentlicht. Jener gibt einen Überblick über die Ziele und Bestrebungen der EBA bis zum Jahre 2025. So will die EBA einen Fokus auf das Strategie- sowie Risikomanagement und auf die Offenlegung in den nächsten Jahren legen. Des Weiteren beschäftigt sich die EBA mit der Entwicklung eines Stresstests in Bezug auf Nachhaltigkeitsrisiken in Kreditinstituten (EBA 2019).

Bereits im November 2019 wurde die EU-Verordnung 2019/2088 über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor, auch bekannt als EU-Offenlegungsverordnung, veröffentlicht. Diese ist im März 2021 in Kraft getreten. Mit Hilfe dieser Verordnung wird eine Erhöhung der Transparenz und die Information der Investorinnen und Investoren über nachhaltigkeitsbezogene Aspekte angestrebt. Als Beispiele für Offenlegungspflichten lassen sich Strategie, Prozesse, Produkte und Vergütungspolitik im Kontext der Nachhaltigkeit nennen (EU 2019).

Aktuell von besonderer Bedeutung in Bezug auf Nachhaltigkeitsrisiken ist die EU-Verordnung 2020/852 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung

nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der EU-Verordnung 2019/2088, allgemein als EU-Taxonomie bekannt. Generell wird mit der Verordnung das Ziel verfolgt, ein Klassifikationssystem für nachhaltige Investitionen zu erschaffen, damit sichergestellt wird, dass die Kapitalflüsse im Finanzsystem in nachhaltige Investitionen fließen. Dabei definiert die Taxonomie folgende sechs Umweltziele: den Klimaschutz, die Anpassung an den Klimawandel, die nachhaltige Nutzung und den Schutz von Wasser- beziehungsweise Meeresressourcen, den Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft, die Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung sowie den Schutz und die Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme. Eine Investition ist gemäß Artikel 3 der Taxonomieverordnung ökologisch nachhaltig, wenn diese einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung von einem der sechs Umweltziele leistet und sie gleichzeitig keinem anderen Umweltziel erheblichen Schaden zufügt. Dazu muss sie auch konform mit den Leitsätzen für Arbeitsschutz und Menschenrechte sein (EU 2020).

Eine Konkretisierung für Institute erfolgte durch die Europäische Zentralbank (EZB) mit dem „Leitfaden für Klima- und Umweltrisiken“ vom November 2020. Dieser formuliert verschiedene Erwartungen zu den Themen Geschäftsumfeld und -strategie, Governance und Risikoappetit, Risikomanagement sowie Offenlegungsanforderungen. Der Leitfaden ist rechtlich unverbindlich, dennoch sollten die formulierten Erwartungen bestmöglich proportional zur Art, zum Umfang und zur Komplexität der betroffenen Banken umgesetzt werden (EZB 2020). Nahezu zeitgleich hat die EBA ihr „Discussion Paper on Management and Supervision of ESG Risks“ im November 2020 veröffentlicht. Darin enthalten sind „Policy Recommendations“ zu den Themen Geschäftsstrategie und interne Prozesse, interne Governance sowie dem Risikomanagement (EBA 2020).

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Analog zur europäischen Ebene hat man sich auch auf Bundesebene mit der Thematik befasst. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin 2020) hat beispielsweise ein „Merkblatt zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsrisiken“ herausgegeben. Dieses dient als Orientierungshilfe für Institute, ist dennoch rechtlich nicht bindend. Jedoch bieten die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) bereits jetzt Anknüpfungspunkte für die Risk Governance. So sollen gemäß AT 4.2 MaRisk auch externe Einflussfaktoren bei der Festlegung der Geschäftsstrategie einbezogen werden, worunter sich auch Nachhaltigkeitsrisiken subsumieren lassen.

Neben ökologischen, werden soziale Aspekte und die Unternehmensführung adressiert, auch bekannt als ESG-Kriterien (Environmental, Social and Governance). Somit stehen neben dem Klimaschutz auch arbeitsrechtliche Standards wie

gerechte Entlohnung oder Versammlungsfreiheit und Aspekte der Unternehmensführung wie Steuerehrlichkeit oder Nachhaltigkeitsmanagement im Fokus. Für die praktische Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements ist eine konsistente Risk Governance auf den verschiedenen Ebenen der Banksteuerung notwendig. Abbildung 3 zeigt wesentliche Elemente, in denen das Thema Nachhaltigkeitsmanagement verankert wird.



Abbildung 3: Integration von Nachhaltigkeit in die Risk Governance (BaFin 2020)

Die Strategie dient als Basis für bankbetriebliche Entscheidungen. Nachhaltige Ziele lassen sich bereits hier, bei der Kreditvergabe durch entsprechende Risikoaufschläge oder beim Management des Anlageportfolios (Depot A), integrieren. In Anlehnung an die Vorgaben der Taxonomieverordnung wäre der CO₂-Abdruck ein konsistentes Entscheidungskriterium. Derzeit noch offen ist jedoch der Umgang mit regionalen Branchenstrukturen, die den CO₂-Abdruck maßgeblich bedingen und deren Finanzierung durch regional tätige Institute sichergestellt werden soll.

Die Einbindung von Nachhaltigkeitskriterien in die Bankstrategie erfordert eine konsequente Umsetzung durch die Unternehmensführung. Dazu ist es notwendig, ein entsprechendes Risikobewusstsein bei den Beschäftigten zu schärfen und konkrete Arbeitsanweisungen für operative Geschäftsprozesse zu formulieren. Eine Überprüfung der Vorgaben kann durch die interne Revision und Complianceverantwortliche erfolgen. Im Rahmen des Risikomanagements lassen sich Nachhaltigkeitsrisiken in den internen Kapitalplanungsprozess, den Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP), einbinden. Ein wesentlicher Bestandteil des ICAAP ist die Risikotragfähigkeit, die sicherstellen soll, dass das Eigenkapital ausreicht, um die Risiken abdecken zu können. Dies erfordert eine adäquate Messung und Bepreisung von Nachhaltigkeitsrisiken, beispielsweise durch Risikoaufschläge bei Krediten mit hohem CO₂-Fußabdruck. Hier wird die Notwendigkeit einer konsistenten Risk Governance zur Erreichung der strategischen Ziele deutlich. Durch den Einsatz von Risikolimiten können bestimmte Geschäftsbereiche gefördert oder eingeschränkt werden. Bei Auslagerungen ist es notwendig, einen eigenständigen Überblick über die einzelnen Prozessschritte zu wahren, um der Gesamtverantwortung gerecht zu werden.

Die Ausführungen zeigen, dass Institute zukünftig hohe Herausforderungen im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements bewältigen müssen. Neben den Anforderungen an die Offenlegung zählt dazu auch die Umsetzung einer nachhaltigen

Strategie, unterstützt durch eine konsistente Risk Governance (Stein/Wiedemann 2016; Stein et al. 2019; Wiedemann et al. 2021). Jedoch entstehen auch Chancen, zum Beispiel eröffnen sich neue Geschäftsmodelle durch klimasensitive Nachfragemärkte. Darüber hinaus ist der Einfluss der Institute auf den Übergang zu einer nachhaltigeren Wirtschaft und zur Reduktion der CO₂-Emissionen immens. Das zeigt auch eine aktuelle Studie von Battiston et al. (2021). Der Einfluss der Finanzindustrie kann fördernd, jedoch auch hemmend für den Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaft sein, sodass ein verantwortlicher Umgang aller Marktteilnehmenden sowie eine zukunftsweisende Regulierung gefordert sind (Battiston et al. 2021).

Literatur

- BaFin – Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2020): Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken, Bonn.
- Battiston, Stefano/Monasterolo, Irene/Riahi, Keywan/van Ruijven, Bas J. (2021): Accounting for finance is key for climate mitigation pathways, in: *Science*, Jg. 372, Nr. 6545, S. 918-920.
- BCBS – Basel Committee on Banking Supervision (2021): Climate-related risk drivers and their transmission channels, Basel.
- EBA – European Banking Authority (2019): EBA action plan on sustainable finance, Paris.
- EBA – European Banking Authority (2020): EBA discussion paper on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms, Paris.
- EU – Europäische Union (2019): Verordnung (EU) 2019/2088 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. November 2019 über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor, ABl. L 317 vom 09.12.2019, S. 1-16.
- EU – Europäische Union (2020): Verordnung (EU) 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088, ABl. L 198 vom 22.06.2020, S. 13-43.
- Europäische Kommission (2019): Der europäische Grüne Deal, Brüssel.
- EZB – Europäische Zentralbank (2020): Leitfaden zu Klima- und Umweltrisiken: Erwartungen der Aufsicht in Bezug auf Risikomanagement und Offenlegungen, Frankfurt am Main.
- NGFS – Network for Greening the Financial System (2020): Guide for supervisors integrating: Climate-related and environmental risks into prudential supervision, Paris.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Jg. 42, Nr. 11, S. 1224-1242.
- Wiedemann, Arnd/Hille, Vanessa/Wiechers, Sebastian (2021): Integrierte Banksteuerung: Internes Controlling, externe Bilanzierung und aufsichtsrechtliche Limitierung des Zinsänderungsrisikos, Stuttgart.

Implementierung einer gelebten Nachhaltigkeitsstrategie in der Gesamtbanksteuerung im Rahmen eines Risk-Governance-Ansatzes

Tim-Oliver Engelke*

Einleitung

Das Thema der Nachhaltigkeit hat in den letzten Jahren sowohl über diverse Veröffentlichungen der Aufsicht als auch über verschiedene Implementierungsinitiativen seitens der Institute verstärkt Einzug in die Bankenlandschaft genommen. Betrachtet man unter anderem die Geschäftsberichte verschiedener Institute, scheint es auf den ersten Blick so, als würde das Thema der Nachhaltigkeit bereits umfassend umgesetzt sein. Auf den zweiten Blick stellt sich jedoch oftmals die Frage, ob es sich dabei nur um ein „Marketingschlagwort“ im Sinne eines „Greenwashings“ handelt oder ob der ESG-Gedanke bereits konkret mit der Strategie des Instituts verknüpft ist. ESG bezieht sich auf die Nachhaltigkeit unter den Dimensionen Umwelt (Environment), Social (Sozial) und Governance.

Im Rahmen einer Studie der Zielke Research Consult in Kooperation mit der Beratungsgesellschaft ZEB, an der 119 Kreditinstitute teilgenommen haben, konnte festgestellt werden, dass es bei der Implementierung oftmals an einer konkreten Einbindung in die Gesamtstrategie und einer Umsetzung durch klar definierte und messbare Ziele mangelt (Zielke Research Consult 2021). Dies steht in Kontrast zur Empfehlung der BaFin, wonach sich die Institute mit dem Thema der Klima- und Umweltrisiken in erster Linie auf strategischer Ebene befassen sollten (BaFin 2020). Auch die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) regt an, dass sich die Institute dem Thema primär aus einer strategischen Perspektive nähern sollten (EBA 2021).

Diese Anforderungen stehen im Einklang mit dem Kerngedanken der Risk Governance als strategische Unternehmensführung, welche auf der Ebene einer gelebten Geschäftsstrategie und eines nachhaltigen Geschäftsmodells angesiedelt ist (Wiedemann 2019, 18). Abseits der strategischen Perspektive bietet der Risk-Governance-Ansatz weitere Aspekte, welche sich mit der konkreten Implementierung des ESG-Themas in die Gesamtbanksteuerung ergänzen und diese in der Praxis fördern können. Zu nennen ist auf der einen Seite der Fokus auf das Geschäftsmodell und die Identifizierung von Stärken und Schwächen im Sinne einer SREP-

* Tim-Oliver Engelke, M. Sc. ist Spezialist für Gesamtbanksteuerung und stellvertretender Leiter der Risikocontrollingfunktion bei der Kreissparkasse Düsseldorf. Der Beitrag gibt die persönliche Meinung des Autors wieder und ist keine offizielle Position der Kreissparkasse Düsseldorf.

Geschäftsmodellanalyse. Andererseits ergänzen sich Risk Governance und Nachhaltigkeit besonders beim Umdenken der klassischen Risikomodellen zur Darstellung von Klimarisiken in der Risikotragfähigkeit. Hierbei sind die Strategie, das Geschäftsmodell und die Bewertung von Klimarisiken im Rahmen einer praxisorientierten Gesamtbanksteuerung zusammenzuführen, um die Etablierung einer gelebten Nachhaltigkeitsstrategie im Institut zu ermöglichen.

Verknüpfung der Nachhaltigkeitsstrategie mit der Geschäftsstrategie

Gemäß BaFin sollten Institute im Rahmen des Umgangs mit Nachhaltigkeitsrisiken entweder eine individuelle Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln oder die bestehende entsprechend anpassen (BaFin 2020). Als Kernelement der Implementierung einer gelebten Nachhaltigkeitsstrategie bezieht sich die EBA auf klar definierte ESG-Ziele und Limite (EBA 2021). Durch messbare Ziele, welche im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs die Überprüfung des Zielerreichungsgrades ermöglichen, wird die reine Bekundung einer Nachhaltigkeitsvision ohne gelebte Unternehmenskultur im Sinne eines Greenwashing verhindert.

Im Zielbild sollte sich ein Feedback-Loop von der Geschäftsstrategie bis zum Soll-Ist-Vergleich ergeben, welcher sich auch über die Ebenen der Risikostrategie und des Risikoappetit erstreckt und entsprechend dokumentiert ist (Abbildung 1).

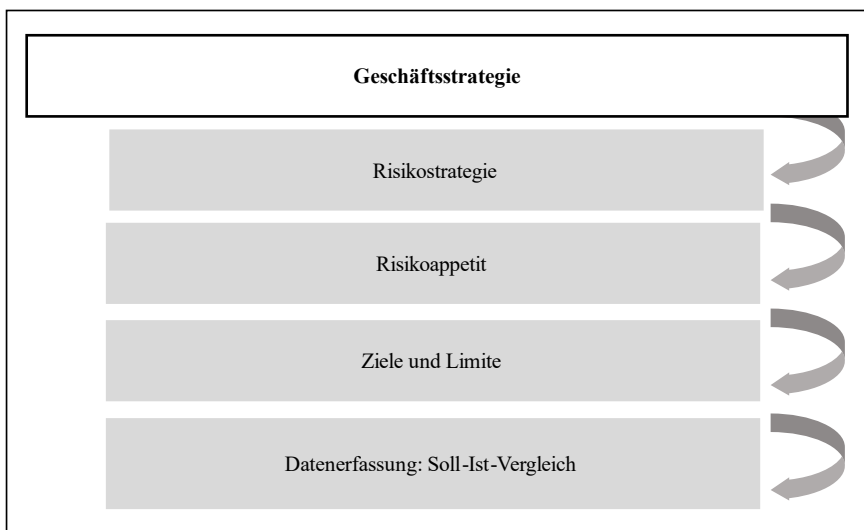


Abbildung 1: Feedback-Loop der Geschäftsstrategie

Nur ein auf allen Ebenen vollständiger Prozess kann die Implementierung einer gelebten Nachhaltigkeitsstrategie im Sinne eines Risk-Governance-Ansatzes gewährleisten. Formuliert das Institut zwar eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie, welche jedoch nicht durch Ziele und eine entsprechende Datenerfassung unterstützt wird, kann nicht gewährleistet werden, dass sich das Institut noch auf dem richtigen Pfad befindet. Da sich unter anderem die Umschichtung auf ein grünes Kundenkreditportfolio über einen längeren Zeitraum vollzieht, kann ohne eine entsprechende Datenhistorie vor den Stakeholdern nicht nachgewiesen werden, dass ein steigender Trend in den festgelegten Kennzahlen zu erkennen ist.

Im Kundenkreditportfolio kann beispielsweise die durchschnittliche Energieeffizienzklasse bei Wohnimmobilien oder die Anzahl der Vergabe von Förderkrediten für KfW-Effizienzhäuser angeführt werden. Im Rahmen der Firmenkundschaft kann hinsichtlich der Ziel-Gestaltung auf Limite zur Begrenzung von Konzentrationen abgestellt werden. Diese können zum einen in einem Branchenlimit für bestimmte ESG-sensitive Branchen oder verstärkten Vorgaben im Rahmen der Kreditvergabe und Due Diligence bestehen.

Neben der Etablierung des dargestellten Feedback-Loops ist der Implementierungsprozess eng mit der Unternehmens- und Risikokultur zu verknüpfen. Dies deckt sich mit der besonderen Kommunikationsfunktion, welche ein wesentliches Element eines integrierten Risk-Governance-Ansatzes ist (Wiedemann et al. 2021, 43-50). In der Praxis vollzieht sich diese Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen, die verschiedenen Stakeholder des Instituts anspricht.

Zunächst ist in diesem Zusammenhang ein entsprechender „Tone from the top“ anzuführen, welcher eine Grundvoraussetzung einer gelebten Unternehmenskultur darstellt (BaFin 2020; EBA 2021). Des Weiteren sollten besonders im Zusammenhang mit der Erstellung der Risikoinventur Workshops durchgeführt werden, welche verschiedene Abteilungen gleichsam einbinden. Über entsprechende Fragebögen besteht die Möglichkeit, eine Datenhistorie aufzubauen und ein kollektives ESG-Risikoverständnis zu etablieren.

Als drittes Element lässt sich darauf aufbauend die Förderung und Ausbildung der Beschäftigten über entsprechende Trainingsprogramme anführen. Fehlt dem Vertrieb das Know-how, auf Fragen von Kundinnen und Kunden zum Thema Nachhaltigkeitsprodukte der Bank entsprechend zu reagieren, sind Ziele wie die Stärkung der Wettbewerbsposition als primärer Ansprechpartner im Geschäftsgesamt nur schwer zu rechtfertigen.

Als letztes Element sei auf die Etablierung entsprechender variabler Vergütungskomponenten und eine auf ESG-Ziele abgestimmte Konditionsgestaltung verwiesen. Über die Konditionsgestaltung hat die Bank die Möglichkeit, durch günstigere Konditionen für seine Kundschaft eine langfristige Umschichtung in ein „grüneres“ Kreditportfolio zu gewährleisten (Engelke 2021).

Kontinuierliche Überprüfung des Geschäftsmodells

Neben der strategischen Überarbeitung sollte eine gelebte Nachhaltigkeitsstrategie fortlaufend Veränderungen des institutsindividuellen Geschäftsmodells im Hinblick auf Chancen und Risiken berücksichtigen. Dies ist demnach ein weiterer Bezugspunkt zur Risk Governance, welche zum Ziel hat das Geschäftsmodell aus strategischer Sicht kontinuierlich auf Bedrohungen zu überprüfen und Impulse für entsprechende Anpassungen zu setzen (Wiedemann et al. 2021).

Hinsichtlich der ESG-induzierten Geschäftsmodellanalyse führt die EBA aus, dass sich die Institute speziell den Themen der wesentlichen Ertragsquellen und der risikosensitiven Konzentrationen widmen sollten (EBA 2021).

Hier stellt sich zunächst die Frage, ob bestimmte Produkte oder Ziele mit ESG-Bezug bereits elementarer Treiber der Geschäftsstrategie sind oder ob diese noch ausgebaut werden können. Im aktuellen Niedrigzinsumfeld gewinnt speziell das Provisionsgeschäft für die Institute verstärkt an Bedeutung und stellt eine immer wichtigere Ertragsquelle dar. Aufgrund der teilweise exklusiven Zusammenarbeit mit einer Fondsgesellschaft besteht speziell für Genossenschaftsbanken und Sparkassen das Risiko eines Reputationsschadens, wenn genau dieser Anbieter von einem Skandal betroffen ist, der sich nachhaltig auf die Erträge des Provisionsgeschäftes auswirken kann. Als Beispiel sei auf den Greenwashing-Skandal rund um die Fondsgesellschaft DWS verwiesen, welcher neben dem Reputationsschaden zu einem Kursverlust der DWS-Aktie um nahezu 14 % bei Bekanntwerden geführt hat (Hoyer/Schwerdtfeger 2021).

Basierend auf dem institutsindividuellen Geschäftsmodell lassen sich im Rahmen der Risikoinventur zudem mögliche Risikokonzentrationen auf Ebene der Risikotreiber identifizieren. Hierbei ist zwischen Kundengeschäft und Eigengeschäft zu unterscheiden, wobei das Kundengeschäft weiter in die Bereiche Firmen- und Privatkundschaft unterteilt werden kann.

Im Eigengeschäft können Konzentrationen beispielsweise im Anlagevolumen in ESG-sensitiven Branchen bestehen. Im Rahmen der ersten COVID-19-Entwicklungen im März 2020 konnten speziell für die Automobil- und Tourismusbranche deutliche Bonitätsherabstufungen seitens der Ratingagenturen festgestellt werden (S&P Global 2020). Bestehen derartige Konzentrationen, sind diese mit steigenden Creditspreads und Auswirkungen auf das Bewertungsergebnis der Institute verbunden. Zur Steuerung bietet sich die Verwendung von Konzentrationskennzahlen wie der Gini-Koeffizient oder der Herfindahl-Hirschman-Index an, die gemäß dem Basler Ausschuss für Bankenaufsicht zu den am häufigsten verwendeten Konzentrationskennzahlen zählen (Ávila et al. 2013). Über den Rückgriff auf derartige Kennzahlen kann zudem der Feedback-Loop aus Abbildung 1 gewährleistet werden, da die Bank im Rahmen eines über den Zeitverlauf sinkenden

Gini-Koeffizienten nachweisen kann, dass im Einklang mit der Strategie Volumina in ESG-sensitiven Branchen abgebaut werden.

Eine größere Herausforderung zur Steuerung von Konzentrationen und demnach Schwächen im Rahmen der Geschäftsmodellanalyse stellt das Kundengeschäft dar. Während ein Institut Wertpapiere im Depot A ohne großen Zeitversatz veräußern kann, sind Umschichtungen im Kundenkreditportfolio in der Regel nicht innerhalb eines kurzen Zeitraums möglich. Im Privatkundengeschäft beziehen sich die wesentlichen Risikotreiber auf Kreditsicherheiten wie die Wohnimmobilie sowie die Arbeitgeberin oder den Arbeitgeber der Kundschaft.

Gemäß einer Studie des Datenanalyseunternehmens On-Geo lässt sich der Wert von Wohnimmobilien in Deutschland, welche den besonders von Starkregen gefährdeten Regionen zuzuordnen sind, auf mehr als 638 Mrd. Euro quantifizieren (On-Geo 2021). Des Weiteren befinden sich gemäß den Analysen der deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) rund 21,73 Mio. Adressen in überflutungsgefährdeten Gebieten (Bienert et al. 2020). Aufgrund eines derartig hohen Volumens ist davon auszugehen, dass auch ein Großteil der Portfolien deutscher Kreditinstitute von den Auswirkungen physischer und transitorischer Nachhaltigkeitsrisiken betroffen sein wird. Verschiedene Studien haben in diesem Zusammenhang bereits gezeigt, dass der Eintritt extremer Wetterereignisse Wohnimmobilienpreise um 5 bis 20 % verringern kann (UNEP FI 2018).

Des Weiteren sei in diesem Zusammenhang auch auf die Auswirkungen im Rahmen einer Klima-Gentrifizierung hinzuweisen. Grundstücke, die aufgrund ihrer geographischen Lage stärker von den Folgen des Klimawandels betroffen sind, können perspektivisch aufgrund verringerter Nachfrage verstärkt an Wert verlieren (Paling 2021). Besonders für kleinere Institute mit einem begrenzten Geschäftsgebiet kann dies mit einer Gefährdung des Geschäftsmodells einhergehen.

Aber auch über Konzentration von Arbeitsstellen können sich Auswirkungen auf das Portfolio im Rahmen der Gesamtbanksteuerung ergeben. Transitorische Risiken über erhöhte CO₂-Kosten und physische Risiken über Beeinträchtigungen der Lieferketten können zu einem schlechteren finanziellen Risikoprofil durch verringerte zu erwartende Cashflows führen (2° Investing Initiative 2019). Im Kundengeschäft kann dies zu einem Druck auf die Verringerung von Fixkosten und mögliche Entlassungen der betroffenen Arbeitnehmer im eigenen Institut führen.

Ein wesentlicher Kerngedanke der Risk Governance deckt sich in diesem Zusammenhang mit der ersten Erwartung der EZB aus dem Leitfaden für Umwelt- und Klimarisiken, wonach Institute sowohl die kurz- als auch die langfristigen Auswirkungen von Klima- und Umweltrisiken auf ihr Geschäftsumfeld verstehen müssen, damit sie zuverlässige strategische Entscheidungen treffen können (EZB 2020).

Bewertung von Klimarisiken

Als letztes Element, welches die Implementierung einer gelebten Nachhaltigkeitsstrategie mit dem Risk-Governance-Ansatz verbindet, ist die Bewertung von Klimarisiken zu nennen. Seitens der Institute wird oftmals auf die fehlende Datengrundlage verwiesen, welche keine Risikoquantifizierung über klassische Methoden ermöglicht. Gemäß der EZB sollten die Institute jedoch ihre bestehenden Verfahren für die Risikobewertung anpassen und weiterentwickeln, um Klima- und Umweltrisiken zumindest qualitativ bewerten zu können (EZB 2020). Im Gegensatz zum klassischen Risikomanagement, in dem standardisierte Risikomodelle auf vorselektierte Standardrisiken angewendet werden, betrachtet der Risk-Governance-Ansatz jedoch verstärkt strategische und qualitativ beschreibbare Risiken (Wiedemann/Stein 2017).

Im Rahmen der Bewertung von Klimarisiken sollten Institute demnach von primär historischen Risikomodellen auf in die Zukunft gerichtete Szenarioanalysen umdenken (UNEP FI 2018). Eine Möglichkeit, das ESG-sensitive Exposure im Kundenkreditportfolio zu messen, besteht im Mapping des vergebenen Kreditvolumens mit den jeweiligen Postleitzahlen im Geschäftsgebiet. Dabei kann das Institut auf öffentlich zugängliche Quellen und Informationen zugreifen. Das Hessische Landesamt für Naturschutz, Umwelt und Geologie bietet beispielsweise digitale Überflutungskarten in verschiedenen Szenarioausprägungen an.

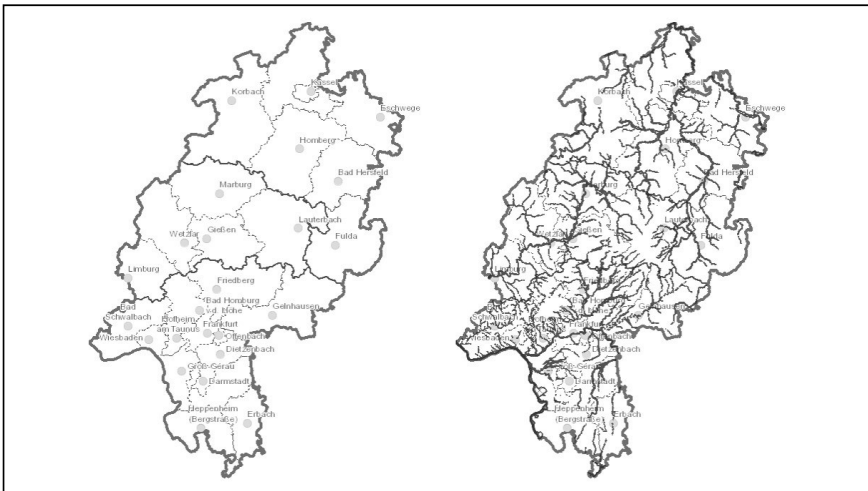


Abbildung 2: Auswirkungen eines Hochwasserszenarios in Hessen (Hessisches Landesamt für Naturschutz, Umwelt und Geologie 2021)

Abbildung 2 zeigt exemplarisch das Geschäftsgebiet Hessen im Status quo (links) und unter den Auswirkungen eines Hochwasserszenarios (rechts). Die markierten Bereiche zeigen Gebiete, welche im Falle eines Hochwassers besonders betroffen sein könnten. Zur Einschätzung des Risikopotenzials kann ein Institut analysieren, welches Exposure in den markierten Gebieten besteht und welche Blankovolumina damit verbunden sind.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Risk-Governance-Ansatz gegenüber dem klassischen, primär operativ geprägten Risikomanagement verschiedene Berührungspunkte zu den Anforderungen und Erwartungen der Aufsicht aufweist und demnach die Implementierung einer gelebten Nachhaltigkeitsstrategie in der Gesamtbanksteuerung unterstützt.

Aufgrund der Notwendigkeit des zu Beginn dargestellten Feedback-Loops vom Impuls der Geschäftsstrategie, auf dessen Ebene primär die Risk Governance angesetzt ist, bis hin zum Soll-Ist-Vergleich, muss der Umsetzungsstand des strategischen Impulses stets über das operativ geprägte Risikomanagement gespiegelt werden. Entscheidend ist, dass keine Strategie initiiert wird, welche im Rahmen der normativen Grenzen der aufsichtlichen Kapitalquoten oder der wertorientierten Grenzen der ökonomischen Limitauslastungen nur eingeschränkt umsetzbar ist.

Der Risk-Governance-Ansatz sollte dabei nicht nur auf der Ebene der Gesamtbanksteuerung gelebt werden, sondern sich über sämtliche Abteilungen erstrecken. Ein Beispiel ist die Einbindung verschiedener Abteilungen im Rahmen der Risikoinventur. Im Rahmen von Workshops sollten ausgewählte Fachabteilungen auf verschiedenen Ebenen des Feedback-Loops integriert werden, um die verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit auf der Ebene der Strategie und der operativen Risikosteuerung mit der gelebten Unternehmenskultur zu verknüpfen.

Literatur

2° Investing Initiative (2019): Storm ahead: A proposal for a climate stress-test scenario: Discussion paper, Berlin/Paris.

Ávila, Fernando/Flores, Emilio/López-Gallo, Fabrizio/Márquez, Javier (2013): Concentration indicators: Assessing the gap between aggregate and detailed data, <https://www.bis.org/ifc/publ/ifcb36aj.pdf>, Stand: 30.06.2022.

BaFin – Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2020): Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken, Bonn.

- Bienert, Sven/Geiger, Peter/Spanner, Maximilian (2020): Naturgefahren und Immobilienwerte in Deutschland, Regensburg.
- EBA – European Banking Authority (2021): EBA Report on Management and Supervision of ESG Risks for Credit Institutions and Investment Firms, Paris.
- EZB – Europäische Zentralbank (2020): Leitfaden zu Klima- und Umweltrisiken: Erwartungen der Aufsicht in Bezug auf Risikomanagement und Offenlegung, Frankfurt am Main.
- Engelke, Tim-Oliver (2021): Strategische Anreize für eine nachhaltige Konditionsgestaltung, <https://www.fch-gruppe.de/Beitrag/18208/strategische-anreize-fuer-eine-nachhaltige-konditionsgestaltung>, Stand: 30.06.2022.
- Hessisches Landesamt für Naturschutz, Umwelt und Geologie (2021): HWRM-Viewer, <https://hwrn.hessen.de/mapapps/resources/apps/hwrn/index.html?lang=de>, Stand: 30.06.2022.
- Hoyer, Niklas/Schwerdtfeger, Heike (2021): Fondsgesellschaft DWS unter Greenwashing-Verdacht: Nachhaltige Geldanlage?, <https://www.wiwo.de/finanzen/geldanlage/nachhaltige-geldanlage-fondsgesellschaft-dws-unter-greenwashing-verdacht/27555326.html>, Stand: 30.06.2022.
- On-Geo (2021): Deutsche Wohnimmobilien im Wert von 638 Millionen Euro sind bei Starkregen gefährdet, <https://www.on-geo.de/2021/03/maerz-2021-deutsche-wohnmobilien-bei-starkregen-gefaehrdet>, Stand: 30.06.2022.
- Paling, Emma (2021): Climate risk scores could reshape Canadian real estate markets, some experts say, <https://www.cbc.ca/news/business/climate-risk-real-estate-1.6139206>, Stand: 30.06.2022.
- S&P Global (2020): S&P downgrades BMW, Daimler, lowers outlook on Volkswagen over virus outbreak, <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/s-p-downgrades-bmw-daimler-lowers-outlook-on-volkswagen-over-virus-outbreak-57784878>, Stand: 30.06.2022.
- UNEP FI – United Nations Environment Programme Finance Initiative (2018): Navigating a new climate: Assessing credit risk and opportunity in a changing climate: Outputs of a working group of 16 banks piloting the TCFD recommendations: Part 2: Physical risks and opportunities, Genf.
- Wiedemann, Arnd (2019): Band 1: Corporate und Risk Governance, Rentabilitätsmanagement, in: Akademie Deutscher Genossenschaften e. V. (Hrsg.), Gesamtbanksteuerung kompakt: Erträge steigern, Risiken begrenzen, Liquidität sichern, Neuwied, S. 3-63.
- Wiedemann, Arnd/Stein, Volker (2017): Risk Governance: Vorausschauender Radar, in Bank-Information, Jg. 44, Nr. 3, S. 64-69.
- Wiedemann, Arnd/Hille, Vanessa/Wiechers, Sebastian (2021): Integrierte Banksteuerung: Internes Controlling, externe Bilanzierung und aufsichtsrechtliche Limitierung des Zinsänderungsrisikos, Stuttgart.
- Zielke Research Consult (2021): CSR-Auswertung deutscher Banken, <https://www.zielke-rc.eu/wp-content/uploads/2021/02/CSR-Banken.pdf>, Stand: 30.06.2022.

Einbettung einer stakeholderorientierten Klimaberichterstattung in das Konzept der Risk Governance

Yanik Bröhl*

Relevanz einer Klimaberichterstattung

Klimaschutzversagen, extreme Wetterereignisse sowie der Verlust von biologischer Vielfalt stellen gemäß dem Global Risks Report des World Economic Forums aktuell die drei langfristig schwerwiegendsten Risiken in der Welt dar (WEF 2022, 23). Die Auswirkungen des Klimawandels können bei Unternehmen zu finanziellen Verlusten bis hin zur Zahlungsunfähigkeit führen. Damit haben Klimarisiken auch einen direkten Einfluss auf Investitionsentscheidungen von Anlegern und auf den Kapitalmarkt. Investierende sollten daher Klimaeffekte bei der Ermittlung des Chancen-Risiko-Profiles einer potenziellen Anlageinvestition berücksichtigen (NGFS 2019, 28). Hierfür benötigen sie entscheidungsnützliche Klimainformationen, die jedoch von Unternehmen (noch) nicht umfangreich offengelegt werden. Um dies zu ändern, hat das Financial Stability Board im Jahre 2015 die Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) eingerichtet. Sie verfolgt das Ziel, ein einheitliches Rahmenwerk zur stakeholderorientierten Klimaberichterstattung zu entwickeln. Die hierzu erarbeiteten Empfehlungen wurden im Juni 2017 veröffentlicht (TCFD 2017, 1-2). Seitdem werden sie weltweit von mehr als 3.400 Unternehmen angewendet, welche eine Marktkapitalisierung von 26,7 Billionen US-Dollar aufweisen (TCFD 2022, 37).

Eine erste Anregung zur Umsetzung der TCFD-Empfehlungen in der EU erfolgte 2019 durch die Europäische Kommission. Mit ihrem Nachtrag zur klimabezogenen Berichterstattung in den unverbindlichen Leitlinien für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen stellt sie eine erste Verbindung zu den Empfehlungen der TCFD her (Europäische Kommission 2019, 4). Mit dem Grünen Deal hat die Europäische Kommission den Fahrplan für eine nachhaltige EU-Wirtschaft aufgezeigt. Mit ihm strebt die EU an, sich bis zum Jahre 2050 zu einer klimaneutralen Gesellschaft zu entwickeln. In dem Grünen Deal ist auch eine Überarbeitung der Non-financial Reporting Directive (NFRD) zur Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) vorgesehen. Einen diesbezüglichen Vorschlag hat die Europäische Kommission im April 2021 veröffentlicht. Dieser nimmt explizit Bezug zu den TCFD-Empfehlungen (Europäische Kommission 2021, S. 36). Aktuell wird der CSRD-Vorschlag im Trialog zwischen der Europäischen Kommission, dem Europäischen Parlament und dem Rat der EU diskutiert.

* Yanik Bröhl, M. Sc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement an der Universität Siegen.

Eine Einigung konnte bereits im Rahmen der verpflichtenden Anwendung erzielt werden. Eine erste Berichtspflicht besteht demnach ab 2024 über das Geschäftsjahr 2023 für Unternehmen, die bereits der NFRD unterliegen. Darüber hinaus werden zukünftig auch weitere große Unternehmen sowie kapitalmarktorientierte kleine und mittlere Unternehmen von der CSRD betroffen sein (Rat der EU 2022).

Bedeutung von Klimarisiken und -chancen für Unternehmen

Im Unternehmenskontext lassen sich Klimarisiken aus zwei Perspektiven betrachten. Zum einen können aus der unternehmerischen Tätigkeit Risiken für das Klima resultieren (Inside-out-Perspektive). Zum Beispiel können vom Unternehmen hergestellte Erzeugnisse fossile Brennstoffe verbrauchen, die einen negativen Effekt auf die Umwelt haben. Zudem können im Rahmen der Herstellung von Produkten Treibhausgase entstehen, die direkt in die Atmosphäre ausgestoßen werden. Zum anderen werden aus der Outside-in-Perspektive die negativen Auswirkungen des Klimawandels auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Unternehmen betrachtet (Europäische Kommission 2019, 9).

Die Klimarisiken aus der Outside-in-Perspektive lassen sich in Übergangsrisiken (Transitionsrisiken) und physische Risiken unterteilen. Übergangsrisiken resultieren aus dem Wandel zu einer kohlenstoffarmen und klimatisch widerstandsfähigen Wirtschaft. Sie können aus der Gesetzgebung, der Politik, dem Markt oder der technischen Entwicklung entstehen und sich durch ihre Wirkung zu finanziellen Risiken oder Reputationsrisiken für Unternehmen entwickeln. Bei den physischen Risiken kommt es zu plötzlichen oder langfristigen Klimaveränderungen, die zu finanziellen Einbußen bei Unternehmen führen. Sie können sich direkt auswirken, wie Schäden an Vermögenswerten, oder indirekt, beispielsweise aufgrund unterbrochener Lieferketten. Zu den plötzlichen Klimaereignissen zählen unter anderem Stürme, Hurrikans und Überschwemmungen. Die langfristigen Klimaveränderungen zeigen sich vor allem an Temperaturveränderungen, am Anstieg des Meeresspiegels und im Verlust der biologischen Vielfalt (TCFD 2017, 5-6).

Aus den klimabedingten Veränderungen ergeben sich aber auch Chancen. Mit Investitionen, die den Übergang zu einer klimaneutralen Wirtschaft vorantreiben, können Wettbewerbsvorteile generiert werden. Diese äußern sich beispielsweise in mehr Ressourceneffizienz, Kosteneinsparungen, nachhaltiger Energienutzung, der Erschließung neuer Märkte, der Entwicklung neuartiger Produkte und Dienstleistungen oder einem verbesserten Image (TCFD 2017, 6-7). Die Verbindungen von Risiken und Chancen zwischen Unternehmen und Klima zeigt Abbildung 1.

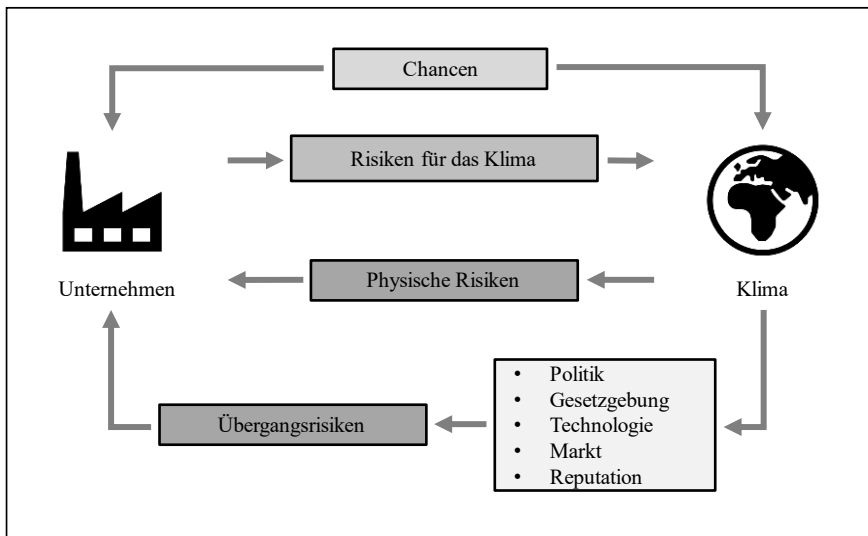


Abbildung 1: Klimarisiken und -chancen im Unternehmenskontext (Europäische Kommission 2019, 12)

Vorstellung der TCFD-Empfehlungen

Die TCFD beschränkt sich in ihren Empfehlungen auf die finanziellen Auswirkungen von Klimarisiken und -chancen aus der Outside-in-Perspektive und konzentriert sich damit auf die Sichtweise von Investierenden, Kreditgebenden sowie Versicherungsgesellschaften. Angestrebt wird eine ganzheitliche Bewertung eines Unternehmens unter Berücksichtigung der klimabezogenen Risiken und Chancen. Für sie ist eine Klimaberichterstattung erforderlich, da nahezu alle Branchen von Klimarisiken betroffen sind und Diversifikationsmöglichkeiten fehlen. Hieraus leiten sich die in den TCFD-Empfehlungen formulierten klimabezogenen Angaben ab (TCFD 2017, 17). Die Empfehlungen sollen eine Vergleichbarkeit der Klimaberichterstattung von Unternehmen und über Branchen hinweg ermöglichen. Zu diesem Zweck sollen die Klimaeffekte auf leicht verständliche Weise dargestellt werden. Bei der Informationsoffenlegung sind die Aspekte Kosten und Nutzen zu berücksichtigen und abzuwägen (FSB 2015, 3).

Die TCFD ordnet ihre Empfehlungen zur klimabezogenen Berichterstattung den folgenden vier Elementen der Unternehmensführung zu: Governance, Strategie, Risikomanagement sowie Kennzahlen und Ziele. Deren Zusammenhang zeigt Abbildung 2.

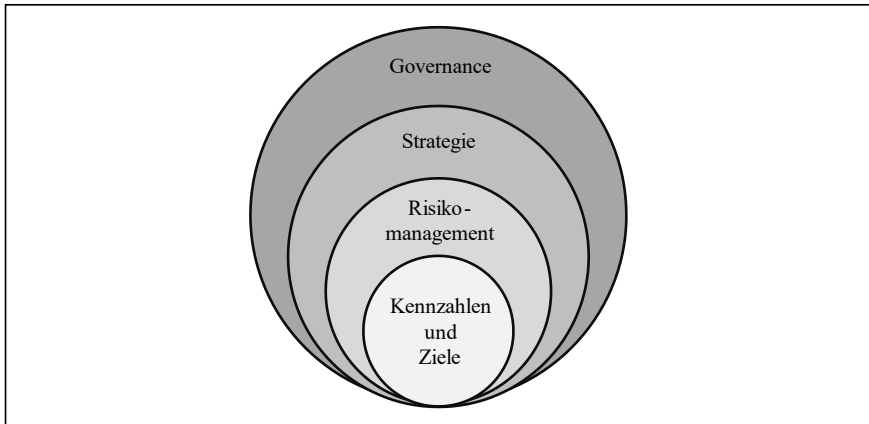


Abbildung 2: Hauptelemente der TCFD-Empfehlungen (TCFD 2017, V)

Die Governance bildet den übergeordneten Rahmen für alle Unternehmensentscheidungen. In ihm wird die Unternehmensstrategie festgelegt, von der sich die Risikostrategie abgeleitet. Zu deren Umsetzung definiert das Risikomanagement Kennzahlen und Ziele. Mit diesen vier Elementen soll das Ziel einer ganzheitlichen Steuerung von Klimarisiken und -chancen erreicht werden. Der Bogen spannt sich damit von der Governance über die Strategie bis zu den operativen Kennzahlen und Zielen im Risikomanagement. Für jedes Element schlägt die TCFD konkrete Inhalte vor, welche Tabelle 1 zusammenfasst.

Governance		
a) Aufsicht des Vorstands hinsichtlich Klimarisiken und -chancen	b) Rolle der Unternehmensführung im Umgang mit Klimarisiken und -chancen	
Strategie		
a) Beschreibung der identifizierten kurz-, mittel- und langfristigen Klimarisiken und -chancen	b) Effekte der Klimarisiken und -chancen auf Geschäftstätigkeit, Strategie und Finanzplanung	c) Widerstandsfähigkeit der Unternehmensstrategie unter verschiedenen Klimaszenarien
Risikomanagement		
a) Prozess zur Identifizierung und Bewertung der Klimarisiken und -chancen	b) Prozess zur Steuerung der Klimarisiken und -chancen	c) Eingliederung der Prozesse aus a) und b) in das Risikomanagementsystem
Kennzahlen und Ziele		
a) Beschreibung der Kennzahlen zur Bewertung der Klimarisiken und -chancen	b) Offenlegung von Treibhausgasemissionen und den zugehörigen Risiken	c) Ziele für den Umgang mit Klimarisiken und -chancen sowie deren Zielerreichungsgrad

Tabelle 1: Übersicht der TCFD-Empfehlungen (TCFD 2017, 14)

Verknüpfung von Risk Governance und TCFD-Empfehlungen

Mit den vier Elementen Governance, Strategie, Risikomanagement sowie Kennzahlen und Ziele weisen die TCFD-Empfehlungen bereits Berührungspunkte zum Risk-Governance-Ansatz auf. Zentrale Aufgabe der Risk Governance ist es, zur Stabilisierung des Geschäftsmodells beizutragen. Dies schließt sowohl die gegenwärtige Wertschöpfung als auch die zukünftige Sicherung des Geschäftsmodells ein (Stein et al. 2018, 1294).

Klimabezogene Risiken und Chancen können einen wesentlichen Einfluss auf das Geschäftsmodell haben. Sofern sie keinen direkten Bezug zu der Geschäftstätigkeit aufweisen – und das dürfte häufig der Fall sein –, lassen sie sich nicht im operativen Risikomanagement ansiedeln. Zudem liegt die Verantwortung für eine Erfassung und Auseinandersetzung mit Klimarisiken und -chancen bei der Unternehmensleitung, welche die notwendigen Prozesse hinsichtlich ihrer Identifizierung, Steuerung und Überwachung etablieren muss (Steyrer et al. 2020, 44). Diese Prozesse sowie deren Überwachung und Berichterstattung sind regelmäßig zu überprüfen. Insbesondere sind Prozesse zur Risikofrüherkennung zu etablieren. Die Methoden sollen in Einklang mit der Unternehmens- und Risikostrategie stehen und eine angemessene Steuerung der klimabezogenen Risiken und Chancen ermöglichen (BaFin 2020, 26-27).

Hier setzt die Risk Governance an, die mit ihren vier Aufgaben einen kontinuierlichen Abgleich der Geschäftstätigkeit mit dem aktuellen Risikoumfeld vornimmt. Auf diese Weise werden durch die Risk Governance bei Bedarf Impulse für Änderungen der bestehenden Strategie gegeben und sie trägt zu einer strategischen Neuausrichtung bei. Eine besondere Stärke des Risk-Governance-Ansatzes ist es, dass er die Interessen der verschiedenen Stakeholder des Unternehmens direkt mit einbezieht, denn letztendlich entscheidet das Ausmaß der Erfüllung derer Interessen über den langfristigen Unternehmenserfolg. Dazu nutzt die Risk Governance die Grundsätze einer guten Corporate Governance, um den Stakeholdern eindeutige ethische Signale in Bezug auf die risikobezogene Nachhaltigkeit zu geben (Stein et al. 2018, 1294).

Die von der TCFD eingenommene Outside-in-Perspektive wird durch die Risk Governance um eine ganzheitliche Stakeholderorientierung erweitert. Dabei werden nicht nur die Interessen von Kapitalgebern und der Versicherungswirtschaft berücksichtigt, sondern aller Stakeholder. Hierzu gehört auch die klimabezogene Inside-Out-Perspektive mit den Einflüssen des Unternehmens auf das Klima. Damit ergibt sich ein ganzheitlicher Governance- und Risikomanagementprozess, der alle Stakeholderinteressen berücksichtigt. Auf diese Weise entfallen separate klimabezogene Strukturen in der Governance und im Risikomanagement.

Die TCFD fordert im Rahmen der Berichterstattung ebenfalls die klimabezogenen Prozesse innerhalb der Governance und dem Risikomanagement abzubilden.

Werden die Klimarisiken und -chancen im Bereich des Risk-Governance-Ansatzes abgebildet, kann insoweit eine zusätzliche Berichterstattung entfallen (TCFD 2020, 47).

Die Risk Governance arbeitet in Risk-Governance-Zirkeln. Dies sind unternehmensinterne Gruppen, welche aus Beschäftigten verschiedener Funktionen bestehen. Sie tauschen sich über ihre Risikowahrnehmung aus. Hierdurch wird eine funktionsübergreifende Kommunikation institutionalisiert, die das Risikomanagement, das Qualitätsmanagement, den Vertrieb und weitere wesentliche Funktionen des Unternehmens umfasst. In den Zirkeln können die Klimarisiken und -chancen eine bedeutende Rolle einnehmen, wenn sie von den verschiedenen Unternehmensfunktionen als relevant wahrgenommen werden. Die zusammengetragenen Erkenntnisse aus den Risk-Governance-Zirkeln sind regelmäßig an die Unternehmensleitung zu kommunizieren. Diese erhält damit umfangreiche Informationen über die Risikowahrnehmungen aus dem gesamten Unternehmen sowie daraus möglicherweise resultierende Einflüsse auf die Geschäftstätigkeit. So wird die Risikoperspektive systematisch von der rein operativen auf eine strategische Ebene gehoben, die zudem eine bereichsübergreifende und damit integrierte Risikobetrachtung erzeugt. Letztendlich wird das gesamte Unternehmen sowie jeglicher Unternehmensbereich und -prozess strategisch und operativ durchleuchtet (Stein et al. 2018, 1294-1295).

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Eine Vielzahl von Unternehmen sind durch die zukünftige CSRD zu einer Anwendung der TCFD-Empfehlungen verpflichtet. Aus dieser Verpflichtung zur Klimaberichterstattung resultiert innerhalb der Unternehmen der Bedarf für eine ganzheitliche Steuerung von Klimarisiken und -chancen sowie den Aufbau und die Integration klimabezüglicher Strukturen. Hierzu bietet es sich an, die Betrachtung der klimabezogenen Risiken und Chancen an die Risk Governance zu übertragen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der längeren Betrachtungszeiträume von Klimarisiken und -chancen zu befürworten, welche deutlich über die Zeiträume operativer Risiken und Chancen hinausgehen (Steyrer et al. 2020, 44). Die ganzheitliche Philosophie der Risk Governance verhindert das Denken in Silos und den Aufbau von separaten, nur auf Klimaaspekte fokussierten Prozessen. In einem integrativen Prozess gilt es, die Empfehlungen der TCFD einzubeziehen, wodurch die klimabezogenen Risiken und Chancen die erforderliche Aufmerksamkeit erhalten.

Die Risk Governance mit ihrer Verbindung zur Risikokultur und weitergehend zur Unternehmenskultur verleiht den Klimarisiken und -chancen eine Stimme für eine nachhaltige Veränderung (Stein/Wiedemann 2016, 823-824). Eine deutliche

Stimme ist insbesondere in Bezug auf die Einflüsse des Klimawandels unerlässlich, um nachhaltige Handlungen zu etablieren. Hierbei unterstützen die TCFD-Empfehlungen, indem sie auf breiter Front einen Beitrag zur Steigerung des klimaorientierten Risikobewusstseins leisten (Eccles/Krzus 2018, 49).

Damit die Risk Governance das auf Klimafragen bezogene Risikobewusstsein wie gewünscht stärken und über die externe Berichterstattung eindeutige Signale senden kann, muss sie insbesondere in der Lage sein, die verschiedenen Stakeholder adressatengerecht anzusprechen. In dieser Hinsicht hat die Risk Governance sicherlich weiteres Entwicklungspotenzial: Bereits das Beispiel der Klimaberichterstattung zeigt die Differenzierungsnotwendigkeiten auf, da unternehmensintern neben den Beschäftigten beispielsweise der Betriebsrat oder die Führungskräfte und unternehmensextern neben den Kapitalgebern und der Versicherungswirtschaft beispielsweise die Wissenschaft, die Parteien, der Staat und die Öffentlichkeit anzusprechen sind. In dem Maße, wie die Risk Governance systematisch deren unterschiedliche Anforderungen identifizieren, sie in die risikobezogene Unternehmenssteuerung mit einbeziehen und die jeweiligen Zielerreichungen dokumentieren will, sollte die Risk Governance selbst die Mechanismen dieser stakeholderbezogenen Differenzierung beschreiben können.

Zum Beispiel stellen sich die Fragen, über welche Kommunikationskanäle unterschiedliche Stakeholdergruppen erreicht werden können und ob die verwendete Sprache stakeholderbezogen angepasst werden soll. Zudem wäre zu klären, inwieweit Risk Governance bewusst ein „Erwartungsmanagement“ in Richtung der Stakeholder übernehmen soll. Denn die Stakeholder sollten von einem Unternehmen mit einer Risk Governance etwas anderes – Besseres? – erwarten können als von einem Unternehmen ohne eine Risk Governance. Diese Erwartungen können im Rahmen der Gestaltung der Risk Governance dadurch eingelöst werden, dass die Risk Governance ihre Aktivitäten einem ständigen Monitoring der Stakeholdereffektivität ihrer Kommunikationsmaßnahmen unterziehen müsste. Das Management müsste genau hierzu konkret informiert werden, was bedeutet, dass im Rahmen der Risk Governance eine entsprechende „Berichterstattung über die Effektivität der stakeholderbezogenen (Klima-)Berichterstattung“ entwickelt werden müsste. Anders ausgedrückt, das Management wäre dann darüber informiert, inwieweit ihre Stakeholderorientierung erfolgt und letztlich erfolgreich funktioniert.

Literatur

- BaFin – Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2020): Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken, Bonn.
- Eccles, Robert G./Krzus, Michael P. (2018): Why companies should report financial risks from climate change, in: MIT Sloan Management Review, Jg. 59, Nr. 3, S. 49-51.

- Europäische Kommission (2019): Mitteilung der Kommission: Leitlinien für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen: Nachtrag zur klimabezogenen Berichterstattung, Brüssel.
- Europäische Kommission (2021): Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinien 2013/34/EU, 2004/109/EG und 2006/43/EG und der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, Brüssel.
- FSB – Financial Stability Board (2015): Proposal for a disclosure task force on climate-related risks, Basel.
- NGFS – Network for Greening the Financial System (2019): A call for action: Climate change as a source of financial risk: First comprehensive report, Paris.
- Rat der EU – Rat der Europäischen Union (2022): New rules on corporate sustainability reporting: Provisional political agreement between the Council and the European Parliament, Pressemitteilung 592/22, Brüssel.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: Journal of Business Economics, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Zielinski, Marc (2018): Einordnung der Risk Governance in das System der unternehmerischen Überwachung, in: Der Betrieb, Jg. 71, Nr. 22, S. 1292-1295.
- Steyrer, Theresa/Docke, Joris/Ulmer, Alina/Rietmann, Helena (2020): Klimamanagement in Unternehmen: Entwicklung eines Bausteins auf Grundlage des Umweltmanagementsystems EMAS, Dessau-Roßlau.
- TCFD – Task Force on Climate-related Financial Disclosures (2017): Recommendations of the task force on climate-related financial disclosures: Final report.
- TCFD – Task Force on Climate-related Financial Disclosures (2020): 2020 status report.
- TCFD – Task Force on Climate-related Financial Disclosures (2022): Overview: May 2022.
- WEF – World Economic Forum (2022): The global risks report 2022: 17th edition: Insight report, Cologne.

What Can We Learn from Physical Climate Risks for Financial versus Operational Risk Management Trade-offs?

Moritz Wiedemann*

Introduction

One fifth (18 out of 89) of all global sectors with a combined 7.2 trillion U.S. dollar of debt have a high exposure to physical climate risks (Moody's 2020). Due to climate change and the already "locked in" warming, extreme weather events are projected to further increase. This rapidly growing risk manifests itself spatially very differently, but is increasingly important for firms, both small and large. Stein et al. (2019) highlight that risk governance aims to help firms adapt their "business model to changing risk landscapes to maintain the firm's sustainability and ongoing value creation." In this short article, I explore how physical climate risk, specifically wildfire risk in Portugal, affects small and large agricultural firms' profitability and how small and large firms manage the risk financially, that means through cash buffers or hedging via insuring, as well as operationally. From their risk exposure and management, I finish with impetus for risk governance.

Risk governance contributes to long-term value optimization of corporations (Stein/Wiedemann 2016). It is particularly relevant for today's open organizations. Physical climate risk captures this open dimension of today's organizations. Wildfires are one type of physical climate risk that have been highly eminent and damaging in recent years. The likelihood of wildfires and manifestation of wildfires does not only depend on firms' own actions, but also on the behaviour of their neighbours and the wider society in general. In Europe, Portugal has one of the highest forest fire risk rankings (EEA 2021). A particular extreme year in Portugal was 2017 with the Pedrógão Grande Fire. It is estimated to have caused economic losses of 1.06 billion euro, equivalent to 0.54 % of Portugal's GDP in 2017 (Aon Benfield 2017). This highlights the scale a single wildfire can have. Moreover, the World Wide Fund for Nature (WWF) described it as a new type of fire – extreme, uncontrollable, and lethal.

Wildfire risks are thus a prominent example of a changing risk and a risk that cannot be managed purely within a firm. Wildfires local impact may manifest itself through many ways, in particular asset destruction, labour force disruption, worsening air quality and changes in customer demand. As agricultural firms have large physical assets at risk, they are especially vulnerable to wildfires. I study

* Moritz Wiedemann, M. Sc. is a PhD candidate in Finance at Imperial College London, United Kingdom.

wildfire risk and realisation empirically for Portuguese agricultural firms, a country and industry particularly exposed to wildfires, between 2006 and 2018. I combine burn scar maps and wildfire hazard maps from the Portuguese Institute of Nature Conservation and Forests with firm-level balance sheet data from the Portuguese Central Balance Sheet Data from the Bank of Portugal. I show that small agricultural firms compared to larger firms suffer financially more following the experience of a wildfire. Next, I show that small firms seem to have a more concentrated operational risk and a more precautionary financial risk management approach. Given these high-level stylized facts, I conclude by drawing some hypotheses on location specific risks, the relationship between financial and operational risk management and growth as a risk management tool and driver to set a development impetus for risk governance.

Wildfire impact on agricultural firms

Burn scar maps document the exact geographic location and area of a wildfire. I extend wildfire areas by a 20 % buffer zone relative to the radius of the wildfire to capture spillovers from wildfires. Larger wildfires have larger buffer zones catching their wider impact. I match the extended wildfire shapes to firms based on their 7-digit postcode. 7-digit postcodes identify the location of a firm at street level allowing me to precisely identify firms' exposure to wildfires. I thereby end up with a wildfire occurrence dummy ($Wildfire_{it}$), which is one if a firm was within at least one wildfire buffer extended zone in year t , and zero otherwise.

I run the following regression specification with log turnover plus 1, profit margin (net income over turnover) and log total assets plus 1 as dependent variable (y_{it}). Next to lagged firm level controls ($Controls_{it}$), namely log assets, fixed tangible assets to total assets and financial debt to total assets, I include firm (δ_i) and year (τ_t) fixed effects to identify the impact of wildfires within the same firm. To gauge the heterogeneous effect for different types of firms, I run this regression on all agricultural firms and then split the sample into large firms, small firms as well as small and young firms. Large firms are firms classified as medium or large under the European Commission guidelines. These firms have 50 or more employees and turnover or assets exceeding 10 million euros. Small firms are firms below these cut-offs, having dropped the smallest firms with less than 4 employees due to more noise in this group. I additionally define young firms as firms that were founded less than 5 years ago.

$$y_{it} = \alpha + \beta Wildfire_{it} + \gamma Controls_{it} + \delta_i + \tau_t + \epsilon_{it}$$

Figure 1 plots the $Wildfire_{it}$ coefficient for the 12 individual regressions. The top panel “all firms” shows that the average agricultural firm on average has a 3.6 % lower turnover, a 3.3 % smaller profit margin and a 2.6 % drop in assets in the year of the wildfire. Only the decrease in profit margins is statistically significant at the 5 % level. The sample split into different firm types suggests that the overall effect is driven by the small firms. The coefficients may actually flip for large firms, but none are significant. Moreover, wildfires seem to have the relatively strongest impact on small and young firms. Turnover decreases on average by 5.1 % and profit margins by 5.5 % within this sample. To sum up, these correlations suggest that smaller firms and in particular small and young firms are most severely affected by the occurrence of a wildfire.

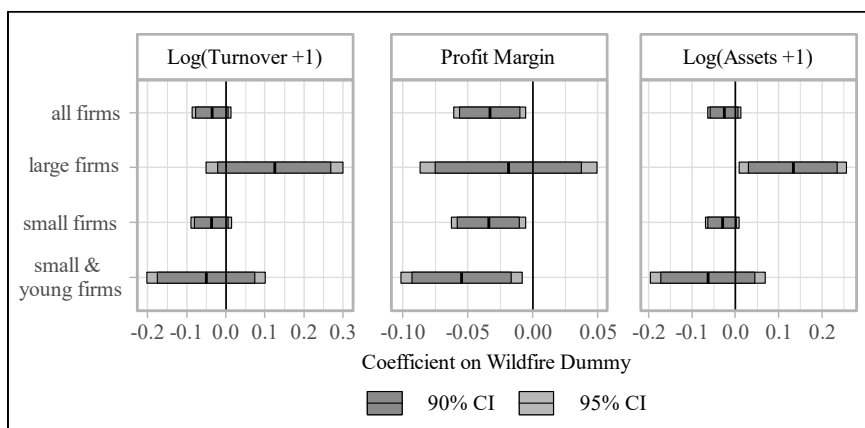


Figure 1: Financial Impact of Wildfire on Firms

Several factors may explain this pattern. Large firms may be more operationally and geographically diversified. This makes it less likely that a local extreme weather event substantially disrupts the business and affects profitability. Next, large firms may be more resilient to shocks through greater flexibility in their supply chain systems. They may have multiple suppliers and relationships that allow them to better respond to unexpected events. Furthermore, they may have greater access to external capital following wildfires that allow them to buffer unexpected capital shocks more easily. The opposite may hold for small and in particular small and young firms. Their business model and location are more likely to be concentrated and access to external capital may be restricted. Further, the risk-return trade-off may be different for small, in particular small and young firms, that are still growing. They may allocate more of their limited time to growth rather than risk management and may therefore be more exposed to these unexpected events. The firms’ financial respectively operational risk management may inform us to

some extent about which factors are particularly relevant within the agricultural firm setting.

Financial versus operational risk management across agricultural firms

To proxy financial risk management, I calculate cash levels relative to total assets and insurance payments relative to total assets, two prominent forms of corporate liquidity management techniques (Almeida et al. 2014). Both, higher cash levels and greater insurance payments, allow firms to transfer liquidity to unfavourable states in which external financing costs are high. They thus enable firms to have sufficient internal funds available to take advantage of investment opportunities in these states (Froot et al. 1993). Operational risk management against wildfires include amongst others clearing land from easily burnable material, investing in fire-resistant buildings/equipment, and operating multiple establishments. I focus on the number of establishments a firm has, as this substantially reduces the likelihood that all of a firm's operations are simultaneously affected. Further, it is empirically measurable.

I implicitly assume that wildfire risk is a key and material risk for agricultural firms and that managers actively pay attention to this risk. Portugal's high fire rating, the large economic impact of the 2017 Pedrógão Grande Fire and the 2017 introduced law to subsidize firms with wildfire damage all point towards the importance of wildfire risk. Hence, I think it is fair to assume that the financial and operational risk management measures are partly driven by wildfire risk differences, particularly in the subset of firms that are in areas with relatively high wildfire risk.

I collect annually updated wildfire hazard risk maps from 2012 to 2019 and average them. These government mandated maps combine information of past wildfires, slopes, and land covers to categorize burnable land into a hazard index ranging from 1 (low risk) to 5 (high risk) on a grid with 80 m resolution. Hazard indexes are only available for "burnable" land. This means that water and concrete land covers are not assigned a hazard index, as they cannot burn. I first calculate the average annual hazard score per municipality and then take an average per municipality across time. I only keep firms that are located in regions where the average municipality wildfire hazard level out of 5 levels is 3 or higher, that means with medium, high and very high exposure. For these firms, wildfire risk is most likely to play an important role in their risk management strategy and shape the relevant measures. I calculate average cash relative to assets, insurance payments relative to assets, and the number of firm establishments for each firm type, namely large, small and small and young firms.

These averages may give a first overview on how the different types of firms manage wildfire risk. Figure 2 highlights an interesting pattern for the three firm types. It seems that large firms, if anything, take fewer precautions through financial risk management. They have a lower average cash to assets ratio and a lower insurance payment to assets ratio. Small and young firms have the highest ratios in both. Clearly, several factors other than wildfire risk affect these ratios. Opler et al. (1999) for example suggest that a firm's target level of cash increases with its growth opportunities as well as the riskiness of its cash flows and decreases with its access to capital markets. Greater wildfire risks make firms' cash flows riskier and explains the hedging demand. While it is difficult to say something on wildfire risk in isolation, the pattern suggests that small firms prepare for this risk in advance and have cash buffers and insurances to respond to these idiosyncratic shocks.

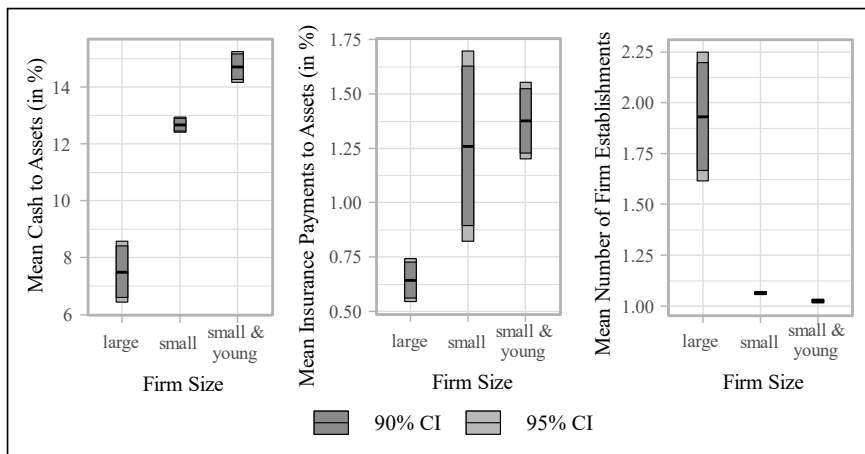


Figure 2: Risk management averages by firm size

Further, we can also see that the average large firm has more establishments than the average small firm. Large firms on average have two establishments, while small firms only have one establishment. This suggests that large firms are operationally more diversified, which should substantially reduce the impact of local risks, such as wildfire risks. Small firms are unlikely to have the scale to operate more than one establishment and are geographically concentrated.

Development impetus for risk governance

I show that small, particularly small and young, firms are most exposed to wildfires relative to large firms. I also show that at first sight small firms do not seem underprepared for wildfire risks with their financial risk management relative to large firms. If anything, small firms seem to have a more precautionary financial risk management approach. However, small firms are not geographically diversified and typically only have one establishment. This concentrates operational risk and exposure to wildfire shocks. In combination, one may conclude that financial risk management can only to some extent compromise for operational risk management for large, infrequent shocks, such as wildfires.

What does this suggest in terms of risk governance? Long-term operational choices, such as location, may create important path dependency with long-term effects on a firm's risk profile. These are high profile choices that are costly to alter later on. Stein et al. (2019) highlight that risk governance aims to help firms to adapt their "business model to changing risk landscapes to maintain the firm's sustainability and ongoing value creation". For choices with large sunk costs, such as the location, risk governance may already play an important role in the start-up decision of a firm.

Further, firms can outgrow geographically concentrated risks by operating multiple establishments. At the extreme scale, conglomerates, such as Siemens with its main divisions industry, energy, healthcare, and infrastructure and cities or Samsung with business lines from electronic manufacturing to ship construction and food processing, not only diversify across locations, but also business lines. In this sense, firm growth may act as a risk management tool. However, growth in itself carries risks as well. In agriculture growth likely requires large investments, as the business is not easily scalable. Rapid growth may be particularly risky, as it can hide risks. Risk governance may help to make such trade-offs more explicit and can therefore help to address these challenges.

Finally, it highlights that financial risk management and operational risk management go hand in hand. Both play an important role and neither seem to be able to substitute the other fully. Certainly, financial risk management techniques alone are insufficient to protect small firms from wildfire impacts at least in the short-term. This highlights risk governance important role in the operative governance of risks from the top to align the different value drivers within the firm.

References

- Aon Benfield (2017): *Weather, climate & catastrophe insight: 2017 annual report*, London.
- Almeida, Heitor/Campello, Murillo/Cunha, Igor/Weisbach, Michael S. (2014): Corporate liquidity management: A conceptual framework and survey, in: *Annual Review of Financial Economics*, Vol. 6, No. 1, pp. 135-162.
- EEA – European Environment Agency (2021): *Forest fires in Europe*, <https://www.eea.europa.eu/ims/forest-fires-in-europe>, Accessed: 30.06.2022.
- Froot, Kenneth A./Scharfstein, David S./Stein, Jeremy C. (1993): Risk management: Coordinating corporate investment and financing policies, in: *Journal of Finance*, Vol. 48, No. 5, pp. 1629-1658.
- Moody's (2020): *Research Announcement: Moody's – Thirteen sectors with \$3.4 trillion of debt face heightened environmental credit risk*, https://www.moody.com/research/Moodys-Thirteen-sectors-with-34-trillion-of-debt-face-heightened--PBC_1256574, Accessed: 30.06.2022.
- Opler, Tim/Pinkowitz, Lee/Stulz, René/Williamson, Rohan (1999): The determinants and implications of corporate cash holdings, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 52, No. 1, pp. 3-46.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Vol. 86, No. 8, pp. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Vol. 42, No. 11, pp. 1224-1242.

Veränderung von Erwartungen und Risikosteuerungsinstrumente – Corporate Sustainability und Power Purchase Agreements

Andreas Horsch/Steffen Hundt*

(Erwartungen der) Stakeholder der Unternehmung

Aus ihrer Natur heraus sind Unternehmungen mit einer Vielzahl von Stakeholdern verbunden, die spezifische Ansprüche an sie richten. Die meisten dieser Stakeholder stehen mit der Unternehmung über Kontrakte (wie Zulieferungs-, Abnahme-, Arbeits- oder Kreditfinanzierungsverträge) oder hoheitliche Befugnisse (wie eine Bau- oder Steuerbehörde) in Verbindung. Jedoch haben abseits konkreter Beziehungen im Grundsatz alle Menschen ein berechtigtes Interesse daran, dass Unternehmungen die für sie geltenden Regeln einhalten.

Das Lehrbuchbeispiel für Ansprüche, die Stakeholder dieser „Öffentlichkeit“ an Unternehmungen richten, ist seit jeher das Vermeiden (negativer) externer Effekte, also beispielsweise von Luft- oder Gewässerverschmutzung. Auch Menschen, die keinerlei sonstige Beziehung zu einer Unternehmung haben, sind daran interessiert, dass diese die Qualität ihrer Atemluft und ihres Trinkwassers nicht beeinträchtigt. Und wenn eine Beeinträchtigung stattfindet, sollte sie zumindest durch die geltenden Regeln gedeckt sein, besser noch auch Kompensationsleistungen nach sich ziehen (Coase 1960).

Regeln einzuhalten, ist für Unternehmungen im Zeitablauf herausfordernder geworden, da

- die Zahl relevanter Regelsysteme,
- die Komplexität einzelner Regelsysteme und auch des gesamten institutional frameworks (Kaplow 1995) sowie
- die Vehemenz, mit der die Regeleinhaltung gefordert wird (Stein/Wiedemann 2018, 97-98),

zugenommen haben.

Ein erstes Beispiel hierfür ist die Bankenregulierung, die in ihrer Geschichte nicht selten und insbesondere seit den Krisenprozessen auf den Finanzmärkten ab 2007 überwiegend krisengetrieben gewesen ist. Kennzeichnend für die jüngere

* Prof. Dr. Andreas Horsch ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Investition und Finanzierung an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg.

Dr. Steffen Hundt ist Co-Founder der Think RE GmbH Leipzig und Vertreter des Lehrstuhls für Bank- und Finanzmanagement an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig. Der Beitrag gibt die persönliche Meinung des Autors wieder und ist keine offizielle Position der Think RE GmbH.

krisengetriebene Bankenregulierung ist dabei die Vielzahl an einzelnen Regelsystem(vorschläg)en, die zu überblicken zunehmend schwerfällt (Andenas 2011).

Ein zweites, weniger branchenspezifisches denn flächendeckendes Beispiel sind die formellen, meist geschriebenen Regelsysteme sowie die informellen Regeln (North 1990, 36-45; Jakiela 2014) aufgrund von Erwartungen und Forderungen, welche die Nachhaltigkeit unternehmerischen Handelns adressieren. Nachdem die COVID-19-Pandemie seit dem Frühjahr 2020 den öffentlichen Diskurs beherrscht hatte, rückten der Bundestagswahlkampf sowie die Hochwasserkatastrophen, die Teile von Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz im Juli 2021 verwüsteten, Themen wie den (Einfluss des Menschen auf den) Klimawandel sowie die Nachhaltigkeit menschlichen Handelns wieder in den Vordergrund.

Nachhaltigkeitserwartungen der Stakeholder

Die Herausforderungen für Unternehmung(sleitung)en beginnen im Nachhaltigkeitskontext bereits damit, dass zentrale Begriffe (wie „nachhaltig“ oder „grün“) nach wie vor intensiv diskutiert und keinesfalls einheitlich verstanden werden, wodurch das zu Erreichende bestenfalls unscharf ist (Berrou et al. 2019). Dem Druck, Nachhaltigkeitsziele zu formulieren, einzuhalten und darüber Rechenschaft abzulegen, können sich Unternehmungen unabhängig davon immer weniger entziehen. Hierzu zwingen sie zum einen die Stakeholder in Gestalt staatlicher Organisationen durch neue Regelsysteme.

Ein Paradebeispiel für ein solches Regelsystem – das Klarheit schaffen soll, im Gegenzug aber auch Unklarheiten erzeugt – ist die EU-Taxonomie Verordnung 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2020, welche das Ziel verfolgt, dass Kapitalgeberinnen und Kapitalgeber ihre Investitionsentscheidungen künftig zu einem signifikanten, noch genau zu spezifizierenden Grad an Nachhaltigkeitskriterien (ESG Criteria) ausrichten (EU 2020). Wenn ein kapitalsuchendes Unternehmen taxonomiekonform agiert, erhöht es damit ceteris paribus seine Attraktivität am Kapitalmarkt und somit seine Chancen, (a) Zugang zu einer höheren Zahl an Investorinnen und Investoren zu (b) verbesserten Finanzierungsbedingungen zu erhalten. Eine solche taxonomiekonforme Aktivität kann ein Industrieunternehmen wie ein Stahlproduzent nicht zuletzt durch Abschluss von Direktverträgen zur Beschaffung von Grünstrom oder Direktinvestitionen in erneuerbare Energiekraftwerke erreichen, denn mit solche Aktivitäten senkt das Unternehmen proaktiv seinen Energieverbrauch und damit verbundene (Scope-2-) Immissionen (Gortsos 2021; Schütze/Stede 2021).

Neben hoheitlichen Regelsetzern tragen zum anderen auch Stakeholder, deren Ansprüche aus Verträgen resultieren, Nachhaltigkeitserwartungen an eine Unternehmung heran. Auch an dieser Stelle sind zuvorderst staatliche Organisationen

zu nennen, nun aber in der Rolle des Vertragspartners. Öffentliche Unternehmungen verlangen von Auftragnehmerinnen und Auftragsnehmern ein wachsendes Maß an nachvollziehbar dokumentierter Nachhaltigkeit, wie sich für Deutschland in der neu gefassten „Allgemeinen Verwaltungsvorschrift zur Beschaffung klimafreundlicher Leistungen (AVV Klima)“ nachvollziehen lässt, welche öffentliche Auftraggeber zur Beschaffung klimafreundlicher Leistungen verpflichtet (Löschel/Schulze 2022).

Analog agieren mittlerweile auch nichtöffentliche Stakeholder. Zu beobachten ist etwa, dass Kreditkapitalgeberinnen und -kapitalgeber ihre traditionelle Prüfung und Bewertung der Kreditwürdigkeit, um die der Nachhaltigkeit der mittelsuchenden Unternehmung ergänzen. Diese Erweiterung der Kreditwürdigkeit ist auch aus finanzwirtschaftlicher Sicht folgerichtig. Entscheidend für den Kreditgeber ist die Kapitaldienstfähigkeit der Schuldnerin oder des Schuldners. Genau diese leidet aber, wenn eine Unternehmung die Nachhaltigkeitserwartungen ihrer Stakeholder enttäuscht, da sie hierdurch die Wahrscheinlichkeit reduziert, mit diesen Beteiligten erfolgreich zu kontrahieren. Ein nachfolgender Verlust von Gegenparteien auf dem Beschaffungs-, Arbeits- oder Absatzmarkt gefährdet unmittelbar die Netto-Einzahlungsüberschüsse der Unternehmung und mithin ihre Zahlungsfähigkeit. Dieses Risiko bedarf daher einer angemessenen Berücksichtigung.

Für derartige Risikoaspekte ist mehr als eine Applikation etablierter Konzepte nötig. Aus der Relevanz der Nachhaltigkeit resultierende Risiken sind daher Gegenstand einer weiter gefassten Risk Governance. Diese „ist zunächst eine Unternehmenssteuerungsphilosophie, die darauf abzielt, das Unternehmen mit einer stakeholderorientierten Risikosteuerung aus strategischer Sicht zu durchdringen“ (Stein et al. 2018, 65), bildet insoweit die Brücke zwischen klassischem, eher operativ ausgerichtetem Risikomanagement und der eher strategisch angelegten Corporate Governance und impliziert insbesondere das proaktive Herangehen an so bis dato nicht wahrgenommene Risikoexpositionen (Stein/Wiedemann 2018, 100-102).

Adjustierung unternehmerischer Risikomessung und -steuerung

Die veränderte Anspruchshaltung der Stakeholder erzeugt für die Unternehmung(sleitung) eine veränderte Risikoexposition. Mit dem Anspruchsniveau der Stakeholder in puncto Nachhaltigkeit steigt zum einen die Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts und damit, wenn dieses Niveau nicht erreicht, das heißt von ihm abgewichen wird, die Probability of Deviation (PDv). Zum anderen wächst mit der Verbreitung des gestiegenen Anspruchsniveaus auch das potenzielle Schadensmaß, da davon auszugehen ist, dass mehr Stakeholder auf eine Zielverfehlung

der Unternehmung reagieren und mithin höhere Kontraktvolumina der Gefahr unterliegen, dass die Unternehmung ihre Kontraktpartnerschaften verliert. Insoweit steigt auch das Exposure at Deviation (EADv). Ausgehend von diesen Richtungsbeziehungsweise Musteraussagen fällt eine exakte Quantifizierung von PDv und EADv noch schwer. Nicht trotz, sondern gerade aufgrund dieser momentanen Messprobleme sollte das unternehmerische Risikomanagement auf die veränderte Exposition reagieren. Hierzu gehören verstärkte Messanstrengungen, aber auch schon heute Maßnahmen der Risikosteuerung. Im Angesicht neuartiger Risiken liegt es nahe, entsprechend neue Mess- und Steuerungsansätze in Erwägung zu ziehen (Stein/Wiedemann 2018; Stein et al. 2018).

Ein Beispiel hierfür sind Sustainability Ratings von Agenturen wie CDP oder Sustainalytics. Die Informationsnachteile, die Gläubigerinnen und Gläubiger gegenüber Schuldnerinnen und Schuldnern im Allgemeinen empfinden, sind ein maßgeblicher Entstehungsgrund für Finanzintermediäre in Form von Credit Rating Companies. Da sich deren Expertenschätzungen auf die Wahrscheinlichkeit ordnungsgemäßer Kapitaldiensterbringung und damit auf die Kreditwürdigkeit von Schuldnerinnen und Schuldnern beziehen, ist mehr denn je ein Einbezug von Nachhaltigkeitserwägungen notwendig. Diese können zum einen Bestandteil traditioneller Credit Ratings, zum anderen aber auch Gegenstand eigenständiger, in dieser Form völlig neuer Sustainability Ratings werden, die den Kreditgeberinnen und Kreditgebern eine (vervollständigte) Bewertung von (potenziellen) Kreditnehmerinnen und Kreditnehmern erleichtern sollen (Windolph 2011).

Risikomessung und -steuerung müssen indes nicht zwingend um nie dagewesene, vollständig innovative Steuerungsinstrumente erweitert werden. Vielmehr ist zu prüfen, inwieweit eine Adjustierung bereits etablierter Instrumente geeignet ist, die neuartige Risikoexposition (mit) abzudecken. Ein exemplarisches Beispiel für einen zielgerichtet erweiterten Anwendungsbereich ist daher Gegenstand des folgenden Abschnitts.

Power Purchase Agreements

Gerade angesichts einer sich kontinuierlich wandelnden (Risiko-)Umgebung ist die permanente Überprüfung und Anpassung der unternehmerischen (Risiko-) Mess- und Steuerungskonzepte Kernaufgabe des unternehmerischen Risikomanagements und damit der Risk Governance. Ein im Nachhaltigkeitskontext instruktiver Fall eines daraufhin neu bewerteten und gestalteten (Steuerungs-)Instrumentes stellen Power Purchase Agreements (PPAs) dar.

Ihrem Namen entsprechend, sind PPAs Verträge über den Kauf/Verkauf von Energie. Nicht unmittelbar aus ihrem Namen ablesen lässt sich demgegenüber, dass sie überwiegend

- den Kauf/Verkauf elektrischer Energie,
 - für eine lange Vertragslaufzeit,
 - zu bestimmten zukünftigen Zeitpunkten in bestimmten Mengen zu bestimmten Preisen,
- beinhalten.

Bei PPAs handelt es sich demnach um einen Fall langfristiger Festpreis-Abnahmeverträge, die aufgrund ihres unbedingten Charakters Parallelen zu unbedingten Termingeschäften wie Forwards oder Swaps aufweisen (Carlton 1979; Hundt et al. 2021, 37-38). Auch PPAs wurden ursprünglich primär dafür genutzt, Preis- und Mengenrisiken zu steuern, denen einerseits die Erzeugung und Lieferung, andererseits die Abnahme und der Konsum elektrischer Energie ausgesetzt sind. In dieser Form und zu diesem Zweck werden sie in der Energiebranche bereits seit Jahrzehnten verwendet (Mulherin 1986; Hamrin 1989).

In den letzten Jahren haben sich die Vertragsgestaltungen von PPAs indes an einer entscheidenden Stelle als erweiterungsfähig erwiesen, indem neben den traditionellen Parametern (Preis und Menge) von Strom zusätzlich dessen Qualität festgeschrieben wurde. Letzteres Kriterium nimmt Bezug auf die Quelle der Stromerzeugung. So kann als qualitatives Merkmal zusätzlich vereinbart werden, dass der zu liefernde Strom aus regenerativen Quellen stammen muss. Der Stromlieferant transferiert im Zuge solcher PPAs nicht nur elektrische Energie, sondern auch dazu gehörige Herkunftsnachweise, wie Energy Attribute Certificates oder Renewable Energy Certificates (Frenkil/Yaffee 2012). Diese wiederum ermöglichen es den Abnehmerinnen und Abnehmern, die Erreichung ihrer Nachhaltigkeitsziele zu verbessern und dies gegenüber den Stakeholdern glaubhaft zu kommunizieren.

PPAs eröffnen daher allen strombeziehenden Unternehmungen und insbesondere den stromintensiven Branchen durch Modifikation eines etablierten Steuerungsinstruments die Möglichkeit, neben dem Transfer von Preis- und Mengenrisiken auch die Reduzierung neuartiger Risikoexpositionen zu erreichen, welche dadurch entstanden sind, dass Stakeholder höhere Ansprüche an die Nachhaltigkeit der Unternehmungen stellen, die ihrem Hoheitsrecht unterstehen (der Stakeholder „Staat“ als Regelsetzer) oder mit denen sie kontrahieren (unter anderem Stakeholder der Kundschaft, Beschäftigten, Fremd- und Eigenkapitalgeber).

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Anhand von PPAs zeigt sich, wie ein traditionelles (hier: Steuerungs-)Instrument bei entsprechender Ausgestaltung einen Zusatznutzen stiften kann, indem es neben dem gewohnten Risikotransfer auch zu einer weiter verstandenen Kreditwür-

digkeit der Unternehmung im Sinne einer verbesserten Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards beiträgt. Auch das Beispiel der (Informationsintermediation durch das Anbieten von) Sustainability Ratings zeigt die Nutzbarmachung etablierter Institutionen, Produkte und Prozesse für neue Anforderungen. Eine systematische Überprüfung und Neubewertung etablierter Mess- und Steuerungsansätze daraufhin, ob und in welcher (angepassten) Form sie für die Bewältigung neuer Risikoexpositionen geeignet sind, sollte vor diesem Hintergrund fester Bestandteil der Risk Governance sein.

Schon die bisherigen Marktprozesse und -strukturen haben also Ansätze hervorgebracht, welche die Marktteilnehmerinnen und Marktteilnehmer nutzen können. Weitere werden sich durch unternehmerische Findigkeit entwickeln, die durch entsprechende Marktregeln angereizt werden kann. Staatliche Organisationen sollten sich indes weder überlegenes Wissen noch die Fähigkeit anmaßen, das Management der Unternehmungen zu übernehmen.

Literatur

- Andenas, Mads (2011): Harmonising and regulating financial markets, in: Andenas, Mads/Andersen, Camilla B. (Hrsg.), *Theory and practice of harmonisation*, Cheltenham/Northampton, MA, S. 1-29.
- Berrou, Romain/Ciampoli, Nicola/Marini, Vladimiro (2019): Defining green finance: Existing standards and main challenges, in: Migliorelli, Marco/Dessertine, Philippe (Hrsg.), *The rise of green finance in Europe: Opportunities and challenges for issuers, investors and marketplaces*, Cham, S. 31-51.
- Carlton, Dennis W. (1979): Contracts, price rigidity, and market equilibrium, in: *Journal of Political Economy*, Jg. 87, Nr. 5, Teil 1, S. 1034-1062.
- Coase, Ronald H. (1960): The problem of social cost, in: *Journal of Law and Economics*, Jg. 3, Nr. 1, S. 1-44.
- EU – Europäische Union (2020): Verordnung (EU) 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088, ABl. L 198 vom 22.06.2020, S. 13-43.
- Frenkil, David J./Yaffe, David P. (2012): Renewable energy certificates: A patchwork approach to deploying clean technologies, in: *Journal of World Energy Law and Business*, Jg. 5, Nr. 1, S. 1-12.
- Gortsos, Christos V. (2021): The taxonomy regulation: More important than just as an element of the capital markets union, in: Busch, Danny/Ferrarini, Guido/Grünewald, Seraina (Hrsg.), *Sustainable finance in Europe*, Cham, S. 351-395.
- Hamrin, Jan (1989): Nonutility power and the reliability issue, in: *The Electricity Journal*, Jg. 2, Nr. 5, S. 14-27.
- Hundt, Steffen/Jahnel, Johanna/Horsch, Andreas (2021): Power purchase agreements and financing renewables: An interdependency, in: *Journal of Structured Finance*, Jg. 27, Nr. 1, S. 35-50.

- Jakiela, Pamela (2014): Using economic experiments to measure informal constraints, in: Galiani, Sebastian/Sened, Itai (Hrsg.), *Institutions, property rights, and economic growth: The legacy of Douglass North*, New York, NY, S. 248-265.
- Kaplow, Louis (1995): A model of the optimal complexity of legal rules, in: *Journal of Law, Economics, & Organization*, Jg. 11, Nr. 1, S. 150-163.
- Löschel, Andreas/Schulze, David (2022): Brauchen wir CO₂-Schattenpreise für öffentliche Ausgaben?, in: *Wirtschaftsdienst*, Jg. 102, Nr. 13, S. 41-46.
- Mulherin, J. Harold (1986): Complexity in long-term contracts: An analysis of natural gas contractual provisions, in: *Journal of Law, Economics & Organization*, Jg. 2, Nr. 1, S. 105-117.
- North, Douglass C. (1990): *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge.
- Schütze, Franziska/Stede, Jan (2021): The EU sustainable finance taxonomy and its contribution to climate neutrality, in: *Journal of Sustainable Finance & Investment*, Jg. 11, Online-Veröffentlichung.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2018): Risk governance: Basic rationale and tentative findings from the German banking sector, in: Idowu, Samuel O./Sitnikov, Catalina/Simion, Dalia/Bocean, Claudiu G. (Hrsg.), *Current issues in corporate social responsibility: An international consideration*, Cham, S. 97-110.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Wilhelms, Jan H. (2018): Integrative Risikosteuerungsansätze für KMU: Enterprise Risk Management versus Risk Governance, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, Jg. 66, Nr. 1, S. 61-70.
- Windolph, Sarah E. (2011): Assessing corporate sustainability through ratings: Challenges and their causes, in: *Journal of Environmental Sustainability*, Jg. 1, Nr. 1, Art. 5.

Risk Management and Corporate Governance Today

Jyotin Mehta *

Introduction

Business inherently involves risk and the reward for risk taking is the profits earned by business. Managing risks is an integral part of sustaining and growing business. The popular saying “no risk, no gain” stands testimony to the fact that a well-managed risk becomes a competitive advantage. No wonder, then, it is often said that risk and opportunity are two sides of the same coin.

Types of risks and approach for risk response

Several types of interconnected risks faced by an enterprise include strategic risk, operating risk, credit risk, liquidity risk, market risk, regulatory risk and reputation risk. Enterprise Risk Management (ERM) is the formal response to various risks faced by business. ERM involves identification, classification, and management of risks faced by an enterprise. A potential response strategy may be to “avoid” (negate the possibility of the threat occurring), “mitigate” (reduce the likelihood and impact of loss), “transfer” (in whole or part, the responsibility of risk to a third party) and finally, “accept” the risk if none of these are possible.

Lockdown restrictions imposed during COVID-19 outbreak is a classic response of risk avoidance. Transfer of risk (underwriting) is a widely accepted response that has helped evolution of insurance industry. Even after steps to mitigate are taken, some element of risk remains open and is referred to as residual risk. Residual risk is the risk remaining after risk treatment. After identifying and mitigating the risks you find unacceptable, you won't completely eliminate all the risks because it is simply not possible – therefore, some risks will remain at a certain level, and this is what residual risks are.

There are different approaches for risk response. For preventable risks, organizations often use rule-based/compliance-based systems; to address external risks, business managers are trained for early identification (for example competition risk, geo-political risks, major macroeconomic shifts and climate risk) and mitigation to minimize impact; as regards, strategic risk, organizations rely on risk-to-reward ratios, scenario planning (Shell Group of Companies). Banks and financial

* Jyotin Mehta, B. Com. FCA, FCS, FCMA, is an experienced governance professional with over 40 years in Indian corporate sector and an independent director on boards of various companies in service and manufacturing companies.

institutions manage and monitor “tail risk” through stress-testing. Tail risks include events that have a small probability of occurring and occur at both ends of a normal distribution curve. Traditional portfolio strategies typically follow the idea that market returns follow a normal distribution.

Risk oversight

Oversight of risk management is an important pillar of corporate governance and hence corporates as well as regulators accord the highest importance to this function. Risk management is an important agenda in every boardroom and of late, risk management committees at board level have become a rule. The appointment of a Chief Risk Officer is mandated in regulated companies in the Banking, Financial Services & Insurance (BFSI) sector as also for large, listed companies. Despite all the push and attention, risk management in many corporates often gets reduced to ‘list management’ where a cursory insipid presentation on what is in and what is out of the risk register is all that the board is briefed about – and the board often spends not more than 30 minutes every six months on the subject!

Whilst the subject remains on radar at the highest levels, it is the integration of risk management with business strategy that leaves much to be desired and hence offers scope of improvement.

Let me start with the basics. Traditional ERM involves listing down all potential risks, assessing the impact, prioritising the risks, and assigning ownership of each risk to a senior management team member. It entails maintenance of a risk register that is periodically reviewed by the management as also by the risk management committee of the board or the board itself at least once a year. And therein lies the risk of complacency vis-à-vis risk management. Risks do not come with a mandated notice period – these can cause disruption at a moment’s notice and hence annual or bi-annual reviews do not necessarily ensure an adequate and effective risk management framework. A culture of active, 24/7 (continuous) risk management, with risk awareness and mitigation embedded in the business processes will go a long way to ensure that risks are not lost sight of in the growing business. Risks exist in the field and must be therefore managed at the grassroot levels and not in the board room or corporate ivory towers alone!

Whilst risk is easy in hindsight, early risk identification requires intuitive and acquired skills. Individual cognitive bias (overconfidence in accuracy of estimates, use of only readily available evidence and confirmation bias to push a project or a proposal) and organizational bias (for example groupthink, normalization of deviations or ignoring early warning signals as false alarms) or simply not acknowledging risks (Ostrich syndrome) have led to organizational failures in risk management.

Importantly, certain risks are potent enough to be showstoppers and need to be managed in an agile and sensitive manner. Business evolves continually, and so do risks! New technologies and business models are disrupting the world and to leverage/capitalize these into opportunities, business organisations need to be nimble and agile. It starts with creating the right culture, recruiting the right talent, instilling the right skills and development, and providing engaging leadership that is equipped to manage the new economic models. An innovative and repositioning mindset is an essential ingredient to counter risks and transform some of these into opportunities.

All of us have been overwhelmed by the disruption caused by COVID-19. Post pandemic, when the dust settles, the focus will be diverted on managing risks that were hitherto not being reviewed closely. Significant amongst these are cybersecurity, supply chain, logistics and employee health. The recent disruption in logistics and lack of foresight on manufacture of chips has become a challenge for technology and automotive industries with a contagion impact on all other industries that depend on these primaries. Further, rise of start-ups has also brought into highlight the risk of business model disruption. Another risk that has often been a showstopper has been significant failings in governance – from Enron to Lehman Brothers to start ups like Theranos – high profile companies have collapsed in weeks because of governance failures. I may mention that compliance risk needs special attention right till the board level as these, if not addressed adequately, lead to governance dilution.

In India, governance failure caused the fall of the behemoth Infrastructure Leasing and Financial Services (IL&FS), a large infrastructure development and financing company in India with more than 250 subsidiaries. A marquee board of directors with corporate luminaries and competent statutory auditors (one of the “Big4” assurance firms) failed to spot misfeasance by the management. Likewise, a significant amount of irrecoverable debt (referred to as Non-Performing Assets or NPAs) of the banking sector has ballooned over the years, eating away the capital adequacy pillar of the banks, despite oversight by vigilant regulators. This led to the failure of a couple of Indian banks (Yes Bank Limited and Punjab & Maharashtra Cooperative Bank Limited), with sad consequences for the investors and depositors, many of whom had held their lifetime savings and retirement funds with such banks. Yes Bank Limited lost over 50 % of its market capitalization of U.S. dollar 6 billion, but the timely action of the Reserve Bank of India (RBI, India’s Central Bank) and the finance ministry bailed out the bank. Unfortunately, in case of the second bank, there was delay in regulatory intervention and thousands of depositors have locked their lifetime savings for months with no immediate access in sight.

With increased adoption of hybrid work culture post pandemic, cybersecurity deserves highest priority. Ransomware attacks have been on the rise and some

reports suggest that India is perhaps the sixth worst affected country in this regard. Managing technology systems and infrastructure with twin, and often conflicting, objectives of flexibility and security is a huge challenge for many organizations.

Insider frauds and collusion at senior management level and siphoning off funds from companies have also been on the rise despite strict regulatory guidelines for control and oversight. A large engineering company in India and a non-banking financial company have been in the spotlight due to a lack of oversight by board and auditors in this matter. There have also been instances of shareholder activism, supported by proxy advisory firms resisting promoter actions that breached governance norms. For instance, in a company where the performance was below expectation, a proposal for hefty increase in remuneration and variable pay to the CEO was rejected by shareholders at the annual general meeting. The Securities and Exchange Board of India (SEBI) has introduced regulations that preclude the interested promoter from voting on such resolutions for approving related party transactions. The demand for certified fraud examiners and forensic experts to unravel corporate frauds has zoomed. Audit Committees and Boards are getting nervous about potential frauds and so are the auditors and regulators.

Companies also need to manage reputation risk effectively. Reputation risk has the potential of being subject of negative perception either due to internal incidents or at times, external events. Take the case of Wells Fargo in the US, where loss of reputation led to immense negative publicity and ultimately to the exit of the CEO. Instances like unethical behaviour of staff, breach in data security or data privacy, punitive action from state authorities or regulators or ineffective handling of customer grievances could lead to a loss of reputation. Reputation is built up over the years with concentrated effort but is fragile enough to get impaired suddenly. Regaining reputation and restoring customer confidence is becoming a mammoth challenge. The loss of reputation leads to exodus of human capital, erosion of brand value, lost sales, drop in share price and hence valuation of the enterprise. In short, reputation risk is a potential showstopper. A leading Indian bank (HDFC Bank Limited) was recently restrained by the regulator from issuing new credit cards to its customers for almost three months till it could prove to the regulator that it had addressed all the IT and systems issues. Customer service deficiencies not addressed promptly could become huge reputational risks. Amazon and a couple of other global giants have faced regulatory action in some countries when attempting to circumvent local laws. Backlash from media and customers is a huge risk that can impair reputation built over years. The power of internet and social media must not be overlooked in this regard. Risk and opportunity being two sides of the same coin, good companies have in fact leveraged the power of social media to reinforce reputation.

Development impetus for risk governance

Taking due consideration of the dynamic nature of our business environment, Stein and Wiedemann (2016) and Stein et al. (2019) have suggested a conceptual foundation to the subject of risk governance which goes beyond traditional risk management. In their view, risk governance bridges corporate governance and risk management and is fully aligned with the objective of long-term value optimization of companies.

In keeping with this thinking and to elevate risk management to another level, I would like to recommend enhancing the role corporate governance, improving strategic agility of executive management and development of a risk culture. It is imperative for senior executives to have cross functional business knowledge and a strategic mindset.

Second, as mentioned earlier, risk-awareness culture should be nurtured starting from the top. Managers must be trained to look out for risks at every stage be it a process change, a capital expenditure proposal or M&A opportunity. Organizations must introduce templates to document potential risks and how these are to be managed/ mitigated for every activity. Risk management should be a 24/7 agenda and not just restricted to bi-annual reviews or a solitary slide in annual business plan presentations. Organizations must encourage open, constructive discussions on risks, articulation thereof by the employees and senior management recognizing and factoring this in the strategy formulation. Executive management also should be infused with risk savvy managers. Managers should develop a companywide risk perspective. Business initiatives inherently have risks – an example to note is when Infosys, a global IT services provider, attempted to increase the number of large clients with high annual billings, which required Infosys to address the risk of client default/concentration risk.

Third, boards should be educated and trained to identify and question the risk element in the agenda that is sought to be approved. Going beyond regulatory requirements, boards will need to address the specific risk agenda inherent to the business of the company.

Finally, companies need to get the right candidates in the boardroom – when agility and understanding changing market preferences is of primary importance. I believe the need of the hour is to induct new blood, youth and technology-oriented constituents on the board, to bring in the required perspective and agility to counter the risks of the new economic order.

Following the governance crisis in 2008 that brought global economy to the brink of a collapse, regulators and corporations have focused attention on better risk governance. Whilst regulators are introducing tighter regulations and prescribing risk ownership for management and boards, business world is accepting the need of engaging experienced risk professionals to strengthen risk management

framework and practices within the organizations. The efforts are further reinforced by institutionalizing ERM as a profession and providing opportunities for getting certified through formal courses on the subject. And institutional investors are extremely supportive by factoring premium for well governed organizations. This is also reflected on the stock exchanges where well governed companies command premium over peers in the industry. Like any other journey of excellence, the ERM journey is also a never-ending as new risk continue to appear on the business horizon even as the economy comes to grips with managing existing risks.

A parting comment: I had about two decades ago read an interesting book – “Only the Paranoid Survive”. With apologies to the author: While most organizations and managers believed that “Only the Paranoid Survive”, the reality today is “Only the Risk Savvy Survive”!

References

- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Vol. 86, No. 8, pp. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Vol. 42, No. 11, pp. 1224-1242.

Resilienz ist gefragt! Was können wir aus der COVID-19-Krise lernen?

Utz Schäffer/Barbara E. Weißenberger*

Externe Schocks als Herausforderung für die Unternehmenssteuerung

Die COVID-19-Pandemie hat die globale Wirtschaft massiv getroffen. Auch in Deutschland waren viele Unternehmen mit dramatischen Umsatzeinbrüchen und enormen Herausforderungen in der Beschaffung wichtiger Einsatzfaktoren konfrontiert. Ganze Produktions- und Verwaltungsstandorte konnten über Monate nur noch im Notbetrieb laufen oder standen still. Ob und wann sich der Außenhandel – traditionell Zugpferd der Konjunktur – wieder erholen würde, war lange Zeit nicht absehbar. Trotz rascher Hilfsmaßnahmen der Bundesregierung standen viele deutsche Unternehmen zeitweise vor gravierenden Liquiditätsproblemen, die das Insolvenzrisiko verschärften und damit auch die Gefahr, dass die Krise auf den Finanzsektor überspringt.

Obwohl die Implementierung eines Risikomanagementsystems spätestens seit dem Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG) aus dem Jahr 1998 zum betriebswirtschaftlichen State-of-the-Art gehört, um existenzgefährdende Krisen unternehmerisch zu bewältigen oder gar nicht erst entstehen zu lassen, waren viele Unternehmen nach einem ungewöhnlich langen Aufschwung auf den durch die COVID-19-Pandemie ausgelösten wirtschaftlichen Schock völlig unvorbereitet. Wie schon in der Finanzkrise 2008/2009 bestand auch diesmal das Krisenmanagement vornehmlich aus „Fahren auf Sicht“. Wie aber konnte es dazu kommen? Warum wird die Möglichkeit externer Schocks und der daraus resultierenden Krisen in guten Zeiten weitgehend ausgeblendet?

Verhaltensökonomisch lässt sich dieser Befund zumindest teilweise erklären: Zum einen durch den kurzfristigen Effizienzdruck des Managements, der leicht dazu führt, dass das Risikomanagement als lästige Pflichtübung empfunden und eher wegdelegiert wird, zum anderen aber auch durch die Existenz systematischer

* Prof. Dr. Utz Schäffer ist Direktor des Instituts für Management und Controlling der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar.

Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger ist Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Accounting an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf sowie Affiliate Professor of Accounting an der Bucerius Law School, Hamburg.

Der vorliegende Beitrag basiert auf dem von den beiden Autoren verfassten Beitrag „Der nächste Schock kommt bestimmt“, erschienen in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 13. Juli 2020, Seite 16.

Beurteilungsfehler in Entscheidungsprozessen (Kahneman 2011). So neigen Menschen etwa dazu, Situationen mit subjektiv abschätzbaren, das heißt bekannten und damit steuerbaren Risiken gegenüber ungewissen Ereignissen vorzuziehen (Ellsberg-Paradox). Zudem wird mit abnehmender mentaler Präsenz von Krisenereignissen deren Wahrscheinlichkeit zusätzlich unterschätzt (Verfügbarkeitsheuristik). Beides ist gefährlich, denn externe Schocks treten häufiger auf, als es auf den ersten Blick erscheint. Sie sind in der Sprache des amerikanischen Finanzmathematikers und Zufallsforschers Nassim Taleb eher graue als schwarze Schwäne, mithin nicht so selten, wie gern vermutet wird (Taleb 2007, 272). Beispiele sind die erste Ölkrise (1973), die Nuklearkatastrophen von Tschernobyl (1986) oder Fukushima (2011), die Terroranschläge vom 11.09.2001, der Ausbruch des Vulkans Eyjafjallajökull (2010), die Vorgänger-Pandemien SARS (2003) und MERS (2012) oder die Finanzkrise (2008/09).

Notwendigkeit der Differenzierung verschiedener Risiken

Was können Unternehmen nun tun, um sich auf den Umgang mit Krisen wie der COVID-19-Pandemie vorzubereiten? Im Kern gilt es, dem Umgang mit externen Schocks und daraus resultierenden existenzgefährdenden Krisen im Rahmen des Risikomanagements mehr Bedeutung zukommen zu lassen. Dazu bietet es sich an, eine von den US-amerikanischen Betriebswirten Robert Kaplan und Anette Mikes vorgeschlagene Risikoklassifikation zu verwenden, die weniger auf die Vorhersagbarkeit unerwünschter Ereignisse abstellt, sondern auf ihren Bezug zum Geschäftsmodell. Dabei wird zwischen Compliance-Risiken, Geschäftsrisiken und systemischen Risiken unterschieden (Kaplan/Mikes 2012; Kaplan et al. 2020).

Compliance-Risiken ergeben sich aus Verhaltensfehlern. Sie sind in jedem Geschäftsmodell relevant, weil Mitarbeiter Handlungsspielräume immer auch zu Lasten organisationaler Ziele ausnutzen können, beispielsweise durch Korruption, Unterschlagung, Regelverletzung oder Manipulation. Compliance-Risiken sind asymmetrisch, womit sich aus ihrer Abwesenheit kein Wettbewerbsvorteil innerhalb eines spezifischen Geschäftsmodells ergibt. Geschäftsrisiken als zweites Risikotyp sind zwingende Folge der konkreten Umsetzung des Geschäftsmodells. Denn Unternehmen zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, mit der Bereitstellung von bestimmten Sachgütern oder Dienstleistungen die damit verbundenen Beschaffungs-, Preis- und Wechselkurs-, Produktions- oder Absatzrisiken im Wettbewerb überzeugend zu adressieren und damit das von den Eigentümern bereitgestellte Risikokapital in einen nachhaltigen Einkommensstrom zu transformieren, der die erwarteten Gewinne einschließlich eines Zuschlags für die Risikoüber-

nahme erreicht oder sogar übersteigt. Geschäftsrisiken stehen deshalb spiegelbildlich symmetrisch zu den unternehmerischen Chancen, die in der Planung als erhoffte Gewinne zum Ausdruck kommen.

Compliance-Risiken sind breit erforscht und werden in gut geführten Unternehmen durch das Risikomanagement inzwischen mehr oder weniger effektiv begleitet. So gibt es mit dem internen Kontrollsystem ein etabliertes Instrumentarium, das zum Beispiel durch Kontrollen, Zugangsbeschränkungen, Haftungsregelungen oder Verhaltenskodizes Compliance-Risiken verringert. Beim Management strategischer Geschäftsrisiken gilt es, die genannten Risiken zu vermeiden oder rechtzeitig abzuwehren, indem das notwendige Risikocontrolling in die operativen Steuerungszyklen integriert wird: Sind beispielsweise Ziele wie ein angestrebtes Kostenniveau in der Herstellung (Effizienz) oder der geplante Umsatz (Effektivität) gefährdet, zeigt dies das laufende Reporting im Rahmen von Abweichungsanalysen im Idealfall frühzeitig auf, sodass mit geeigneten Maßnahmen gegengesteuert werden kann. Allerdings sind beim Management dieses Risikotyps in praxi durchaus Defizite zu konstatieren (Schäffer/Brückner 2021).

Compliance- wie Geschäftsrisiken ist gemeinsam, dass sie sich auf ein stabiles und damit vorhersehbares Unternehmensumfeld beziehen, aus dem das Geschäftsmodell seine Validität bezieht. Dies ist bei systemischen Risiken als drittem Risikotyp fundamental anders. Denn systemische Risiken resultieren aus Veränderungen des Unternehmensumfelds, in dem Beteiligte wie Kundschaft, Lieferanten, Konkurrenz, Politik oder Zivilgesellschaft mit dem Unternehmen in einem komplexen System in unterschiedlichsten wirtschaftlichen, rechtlichen, kulturellen oder technologischen Dimensionen vernetzt sind. Komplexe Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf kritische Ereignisse – die oben genannten schwarzen oder grauen Schwäne – völlig unvorhersehbar reagieren, weil durch Spill-over und Ansteckungseffekte alle Systemelemente beeinflusst werden. Krisen, die aus systemischen Risiken erwachsen, stellen deshalb die Logik von Geschäftsmodellen und den damit verbundenen Strategien und Maßnahmen so grundsätzlich in Frage, dass sich der Umgang damit fundamental vom Management von Compliance- oder Geschäftsrisiken unterscheiden muss. Konkret heißt das: Es gilt, Unternehmen in guten Zeiten strukturell resilient zu machen, und zwar bevor sich eine Systemkrise manifestiert, in der die dafür notwendigen Handlungsspielräume nicht mehr vorhanden sind (Gleißner 2017; Schäffer 2020).

Ansätze zur Verbesserung der Resilienz gegenüber systemischen Krisen

Eine erste Voraussetzung für Resilienz ist ein hinreichendes Maß an organisationalem Slack, also ein Polster an finanziellen, personellen und vor allem intellektuellen Reserven, die in Krisenzeiten aktiviert werden können (Bourgeois 1981). Häufig scheidet der Aufbau eines solchen Polsters daran, dass sich gerade börsennotierte Unternehmen maximaler Effizienz und größtmöglichem Wachstum verpflichtet sehen, was sich dann in einem hohen Verschuldungsgrad, immer schlanke- ren Prozessen und überlasteten Mitarbeiter spiegelt (Schäffer 2020). Ist eine gute Balance aus Effizienz, Wachstum und Reserven aber nicht vorhanden, kann das Unternehmen eine Durststrecke nicht allein überstehen und muss sich auf den Staat verlassen – ein Kalkül, das für große Unternehmen durchaus aufgehen kann, aber eben nicht aufgehen muss.

Neben Slack bedarf es zweitens in systemischen Krisen eines hohen Maßes an Flexibilität – sowohl als Mindset in den Köpfen der Handlungsträger als auch in den administrativen Prozessen und Strukturen des Unternehmens (Schäffer 2020). Gerade ersteres erscheint besonders herausfordernd. Allerdings zeigt die Literatur zur strategischen Früherkennung, dass die regelmäßige Auseinandersetzung mit alternativen Zukunftsbildern – etwa im Rahmen von Szenarioanalysen oder Stresstests – dazu beitragen kann, die intellektuelle Flexibilität des Managements systematisch zu erhöhen. Im Rahmen solcher Analysen geht es nicht darum, zu prognostizieren, was genau in Zukunft passieren und deshalb zu tun sein wird. Sie zielen auch nicht darauf ab, eine anstehende unternehmerische Entscheidung durch die ergänzende Betrachtung von Best und Worst Cases abzusichern. Der Zweck ist es vielmehr, den Umgang mit unwahrscheinlichen Konstellationen und das Aufstellen von Notfallplänen zu trainieren (van der Heijden 1996). Zwar werden diese Pläne dem konkreten Ernstfall selten gerecht, aber die mit solchen Übungen verbundene Interaktion – am besten in einem heterogenen Team, weitab von der Büroatmosphäre des Alltags – bewirkt über die Zeit fast zwangsläufig, dass das Management lernt, scheinbar selbstverständliche Zusammenhänge bewusst in Frage zu stellen und die Illusion der Sicherheit zu überwinden, die Plan- und Prognosewerte regelmäßig vermitteln.

Zusätzlich zur Flexibilität in den Köpfen muss auch die Flexibilität von Prozessen und Strukturen des Unternehmens erhöht werden (Schäffer 2020). Dabei stoßen traditionelle bürokratische Organisationen schnell an ihre Grenzen. Entsprechend gilt es, agilen Organisationsformen und informellen Koordinationsmechanismen in Teams mehr Raum zu geben. Dies kann wiederum nur gelingen, wenn auch die Organisationskultur und der oben angesprochene und viel beschworene Mindset der Handlungsträger zu diesen veränderten Koordinationsformen passt.

Ohne eine Kultur, die Transparenz und offenen Informationsaustausch, Zielorientierung und individuelle Verantwortung sowie nicht zuletzt die Kraft des besseren Arguments in den Mittelpunkt stellt, wird jeder Versuch, die Flexibilität einer Organisation auf Dauer zu erhöhen, am Ende scheitern (Schäffer/Weber 2017). Das Zusammenspiel von Prozessen, Strukturen und Kultur muss als Ganzes betrachtet und verändert werden.

Solche agilen Organisationsformen werden seit geraumer Zeit diskutiert und in Start-ups, kleineren Unternehmen und Nischenbereichen von großen Konzernen angewendet. Auch die Forschung zum Beyond Budgeting befasst sich seit über zwanzig Jahren mit der Frage, wie die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen verbessert werden kann (Hope/Fraser 2003; Bogsnes 2016). Hierzu liegt inzwischen eine Reihe von Fallstudien vor. Dennoch wurden Agilität, Beyond Budgeting und verwandte Konzepte in den letzten Jahren häufig als etwas charakterisiert, das zwar für Randbereiche wie Softwareentwicklung oder Veränderungsprozesse hilfreich sein mag, aber kaum für die Steuerung großer Organisationen geeignet ist (Schäffer/Weber 2019): In einem stabilen Kontext mit einer geringen Gefahr systemischer Krisen wohl keine ganz falsche Sicht der Dinge, in einer global vernetzten Welt, die sich immer schneller dreht, eine fatale Fehleinschätzung.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Unternehmen, die sich der Herausforderung systemischer Krisen stellen wollen, finden Unterstützung im Konzept der Risk Governance, das genau diese Risiken in den Mittelpunkt stellt und eine auf die jeweiligen Anspruchsgruppen ausgerichtete strategische Risikosteuerung anstrebt. Dabei gilt es nicht nur, das Geschäftsmodell eines Unternehmens kontinuierlich auf Risikobedrohungen hin abzuprüfen und bei Bedarf anzupassen (Stein/Wiedemann 2016; Stein et al. 2019). Vielmehr muss es auch darum gehen, die in den letzten Jahren begonnenen Bemühungen, um mehr Agilität auch in der Unternehmenssteuerung zu verankern. Kommt die dabei gewonnene Flexibilität der Organisation mit der notwendigen Flexibilität in den Köpfen der Handlungsträger sowie einem hinreichenden Maß an organisationalem Slack zusammen, sind sie besser für die nächste systemische Krise gerüstet. Gleichzeitig sehen wir, wie die COVID-19-Krise der Digitalisierung von Arbeitsabläufen, innerbetrieblichen Kommunikationsprozessen und Geschäftsmodellen einen ungeahnten Schub verschafft (Weißberger/Bauch 2019; Schäffer/Weber 2021). Die vielerorts etablierten Digitalisierungsinitiativen (Mahlendorf/Weißberger 2021) werden also durch die Krise nicht obsolet, sondern sind wichtiger denn je. Entsprechend gilt es, sobald das Überleben gesichert und die aktuelle Krise überwunden ist, diesen Schub mitzunehmen und die Transformation in

Richtung Agilität und Digitalisierung noch konsequenter voranzutreiben als bislang. Soll die Krisenfestigkeit gesteigert werden, dürfen die damit verbundenen Effizienzgewinne dann aber nicht in vollem Umfang als Profit verbucht, sondern sollten zumindest teilweise in die Resilienz des Unternehmens investiert werden. Wer für zukünftige systemische Krisen besser gewappnet sein will, wird die Balance aus kurzfristiger Effizienz und Investition in Flexibilität und Transformation neu justieren müssen.

Literatur

- Bogsnes, Bjarte (2016): *Implementing beyond budgeting: Unlocking the performance potential*, 2. Auflage, Hoboken, NJ.
- Bourgeois, L. J. (1981): On the measurement of organizational slack, in: *Academy of Management Review*, Jg. 6, Nr. 1, S. 29-39.
- Gleißner, Werner (2017): Robuste Unternehmen und strategisches Risikomanagement: Ein Blick in die Vergangenheit und Zukunft, in: *Risiko Manager*, Jg. 14, Nr. 2, S. 20-28.
- van der Heijden, Kees (1996): *Scenarios: The art of strategic conversation*, Chichester.
- Hope, Jeremy/Fraser, Robin (2003): *Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*, Boston, MA.
- Kahneman, Daniel (2011): *Thinking, fast and slow*, New York, NY.
- Kaplan, Robert S./Leonard, Herman B./Mikes, Anette (2020): The risks you can't foresee: What to do when there's no playbook, in: *Harvard Business Review*, Jg. 98, Nr. 6, S. 40-46.
- Kaplan, Robert S./Mikes, Anette (2012): Managing risks: A new framework, in: *Harvard Business Review*, Jg. 90, Nr. 6, S. 48-60.
- Mahlendorf, Matthias D./Weißenberger, Barbara E. (2021): Will they be business partner in the digital era? On the future of work and roles of controllers, in: *Schmalenbach IMPULSE*, Jg. 1, Nr. 1, S. 1-19.
- Schäffer, Utz (2020): Levers of organizational resilience, in: *Controlling & Management Review*, Jg. 64, Nr. 6-7, S. 8-19.
- Schäffer, Utz/Brückner, Lars (2021): Fünf Herausforderungen für das Risiko-Management, in: *Controlling & Management Review*, Jg. 65, Nr. 5-6, S. 52-59.
- Schäffer, Utz/Weber, Jürgen (2017): Controlling-Kultur – Schlüssel zum Erfolg, in: *Controlling & Management Review*, Jg. 61, Nr. 7, S. 8-16.
- Schäffer, Utz/Weber, Jürgen. (2019): Controllers Beitrag zum agilen Unternehmen, in: *Controlling & Management Review*, Jg. 63, Nr. 4, S. 58-66.
- Schäffer, Utz/Weber, Jürgen (2021): Die Digitalisierung steht weiter im Mittelpunkt: Die Veränderung des Controllings im Spiegel der vierten WHU-Zukunftsstudie, in: *Controlling*, Jg. 33, Nr. 1, S. 50-57.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Jg. 42, Nr. 11, S. 1224-1242.

Taleb, Nassim N. (2007): *The black swan: The impact of the highly improbable*, New York, NY.

Weißberger, Barbara E./Bauch, Kai A. (2019): *Controlling in der Echtzeit-Economy: Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Unternehmenssteuerung*, in: Obermaier, Robert (Hrsg.), *Handbuch Industrie 4.0 und Digitale Transformation: Betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Herausforderungen*, Wiesbaden, S. 703-722.

7.

Entwicklungsperspektiven der Risk Governance

Development Perspectives of Risk Governance

7. Entwicklungsperspektiven der Risk Governance

Quo vadis, Risk Governance? Die Risk Governance ist ein entwicklungsöffener Ansatz, der von den Fortschritten wissenschaftlich konzipierten Lernens ebenso abhängt wie vom Erfahrungslernen. Bereits heute tauchen Lernfelder auf, die teilweise noch weit weg in der Zukunft zu liegen scheinen, aber dennoch nicht verschlafen werden dürfen. Somit thematisiert dieses Kapitel die *Entwicklungsperspektiven der Risk Governance*.

Mit Nachhaltigkeit, Robustheit, Business Judgement Rule und Value Based Management macht *Werner Gleißner* vier zentrale zukunftsrelevante Trends des Risikomanagements aus, die er innerhalb des Risk-Governance-Konzepts verortet. Er richtet den Blick auf deren Verknüpfung, um die „Zukunftsfähigkeit“ von Unternehmen zu erhöhen.

Gerade in sich entwickelnden Volkswirtschaften kann Risk Governance, wie *Consilz Tan* in ihrem Artikel zu Malaysia zeigt, eine sinnvolle Weiterentwicklung des Enterprise Risk Management in kleinen und mittleren Unternehmen darstellen und diese hierdurch in ihrer Risikorobustheit stärken.

Vorausschauende Impulse für die Banksteuerung der Zukunft gibt auch *Svend Reuse*, indem er die Beschleunigung und Dynamisierung der Prozesse der Risikosteuerung genauso in den Blick nimmt wie die notwendige Reduktion von Komplexität. In der Konsequenz plädiert er für eine stärkere Durchdringung der Kausalzusammenhänge der Risikosteuerung, was er als eine wesentliche Aufgabe für die Risk Governance begreift.

„Maschinelles Lernen“ ist ein recht neues Methodengebiet, das große Datenmengen mittels Statistik und Künstlicher Intelligenz für die Finanzindustrie nutzbar macht. Hierauf, so *Carsten S. Wehn* in seinem Beitrag, müsse nicht zuletzt das Modellrisikomanagement im Rahmen der Risk Governance reagieren, denn die durch Maschinelles Lernen entstehenden Modelle entwickeln sich häufig von selbst weiter und erfordern daher die kontinuierliche kritische Überwachung der jeweiligen Modellkonzeptionen.

Uwe Eisenbeis schlägt vor, dass die Risk Governance von den Erfahrungen aus Technologieinvestitionsstrategien lernt, die sich vornehmlich auf zeitbezogene Dimensionen beziehen. Er hält es für lohnend, die Risk Governance systematisch mit Hinblick auf Innovationspotenzial und Reifegrad der Risk-Governance-Praktiken, auf Umfang und Diversität der Risk-Governance-Investitionen sowie auf Zeitpunkt und Schnelligkeit der Risk-Governance-Aktivitäten zu durchdenken.

Am Beispiel digitalisierungsbedingter Risiken im schulischen Bildungskontext verdeutlichen *Michael Schuhen*, *Minou Seitz* und *Manuel Froitzheim*, wie ein risikobehaftetes Themenfeld tiefgehend erschlossen werden kann, um Risikotreiber aufzuspüren und nachfolgend Konsequenzen für die Risikosteuerung abzuleiten. Damit betonen sie gleichzeitig die besondere Relevanz der Handelnden, die nicht allein Risiken steuern, sondern diese Risiken zuvor zum Teil selbst ausgelöst haben sowie – paradoxerweise – ausgerechnet durch ihr Risikohandeln selbst noch weitere Risiken auslösen.

Wie *Nicolas Mues* und *Carolin Uebach* zeigen, weist Risk Governance eine große Nähe zu den Steuerungsherausforderungen des Mittelstands auf. Besonders wichtig ist es, die Konstanz der Führung familiengeführter Unternehmen über mehrere einander nachfolgende Generationen sicherzustellen, was im Zuge der Weitergabe der Führungsverantwortung von einer Generation zur nächsten spannende transgenerationale Effekte für die Risikosteuerung mit sich bringt.

7. Development Perspectives of Risk Governance

Quo vadis, risk governance? Risk governance is a development-open approach that depends on the progress of scientifically designed learning as well as on experiential learning. Already today, fields of learning are emerging that seem to be far away in the future but should not be overlooked. This chapter, therefore, addresses the *development perspectives of risk governance*.

With sustainability, robustness, business judgment rules, and value-based management, *Werner Gleißner* identifies four central future-relevant trends in risk management, which he locates within the risk governance concept. He looks at how they are linked in order to increase the “future viability” of companies.

Especially in developing economies, risk governance can, as *Consilz Tan* shows in her article on Malaysia, promote a sensible further development of enterprise risk management in small and medium-sized companies and can thereby strengthen their risk robustness.

Svend Reuse provides forward-looking impulses for the bank management of the future by focusing on the acceleration and dynamization of risk steering processes as well as the necessary reduction of complexity. As a consequence, he advocates a stronger penetration of the causal relationships of risk steering, which he sees as an essential task for risk governance.

“Machine learning” is a fairly new field of methods that makes large amounts of data usable for the financial industry using statistics and artificial intelligence. According to *Carsten S. Wehn* in his contribution, model risk management must react to this in the context of risk governance because the models created by machine learning often develop themselves and therefore require continuous critical monitoring of the respective model concepts.

Uwe Eisenbeis suggests that risk governance can learn from experiences in technology investment strategies, which primarily relate to time-related dimensions. He believes it is worthwhile to systematically think through risk governance in terms of innovation potential and maturity of risk governance practices, the scale and diversity of risk governance investments, and the timing and speed of risk governance activities.

Using the example of digitization-related risks in the school education context, *Michael Schuhen*, *Minou Seitz*, and *Manuel Froitzheim* illustrate how a risky subject area can be explored in depth in order to identify risk drivers and then derive consequences for risk management. At the same time, they emphasize the special relevance of those who act, who not only control risks but who have previously

triggered these risks themselves and – paradoxically – precisely through their risk-taking activities, they themselves trigger further risks.

As *Nicolas Mues* and *Carolin Uebach* show, risk governance is very close to the control challenges that SMEs are facing. It is particularly important to ensure the consistency of the management of family-run companies over several successive generations, which, in the course of the transfer of management responsibility from one generation to the next, has exciting transgenerational effects for risk management.

Risk-Governance-Perspektiven: Nachhaltigkeit, Robustheit, Business Judgement Rule und Value Based Management

Werner Gleißner*

Einleitung und Überblick

Mit dem Risk-Governance-Ansatz gibt es seit Jahren ein Konzept für die Verbesserung der Fähigkeit von Unternehmen, mit Chancen und Gefahren (Risiken) umzugehen. Er verbindet somit ein wissenschaftliches Fundament mit konkreten praktisch umsetzbaren Leitlinien, die auch für mittelständische Familienunternehmen geeignet sind. Ausgehend von grundlegenden Beschreibungen des Ansatzes wurden in den letzten Jahren bereits viele wichtige Facetten des Konzepts weiterentwickelt, präzisiert und im wissenschaftlichen, aber auch praxisorientierten Schrifttum dargestellt. Wie jeder andere fruchtbare konzeptionelle Rahmen wird sich auch das Risk-Governance-Konzept in den nächsten Jahren weiterentwickeln. Wesentlich ist dabei, dass die schon die letzten Jahre prägenden und auch in der Zukunft relevanten „Trends“ des Risikomanagements innerhalb des Risk-Governance-Konzepts Platz finden. Genau dies ist zweifelsfrei möglich, wie in diesem Beitrag gezeigt wird.

Ausgehend von einer knappen Skizze von heute für das Risikomanagement von Unternehmen wichtigen Rahmenbedingungen werden anschließend wesentliche Wege zu einer Verbesserung der Fähigkeit von Unternehmen im Umgang mit Chancen und Gefahren erläutert, wobei die 2021 in Deutschland präzisierten gesetzlichen Mindestanforderungen (§1 StaRUG und FISG) berücksichtigt werden. Zum Abschluss werden diese Entwicklungen in das Risk-Governance-Konzept eingeordnet und auf wichtige Implikationen für die Zukunft verwiesen.

Rahmenbedingungen für Risk Governance – knapp skizziert

Jede unternehmerische Tätigkeit ist mit Chancen und Gefahren verbunden, die sich insbesondere in den unsicheren Auswirkungen der damit verbundenen Entscheidungen manifestieren. Es ist die größte Herausforderung für die Geschäftsleitung, dass die Auswirkungen ihrer Entscheidungen unsicher sind – was die Betrachtung von Risiken, die zu Planabweichungen führen können, notwendig

* Prof. Dr. Werner Gleißner ist Vorstandsmitglied bei der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen sowie Honorarprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Risikomanagement an der Technischen Universität Dresden.

macht. Benötigt werden Fähigkeiten und Instrumente, die traditionell im Risikomanagement verortet sind, aber auch in Controlling oder im Finance-Bereich erforderlich sind. Aufzubauen ist die Fähigkeit zur Identifikation, Quantifizierung, Aggregation und Überwachung von Risiken (Gleißner 2022), für deren Etablierung im Unternehmen wiederum ein geeigneter organisatorischer Rahmen mit der Zuordnung von Verantwortlichkeiten und der Definition geeigneter Arbeitsprozesse erforderlich ist. Die rechtlichen Mindestanforderungen sind dabei zu berücksichtigen.

Der Wertbeitrag der Optimierung der Unternehmensrisiken resultiert aus Kapitalmarktunvollkommenheiten wie Steuern, Vermittlungs- und Insolvenzkosten sowie Rating- und Finanzierungsrestriktionen. Wegen der Unvollkommenheiten an den Kapitalmärkten und mangelhafter Diversifikation der Anleger kann auch die Reduzierung idiosynkratischer Risiken Wert generieren (Nocco/Stulz 2006). Eine geringe Cashflow-Volatilität reduziert die Wahrscheinlichkeit, auf teure externe Finanzierungsquellen angewiesen zu sein oder Covenants in Verträgen zu verletzen. Die empirische Kapitalmarktforschung bestätigt, dass Unternehmen mit einem niedrigen fundamentalen Risiko risikoadjustiert hohe Überrenditen erwirtschaften und eine erheblich höhere Resilienz bei Wirtschaftskrisen aufweisen (Joyce/Myers 2013; Walkshäusl 2013; Günther et al. 2020).

Weniger klar ist die Studienlage zum Beitrag eines organisierten Risikomanagements für den Unternehmenserfolg, weil dieses (in vielen Unternehmen) das letztlich entscheidende fundamentale Unternehmensrisiko nur wenig beeinflusst. Ein Risikomanagement im engeren Sinn, verstanden als Organisationssystem, hat nur dann Einfluss auf die Risikoposition des Unternehmens und damit den Unternehmenserfolg, wenn die durch diese bereitgestellten Informationen helfen, die Qualität unternehmerischer Entscheidungen zu verbessern. Empirische Studien zum Risikomanagement zeigen jedoch regelmäßig, dass die Leistungsfähigkeit der in der Praxis implementierten Risikomanagementsysteme unzureichend ist, insbesondere weil die Methoden zur Risikoquantifizierung und Risikoaggregation zu wenig entwickelt sind und das Risikomanagement nicht in die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen einbezogen wird (Köhlbrandt et al. 2020; Link et al. 2021).

Für ein anzustrebendes integratives und entscheidungsorientiertes Risikomanagement ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Controlling sinnvoll (Gleißner 2020a). Während traditionelle Risikomanagementkonzepte im Wesentlichen vorhandene Risiken überwachen, sind das COSO Enterprise Risk Management (Version 2017) (Hunziker 2021) und insbesondere das Risk-Governance-Konzept eine geeignete Plattform für ein entscheidungsorientiertes Risikomanagement (Gleißner et al. 2021). Die konsequente Einbeziehung aller Beschäftigten, die in Ausübung ihrer Tätigkeit zwangsläufig auch mit Risiken befasst sind, und damit der

kulturellen Dimension des Risikomanagements sind neben der Entscheidungsorientierung Stärken dieses integrativen Konzepts.

Neben den ökonomischen Aspekten sind auch die in Deutschland im Jahr 2021 präzisierten und erweiterten gesetzlichen Mindestanforderungen an das Risikomanagement zu betrachten. Mit dem neuen § 1 StaRUG (Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz) wird seit 1. Januar 2021 von allen Kapitalgesellschaften gefordert, mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ früh zu erkennen. Dies erfordert eine Risikoanalyse und Risikoaggregation. Neu ist die Verpflichtung, bei einer möglichen Bestandsgefährdung „geeignete Gegenmaßnahmen“ zu initiieren. Hiermit wird erreicht, dass aus Risikoinformationen auch konkrete Aktivitäten der Krisenprävention werden. Durch den neuen § 91 Abs. 3 AktG (FISG – Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz) werden seit 1. Juli 2021 zudem die börsennotierten Gesellschaften verpflichtet, ein „umfassendes“ Risikomanagementsystem zu implementieren, das über das bisherige Risikofrüherkennungssystem hinausgeht (Berger et al. 2021; Velte/Eulerich 2021). Ein solches soll sich mit allen ökonomisch relevanten Chancen und Gefahren (Risiken) befassen und zwar unabhängig davon, ob diese einzeln oder in Kombination mit anderen bestandsgefährdend sind. Darüber hinaus ist die Risikosteuerung Teil eines derartigen Risikomanagements und selbstverständlich ist ein solches entscheidungsorientiert, womit es bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen im Sinne § 93 AktG mitwirkt.

Im nachfolgenden Abschnitt werden der Weg zu einem gesetzeskonformen mehrwertstiftenden Risikomanagement skizziert sowie die Aufgabe des Risk-Governance-Konzepts eingeordnet.

Trends zur Verbesserung des Risikomanagements

Abbildung 1 zeigt ein Zukunftsbild des Risikomanagements, das nachfolgend erläutert wird.

(1) Risikoidentifikation mit stärkerem Fokus auf strategische und makroökonomische Risiken:

Zukünftig ist anzustreben, dass bei der Risikoanalyse nicht nur eher „operative“ Risiken der Leistungserstellung betrachtet werden, sondern insbesondere die strategischen Risiken. Strategische Risiken ergeben sich beispielsweise aus der Bedrohung der wesentlichen Erfolgsfaktoren, technologischen Trends oder möglichen, für das eigene Geschäft kritischen Strategien potenzieller Wettbewerber („disruptive Innovationen“). Gravierende Krisen und gar bestandsgefährdende Entwicklungen sind auch oft die Folge makroökonomischer Risiken und Krisen, wie der Finanzkrise 2008/2010, der COVID-19-Pandemie oder Krisen in Folge des Ukraine-Kriegs 2022.

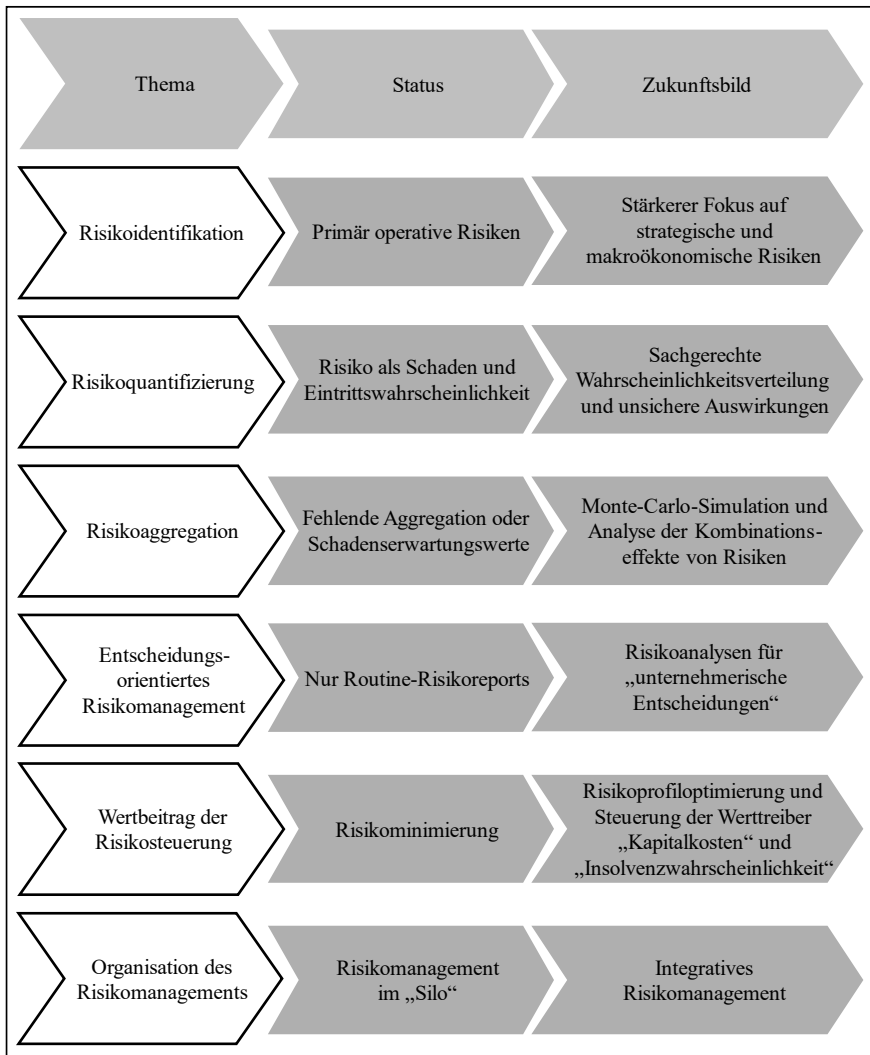


Abbildung 1: Ein Zukunftsbild für das Risikomanagement (in Anlehnung an Gleißner 2020b)

(2) Sachgerechte Risikoquantifizierung:

Viele Unternehmen beschreiben Risiken noch durch Eintrittswahrscheinlichkeiten und erwartete Schadenshöhe. Viele Risiken, wie die Unsicherheit der Nachfrage oder Schwankungen von Wechselkursen, lassen sich so aber nicht sachgerecht beschreiben. Selbst bei „ereignisorientierten“ Risiken, wie einem IT-Ausfall oder einer Betriebsunterbrechung durch Maschinenausfall, ist der Schaden unsicher und damit durch eine Bandbreite zu beschreiben (beispielsweise durch Angabe von einem Mindestwert, wahrscheinlichsten Wert und

Maximalwert). Notwendig ist es daher, dass Risiken durch jeweils adäquate Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben werden.

(3) Risikoaggregation mittels Monte-Carlo-Simulation:

Empirische Studien zeigen, dass viele Unternehmen keine Risikoaggregation durchführen. Ohne eine Risikoaggregation können aber Kombinationseffekte von Einzelrisiken nicht ausgewertet werden. Erst diese lösen in der Regel „bestandsgefährdende Entwicklungen“ (im Sinne § 91 AktG/§ 1 StaRUG) aus. Die Risikoaggregation ist die wichtigste Methode eines Risikofrüherkennungssystems und ohne eine sachgerechte Risikoaggregation unter Einsatz der Monte-Carlo-Simulation sind die gesetzlichen Mindestanforderungen an das Risikomanagement nicht erfüllbar (Berger et al. 2021). Zukünftig sollten alle Unternehmen ihre wesentlichen Risiken mit Bezug auf die Unternehmensplanung aggregieren. Durch den Einsatz der Monte-Carlo-Simulation kann dann der Grad der Bestandsgefährdung (das Insolvenzrisiko) fundiert beurteilt und eine „Bandbreitenplanung“ abgeleitet werden. Eine solche Bandbreitenplanung schafft für das Controlling Transparenz über die Planungssicherheit und macht es möglich, beispielsweise den Eigenkapital- und Liquiditätsbedarf des Unternehmens risikogerecht zu berechnen (Gleißner 2022). Die Monte-Carlo-Simulation ist insbesondere eine Grundlage, um bei unternehmerischen Entscheidungen Ertrag und Risiko gegeneinander abzuwägen (vgl. (4) und (5)).

(4) Entscheidungsorientiertes Risikomanagement:

Viele Risikomanagementsysteme sind bisher primär darauf ausgerichtet, die bestehenden Risiken eines Unternehmens zu überwachen und die Risikolage in einem Risikoreport für die Unternehmensführung zusammenzufassen. Dies greift zu kurz. Zukünftig sollte entsprechend des Paradigmas eines „entscheidungsorientierten Risikomanagements“ dieses in die Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ (§ 93 AktG) einbezogen werden. Dies ermöglicht, dass der Unternehmensführung schon vor einer Entscheidung transparent wird, wie sich diese auf den Risikoumfang des Unternehmens auswirken wird (Business Judgement Rule, § 93 AktG). Die Idee einer entscheidungsorientierten Ausrichtung des Risikomanagements findet man im COSO Enterprise Risk Management (Hunziker 2021), im DIIR Revisionsstandard Nr. 2 (2018 und 2022) und hauptsächlich im Risk-Governance-Konzept (Gleißner et al. 2021). Das Risk-Governance-Konzept ist per se entscheidungsorientiert und die Umsetzung dieses zentralen Gedankens damit ein wichtiges Anliegen (Weigel et al. 2018; Gleißner et al. 2021).

- (5) Value Based Risk Management und Optimierung des Ertrag-Risiko-Profiles:
Bisher sind in vielen Unternehmen die Themen Risikomanagement, Controlling und wertorientierte Unternehmensführung oft weitgehend voneinander getrennt. Unternehmen, die eine ökonomisch sinnvolle wertorientierte Unternehmensführung anstreben, leiten den Werttreiber „Kapitalkosten“ (Diskontierungszinssatz) meist aus historischen Aktienrenditeschwankungen wie über den Betafaktor des Capital-Asset-Pricing-Modells ab. Planwerte sind meist nicht „erwartungstreu“, weil Chancen und Gefahren nicht berücksichtigt werden. Die Konsequenz ist, dass der Unternehmenswert und wertorientierte Performancemaße Veränderungen des Risikoumfangs eines Unternehmens nicht berücksichtigen und damit die Unternehmenssteuerung quasi „risikoblink“ ist. Notwendig ist, dass die Ergebnisse aus der Risikoanalyse und der Risikoaggregation genutzt werden, um erwartungstreue Planwerte und risikoabhängige Kapitalkosten zu berechnen und damit steuerbar zu machen (Gleißner 2019). Das Risikomanagement wird so zum Fundament der wertorientierten Unternehmensführung. Eine Veränderung des aggregierten Risikoumfangs wirkt unmittelbar auf den Kapitalkostensatz. Mehr Ertragsrisiko führt zu höheren Anforderungen an die Rendite und damit höheren Kapitalkosten. Mit dem Unternehmenswert als Kennzahl des Ertrag-Risiko-Profiles wird es möglich, den Risikoumfang des Unternehmens zu optimieren (und nicht zu minimieren, was auch nicht sinnvoll ist). Auch der bisher oft nicht beachtete Werttreiber „Insolvenzwahrscheinlichkeit“, der langfristig quasi wie eine negative Wachstumsrate wirkt, wird so in einem wertorientierten Unternehmenssteuerungskalkül erfasst. Das Risk-Governance-Konzept kann durch die Umsetzung der hier skizzierten Methoden zugleich die Etablierung eines „Value-Based-Risk-Managements“ ermöglichen (Gleißner 2019).
- (6) Integratives Risikomanagement:
Risikomanagementsysteme sollten „integrativ“ sein. Dies erhöht die Effizienz und Akzeptanz des Risikomanagements. Insbesondere ist es dann möglich, wesentliche „Basisaufgaben“ für das Risikomanagement in anderen Managementsystemen, wie dem Controlling oder dem Qualitätsmanagement, effizient abzudecken. Beispielweise kann bei der Planung und Budgetierung unmittelbar eine Identifikation von Risiken vorgenommen werden. Jede unsichere Planannahme stellt nämlich ein Risiko dar. Das Qualitätsmanagement kann leicht die Analyse und Überwachung technischer Risiken übernehmen und bei einer Balanced Scorecard kann man den einzelnen strategischen Zielen und Kennzahlen die Risiken zuordnen, die dort Planabweichungen auslösen können. Der beziehungsweise die Verantwortliche für ein strategisches Ziel übernimmt dann auch gleichzeitig die Überwachung der zugeordneten Risiken (Gleißner 2022). Ein integrativer Ansatz im Sinne des GRC-Konzepts (Governance – Risk – Compliance) greift, wie diese Beispiele zeigen, zu kurz. Die

enge Verknüpfung mit Compliance führt dazu, dass bei derartigen Ansätzen oft die jeder unternehmerischen Tätigkeit inhärenten Risiken als „Fehler“ oder nur als „mögliche Schäden“ missverstanden werden oder eine ökonomisch unsinnige Risikominimierung angestrebt wird. Auch wenn GRC-Konzepte bereits in Unternehmen existieren, ist eine Weiterentwicklung auf dem Weg zu einem entscheidungsorientierten Risikomanagement erforderlich. Dies erfordert gerade auch die Betrachtung von Chancen, die Implementierung geeigneter Verfahren zur Risikoquantifizierung und eine simulationsbasierte Risikoaggregation sowie eine enge Verknüpfung mit dem Controlling (Vanini/Lechenko 2017).

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Der Risk-Governance-Ansatz ist als integratives Konzept mit einer klaren entscheidungsorientierten Ausrichtung eine intelligente Leitlinie für ein Risikomanagement, das den höchsten Reifegrad erreichen soll (Gleißner et al. 2021). Entscheidungsorientierung, integrativer Ansatz, die Berücksichtigung von Governance und Compliance sowie und besonders die Betonung der Risikokultur zeichnen dieses Framework aus. Es bietet einen Rahmen, um alle skizzierten Aufgaben umsetzen zu können. Es folgt dem durch die Business Judgement Rule initiierten Paradigma eines „entscheidungsorientierten Risikomanagements“, bei dem Risikoanalysen in die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen einfließen. Auch die zuletzt durch StaRUG und FISG erweiterten Anforderungen des Gesetzgebers an ein Krisen- und Risikofrüherkennungssystem lassen sich problemlos im Risk-Governance-Konzept umsetzen. Die Herausforderungen in der Zukunft bestehen daher weniger in der Weiterentwicklung des Risk-Governance-Konzepts als Ganzes, sondern eher in der Integration spezifischer Bausteine, wie zum Beispiel Strategiebewertungsfunktionen, in konkreten Unternehmen.

Der Rahmen des Risk-Governance-Konzepts kann zukünftig auch dazu dienen, weitere für eine risikoorientierte Unternehmensführung wichtige Herausforderung „anzunehmen“. Zu denken ist hier beispielsweise an folgende Themen:

- Verknüpfung mit Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsrisiken:
Die Forderung nach einer nachhaltigen Unternehmensführung erfordert eine Präzisierung der „finanziellen Nachhaltigkeit“, einem Konstrukt, das maßgeblich durch das aggregierte Gesamtrisiko bestimmt wird, sowie die Einbeziehung der „Nachhaltigkeitsrisiken“, die finanzielle und auch nichtfinanzielle Auswirkungen haben (Gleißner et al. 2022).
- Verknüpfung mit „umfassenden“ Konzepten für die strategische Zukunftssicherung von Unternehmen:

Gerade durch die Erfahrungen der letzten Wirtschaftskrisen wird es für Unternehmen zunehmend wichtig, strategisch angelegte Konzepte der Existenzsicherung zu realisieren, um „Zukunftsfähigkeit“ zu erreichen. Integrative Messkonzepte, wie der Q-Score (Gleißner/Weissman 2021), verdeutlichen hier drei große Aufgabenfelder: Unternehmen benötigen eine hohe finanzielle Nachhaltigkeit, eine robuste Unternehmensstrategie mit resilienter Leistungserstellung sowie eine ausgeprägte Fähigkeit im Umgang mit Unsicherheit, speziell im Hinblick auf die Risikofrüherkennung und die Berücksichtigung von Risiken bei unternehmerischen Entscheidungen.

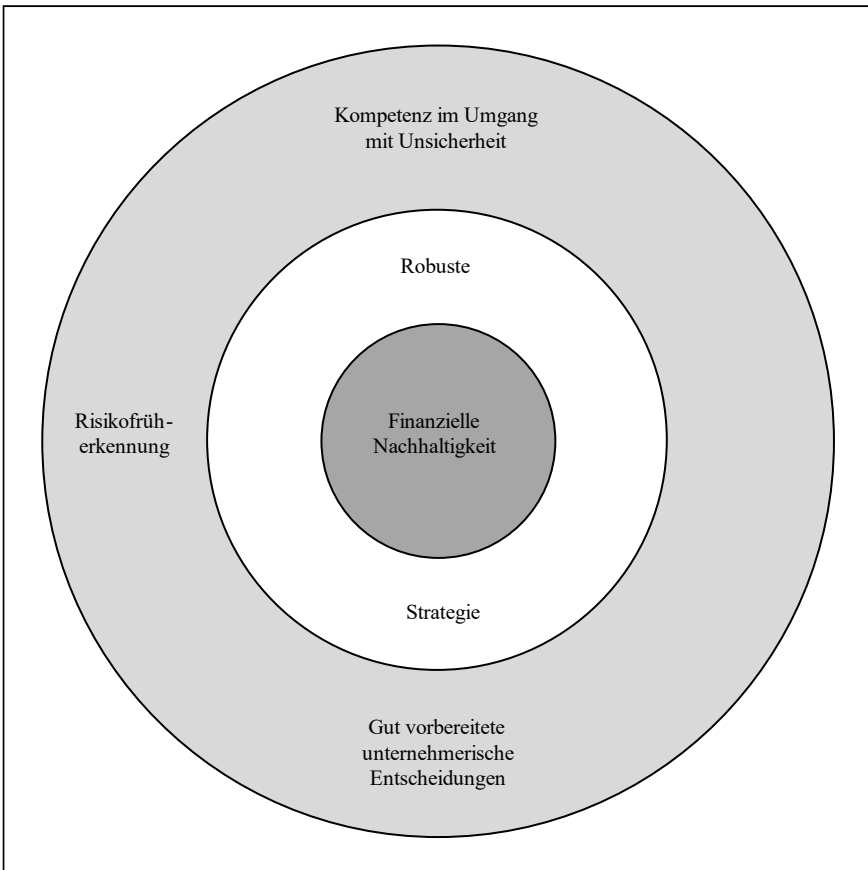


Abbildung 2: Robustes Unternehmen

Ein Feld für zukünftige Forschung und praxisorientierte Lösungen besteht darin, die schon jetzt erkennbar miteinander verknüpften Konzepte der nachhaltigen, strategischen Zukunftssicherung und des Risk-Governance-Konzepts noch systematischer aufeinander abzustimmen. Das Risk-Governance-Konzept ist dabei insbesondere ein Rahmen für den „äußeren Ring“ der Zukunftssicherung (Abbildung 2), dient also der Verbesserung der Fähigkeit eines Unternehmens im Umgang mit Risiken. Es sind nämlich gerade übersehene Risiken des Umfelds oder bei unternehmerischen Entscheidungen, die auch Unternehmen mit hoher finanzieller Stabilität und robusten Strategien gefährden können.

Das Risk-Governance-Konzept ist insgesamt eine Plattform, um heute bestehende und auch in der Zukunft zu erwartenden Methoden, Tools und Herausforderungen im Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken) aufnehmen und intelligent verknüpfen zu können. Nachhaltigkeit und Zukunftssicherung sind hier relevante Themen.

Literatur

- Berger, Thomas/Ernst, Dietmar/Gleißner, Werner/Hofmann, Kay H./Meyer, Matthias/Schneck, Ottmar/Ulrich, Patrick/Vanini, Ute (2021): Die Prüfung von Risikomanagementsystemen und die Defizite des IDW Prüfungsstandards 340, in: *Der Betrieb*, Jg. 74, Nr. 46, S. 2709-2714.
- Gleißner, Werner (2019): Cost of capital and probability of default in value-based risk management, in: *Management Research Review*, Jg. 42, Nr. 11, S. 1243-1258.
- Gleißner, Werner (2020a): Integratives Risikomanagement: Schnittstellen zu Controlling, Compliance und Interner Revision, in: *Controlling*, Jg. 32, Nr. 4, S. 23-29.
- Gleißner, Werner (2020b): Risikomanagement: Gegenwart und Zukunft, in: *REthinking Finance*, Jg. 2, Nr. 4, S. 24-28.
- Gleißner, Werner (2022): Grundlagen des Risikomanagements: Handbuch für ein Management unter Unsicherheit, 4. Auflage, München.
- Gleißner, Werner/Günther, Thomas/Walkshäusl, Christian (2022): Financial sustainability: Measurement and empirical evidence, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 92, Nr. 3, S. 467-516.
- Gleißner, Werner/Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2021): Die Business Judgment Rule als Treiber der Evolution des Risikomanagements, in: *Der Betrieb*, Jg. 74, Nr. 27-28, S. 1485-1490.
- Gleißner, Werner/Weissman, Arnold (2021): Der Family-Q-Score: Qualitätssiegel für krisenfeste Familienunternehmen und Rahmen für die Finanzierung, in: *Rethinking Finance*, Jg. 3, Nr. 5, S. 35-42.
- Günther, Thomas/Gleißner, Werner/Walkshäusl, Christian (2020): What happened to financially sustainable firms in the corona crisis?, in: *Sustainability Management Forum*, Jg. 28, Nr. 3, S. 83-90.
- Hunziker, Stefan (2021): Enterprise risk management: Modern approaches to balancing risk and reward, 2. Auflage, Wiesbaden.

- Joyce, Chuck/Mayer, Kimball (2012): Profits for the long run: Affirming the case for quality, in: GMO White Paper.
- Köhlbrandt, Jasper/Gleißner, Werner/Günther, Thomas W. (2020): Umsetzung gesetzlicher Anforderungen an das Risikomanagement in DAX- und MDAX-Unternehmen: Eine empirische Studie zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen nach den §§ 91 und 93 AktG, in: Corporate Finance, Jg. 11, Nr. 7-8, S. 248-258.
- Link, Markus/Scheffler, Réne/Flath, Tobias/Oehlmann, Daniel/Dommers, Christian (2021): Risikomanagement in deutschen Industrieunternehmen, in: Controller Magazin, Jg. 46, Nr. 2, S. 54-61.
- Nocco, Brian W./Stulz, René M. (2006): Enterprise risk management: Theory and practice, in: Journal of Applied Corporate Finance, Jg. 18. Nr. 4, S. 8-20.
- Vanini, Ute/Leschenko, Anna (2017): Reifegrade der Integration von Risikomanagement und Controlling: Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen, in: Controller Magazin, Jg. 42, Nr. 1, S. 36-41.
- Velte, Patrick/Eulerich, Marc (2021): Das geplante Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG): Eine kritische Diskussion aus Sicht der Internen Revision, in: Zeitschrift Interne Revision, Jg. 56, Nr. 2, S. 64-69.
- Walkshäusl, Christian (2013): Fundamentalrisiken und Aktienrenditen: Auch hier gilt, mit weniger Risiko zu einer besseren Performance, in: Corporate Finance, Jg. 4, Nr. 3, S. 119-123.
- Weigel, Christine/Hiebl, Martin R. W./Wiedemann, Arnd (2018): Vom Risk Management zur Risk Governance, in: Controlling & Management Review, Jg. 62, Nr. 1, S. 34-40.

Enterprise Risk Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Challenges in Emerging Countries and the Way Forward

Consilz Tan*

Introduction

There are minimal studies focusing on Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) where in fact, SMEs need risk management the most and they should adopt risk appetite strategies sooner. In comparison to larger organizations, SMEs are more vulnerable to economic and financial crises, as well as external events that are unexpected (Altman et al. 2010; Verbano/Venturini 2013). SMEs face more constraints due to their limited resources in managing their risks (de Araújo Lima et al. 2020) and thus the tools used by large firms are not suitable for SMEs. As mentioned earlier, there is not sufficient literature focusing on risk management and risk governance in SMEs but fortunately, the number is increasing to provide us a better understanding of its development (Falkner/Hiebl 2015). Even though there is an increasing interest in the implementation and adoption of enterprise risk management (ERM), the practices are different across organizations (Arena et al. 2010). It is proven that risk management in SMEs is sophisticated partly due to the business structure that depends solely on owner-manager (Henschel/Durst 2016). There is also very limited exposure to ERM in emerging countries. Hence, there is much effort needed to call for risk governance and the adoption of ERM strategies.

Each company faces not only its internal dynamics but also other risks that are interconnected in this digitized society (Stein/Wiedemann 2018). In this context, we shall consider framing risk governance to control and manage risks. According to Stein et al. (2019), framing risk governance involves the actors such as top management, supervisory bodies, and employees. It is fortunate that Malaysia as an emerging country, we see an increasing focus from supervisory bodies such as Security Commissions (SC), agencies (for example BIG4 financial consultancy and Institute of Enterprise Risk Practitioners (IERP)), and higher education institutions (Tan/Lee 2022). However, there are many emerging economies that are consistently facing fundamental problems such as lack of property rights, poor economy conditions, weak market institutions or poor legal systems. A poor legal system is one of the examples that explain why risk governance is challenging in

* Consilz Tan is Researcher and Senior Lecturer at Xiamen University Malaysia, Sepang, Malaysia.

developing countries where the implementation of international accounting and risk standards is resulting in a low level of compliance.

It may not be suitable to implement risk governance from developed countries in emerging countries due to the differences in socio-economic and institutional settings. Given the differences in government policies and risk management international standards such as ISO 31000 and ERM framework, organizational dynamics are an area that we shall explore to push SMEs to adapt to dynamic environments.

Risk governance in SMEs and its challenges

In this interconnected world that is full of disruptions (for example globalization, technology disruptions, and new regulations), businesses are extending towards economies of a network and have made risks interconnected. Hence, successful risk management is depending on the effectiveness of an organization's risk management framework. The framework must be able to maintain a sustainable business model which firstly lays the foundations and arrangements embedded throughout the organization. De Araújo Lima et al. (2020) highlight that enterprise risk management is the most complex and most innovative stream. If there are no proper guidelines and compliant frameworks for SMEs, then it is difficult to document them. SMEs are mainly managed by their owner-manager which makes it even more challenging to manage the knowledge of risk. They are constrained by a lack of development programs in risk management practices (Sukumar et al. 2011) as well as limited resources. There are several studies conducted in emerging countries that show that the implementation of risk governance is still at a low maturity level (Abdul-Rahman et al. 2015) due to the associated costs of risk management application (Goh/Hamzah 2013).

Taking examples of SMEs from Malaysia, they encountered inherent risk and suffered economic and financial losses during the COVID-19 pandemic. Ernst & Young (2020) point out that 31 % of SMEs have experienced delays in completing projects and tasks. SMEs are weak in monitoring their expenses and potential costs during the crisis. If the implementation of a risk management system is made more accessible to SMEs, risk awareness could have helped them to make more informed decisions in mitigating risks. Yap and Yap (2016) examined the impact of the risk appetite of SMEs on their sales performance. Their results show that the managers failed to identify potential risks inherent in their business and failed to develop an appropriate risk appetite. With regard to the risk appetite, it is important that SMEs' owner-managers do not oversight risks and are able to manage the alignment of their risk management with risk governance strategies.

Many SMEs find it difficult to fully adapt a risk management because they have other more important things to struggle with such as cash flow and talent management, and it is time-consuming. Sustaining the business in any circumstances to survive is more crucial. In other words, business continuity management is more important compared to implementing ERM. The comprehensive process to manage risk includes risk identification, risk analysis, selection of techniques, strategy implementation, and lastly, control (Falkner/Hiebl 2015). With this, SMEs are lagging behind in the implementation of ERM because it does not bring immediate value to the business. We do not see this challenge in big corporations which are well established and where a group of risk professionals is able to analyse risks in a holistic view, manage the risks, and drive specific risks areas.

With the lack of knowledge on risk governance, SMEs fail to sustain their business. According to Tan and Lee (2022), the top five risks faced by SMEs are business interruption, economic slowdown/slow recovery, increasing competition, regulatory and legislative changes, failure to innovate/meet customer needs. It would be a good starting point for SMEs to be aware of the risks and be proactive in risk management.

Development impetus for risk governance

Given the low adoption level of the risk governance programme amongst SMEs in emerging countries, a risk management international standard such as ISO 31000 and a risk governance framework should be introduced to all industries and not just public listed companies (Yap/Yap 2016). We understand that the owner-managers of SMEs are involved in day-to-day works in managing their businesses and because their risk governance practices may be less formal they are not being aware that they are practising them. Hence, we need to build a platform or even a helpdesk for SME-owners to be connected with risk governance and its implementation strategies. This will be very useful for SME-owners even though they are taking baby steps to practice risk management in their business. Comprehensive knowledge and exposure are the keys to encourage SMEs in promoting risk governance values. Subsequently, it enhances the effort to increase competitiveness and the chances of success in the competitive business.

The first baby step would be the establishment of a risk management team within the organization. Among the risk governance-based practices, many SMEs prefer a business continuity plan which totally makes sense. They build cash reserves for at least six months to sustain in the event of any business interruption. However, other risk governance-based practices such as risk management policies, internal audit and control, key risk indicators, risk control and self-assessment,

incident management, and corporate governance are also suitable to be implemented in SMEs. Concerning the scarce resources in SMEs to build a specific structure for risk personnel, in fact, anyone in the organization could direct the risk governance activities. Time, costs, and human resources are the key factors that hinder SMEs from adopting risk governance. Thus, SMEs shall also begin to practice risk governance by setting a risk appetite statement even though the managers are aware of the risks they are facing. Following the establishment of a risk appetite statement, managers and their team will be able to analyse the risk propensity and formulate strategic planning.

The global pandemic COVID-19 has accelerated the use of artificial intelligence and the rise of blockchain technology has given a new perspective in governance. Risks already facing SMEs have amplified and may suffocate them if there is no concrete assistance provided by regulators and supervisory bodies. We must focus on the role of risk governance maturity, continuous risk assessment, and the transformation of inherent risks. Like it or not, owner-managers of SMEs must strengthen their skill sets to manage emerging risks. SMEs must take the initiative to redefine their risk appetite strategies and evolve them in a resilient manner. We need more collaboration between scholars and practitioners, from development to deployment, to strengthen the existing risk governance framework for SMEs in emerging countries.

References

- Abdul-Rahmen, Hamzah/Wang, Chen/Mohamad, Sheik F. (2015): Implementation of risk management in Malaysian construction industry: Case studies, in: *Journal of Construction Engineering*, Art. 192742.
- Altman, Edward I./Sabato, Gabriele/Wilson, Nicholas (2010): The value of non-financial information in small and medium-sized enterprise risk management, in: *Journal of Credit Risk*, Vol. 6, No. 2, pp. 95-127.
- Arena, Marika/Arnaboldi, Michela/Azzone, Giovanni (2010): The organizational dynamics of Enterprise Risk Management, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, No. 7, pp. 659-675.
- de Araujo Lima, Priscila F./Crema, Maria/Verbano, Chiara (2020): Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions, in: *European Management Journal*, Vol. 38, No. 1, pp. 78-94.
- Ernst & Young (2020): COVID-19: Impact on Malaysian businesses, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_my/topics/take-5-business-alert/ey-take5-covid19-business-impact-survey-1-june-2020-malaysia-final.pdf; Accessed: 10.01.2022.
- Falkner, Eva M./Hiebl, Martin R. W. (2015): Risk management in SMEs: A systematic review of available evidence, in: *Journal of Risk Finance*, Vol. 16, No. 2, pp. 122-144.
- Goh, Cheng S./Abdul-Rahman, Hamzah (2013): The identification and management of major risks in the Malaysian construction industry, in: *Journal of Construction in Developing Countries*, Vol. 18, No. 1, pp. 19-32.

- Henschel, Thomas/Durst, Susanne (2016): Risk management in Scottish, Chinese and German small and medium-sized enterprises: A country comparison, in: *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 29, No. 1, pp. 112-132.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2018): Risk governance: Basic rationale and tentative findings from the German banking sector, in: Idowu, Samuel O./Sitnikov, Catalina/Simion, Dalia/Bocean, Claudiu G. (Eds.), *Current issues in corporate social responsibility: An international consideration*, Cham, pp. 97-110.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Vol. 42, No. 11, pp. 1224-1242.
- Sukumar, Arun/ Edgar, David/Grant, Kevin (2011): An investigation of e-business risks in UK SMEs, in: *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 7, No. 4, pp. 380-401.
- Tan, Consilz/Lee, Su Z. (2022): Adoption of enterprise risk management (ERM) in small and medium-sized enterprises: Evidence from Malaysia, in: *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 18, No. 1, pp. 100-131.
- Verbano, Chiara/Venturini, Karen (2013): Managing risks in SMEs: A literature review and research agenda, in: *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 8, No. 3, pp. 186-197.
- Yap, Angeline K. H./Yap, Saw T. (2016): Enterprise risk management: Evidence from small-medium enterprises, in: *Malaysian Accounting Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 151-170.

Banksteuerung quo vadis – Ein visionärer Ausblick

Svend Reuse*

Aktuelle Trends in der Risikosteuerung in Banken

In kaum einer Branche ist die Risikosteuerung so weit entwickelt und auch so stark reguliert wie in Banken. Quantitative Modelle wie Value-at-Risk, Monte-Carlo-Simulation und Copulas haben hier ihre Entstehungsgeschichte und auch ihren Anwendungsschwerpunkt. Es existieren jedoch einige Trends und Entwicklungen, die einen anderen Blick auf die Zukunft der Banksteuerung werfen lassen.

Als erstes ist das Thema Nachhaltigkeit zu nennen. Nicht nur aufsichtsrechtlich, sondern auch gesellschaftlich nimmt das Thema eine immer größere Bedeutung ein. Zum einen werden Banken durch den Leitfaden der BaFin (2020) dazu aufgefordert, Nachhaltigkeitsrisiken tief in ihrer Risikosteuerung zu verankern. Auch wenn diese Anforderungen noch nicht bindend sind, zeichnet sich mit der EBA GL 2020/06 bereits ab, dass nachhaltige Kreditvergabe ab 2022/2023 auch in Deutschland in das Aufsichtsrecht Einzug halten wird (EBA 2020, 18-20).

Auch nachhaltige Assets sind auf dem Vormarsch. Seit dem Jahr 2021 lässt sich beobachten, dass nachhaltige Assets mit traditionellen, breit diversifizierten Assets gleichgezogen haben. Abbildung 1 zeigt anhand eines Risk/Return-Diagramms, dass nachhaltige Assets weniger Schwankungsbreite aufweisen und im Fall des MSCI World dieselbe Rendite erzielen. Dies gilt auch für den MSCI Emerging Market ESG. Der nachhaltige Index weist bei weniger Risiko sogar eine höhere Rendite auf, was einem effizienteren Portfolio nach Markowitz (1952) entspricht.

* Prof. Dr. Svend Reuse, MBA ist Vorstandsmitglied bei der Kreissparkasse Düsseldorf sowie Honorarprofessor an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Der Beitrag gibt die persönliche Meinung des Autors wieder, die nicht notwendigerweise mit der Kreissparkasse Düsseldorf übereinstimmen muss.

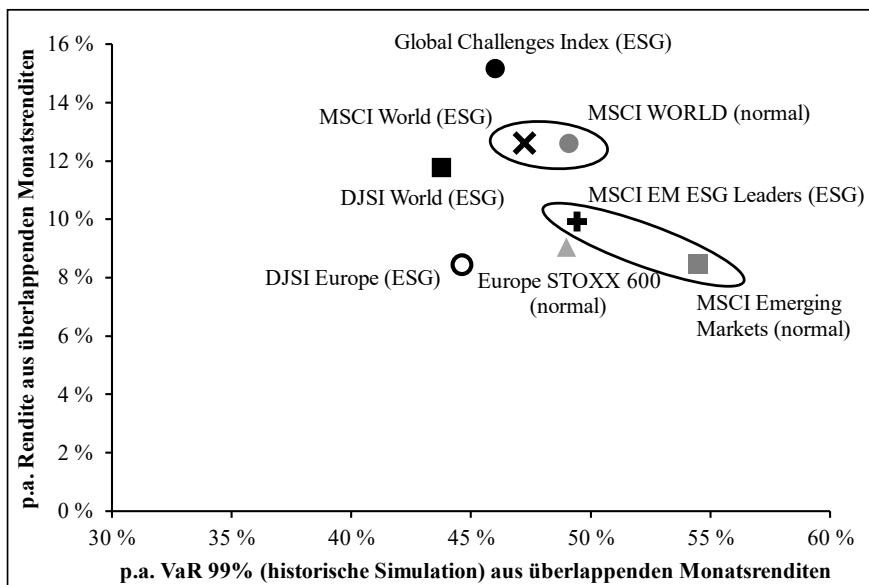


Abbildung 1: Risk/Return-Diagramm nachhaltiger und traditioneller Assets von Januar 2014 bis Oktober 2021 (Reuse et al. 2021, 111)

Neben der Frage des Investments stellt sich aber auch die Frage der eigenen nachhaltigen Ausrichtung des Geschäftsmodells der Bank. CO₂-Neutralität, Umbau von Geschäftsstellen und die Dienstwagenflotte seien hier nur als Stichworte genannt. Für die Banksteuerung bedeutet dies, dass die Risikoinventur umfassender gestaltet werden muss und nachhaltige Aspekte in die Risikosteuerung Einzug halten werden. Dies gilt sowohl für Marktpreisrisiken des eigenen Buches als auch für Reputationsrisiken, die sich im Zeitablauf von fünf bis zehn Jahren durchaus manifestieren können.

Ein weiterer Trend, der langsam auch die Bankenwelt erreicht, sind Blockchain und Kryptowährungen. Die Blockchain als „Flaggschiff“ der Digitalisierung ist in der Lage, bestehende Bankprozesse disruptiv zu verändern. Durch die Transparenz und nahezu vollständige Fälschungssicherheit lassen sich Rechtsgeschäfte, auch solche, die urkundenbasiert sind, perspektivisch medienbruchfrei online abbilden. Dies gilt es in den eigenen Bankprozessen, die oftmals noch sehr analog sind, zu beachten (Reuse et al. 2019, 43-68).

Kryptowährungen sind mittlerweile auch als Assetklasse etabliert. Sowohl Privatkunden als auch institutionelle Anleger diversifizieren ihr Portfolio. Exemplarisch sei die Marktkapitalisierung des Bitcoins genannt: 364 Milliarden US-Dollar sind die im Umlauf befindlichen Coins im Juni 2022 wert (CoinMarketCap 2022). Am Beispiel des Bitcoins kann auch deutlich gemacht werden, dass es sich hierbei

durchaus um eine effiziente Assetklasse handelt. Auf Basis überlappender Monatsrenditen zeigt Abbildung 2 das Risk/Return-Verhältnis des Bitcoins im Vergleich zu anderen Assetklassen auf.

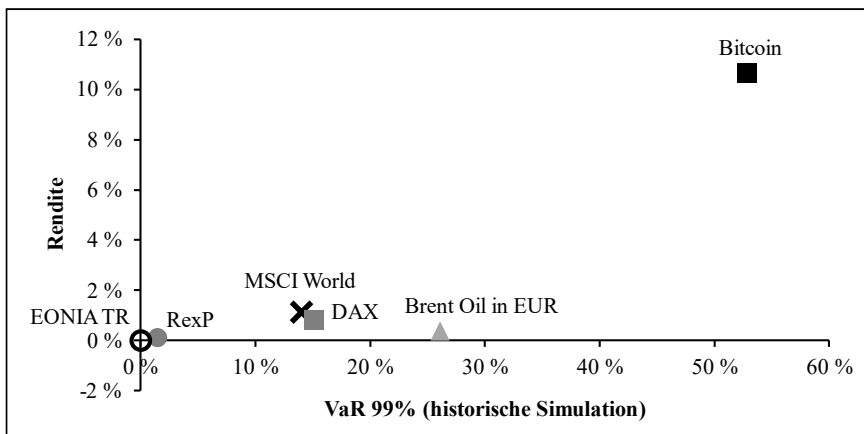


Abbildung 2: Risk/Return-Diagramm des Bitcoins im Vergleich zu anderen Assetklassen auf Basis der überlappenden Monatsrenditen von Mai 2013 bis Oktober 2021 (Reuse/Frère 2022, 330)

Es ist zu erkennen, dass der Bitcoin zwar ein deutlich höheres Risiko aufweist als andere Assetklassen, dies aber durch die exponentiell höhere Performance ausgeglichen wird. Gleichzeitig diversifiziert der Bitcoin alle anderen Assetklassen, die Korrelationen liegen unabhängig von der Art der Berechnung (Basis Tagesrenditen, überlappende Monatsrenditen, überlappende Jahresrenditen und unabhängige Monatsrenditen) immer unter 0,5 und meist um 0 (Reuse/Frère 2022, 332).

Kryptowährungen weisen zudem die Eigenschaft auf, dass Kurse sieben Tage die Woche verfügbar sind. Für die Banksteuerung bedeutet dies, dass Risikomessverfahren deutlich schneller und im Idealfall Realtime reagieren müssen, damit die schnellen Marktbewegungen einer hochvolatilen Assetklasse gesteuert werden können.

Als dritter Trend ist die konzeptionelle Neuausrichtung des Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) und des Internal Liquidity Adequacy Assessment Process (ILAAP) zu nennen, also die Steuerung des Risikokapitals und der Liquidität. Während der ICAAP ab 2022 in Deutschland in die beiden Sichtweisen normative und ökonomische Sicht aufgeteilt wird, wird der ILAAP methodisch noch entwickelt. Noch werden beide Steuerungssichten getrennt voneinander modelliert, aber erste Ideen zu einer engen Verzahnung in Form eines ICLAAP sind bereits in Diskussion (Fuchs 2018; KPMG 2017). Diese methodischen Neuerungen werden konzeptionell neue Anforderungen an eine Banksteuerungslösung

stellen. Viele der momentan in Diskussion befindlichen Neuerungen sind technisch noch nicht umgesetzt.

Banksteuerung 2032

An dieser Stelle setzt auch der Blick in die Zukunft ein. Technisch muss die Banksteuerung der Zukunft flexibel sein und auf integrierten Daten aufbauen – so, wie es schon seit 2013 vom Baseler Ausschuss gefordert wird (BCBS 2013). Dies bedingt eine umfangreiche Neustrukturierung der internen operativen Daten und dem darauf aufbauenden Data Warehouse. Auch die Frage der Konsistenz der Daten muss geklärt werden. Die Themen Standardisierung und Automatisierung gilt es daher sehr konsequent umzusetzen (Ellenbeck et al. 2018).

Zudem muss die Banksteuerung der Zukunft integriert aufgebaut sein und auf Knopfdruck und ohne Zeitversatz die Ergebnisse präsentieren. Da die Finanzwelt der Zukunft auch aufgrund der 24/7-Handelbarkeit des Bitcoins keine Reaktionszeiten und Time Lags zulassen wird, ist es wichtig, dass die Software der Banken genauso schnell reagiert. Dies bedingt auch, dass es keine manuellen Datenimporte und weitere ähnliche technische Schritte mehr geben darf. Letztlich muss eine Banksteuerungsabteilung unter diesen Voraussetzungen mit deutlich weniger Personal auskommen.

Methodisch gilt es vor allem, die Verzahnung der beiden Perspektiven der Risikotragfähigkeit umzusetzen. Der Transfer stichtagsbasierter wertorientierter Risiken auf 99,9 % Konfidenzniveau in eine zeitraumbezogene GuV-Planung mit adversen Szenarien ist momentan noch kaum erforscht. Hinzu kommt die Integration des ILAAP. Zudem müssen Nachhaltigkeitsrisiken adäquat im Depot A aber auch im Kreditportfolio der Bank modelliert werden. Dies bedeutet, dass die Ursache/Wirkungszusammenhänge klarer erforscht werden müssen.

Aus Sicht des Autors wird die Zukunft der Banksteuerung in der Modellierung von Gesamtbank-Copulas liegen (Reuse et al. 2020, 353-406), die alle Risikoarten zeitpunkt- und auch zeitraumorientiert miteinander verbindet. Auch das Thema künstliche Intelligenz wird Einzug in die Modellierung halten (Deutsche Bundesbank/BaFin 2021; Wuermeling 2021), beispielsweise um Extremrisiken, welche noch nicht in den Historien abgreifbar waren, adäquat abzubilden. Dies gilt ebenso für Themen wie Betrug, Geldwäsche und sonstige strafbare Handlungen (msg GillardonBSM/Handelsblatt 2021, 22).

Zuletzt gilt es, Steuerungsaspekte zu erwähnen. Bei all der technischen und methodischen Komplexität wird die Hauptaufgabe der Banksteuerung der Zukunft darin liegen, komplexe Dinge einfach zu gestalten. Je komplexer die Umwelt und je dezidierter Ursache/Wirkungsketten modelliert werden, desto wichtiger ist der Fokus auf die wesentlichen Aussagen und Steuerungsaspekte. Zentraler Punkt ist

schon heute: Ist die Bank auf ihrem strategischen Zielpfad oder nicht? Die Beantwortung dieser Frage in einer immer schnelllebigeren Welt kann technisch unterstützt werden, wird aber immer mehr zur Kernaufgabe des Banksteuerers werden.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Für die Risk Governance bedeutet dies, dass Forschungsbedarf in methodischer aber auch in technischer Hinsicht existiert, um die Banksteuerung der Zukunft umzusetzen. Folgende Aspekte gilt es, in Zukunft näher zu erforschen bzw. umzusetzen:

- (1) Die Möglichkeit, geschäftsstrategische Ziele adäquat aus einer Banksteuerungssoftware ableiten zu können, wird in Zukunft immer komplexer werden. Ziel muss es sein, Ursache/Wirkungsketten tiefer in den Risikomodellen zu verankern, um einem Risikowert „Leben einzuhauchen“. Erst wenn der Entscheider weiß, welche Ursachen zu welchem Risikowert führen, kann er diese adäquat würdigen und für seine Entscheidungen als Steuerungsgröße heranziehen.
- (2) Technisch gilt es, die Anforderungen des BCBS 239 (BCBS 2013) adäquat in der Software zu verankern und einen flexiblen Datenauswertungsprozess zu installieren, der auch Adhoc-Anforderungen bedienen kann. Hier ist auch das Thema Datenqualität so zu priorisieren, dass ein Datenqualitätsmanager installiert wird (Reuse 2014, 5), der die zentrale Verantwortung für dieses Thema trägt. Daten sind für die Institute die „Währung der Zukunft“ – im Sinne einer ganzheitlichen Risk Governance also zwingend zu betrachten.
- (3) Risikomessung gilt es in Zukunft auf Basis des erforderlichen 99,9 %igen Konfidenzniveaus zu validieren. Da nicht alle Risikomodelle hierauf ausgerichtet sind, besteht Forschungsbedarf im Kontext einer umfassenden Risk Governance.
- (4) Das Thema Nachhaltigkeit wird Einzug in die Banksteuerung aber auch in die Strategie Einzug halten (müssen). Dies ist strategisch sinnvoll, richtig und wichtig (Leonhard/Wiedemann 2015).
- (5) Die methodische Integration von ICAAP und ILAAP wird wichtig werden und die Ausgestaltung der Risikosteuerungsverfahren beeinflussen.
- (6) Die Integration der Blockchain in die Risikomesssysteme und eine mögliche Aufnahme von Kryptowährungen als Assetklasse sind weiter zu erforschen und entsprechend in die Systeme zu integrieren (Reuse/Frère 2022).

Die genannten Forschungsthemen passen gut in die vier Themenbereiche der Risk Governance (Wiedemann et al. 2016, 2; 6), wie Tabelle 1 zeigt. Forschungspotenzial für die Zukunft ist reichlich vorhanden.

Forschungsfragen Risk Governance	Ableitung strategischer Ziele aus der Software	Flexible Datenauswertungen adhoc ermöglichen	Risikomessung auf 99,9 % Konfidenzniveau	Nachhaltigkeit	Integration ICAAP und ILAAP	Verzahnung mit der Blockchain und Aufnahme von Kryptowährungen
Design von Risikomodellen			X		X	X
Bestimmung von Modellrisiken		X	X			
Forschung und Entwicklung in Risikothemen	X			X	X	X
Beratung der Unternehmensleitung	X	X		X		X

Tabelle 1: Matching der Forschungsfragen mit den Themenfeldern der Risk Governance

Literatur

- BaFin – Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2020): Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken, Bonn.
- BCBS – Basel Committee on Banking Supervision (2013): Grundsätze für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung: Januar 2013, Basel.
- CoinMarketCap (2022): All Cryptocurrencies, <https://coinmarketcap.com/all/views/all>, Stand: 30.06.2022.
- Deutsche Bundesbank/BaFin – Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2021): Maschinelles Lernen in Risikomodellen – Charakteristika und aufsichtsrechtliche Schwerpunkte: Konsultationspapier: Stand Juli 2021, Frankfurt am Main, Bonn.
- EBA – European Banking Authority (2020): Final report: Guidelines on loan origination and monitoring, Paris.
- Ellenbeck, Robert/Kaufmann, Stefan/Opitz, Franco/Salhofen, Wiebke (2018): Zukunftsagenda Gesamtbanksteuerung in Regionalbanken: Standardisierung und Automatisierung prägen die Banksteuerung von morgen, <https://bankinghub.de/banking/steuerung/zukunftsagenda-gesamtbanksteuerung>, Stand: 30.06.2022.
- Fuchs, Anton (2018): Verzahnung von ICAAP und ILAAP („ICLAAP“): SSM-Leitfäden in der Praxis, <https://www.fch-gruppe.de/Beitrag/924/verzahnung-von-icaap-und-ilaap-iclaap>, Stand: 30.06.2022.
- KPMG (2017): ICAAP + ILAAP = ICLAAP?, <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2017/05/icaap-ilaap-iclaap-fs.html>, Stand: 30.06.2022.

- Leonhard, Fabian/Wiedemann, Arnd (2015): Nachhaltigkeit als Wert- und Wertetreiber in Banken – Lassen sich mit Werten Werte schaffen?, in: Frankfurter Institut für Risikomanagement und Regulierung: Jahrbuch 2015, S. 188-189.
- Markowitz, Harry M. (1952): Portfolio selection, in: Journal of Finance, Jg. 7, Nr. 1, S. 77-91.
- mng GillardonBSM/Handelsblatt (2021): Banking Insight: Die Zukunft des Banking: Transformation gestalten, Kunden begeistern, Frankfurt am Main.
- Reuse, Svend (2014): Auswirkungen des BCBS 239 „Grundsätze zur Aggregation von Risikodaten und Risikoberichterstattung“ auf die Datenhaltung und das Datenmanagement der Institute, in: Banken-Times spezial IT, Orga, Neue Medien, Januar & Februar 2014, S. 2-6.
- Reuse, Svend/Frère, Eric (2022): Der Bitcoin in der wertorientierten Asset Allocation einer Bank: Eine kritische empirische Analyse, in: Eller, Roland/Heinrich, Markus (Hrsg.), Jahrbuch Treasury- und Risiko-Management 2022/2023: Aktuelle Trends, Herausforderungen und strategische Impulse für Banken und Unternehmen, Potsdam, S. 317-347.
- Reuse, Svend/Frère, Eric/Schaab, Ilja (2019): Auswirkungen der Blockchain-Technologie auf das Geschäftsmodell und die Strategie einer Bank, in: Seidel, Marcel (Hrsg.), Banking & Innovation 2018/2019: Ideen und Erfolgskonzepte von Experten für die Praxis, Wiesbaden, S. 43-68.
- Reuse, Svend/Frère, Eric/Thole, Frank (2021): Nachhaltigkeit in deutschen Banken – eine empirische Analyse nachhaltiger Assets im Kontext des BaFin-Merkblattes aus 2019, in: Seidel, Marcel (Hrsg.), Banking & Innovation 2020/2021: Ideen und Erfolgskonzepte von Experten für die Praxis, Wiesbaden, S. 81-121.
- Reuse, Svend/Opala, Noel/Fischer, Annika (2020): Kritische Analyse der Risikomodelle im Hinblick auf ein 99,9%iges Konfidenzniveau, in: Reuse, Svend (Hrsg.), Praktikerhandbuch Risikotragfähigkeit: Sicherstellung des ICAAP im Kontext normativer und ökonomischer Sicht, 3. Auflage, Heidelberg, S. 353-406.
- Wiedemann, Arnd/Stein, Volker/Quast, Julian (2016): Benchmarkstudie „Risk Governance in regional tätigen Kreditinstituten“ 2016, https://www.uni-siegen.de/riskgovernance/dokument_e/benchmarkstudie_risk_governance_2016_printversion.pdf, Stand: 30.06.2022.
- Wuermeling, Joachim (2021): Kurs halten? Gesamtbanksteuerung in Zeiten von Covid und Basel III: Auftakt-Keynote bei der 9. Jahreskonferenz Gesamtbanksteuerung an der Frankfurt School of Finance and Management, <https://www.bundesbank.de/de/presse/reden/kurs-halten-gesamtbanksteuerung-in-zeiten-von-covid-und-basel-iii-875900#tar-3>, Stand: 30.06.2022.

Herausforderungen für die Governance von Modellrisiken durch Methoden des „Maschinellen Lernens“

Carsten S. Wehn*

Stand der Governance von Modellrisiken in der Finanzindustrie

Banken als typische Protagonisten der Finanzindustrie sind seit jeher darauf bedacht, einen möglichst effizienten Einsatz von Kapital zu ermöglichen. Hierbei ist für die allermeisten Institute geschäftsmodellinhärent der kontrollierte Eingang von Risiken maßgeblich. Diese Risiken sind begrenzt durch das verfügbare Kapital, unabhängig vom jeweiligen Steuerungskreislauf und von der Art der Bestimmung des relevanten Kapitals. Typische Steuerungsinstrumente umfassen dabei die regulatorische, normative Perspektive sowie die interne, ökonomische Perspektive (EZB 2018).

Traditionelle Risikoarten sind unter anderem Marktrisiken, Kreditrisiken, Kontrahentenrisiken und operationelle Risiken. Die Modelle zur ökonomischen Quantifizierung und Risikosteuerung der jeweiligen Risiken sind inzwischen über mehrere Dekaden evolviert und haben eine hohe Marktreife erreicht. Zum Teil ist es möglich, die ökonomischen Modelle auch für die regulatorische Perspektive (nach entsprechender Anerkennung durch die Aufsichtsbehörden) zu verwenden. Jüngst gibt es darüber hinaus Bestrebungen, schwerer quantifizierbare Risikoarten in eine möglichst holistische Gesamtbetrachtung der ökonomischen Steuerung einzubeziehen, wie „Non Financial Risks“, Klima-, Umwelt- und Nachhaltigkeitsrisiken oder Reputationsrisiken.

Bei der Übernahme von Risiken steht die Risikotragfähigkeit im Zentrum der Überlegung. Dies greift Abbildung 1 für die ökonomische Steuerung schematisch auf. Dabei werden die Komponenten einer Bankbilanz, aus der sich typischerweise maßgeblich die Teile der Risikodeckungsmassen zusammensetzen, den durch geeignete Risikomodelle auf aggregierter Ebene bestimmten potenziellen Gewinnen und Verlusten gegenübergestellt. Letztere ergeben sich in Form einer aggregierten zufälligen Größe, deren Dichtefunktion hier schematisch in Bezug zu den Deckungsmassen gesetzt wird. Sofern der in der Praxis üblicherweise verwendete Value-at-Risk (betragsmäßig) kleiner als die Risikodeckungsmasse ist, ist eine Risikotragfähigkeit gegeben.

* Prof. Dr. Carsten S. Wehn ist Leiter der Abteilung Modellrisikomanagement und -validierung bei der DekaBank, Frankfurt am Main sowie Honorarprofessor an der Universität Siegen. Der Beitrag gibt die persönliche Meinung des Autors wieder und ist keine offizielle Position der DekaBank.

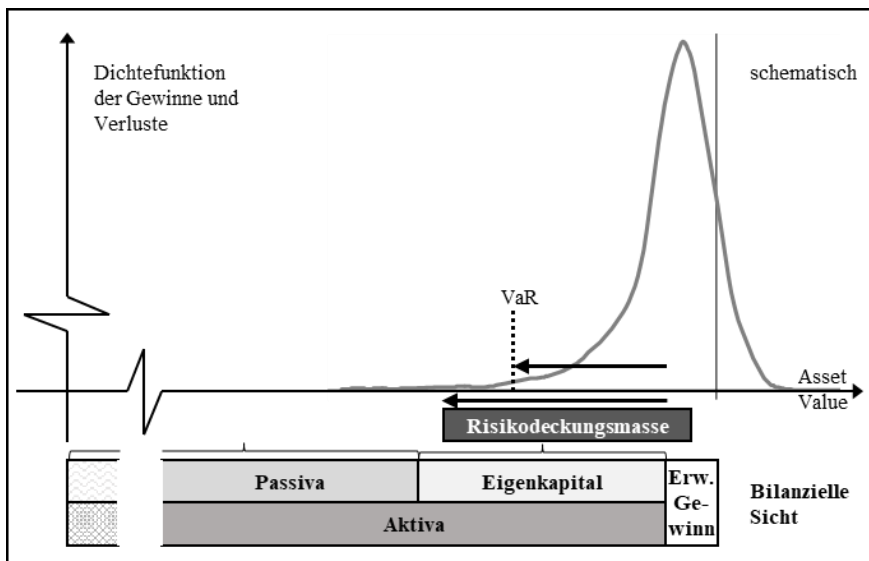


Abbildung 1: Stilisiertes Kapitalsteuerungsmodell (in Anlehnung an Wehn 2008)

Dass die bereits vor der Finanzkrise etablierte Risikotragfähigkeitsbetrachtung ihrerseits wiederum diversen Risiken unterliegt, mussten Marktteilnehmer in den Jahren 2007 ff. zum Teil schmerzhaft feststellen. So wurde offensichtlich, dass zum einen die Bewertungsmodelle für finanzielle Wertgegenstände, für die sich (scheinbar) ein Marktstandard etabliert hatte, mitnichten einer Krisensituation standhielten (beispielsweise Credit Debt Obligations oder Asset Backed Securities), zum anderen auch Risikomodelle an ihre Grenzen stießen. Im Ergebnis ist durch mögliche Unsicherheiten die Risikotragfähigkeit unter Umständen nicht mehr in jeder gewünschten und zu betrachtenden Konstellation gegeben.

Da sich im Nachgang der Krise auch prominente Bankvorstände mit Verweis auf komplexe Modelle exkulpieren wollten, haben Aufsichtsbehörden den Umgang mit Modellrisiken spätestens seit 2011 zur „Chefsache“ deklariert, indem sie im auch heute noch maßgeblichen Papier „SR 11-7“ (OCC 2011) des US-amerikanischen Federal Reserve Boards (Fed) zusammen mit dem Office of the Comptroller of the Currency (OCC) den Standard für den Umgang mit Modellrisiken niederlegten.

Ausgangspunkt ist die Interpretation eines Modells als Algorithmus, der eingehende Daten nach einer vorgegebenen Rechenvorschrift unter gewissen Annahmen und Schätzverfahren in eine für die Banksteuerung relevante Ausgabe wie den Value-at-Risk umformt. SR 11-7 definiert danach Modellrisiken sehr allgemein und umfassend als „mögliche nachteilige Konsequenzen, welche aus entsprechend unzureichend oder fehlerhaft implementierten Modellen bzw. deren

Ausgaben und Berichten resultieren können“ (OCC 2011). Analoge Überlegungen haben auch in die europäische Regulierung über Anforderungen der European Banking Authority (EBA 2014), der deutschen Mindestanforderungen an das Risikomanagement (BaFin 2021a) und der Europäischen Zentralbank (EZB 2018; 2019) Eingang gefunden.

Mit Blick auf die Governance für Modellrisiken sind im Rahmen des Lebenszyklus eines Modells nunmehr verschiedene Rollen zu etablieren, die sich zum Teil nicht überschneiden dürfen. Typischerweise übernimmt eine entwickelnde Einheit die Definition von Anforderungen, das Modelldesign und die Methodenauswahl im Rahmen der Spezifikation. Die davon unabhängige Modellvalidierung untersucht die Angemessenheit der Annahmen und der Umsetzung und bildet sich eine Meinung über das Modellrisiko. Die Validierung unterzieht das Modell auch nach Inbetriebnahme regelmäßig einem Review. Die Erlaubnis, ein Modell zu verwenden, erfolgt typischerweise durch ein angemessen ranghoch angesiedeltes Komitee. Nach technischer Implementierung und Inbetriebnahme erfolgt die Nutzung des Modells mit einem parallel zur Anwendung erfolgenden Monitoring, welches gewährleisten soll, dass die Nutzung nur im Rahmen der vorgesehenen Anwendungszwecke erfolgt.

Dies prägt insgesamt die drei wesentlichen Rollen der Modellentwicklung, der Modellnutzung und der Modellvalidierung aus. Daneben ergeben sich übergreifende Anforderungen an das Modellrisikomanagement, welche gewährleisten sollen, dass beispielsweise immer eine aktuelle Dokumentation existiert oder ausgesprochene Validierungsempfehlungen nachverfolgt und schließlich umgesetzt werden.

Insbesondere die unabhängige Validierungsfunktion, welche im Sinne eines „Effective Challenging“ wirken soll (Ni/Paidar 2017), hat in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung hinzugewonnen. Ziel ist die Schaffung des Bewusstseins für Modellstärken, -schwächen und -grenzen, die intellektuelle Herausforderung für Modellentwickler sowie eine stringente Ableitung von Validierungshandlungen anhand vorgegebener Konzeptionen, Auslösepunkte und Dokumentationen zwecks Erhöhung der Aufsichtskonformität sowie letztlich der Minderung eventueller Modellrisiken vor dem Hintergrund des effizienten Einsatzes des Bankkapitals. Dies steht somit auch in unmittelbarem Zusammenhang mit der Mitigation von aus Modellrisiken resultierenden Gefahren für das Geschäftsmodell (Wiedemann et al. 2021).

Maschinelles Lernen in der Finanzindustrie

Die Ursprünge des Themengebiets, welches heute als „Maschinelles Lernen“ oder auch „Künstliche Intelligenz“ bezeichnet wird, gehen weit zurück. So sind

zahlreiche Elemente des überwachten Lernens einerseits, bei dem ein Zielwert vorgegeben ist (wie Regressionsanalysen, k-nächste-Nachbar-Algorithmen), und auch des unüberwachten Lernens andererseits, welches ohne Vorgabe von Zielwerten auskommt (beispielsweise Hauptkomponentenanalysen, Clusteranalysen), in der klassischen Statistik bereits seit langem fest etabliert. Andere haben ihren Ursprung in Methoden der linearen Algebra oder der Analysis, wie das Gradientenverfahren zur Optimierung. Bereits in den 1940er Jahren wurden unter Begriffen wie „Kybernetik“ Grundüberlegungen zur Modellierung von „intelligenten Maschinen“ angestellt, ab den 1980ern unter der Bezeichnung „Konnektionismus“ und schließlich seit den 2000ern als „Maschinelles Lernen“ (Goodfellow et al. 2018). Der große Unterschied zu den frühen Ansätzen liegt nunmehr in der Verfügbarkeit schier unendlicher Datenmengen in Kombination mit extrem gestiegenen Rechenleistungen. Es ist aber klar erkennbar, dass der Übergang zwischen „traditionellen“ Methoden und Methoden des „Maschinellen Lernens“ nach wie vor fließend ist.

Stand man zunächst und insbesondere vor dem Hintergrund der enormen regulatorischen Hürden der Anwendungen von Methoden des Maschinellen Lernens in der Finanzindustrie eher zurückhaltend gegenüber, finden diese nunmehr langsam aber stetig sukzessive Eingang in fest etablierte Aufgabenfelder. Exemplarisch seien hier drei typische Anwendungsfälle genannt:

- Ein erster Anwendungsfall betrifft die Beurteilung von Bonitätsveränderungen von Kunden anhand von Nachrichtenströmen: Mit Hilfe des „Natural Language Processings“ können Nachrichtenströme (Reuters, dpa aber auch Zeitungen oder soziale Medien) hinsichtlich positiver oder negativer Merkmale in Bezug auf vordefinierte Kundinnen und Kunden untersucht werden und diese Impulse können wiederum (als Frühwarnindikator) bei der Kreditvergabe oder der Überwachung bestehender Kreditverbindungen als Sentimentanalyse genutzt werden.
- Zweitens setzt auch die Compliance-Funktion in Finanzinstituten zunehmend auf Methoden des Maschinellen Lernens. Als Beispiel sei die Überwachung auffälliger Verhaltensmuster im Rahmen der Betrugsprävention genannt.
- Zum Dritten kommen beispielsweise im Rahmen von Investitionsentscheidungen Robo-Advisor vermehrt zum Einsatz. Damit spielen auch zunehmend komplexe Methoden für die Portfolioanalyse und das Portfoliomanagement eine wichtigere Rolle.

Erst jüngst haben sich entsprechend um dem weit verbreiteten Vorwurf gegenüber Methoden des Maschinellen Lernens als „Black Box“ zu begegnen, ganze neue Forschungsfelder unter dem Themenkomplex der „explainable artificial intelligence“ aufgetan.

Mit Blick auf die neuen Methoden des Maschinellen Lernens ergeben sich allerdings auch neue, zusätzliche Herausforderungen im Rahmen des Modellrisikomanagements (Jacobs 2018; Quell et al. 2021). Es lassen sich dabei insbesondere die folgenden Aspekte herausarbeiten: Standen bezüglich der verwendeten Daten früher Überlegungen hinsichtlich der Angemessenheit des ausgewählten Datensatzes, der Datenqualität und der Datenübertragung im Zentrum der Überlegungen, spielen heute die drastisch wachsende Masse an Daten bei immer weniger Struktur oder auch die Anforderungen an die Rechenleistung zur Beherrschung der Integrität eine Rolle. Für Prozesse sind die üblichen Fragen nach Effizienz und Effektivität sowie angemessener Dokumentation nochmals wichtiger geworden, da Maschinelle-Lernen-Methoden typischerweise mit höheren Anforderungen an die Rechnerleistungen sowie komplexeren Algorithmen einhergehen. Hinsichtlich der Methodik standen bislang vornehmlich die Angemessenheit eingehender Annahmen, die Einschlägigkeit der verwendeten Theorie und die Betrachtung der Prognosegüte im Zentrum der Betrachtungen. Dies wird nunmehr unter anderem ergänzt durch Kreuz-Validierungen („Out-of-Sample“-Tests) oder auch Maße zur Quantifizierung der Anpassungsgüte.

Insgesamt muss die bisher auf Robustheit für Entwicklung, Validierung sowie Nutzung des Modells entwickelte Governance zunehmend dem Umstand Rechnung tragen, dass das Modell sich permanent weiterentwickelt und von selbst rekalibriert. Es existieren „Metaparameter“, sodass zunehmend ganze Klassen von Modellen angesteuert werden können (von Thaden/Wehn 2020). Dies wiederum ist herausfordernd für das fortlaufende Monitoring und die regelmäßige Validierung, welche sich folglich auch in der Governance niederschlagen muss.

Betrachtet man auch die Ergebnisse der Validierung als Eingangsgrößen für eine Verfeinerung des Modells im nächsten Zyklus, liegt der Schluss nahe, zusätzliche eher qualitativ geprägte Maßnahmen einfließen zu lassen, um der weiteren Mitigation von Modellrisiken Rechnung zu tragen (von Thaden/Wehn 2020).

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Nachdem trotz bestehender hoher Hürden mit Blick auf die zu erwartenden Effizienzsteigerungen davon auszugehen ist, dass sich in der Finanzindustrie zunehmend ergänzend zu den traditionellen Methoden auch komplexere Methoden des „Maschinellen Lernens“ ausbreiten und etablieren werden, ist diese Entwicklung entsprechend konstruktiv zu begleiten. So bedarf es vor dem Hintergrund der damit wachsenden Komplexität wie auch der zunehmenden Variabilität der Modelle einer umfassenden Governance, welche an diese Rahmenbedingungen adaptiert wird (beispielsweise durch angemessene Erweiterung des Modell-Begriffs oder

auch der Definition von Auslösern für ad-hoc-Validierungen). Gerade beim Einsatz im Risikobereich genügt es nicht, ausschließlich eine hohe Prognosegüte vorweisen zu können. Eine regelmäßige Anforderung an (Risiko-)Modelle ist die Erklärbarkeit, was sich bei Finanzinstituten dadurch ausdrückt, dass erwartet wird, dass Modelle angemessene Steuerungsimpulse aussenden. Hier kann eine entsprechende Risk Governance ihre Wirkung voll entfalten und der Identifikation sowie Mitigation von Modellrisiken Rechnung tragen, um potenziellen Schaden abzuwenden (Stein/Wiedemann 2016; Wiedemann et al. 2021).

Auch die Aufsicht begleitet diese Entwicklung sorgfältig (BaFin 2021b; Deutsche Bundesbank/BaFin 2021). Dies wiederum wird den künftigen Bewegungsrahmen der Finanzindustrie determinieren. So differenziert die Aufsicht die eingesetzten Methoden nach Komplexität und Dimension des Hypothesenraums, nach Komplexität des Trainings, hinsichtlich der Adaptivität sowie der Datengrundlage. Da die deutsche Aufsicht grundsätzlich einen prinzipienorientierten Ansatz fährt, scheint es bislang, dass dieser auch für die unter dem Terminus „Maschinelles Lernen“ fungierenden Methoden aufnahmefähig ist und keiner besonderen Überarbeitung bedarf. Hier sind jedoch derzeit die Diskussionen noch nicht abgeschlossen.

In diesem Sinne bieten die neuen, mit „Maschinellern Lernen“ einhergehenden Möglichkeiten der Finanzindustrie neue Chancen, stellen sie aber auch vor neue Herausforderungen, denen mit angemessener Kompetenz und Offenheit begegnet werden sollte.

Literatur

- BaFin – Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2021a): Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk, Bonn.
- BaFin – Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2021b): Big Data und künstliche Intelligenz: Prinzipien für den Einsatz von Algorithmen in Entscheidungsprozessen, Bonn.
- Deutsche Bundesbank/BaFin – Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2021): Maschinelles Lernen in Risikomodellen – Charakteristika und aufsichtsrechtliche Schwerpunkte: Konsultationspapier: Stand Juli 2021, Frankfurt am Main/Bonn.
- EBA – European Banking Authority (2014): Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP), Paris.
- EZB – Europäische Zentralbank (2018): Leitfaden der EZB für den bankinternen Prozess zur Sicherstellung einer angemessenen Kapitalausstattung (Internal Capital Adequacy Assessment Prozess – ICAAP), Frankfurt am Main.
- EZB – Europäische Zentralbank (2019): ECB guide to internal models, Frankfurt am Main.
- Goodfellow, Ian/Bengio, Yoshua/Courville, Aaron (2018): Deep Learning: Das umfassende Handbuch: Grundlagen, aktuelle Verfahren und Algorithmen, neue Forschungsansätze, Frechen.

- Jacobs, Michael (2018): The validation of machine learning models for the stress testing of credit risk, in: *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, Jg. 11, Nr. 3, S. 218-243.
- Ni, Anke/Paider, Petr (2017): Regulatorische Anforderungen an die Validierung, in: Martin, Marcus R. W./Quell, Peter/Wehn, Carsten S. (Hrsg.), *Modellrisiko und Validierung von Risikomodellen: Regulatorische Anforderungen, Verfahren, Methoden und Prozesse*, 2. Auflage, Köln, S. 67-82.
- OCC – Office of the Comptroller of the Currency (2011): SR 11-7: Guidance on model risk management, Washington, D.C.
- Quell, Peter/Bellotti, Anthony G./Breedon, Joseph L./Martin, Javier C. (2021): Machine learning and model risk, <https://mrmia.org/wp-content/uploads/2021/03/Machine-Learning-and-Model-Risk-Management.pdf>, Stand: 30.06.2022.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- von Thaden, Michael/Wehn, Carsten S. (2020): Model validation and model risk: Reaching the end of the line?, in: *Journal of Banking Regulation*, Jg. 21, Nr. 4, S. 382-394.
- Wehn, Carsten S. (2008): Aspekte ökonomischer Kapitalsteuerungsmodelle zur Gewinnung angemessener Risikomesszahlen, in: Becker, Axel/Gehrmann, Volker/Schulte-Mattler, Hermann (Hrsg.), *Handbuch Ökonomisches Kapital*, Frankfurt am Main, S. 215-244.
- Wiedemann, Arnd/Hille, Vanessa/Wiechers, Sebastian (2021): Integrierte Banksteuerung: Internes Controlling, externe Bilanzierung und aufsichtsrechtliche Limitierung des Zinsänderungsrisikos, Stuttgart.

Technologieinvestitionsstrategien als Herausforderung für die Risikosteuerung

Uwe Eisenbeis*

Entscheidungsaufgabe „Technologieinvestitionsportfolio“

Betrachtet man die rund 40 von dem Beratungshaus Gartner in den vergangenen 20 Jahren als „Emerging Technologies“ eingestuften Technologien (Fenn/Raskino 2008; Fenn et al. 2013; Panetta 2021), haben in dieser Zeit allein die 100 größten Digital- und Medienunternehmen über 3.000 Beteiligungsinvestitionen in und Akquisitionen von Technologie-Unternehmen und insbesondere Startups vorgenommen (Crunchbase o. D.).

Seit der New-Economy rund um das Jahr 2000 und, nach einer kurzen Phase der Ermüchterung, zunehmend wieder ab den 2010er Jahren – zum einen getrieben durch die wachstumshungrigen Digitalkonzerne Google, Amazon und Facebook (Wiedemann/Dielmann 2020) und zum anderen durch den Gründungsboom in der Digitalwirtschaft – ist es zu einem entscheidenden Teil des wettbewerbsstrategischen Handlungsportfolios geworden, in Technologieunternehmen und -startups zu investieren oder diese gleich ganz aufzukaufen. Die mit diesen Investitionen verbundenen Motivationen sind vielfältig: sei es beispielsweise, um im Sinne eines Know-how-Transfers Einblick in potenzielle Zukunftstechnologien zu erhalten, sei es, um sich Technologiepatente zu sichern, um diese Technologien in die eigenen Produkte und Dienstleistungen einfließen zu lassen oder um finanziell an der Wertsteigerung dieser Technologieunternehmen zu partizipieren.

Technologieinvestitionen, insbesondere wenn es sich um Technologien handelt, die nicht in unmittelbarer, sondern erst in mittlerer bis ferner Zukunft produktiv und gewinnbringend nutzbar sein werden, bieten nicht nur Chancen, sondern sind immer mit Unsicherheit und dadurch mit Risiko verbunden: Erwartete Potenziale können sich als überschätzt oder falsch erweisen, in der Zeit zwischen Investition und Amortisation können Konkurrenztechnologien auftauchen, die Entwicklung gerät ins Stocken, die Marktreife verzögert sich, Technologien können sogar obsolet werden. Generell können sich interne wie externe Rahmenbedingungen verändern, sodass sich Technologieinvestitionen – trotz aller Sorgfalt bei Analyse und Planung zum Entscheidungszeitpunkt – im Nachhinein als Fehlinvestition herausstellen.

* Prof. Dr. Uwe Eisenbeis ist Professor für Medienmanagement und Ökonomie an der Hochschule der Medien, Stuttgart.

Vor dem Hintergrund einer Risk Governance, mindestens aber eines entscheidungsorientierten Risikomanagements (Gleißner et al. 2021), geht es für Unternehmen und ihre Leitung ab dem Zeitpunkt des Auftauchens neuer Technologien und in der Folgezeit grundsätzlich um eine bewusste Entscheidung über ihr Technologieinvestitionsportfolio. Im Sinne einer strategischen Weichenstellung für die Zukunft gilt es, das Technologieadoptionsverhalten und daraus resultierende Technologieadoptionsstrategien zu gestalten. Dabei stehen drei zentrale Dimensionen des Entscheidungskalküls der Unternehmensleitung im Vordergrund:

- Innovationspotenzial und Reifegrad der Technologie, wobei diese erste Dimension sich auf die Technologie selbst bezieht;
- Umfang und Diversität der Technologieinvestitionen, wobei diese zweite Dimension das entsprechende Investitionshandeln eines Unternehmens berücksichtigt;
- Zeitpunkt und Schnelligkeit der Technologieinvestition, wobei diese dritte Dimension eine der Entscheidung zugrunde liegende strategische Grundhaltung des Unternehmens abbildet.

Alle drei Dimensionen werden im Folgenden kurz hinsichtlich ihrer strategierelevanten Risikosteuerungsbezüge betrachtet.

Innovationspotenzial und Reifegrad der Technologie

Im Rahmen der Definition technologischer Innovationsarten werden evolutionäre Technologien und radikale Technologien – sowie in jüngster Vergangenheit disruptive Technologien – unterschieden (Oliván 2019). Während erstere zu einer leichten und kontinuierlichen Verbesserung des bereits Bestehenden (Produkte und Märkte) beitragen, führen radikale Technologien zu Innovationen und Leistungsverbesserungen, welche als sprunghaft bezeichnet werden. Disruptive Technologien hingegen haben das Potenzial, Systeme (Unternehmen, Märkte und Branchen) langfristig neu zu gestalten oder diese sogar nachhaltig durch völlig neue Systeme zu ersetzen.

Der Reifegrad einer Technologie berücksichtigt, dass sich Technologien von den ersten Entwicklungsschritten über erste prototypartige Anwendungsfälle bis hin zum Bekanntwerden und zur Verbreitung im Markt mit unterschiedlicher Geschwindigkeit weiterentwickeln. Wann genau Marktreife beziehungsweise ein produktiver, wirtschaftlich lohnender Einsatz erreicht werden, ist in der Regel unsicher. Der Reifegrad kann demnach als die Zeitspanne beschrieben werden, die eine Technologie benötigt, um von ihrem aktuellen Entwicklungsstand aus zu einem Standard auf dem Markt zu werden (Fenn et al. 2013).

Die Risikoabwägung, um die es hier geht, manifestiert sich in der Entscheidung zwischen

- dem Risiko, bei Verzicht auf radikale oder disruptive Technologien oder Konzentration auf ausschließlich inkrementelle, eher kurzfristig wirksam werdende Technologien von Konkurrenten auf dem Markt überholt zu werden, da echte Innovation fehlt, versus
- dem Risiko, bei zu starker Radikalität und Disruption (was den Planungs- und Amortisationshorizont stark verlängert) das eigene bisherige Kerngeschäft zu schädigen, da es zu einer selbstinduzierten Kannibalisierung und/oder Substituierung eigener bereits etablierter Technologien kommen kann.

Umfang und Diversität der Technologieinvestitionen

Der Umfang an Technologieinvestitionen meint die tatsächliche Anzahl an Transaktionen, die ein Unternehmen tätigt und deren Höhe in Relation zu Umsatz oder Gewinn. Es gilt zu entscheiden, ob die Technologie im Zentrum des Geschäftsmodells steht und den Kern der Generierung des Kundennutzens ausmachen soll oder ob die Technologie eher instrumentell-unterstützend in den Wertschöpfungsprozessen eingesetzt werden soll. Mit der Entscheidung des Umfangs prädisponiert ein Unternehmen den Pfad weiterer Folgeinvestitionen, begibt sich also bereits zum Entscheidungszeitpunkt möglicherweise in eine Pfadabhängigkeit („lock-in“).

Die Diversität der Technologieinvestitionen betrifft qualitative Aspekte. Hier wird betrachtet, inwieweit bei Technologieinvestitionen eine Fokussierung auf eine oder wenige Technologien erfolgen oder aber eine Vielzahl an Technologiefeldern abgedeckt werden soll. Hierbei ist dann der Grad der Unterschiedlichkeit der bearbeiteten Technologiefelder ebenso zu berücksichtigen wie die Frage, ob es um eine Erstinvestition im Sinne eines Einstiegs in eine neue Technologie geht oder ob bereits vorhandene Technologien weiter ausgebaut werden.

Die Risikoabwägung, um die es hier geht, manifestiert sich in der Entscheidung zwischen

- dem Risiko, bei hohem Umfang an Technologieinvestitionen und/oder hoher Diversität der Technologiefelder aufgrund der daraus folgenden Komplexität dieses kontingenzaktiven Vorgehens und der finanziellen Bindung in die Zukunft hinein eine Überforderung der Organisation, möglicherweise ein „strategisches Sich-Verzetteln“ und einen Steuerungsverlust herbeizuführen, versus
- dem Risiko, bei zu wenigen Transaktionen und zu geringer Streuung auf verschiedene Technologiefelder später die erfolgreichen Technologien nicht im Portfolio zu haben – oder sollten sich Kombinationen oder das Zusammenspiel

mehrerer Technologien als erfolgskritisch erweisen, nicht von Synergien dieser Kombinationen profitieren zu können – was beides letztlich im Nachhinein als Fehlallokation interpretiert werden müsste.

Zeitpunkt und Schnelligkeit der Technologieinvestition

Technologieinvestitionszeitpunkte können sich anhand der Entscheidungsmuster eines Unternehmens ergeben. Entsprechend der sogenannten Miles-Snow-Typologie (Miles et al. 1978) ergeben sich vier strategische Unternehmenstypen: Der Prospector (als Pionier technologisch innovativ), der Defender (auf Stabilität bedachter Ablehner neuer Technologien), der Analyzer (auf Sicherheit bedachter, erst einmal Abwartender) sowie der Reactor (selektiv zwischen schneller Adoption und abwartender Haltung Entscheidender). Auf dieser Typologie basierend entwickelt Chan-Olmsted (2006) für die Medienbranche sechs Typen der Adoption von Technologien: Innovative Prospectors experimentieren, sind innovativ und proaktiv und suchen nach Chancen in neuen Märkten. Entrepreneurial Prospectors investieren aggressiv und risikofreudig in neue Produkte und/oder Märkte. Entrepreneurial Analyzers suchen innerhalb des stabilen Rahmens ihrer gegebenen Strukturen und Prozesse nach Chancen durch neue Technologien. Conservative Analyzers übernehmen neue Technologien nur sehr langsam. Defender warten so lange ab, bis sich die neue Technologie vollständig am Markt etabliert hat. Die Reactors versuchen entweder, von neuen Technologien in einem sehr frühen Stadium zu profitieren oder warten ab, bis die Technologie in ihrer Branche weit verbreitet und etabliert ist.

Die Schnelligkeit von Technologieinvestitionen von Unternehmen beurteilt Rogers (2003) in der (rückblickenden) Betrachtung der tatsächlichen Adoptionszeitpunkte aller Investitionen und Akquisitionen in eine Technologie. Er unterscheidet fünf Unternehmenstypen: Innovators sind technologiebegeistert, risikofreudig und haben die finanziellen Ressourcen, um Innovationen als Erste zu adaptieren. Early Adopters gelten als Visionäre, werden von innovativen Projekten mit hohem Risiko und hoher Belohnung angezogen und üben somit Einfluss auf die nachfolgenden Gruppen aus. Mitglieder der Early Majority sind weniger innovationsfreudig, lassen sich als Pragmatiker aber schnell von den Vorteilen technologischer Innovationen überzeugen, sobald sich eine neue Technologie auf dem Markt etabliert hat. Die Late Majority ist konservativ und adaptiert erst dann neue Technologien, wenn der Druck so groß geworden ist, dass sie reagieren muss, um nicht abgehängt zu werden. Laggards sind Nachzügler, versuchen den Status Quo so lange wie möglich aufrecht zu halten und adaptieren neue Technologien erst dann, wenn diese vom Rest der Branche bereits als überholt eingestuft werden. Die aufgezeigten Unternehmenstypen lassen erahnen, dass es keine grundsätzlich

richtige Entscheidung gibt. Dies wird auch deutlich, wenn man die wettbewerbsstrategische Aktionsschnelligkeit betrachtet: So wird unterschieden zwischen einem First Mover, der als erster in ein neues (Technologie-)Feld einsteigt, einem Second Mover, der auf Aktionen eines First-Mover-Konkurrenten reagiert, und einem Late Mover, der in abwartender Position verharrt sowie Markt und Konkurrenten beobachtet, um für spätere Reaktionen gut vorbereitet zu sein (Lieberman/Montgomery 1988). Wie stark die jeweiligen Vor- und Nachteile der drei Strategien zum Tragen kommen, hängt dabei von situativen Faktoren ab, die sich allerdings, vom Zeitpunkt der Entscheidung aus gesehen, teilweise auch erst in der Zukunft ergeben können.

Die Risikoabwägung, um die es hier geht, manifestiert sich in der Entscheidung zwischen

- dem Risiko, bei frühzeitigem Handeln und schneller Grundhaltung als Pionier, Early Adopter oder First Mover in noch wenig bekannten Umfeldern, trotz hoher Marktaufbau- und Marktentwicklungskosten, Fehler zu machen und in der Folge zu scheitern, versus
- dem Risiko, in abwartender Haltung und als auf Sicherheit bedachter Second Mover, Late Mover oder Nachzügler, trotz sorgfältiger Vorbereitung, den Vorsprung der First Mover nicht mehr aufholen sowie neu entstandene Markteintrittsbarrieren dann nicht mehr überwinden zu können.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Als Unternehmen technologisch am Puls der Zeit zu bleiben oder sogar die technologische Entwicklung über das Unternehmen hinaus mitzubestimmen, ist in der heutigen Zeit eine zentrale Unternehmensführungsaufgabe. Die Gestaltung des Technologieinvestitionsportfolios ist daher wettbewerbsentscheidend und letztlich überlebenskritisch für Unternehmen. Darüber hinaus leiten sich aus dieser Basisentscheidung viele wichtige Ressourcenallokationsnotwendigkeiten für die Zukunft ab – Unternehmen legen sich auf Dauer mehr oder weniger strategisch fest.

Abstrahiert man dies, so wird die zeitliche Dimension von Strategie und Unternehmenssteuerung aufgerufen – von der Grundhaltung zu zeitlichen Aspekten über die konkrete Gelegenheit bis hin zur zeitbezogenen (Investitions-)Aktivität. In diesem Zusammenhang entstehen spezifische Risiken, die frühzeitig antizipiert und strategisch gesteuert werden müssen – und zwar mit Bezug zum Geschäftsmodell und den Stakeholderinteressen.

Spätestens hier ist der Kern von Risk Governance berührt, wenn es nämlich um die Risikosteuerung vor dem Hintergrund der langfristigen Überlebenssicherung des Unternehmens geht. Risk Governance als eine grundlegende Philosophie be-

deutet die Durchdringung des Unternehmens mit einer stakeholderorientierten Risikosteuerung aus strategischer Sicht (Stein/Wiedemann 2016). Sie ist explizit auf das strategische Geschäftsmodell eines Unternehmens bezogen, denn genau dort werden die relevanten unternehmensexternen wie auch unternehmensinternen Stakeholder mit ihren Zielen und Interessen abgebildet, denen das Unternehmen möglichst entsprechen sollte. Risk Governance will auf dieser strategischen Ebene – viel weitergehend als das eher operativ ausgerichtete Risikomanagement – Risiken proaktiv steuern und den Zeithorizont dafür möglichst weit in die Zukunft ausdehnen. Zugleich will die Risk Governance risikobezogenen Entscheidungen den Normen der Good Corporate Governance verpflichten, sodass die Stakeholder auf eine risikobezogene Nachhaltigkeit des Unternehmenshandelns vertrauen können.

Die an anderer Stelle beschriebene Risk Governance (Stein et al. 2019) scheint, dem thematischen Bezug der oben beschriebenen Herausforderung entsprechend, gerade in ihrer zeitbezogenen Dimensionierung noch weiter konkretisiert werden zu können. Denn analog zur Technologieinvestitionsentscheidung lassen sich die drei benannten zentralen Dimensionen auch für die Risk Governance selbst systematisch durchdenken:

- Innovationspotenzial und Reifegrad der Risk-Governance-Praktiken: Das Unternehmen sollte bewusst reflektieren, inwieweit es allein dem traditionellen Risikomanagement mit seinen Beschränkungen vertraut oder aber sich die Risk Governance als Innovation erschließt, obwohl die damit verbundenen Praktiken vergleichsweise noch nicht so ausgereift sind. Es besteht aber das Risiko, die Potenziale der Risk-Governance-Innovation zu verpassen und gegenüber dem Wettbewerb, der diese einsetzt, ins Hintertreffen zu geraten.
- Umfang und Diversität der Investitionen in Risk Governance: Will das Unternehmen hier eine „all-in-Strategie“ fahren und initiativaktiv auf eine neue evolutionäre Stufe der Risikosteuerung (Gleißner et al. 2021) kommen, oder will es ein breites Portfolio an Risikosteuerungsaktivitäten vorhalten, wissend, dass es hierdurch zu einer Verzettelung der Aktivitäten und gegebenenfalls einer Unschärfe zwischen konkurrierenden Risikobeurteilungen kommen kann?
- Zeitpunkt und Schnelligkeit der Risk-Governance-Aktivitäten: Auch im Risk-Governance-Kontext ist die der Entscheidung zugrunde liegende strategische Grundhaltung des Unternehmens angesprochen, bei der Schnelligkeit des risikosteuernden Handelns mit dem Sicherheitsbedürfnis abgewogen werden muss. Die Risk Governance müsste sich allerdings bewusst bei „früh/schnell“ verorten – die Alternative „spät/langsam“ würde die benötigte Proaktivität der Risikosteuerung konterkarieren.

Es ist der zukünftigen Risk-Governance-Forschung zu wünschen, dass hierzu bald belastbare empirische Befunde vorliegen, um – analog zur Technologie – zu einer belastbaren „Risikosteuerungsinvestitionsstrategie“ zu kommen.

Literatur

- Chan-Olmsted, Sylvia M. (2006): Issues in media management and technology, in: Albarran, Alan B./Chan-Olmsted, Sylvia M./Wirth, Michael O. (Hrsg.), *Handbook of media management and economics*, Mahwah, NJ/London, S. 251-274.
- Crunchbase (o. D.): About us, <https://about.crunchbase.com/about-us/>, Stand: 30.06.2022.
- Fenn, Jackie/Raskino, Mark (2008): *Mastering the hype cycle: How to choose the right innovation at the right time*, Boston, MA.
- Fenn, Jackie/Raskino, Mark/Burton, Betsy (2013): *Understanding Gartner's hype cycles*, Stamford, CT.
- Gleißner, Werner/Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2021): Die Business Judgement Rule als Treiber der Evolution des Risikomanagements, in: *Der Betrieb*, Jg. 74, Nr. 27-28, S. 1485-1490.
- Lieberman, Marvin B./Montgomery, David B. (1988): First-mover advantages, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 9, Nr. 1, S. 41-58.
- Miles, Raymond E./Snow, Charles C./Meyer, Alan D./Coleman, Henry J. (1978): Organizational strategy, structure, and process, in: *Academy of Management Review*, Jg. 3, Nr. 3, S. 546-562.
- Olivan, Patrick (2019): *Methode zur organisatorischen Gestaltung radikaler Technologieentwicklungen unter Berücksichtigung der Ambidextrie*, Stuttgart.
- Panetta, Kasey (2021): 5 trends drive the Gartner hype cycle for emerging technologies, 2020, <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-trends-drive-the-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies-2020>, Stand: 30.06.2022.
- Rogers, Everett M. (2003): *Diffusion of innovations*, 5. Auflage, New York, NY.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Jg. 42, Nr. 11, S. 1224-1242.
- Wiedemann, Arnd/Dielmann, Jan-Phillipp (2020): Die Route wird berechnet – Mit welchen Visionen Google, Amazon, Facebook und Apple unsere Gegenwart und Zukunft formen, in: Hoch, Gero/Schröteler-von Brandt, Hildegard/Schwarz, Angela/Stein, Volker (Hrsg.), *Diagonal: Zum Thema: Vision*, Göttingen, S. 139-159.

Risk Governance im Bildungskontext: Rahmenbedingungen für digitale Bildung in der Schule

Michael Schuhen/Minou Seitz/Manuel Froitzeim *

Einführung

2016 hat die Kultusministerkonferenz in einem Strategiepapier zur Bildung in der digitalen Welt festgelegt, dass Schülerinnen und Schüler „im Verlauf ihrer Schulzeit Gelegenheit erhalten, digitale Kompetenzen zu erwerben“ (KMK 2016, 13). 2019 verliehen Bund und Länder diesem Beschluss Nachdruck, indem sie die Verwaltungsvereinbarung für den DigitalPakt Schule unterzeichneten, sodass dieser am 17.05.2019 starten konnte. Der DigitalPakt Schule verfolgt die Absicht, die Leistungsfähigkeit der digitalen Bildungsinfrastruktur an Schulen zu verbessern und so für eine bessere Ausstattung der Schulen mit digitaler Technik zu sorgen (BMBF 2019). In seiner Ausrichtung handelt es sich beim DigitalPakt in erster Linie um ein Infrastrukturprojekt, das Schulträgern, neben dem existierenden Breitbandausbau-Programm, bundesweit und flächendeckend ermöglichen soll, ihre Schulen mit funktions- und leistungsfähigen Netzwerken, Servern und Endgeräten auszustatten. Dadurch soll das Ziel erreicht werden, digitale Bildung in Verbindung mit dem Erwerb digitaler Kompetenzen in jedem Klassenraum und in jedem Unterrichtsfach zu ermöglichen.

Als Grundlage für die Erschließung der Potenziale, die digitale Bildungsmedien und digitaler Unterricht für die schulische Bildung aufweisen (partizipatives, multimodales, individualisiertes und vernetztes Lernen (Schuhen/Froitzeim 2018), ist das bundesweite Verlegen von Netzkabeln und das Anbringen von Access-Points in Schulen zu begrüßen. Auch die Ausstattung mit Servern, mobilen Endgeräten, neuen PC-Pools und der Aufbau von Lehr-Lernplattformen fördert diese Ziele, hält aber gleichzeitig auch viele neue Aufgaben für die im Bildungskontext beteiligten Akteure bereit. Aus Akteurssicht sind hier die Bundesländer (Festlegung der Bildungsziele, Dienstherren der Lehrerinnen und Lehrer, Rahmenvorgaben für digitale Bildung), die Schulträger (Bereitstellung von Gebäuden, Infrastruktur in den Gebäuden, Verwaltung der Endgeräte und Netze), die Lehrerinnen und Lehrer (Vermittlung digitaler Kompetenzen, Anwender in Schulnetzen

* PD Dr. Michael Schuhen ist wissenschaftlicher Leiter des Teams der Digitalen Wirtschaftsbildung am Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Siegen.

Minou Seitz, M. A. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich der Digitalen Wirtschaftsbildung am Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Siegen.

Diplom-Gymnasiallehrer Manuel Froitzeim ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich der Digitalen Wirtschaftsbildung am Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Siegen.

und Verwaltung von schülerbezogenen Daten) sowie die Schülerinnen und Schüler (Lerner digitaler Kompetenzen, Anwender in Schulnetzen) zu nennen.

Die neue Ausstattung der Schulen im Rahmen des Breitbandausbauprogramms und des DigitalPakts Schule eröffnet nicht nur neue Möglichkeiten, sondern auch eine Reihe von Risiken und Herausforderungen, mit denen die eben genannten Akteure konfrontiert werden und mit denen sich diese im Sinne einer strategisch ausgerichteten Risikosteuerung (Risk Governance) (Stein/Wiedemann 2016; Stein et al. 2019) befassen müssen. Spezifisch ergeben sich dabei Risiken im Bereich des Datenschutzes und der Datensicherheit, die sowohl auf Akteursseite (Lehrende und Lernende) als auch auf technischer infrastruktureller Ebene (Sicherung des Schulnetzwerks und der mobilen Endgeräte) und Datenmanagement-Ebene (Management der Datenbestände im Zuge von Learning Analytics und Bildungsplattformheterogenität) zu verorten sind.

Der folgende Beitrag skizziert wesentliche Datenschutz- und Datensicherheitsrisiken, die in einem digitalisierten Schulalltag bestehen, und identifiziert eine risikogerechte und vorausschauende Adressierung dieser Risiken als Rahmenbedingung für ein nachhaltiges Etablieren einer digitalen Lehr- und Lernkultur im Schulunterricht und für das Gelingen von Digitalisierung in der Schule. Aus dieser schuleleitenden Risikoperspektive werden abschließend Entwicklungsimpulse für die Risk Governance unterbreitet.

Risikofaktor 1: IT-Sicherheit des Schulnetzwerks als Aufgabe der Schulträger

Ein internetbasierter Schulalltag eröffnet völlig neue Bedrohungsszenarien für Schulen, die sich auf basaler Ebene zunächst zwischen IT-Sicherheit und cyberkriminalistischen Angriffsmethoden bewegen. Der 2019 veröffentlichte Lagebericht des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik zur Lage der IT-Sicherheit in Deutschland stellt grundsätzlich fest, dass Zielgruppen von Cyberangriffen breit gefächert sind, Opfer von Cyberangriffen demnach sowohl der Staat und die Verwaltung als auch die Wirtschaft, die Gesellschaft und der einzelne Bürger sein können (BSI 2019). Als gemeinsamer Nenner gilt der Grad an Vernetzung der jeweiligen Akteursgruppe, sodass sich im Schulkontext aus der Vernetzung von Lehrenden, Lernenden sowie dem unterrichtlichen und schulischen Verwaltungsapparat eine ebenso konkrete Gefährdungslage für Schulen ableiten lässt.

Das wesentliche Risiko stellen in diesem Zusammenhang Hackerangriffe dar, bei denen diese in das IT-System der jeweiligen Schule eindringen und dies sowohl von innen (Schülerinnen und Schüler als Angreifer aus dem internen Netz)

als auch von außen. Hieraus ergeben sich vielfältige Bedrohungsszenarien, zu denen unter anderem Distributed Denial-of-Service-Angriffe (DDoS) zählen. Bei diesen handelt es sich um eine weit verbreitete und häufig genutzte Angriffsmethodik auf IT-Systeme, um die Verfügbarkeit von Rechnern zu stören oder diese zum Absturz zu bringen, indem das Netz mit nicht notwendigem Datenverkehr überflutet wird (Schleupner 2016, 3). Im Rahmen eines DDoS-Angriffes wird von Hackern versucht, eingesetzte Schadprogramme (Malware) auf die Rechner im Netzwerk zu bringen. Letztere bezeichnet Schadsoftware, die schädliche Funktionen auf einem oder mehreren IT-Systemen ausführt. Hierzu gehören Trojanische Pferde, Spyware, Würmer und Viren (Königs 2017, 426). Für Schulen, die mit dem Internet vernetzt sind, stellen Hackerangriffe und Malware unmittelbare Sicherheitsrisiken für den Datenschutz und die Datensicherheit dar. Ohne IT-Sicherheitssysteme mit entsprechenden Sicherheitskonzepten laufen Schulen demnach Gefahr, Opfer von externen Cyberangriffen zu werden, sodass Nicht-Autorisierte auf Daten und damit (sensible) Informationen zugreifen und diese für ihre Zwecke missbrauchen können.

Für Schulen ebenso konkret ist das Risiko, den internetbasierten Schulbetrieb nicht aufrecht erhalten zu können, da dieser aufgrund eines Cyber-Angriffs beeinträchtigt wird oder sogar völlig zum Erliegen kommt. Ebenso können digitale Klassenbücher, Notenlisten und notwendige digitale Verwaltungsstrukturen wie Schulprogramme Angriffsziele darstellen. Die Gefahren lauern jedoch nicht nur außerhalb. Angriffe aus dem internen Netz seitens der Schülerinnen und Schüler sind ebenso in Erwägung zu ziehen, sodass auch hier die bereits beschriebenen Verfahren eingesetzt werden könnten, um schülerbezogene Daten zu manipulieren oder digitales Lernen zu verhindern. Des Weiteren kann die Internetanbindung einer Schule und die Vielzahl an verfügbaren internetfähigen Geräten für weitere DDoS-Angriffe auf das Netz einer anderen Institution genutzt werden.

Risikofaktor 2: IT-Sicherheit der mobilen Endgeräte als Aufgabe des Schulträgers oder des Lernenden

Digitaler Unterricht ist ohne mobile Endgeräte (beispielsweise Tablets und Notebooks) nicht durchführbar. Für die IT-Sicherheit an Schulen stellen mobile Endgeräte eine besonders große Herausforderung dar, wenn diese nicht dauerhaft in das Schulnetzwerk integriert sind (Bring-Your-Own-Device-Konzept, kurz BYOD-Konzept). Werden private Tablets und Ähnliches innerhalb des Schulnetzwerks genutzt, ist die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Sicherheitsupdates fehlen und es bei der Konfiguration der Geräte zu Fehlern kommt, wodurch Sicherheitslücken entstehen können, die dann Trojanern und weiteren Bedrohungen den Weg ins Schulnetz eröffnen.

Konzepte, die einheitliche und durch Mobile Device Management (MDM)-Lösungen verwaltete Strukturen für mobile Endgeräte vorsehen, reduzieren diese Gefahren und ermöglichen auch das Management von Risiken auf der Individual-ebene. Schülerinnen und Schüler produzieren während des Unterrichts Daten. Zum einen gewollt, weil sie die Aufgabe haben, digitale Produkte zu erstellen, zum anderen aber auch unkontrolliert, indem sie Fotos und Videos aufnehmen, nicht schulungsgemessene Seiten im Internet aufrufen oder Inhalte aus dem Unterricht teilen. BYOD-Konzepte sind an diesen Stellen häufig machtlos, die Gefährdungslagen zu steuern und einzugrenzen, außer man trennt das Netzwerk der BYOD-Geräte vom Schulnetzwerk ab. Schülerinnen und Schüler sind noch im Lernprozess und erwerben digitale Kompetenzen, die auch Aspekte wie Mobbing im Internet oder Rechte und Pflichten umfassen. Von Lehrerinnen und Lehrern kann nicht verlangt werden, dass sie all dies während ihres eigenen digitalen Unterrichts zusätzlich erfassen und unterbinden.

Risikofaktor 3: Umgang mit schülerbezogenen Bildungsdaten als Aufgabe des Gesetzgebers und der Kultusministerien sowie deren Anwendung in der Institution Schule

Der DigitalPakt Schule hat auch bei den Bildungsanbietern (bei Schulbuchverlagen und Softwareherstellern, aber auch bei Universitäten, Stiftungen und Bundesländern mit ihren Bildungsplattformen oder nationalen Plattformprojekten wie der HSP-Cloud) zu einer großen Vielfalt im Angebot geführt. So haben die Schulbuchverlage zahlreiche Bildungsplattformen etabliert, auf deren Angebote Schulen oder Schülerinnen und Schüler mittels Lizenzen zugreifen. Manche Bildungsinhalte werden auf den Bildungsplattformen des jeweiligen Bundeslandes bereitgestellt und die Mehrheit ist strukturiert nahezu nicht erfassbar. Besonders für Letztere und für die kommerziellen Angebote gilt, dass die personenbezogenen Daten von Schülerinnen und Schülern, die bei der Nutzung entstehen, den „geschützten Raum“ Schule verlassen und in einen „freien“ Kontext transferiert werden, sodass schülerbezogene Daten verschiedenen Anbietern überlassen werden. Zwar unterliegen die Daten der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und weiteren gesetzlichen Regelungen. Die Frage, wie diese in der Praxis umgesetzt und eingehalten werden, bleibt aber offen.

Wesentlicher Risikotreiber ist dabei Learning Analytics, ein neues Instrumentarium zur Optimierung von Lehr- und Lernprozessen. Learning Analytics „verwenden statisch und dynamisch generierte Daten von Lernenden und Lernumgebungen, um diese in Echtzeit zu analysieren und zu visualisieren, mit dem Ziel der Modellierung und Optimierung von Lehr- und Lernprozessen sowie Lernumgebungen“ (Ifenthaler/Widanapathirana 2014, zitiert nach Ifenthaler/Drachslar

2020, 517). Hieraus ergeben sich unmittelbare Risiken für den schulrelevanten Datenschutz, da personenbezogene Daten von Schülerinnen und Schülern erhoben und verarbeitet werden, ohne dass Schulen als die jeweiligen Lizenznehmer fortwährend nachvollziehen und kontrollieren können, was mit den Daten ihrer Schülerinnen und Schüler passiert und für welche Zwecke diese ausgewertet und verwendet werden. Dass Schulen verschiedene Bildungsangebote auf unterschiedlichen Bildungsplattformen nutzen und schülerbezogene Daten in der Konsequenz bei entsprechend zahlreichen Bildungsanbietern generiert werden, verschärft die Problematik zusätzlich.

Wie Schulen in der Bildungspraxis mit den gesetzlichen Rahmenbedingungen umgehen, hat die COVID-19-Pandemie gezeigt. Diese hat Schulen in kürzester Zeit mit immensem Handlungsdruck konfrontiert, der sich darin äußerte, einen Ausgleich zwischen dem Aufrechterhalten des unterrichtlichen Betriebs auf der einen Seite und dem Einhalten datenschutzrechtlicher Bestimmungen im Zuge der Nutzung von Videokonferenzsystemen und Messenger-Diensten auf der anderen Seite zu schaffen. Die pandemiebedingte herausfordernde Situationslage hat in der Praxis dazu geführt, dass zentrale Vorgaben der Bildungsadministration häufig umgangen wurden oder aber Leitlinien für einen datenschutzkonformen digitalen Homeschooling-Unterricht fehlten, mit der Konsequenz, dass Videokonferenzsysteme eingesetzt wurden, die nicht datenschutzkonform waren, und Messenger-Dienste etabliert wurden, die ebenfalls nicht genehmigt waren.

Die Funktionalität von Schule zu gewährleisten, war oberste Priorität, sodass an dieser Stelle deutlich wird, dass ein Abwägen zwischen der Nutzung nicht datenschutzkonformer Bildungsmaßnahmen und dem Einhalten von gesetzlichen Vorgaben während der Pandemie häufig zugunsten des unterrichtlichen Betriebs ausgefallen ist. Zwar ist dies auf die Extremsituation zurückzuführen, in denen sich Schulen pandemiebedingt befanden. Die Risiken und Gefährdungslagen, die sich aus diesem Vorgehen für die beteiligten Akteure und ihre personenbezogenen Daten ergeben (in erster Linie für die Schülerinnen und Schüler sowie für die Lehrerinnen und Lehrer als unmittelbar am Unterrichtsgeschehen Beteiligte), bleiben davon aber unberührt.

Risikofaktor 4: Datenschutz- und Datensicherheitskompetenzen der Lehrenden

Das risikoadäquate Etablieren einer digitalen Lehr- und Lernkultur im Schulunterricht kann nur funktionieren, wenn man diejenigen Akteure, die den Schulalltag aktiv gestalten, mit entsprechenden digitalen Kompetenzen ausstattet. Auf der Individualebene sind dies sowohl die Lernenden als auch die Lehrenden. In Bezug

auf Letztere hat die Europäische Kommission die Schlüsselrolle digitaler Kompetenzen aufgegriffen und einen Rahmen für die digitalen Kompetenzen von Lehrenden (DigCompEdu) erarbeitet (Europäische Kommission 2017). Unter dem Schlagwort „Digitale Ressourcen“ werden unter anderem explizit datenschutzbezogene Kompetenzen aufgeführt (Europäische Kommission 2017).

Aus einer risikogeleiteten Perspektive ist der Forderung nach dem Vorhandensein und der Förderung von digitalen Kompetenzen unter pädagogischen Fachkräften unbedingt nachzukommen. Durch die Digitalisierung des Schulalltags wandelt sich das Arbeitsumfeld von Lehrerinnen und Lehrern grundlegend. Diese sehen sich im Zuge der Verwendung von digitalen Bildungsmedien mit neuen Kompetenzanforderungen konfrontiert, die sowohl auf datenschutz- als auch auf datensicherheitsrelevanter Ebene potenzielle Risiken für Schulen als Arbeitsgeber aufweisen. An dieser Stelle ist der Dienstherr aufgefordert, systematische Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen, da der Risikofaktor „Mensch“ und dessen Qualifikation wesentlich für eine funktionierende IT-Sicherheit ist.

Risikofaktor 5: Datenschutz- und Datensicherheitskompetenzen der Lernenden

Auch für Schülerinnen und Schüler gilt, dass die Möglichkeiten der Digitalisierung eine erhöhte Datenschutzkompetenz und Fähigkeiten im technischen Umgang erfordern (KMK 2016). Im Sinne einer Data Literacy als „the ability to collect, manage, evaluate, and apply data, in a critical manner“ (Ridsdale et al. 2015, 8) benötigen Schülerinnen und Schüler entsprechende Kompetenzen, um digitale Lernangebote risikoreflektiert und sicher nutzen zu können, und dies sowohl für ihre Person als auch für das Umfeld Schule, in dem sie sich bewegen. Entgegen der weitläufig vertretenen Ansicht, nach der Schülerinnen und Schüler häufig als Digital Natives (Prensky 2001) bezeichnet werden, können diese nämlich nicht pauschal als digital kompetent behandelt werden (Schuhen et al. 2017).

Für Schulen als Verantwortliche bergen defizitäre oder nicht vorhandene digitale Kompetenzen unter den Lernenden Risikopotenziale, die sich beispielsweise im Öffnen von mit Malware infizierten E-Mails, dem Aufrufen unsicherer Websites oder der Verwendung unsicherer Passwörter äußern (dies gilt ebenso für die Lehrenden). Weiteres Risikopotenzial birgt zudem die unsachgemäße und nicht lerndienliche Nutzung digitaler Endgeräte im Schulunterricht (siehe hierzu Risikofaktor 2).

Schlussfolgerungen für die Anwendung der Risk Governance im Schulkontext

Schulen, die sich den digitalen Zeitgeist der Gegenwart zu Nutze machen und die Potenziale digitaler Bildungsmedien und digitalen Unterrichts ausschöpfen, produzieren Daten. Die Frage, wie Schulen mit diesen Daten umgehen und wie sie diese vor unbefugten Zugriffen und Verwendungsweisen schützen können, markiert wesentliche Herausforderungen, mit denen sich die Institution Schule im digitalen Wandel konfrontiert sieht. Im Schulkontext ergeben sich für die Risk Governance auf unterschiedlichen Ebenen Handlungsfelder, die es jeweils strategisch zu adressieren gilt.

- (1) Sichere Rahmenbedingungen für digitalen Schulalltag schaffen: Im Zuge einer risikoadäquaten Adressierung des digitalen Wandels an Schulen sind zunächst die Städte und Gemeinden gefragt, die für das Schaffen von Rahmenbedingungen verantwortlich sind, in denen digitales Lernen und Lehren möglich sind. Dazu ist erforderlich, dass sich Schule als Akteur in einem neuen digitalen Umfeld begreift, für den das Managen von Informationssicherheitsrisiken eine wesentliche und alltagsrelevante Rolle spielt. Die fortschreitende Umsetzung des DigitalPakts Schule bedingt demnach, dass das Implementieren von cyber- und informationssicherheitsbezogenen Vorkehrungen im Schulkontext perspektivisch eine ebenso wichtige Rolle spielen wird, wie es beispielsweise in der freien Wirtschaft der Fall ist. Schulinterne Sicherheitsstandards zu definieren, die zum Beispiel eine Firewall für Schulserver und -netz, eine strukturierte Datensicherung oder das Aufspielen von Antivirenprogrammen auf Schul-tablets vorschreiben, müssen vor diesem Hintergrund fester Bestandteil eines Risikomanagements von Schulen sein. Zusätzlich ist der Schulträger gefragt, der Sorge tragen muss, dass die im Schulunterricht nicht personenbezogen genutzten mobilen Endgeräte softwareseitig standardmäßig nach der Nutzung zurückgesetzt werden, um beispielsweise das unbefugte Versenden und Vervielfältigen von Fotos und Videos zu verhindern. Zudem muss sichergestellt werden, dass die mobilen Endgeräte standardmäßig mit Zugangsbeschränkungen versehen sind, sodass Schülerinnen und Schüler nicht wahllos auf alle Angebote im Internet zugreifen können. Ein solches Vorgehen liegt im schuleigenen Interesse, da dieses das Risiko mindert, dass Lernende schulschädigende Verhaltensweisen an den Tag legen können.
- (2) Gesetzliche Rahmenbedingungen für Bildungsplattformen schaffen sowie standardisierte Prüfstellen etablieren: Die Heterogenität bei professionellen Bildungsplattformen weist sowohl datensicherheits- als auch fachdidaktische Vorteile auf. Erste sind darin begründet, dass das Angriffspotenzial von Hackern deutlich reduziert wird. Auch fachdidaktisch ist die Heterogenität von Bil-

edungsplattformen in Deutschland zu begrüßen, da jedes Unterrichtsfach unterschiedliche methodische Lehr- und Lernzugänge besitzt und so eine Vielfalt in der Bildungsplattformlandschaft gefördert werden kann. Allerdings geht die Planungssicherheit, die analoge Schulbücher Schulen in der Vergangenheit innerhalb des Auswahlprozesses geeigneter Bildungsmedien für den schulischen Unterricht boten, in der Vielfalt kommerzieller Angebote im Bildungsbereich in einen deutlich risikobeladeneren Auswahlprozess über. Besonders bei der Nutzung von Bildungsplattformen, die nicht staatlich betrieben oder kontrolliert werden, sind Schulen gut beraten, genauestens darauf zu achten, wie die jeweiligen Anbieter mit den Daten ihrer Schülerinnen und Schüler umgehen. Insgesamt fehlt eine einheitliche Prüfstelle, die beispielsweise analog zum Schulbuchzulassungsverfahren digitale Bildungsangebote inhaltlich, technisch und unter Datenverarbeitungsgesichtspunkten prüft. Die Extremsituation, in der sich Schulen während der COVID-19-Pandemie befanden, zeigt zudem, dass eine Risk Governance an Schulen das Verhältnis von Schulaufsicht, Schulleitung und Lehrerinnen und Lehrern neu bestimmen muss und Abwägungsentscheidungen für Bildung und gegen rechtliche Bestimmungen und Vorgaben neu strukturiert werden sollten.

- (3) Fortbildungsangebote für Lehrende forcieren und digitale Kompetenzen in Lehrerbildung integrieren: Damit Lehrerinnen und Lehrern mit digitalen Kompetenzen im Bereich des Datenschutzes und der Datensicherheit ausgestattet werden können, müssen sowohl diejenigen Fachkräfte adressiert werden, die bereits lange im Beruf aktiv sind als auch diejenigen, die sich noch in der Lehrerbildung befinden. Für Erstere ist notwendig, dass das Schulungs- und Fortbildungsangebot ausgebaut und unkompliziert zur Verfügung gestellt wird. Wesentliche Zielsetzung sollte dabei sein, unter den Lehrenden ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass diese mit schülerbezogenen Daten und folglich großen Datenmengen umgehen und diese als schützenswerte Güter zu behandeln sind. Konkret müssen Lehrerinnen und Lehrer im Bereich Datenschutz fortgebildet und für datenschutzrechtliche Bestimmungen und im Schulalltag auftretende datenschutzrechtliche Fragestellungen sensibilisiert werden. Zudem gilt es, Lehrende auch in datensicherheitsrelevanten Fragestellungen zu schulen, sodass zum Beispiel Lehrpersonal, das mobile Endgeräte im Unterricht einsetzt, keinen Risikofaktor für die IT-Sicherheit der Schule darstellt. Die Bundesländer als Arbeitgeber sind hier aufgefordert, Lehrerinnen und Lehrer deutlich zu professionalisieren, indem sie Fortbildungsangebote schaffen und für professionelle IT-Strukturen, die Ausstattung der Lehrerinnen und Lehrer mit Dienstgeräten und für eine Sensibilisierung für den Umgang mit Daten sorgen. Es ist in jedem Fall Aufgabe der Bundesländer, die Aus- und Fortbildung ihrer Lehrkräfte an die Anforderungen des digitalen Wandels an-

zupassen und den Beruf des Lehrers mit Blick auf Datenschutz, Datensicherheit, digitale Kompetenzen und professionelle digitale Arbeitsstrukturen neu zu denken.

- (4) Digitale Kompetenzen als festen Bestandteil in die Schulcurricula aller Unterrichtsfächer integrieren: Digitale Bildung ist ein zentraler Bestandteil zeitgemäßer Verbraucherbildung. In der Rahmenvorgabe Verbraucherbildung in Schulen des Ministeriums für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen nimmt digitale Bildung beispielsweise den eigenen Bereich „Medien und Information in der digitalen Welt“ ein, zu dem auch die Ausbildung von Kompetenzen in den Anwendungsfeldern Mediensicherheit und Datenschutz gehört (MSB 2017). Da die Notwendigkeit der Förderung von digitalen Kompetenzen unter Schülerinnen und Schülern einen schul- und damit bundesländerübergreifenden Bedarf kennzeichnet, sind die Kultusministerkonferenzen der Länder gefragt, digitale Bildung als Teil schulischer Verbraucherbildung in den Curricula weiter voranzutreiben.

Von einem umfassenden digitalen Wandel in deutschen Schulen kann aktuell noch nicht die Rede sein. Gerade diesen Umstand können Schulen in ihrem Risikomanagement aber aufgreifen und digitalisierungsbedingte Herausforderungen von Anfang an risikogerecht adressieren. Versäumen Schulen es, sich den skizzierten Risiken anzunehmen, kann dies auch unmittelbare Rechtsfolgen nach sich ziehen. Als Bildungseinrichtungen, die (in großem Umfang) personenbezogene Daten verarbeiten, müssen sich Schulen seit dem 28.05.2018 an die DSGVO halten. Die Verordnung verfolgt einen risikobasierten Ansatz, zu dem in einem Kurzpapier der Datenschutzkonferenz festgehalten wird, dass für die Datenverarbeitung Verantwortliche mit Rechtsfolgen konfrontiert werden, wenn diese es versäumen, ein Risiko zu identifizieren oder inadäquate Vorkehrungen für ein identifiziertes Risiko treffen (DSK 2018, 2).

Schulen sind also unmittelbar dazu angehalten und rechtlich verpflichtet, mit den im Schulalltag anfallenden personenbezogenen Daten vorausschauend und umsichtig umzugehen. Dies bedingt ein ebenso umsichtiges Vorgehen im Bereich der Datensicherheit, und hier spezifisch der Bereitstellung eines an die bestehenden Risiken adaptierten IT-Sicherheitsmanagements, sowohl auf Ebene der Infrastruktur als auch auf Ebene der mobilen Endgeräte. Perspektivisch werden derart risikoadaptierte Maßnahmen unabdingbar sein, um die Anschlussfähigkeit von Schulen an den digitalen Wandel zu gewährleisten und die Potenziale digitalen Lernens und Lehrens in der Schule zu erschließen.

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Für die Risk Governance als Forschungsgebiet lassen sich zwei übergeordnete Forschungsdesiderate identifizieren. Während Ersteres auf die digitalisierungsbedingten Risiken im schulischen Bildungskontext und damit auf eine tiefgehende Erschließung des Themenfeldes abzielt, rekuriert ein zweiter weitergehender Forschungsimpuls auf ein akteurszentriertes Beforschen von Menschen als Handelnde und Entscheider im (schulischen) Risikokontext. Die im Beitrag skizzierten Risikofaktoren illustrieren, dass eine risikogeleitete Auseinandersetzung mit dem Thema „Digitale Bildung in der Schule“ erforderlich ist, um Rahmenbedingungen für ein datenschutz- und datensicherheitskonformes Lernen und Lehren in der Schule abstecken zu können. Verstärkt betrachtet werden sollte in diesem Zusammenhang, welche Risikopotenziale sich aus der Interaktion zwischen den für den Schulkontext relevanten unmittelbar involvierten Akteuren (Schülerinnen und Schüler sowie Lehrerinnen und Lehrer) ergeben. Welche Risiken aus der Interaktion zwischen Mensch und technischer Anwendung erwachsen können, sollte dabei ebenfalls Beachtung geschenkt und in Risikobewertungsprozesse im Schulkontext integriert werden.

Als Forschungsgebiet sollte sich die Risk Governance zudem verstärkt akteurszentriert verorten und verhaltensbezogenen Fragestellungen nachgehen, die Aufschluss darüber geben, ob und die bestimmten Verhaltensweisen, wie etwa von Lehrerinnen und Lehrern, als Risikotreiber zu verorten sind. Dass sowohl Schülerinnen und Schüler als auch Lehrerinnen und Lehrer eine wesentliche Rolle in der Ermittlung und Beschreibung von Risiken im digitalen schulischen Bildungskontext spielen, zeigt, wie sinnvoll und notwendig eine akteurszentrierte Forschung hier ist. Ein möglicher Schwerpunkt kann dabei auf der Identifikation von Kompetenzen liegen, die unter den beteiligten Akteuren zu einem Abbau von risikobehafteten Verhaltensweisen beitragen. Auf der Basis eines risikogeleiteten Aushandlungsprozesses kann die Risk Governance zu einem besseren Verständnis von risikorelevanten Verhaltensweisen und insgesamt zu einer Bewältigung zukünftiger Herausforderungen beitragen, welche die digitale Bildung für die Institution Schule bereithält.

Literatur

- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2019): *Verwaltungsvereinbarung DigitalPakt Schule 2019 bis 2024*, Bonn.
- BSI – Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (2019): *Die Lage der IT-Sicherheit in Deutschland 2019*, Bonn.
- DSK – Datenschutzkonferenz (2018): *Kurzpapier Nr. 18: Risiko für die Rechte und Freiheiten natürlicher Personen*, Bonn.

- Europäische Kommission (2017): European framework for the digital competence of educators: DigCompEdu, Brüssel.
- Ifenthaler, Dirk/Widanapathirana, Chathuranga (2014): Development and validation of a learning analytics framework: Two case studies using support vector machines, in: *Technology, Knowledge and Learning*, Jg. 19, Nr. 1-2, S. 221-240.
- Ifenthaler, Dirk/Drachslar, Hendrik (2020): Learning Analytics, in: Niegemann, Helmut/Weinberger, Armin (Hrsg.), *Handbuch Bildungstechnologie: Konzeption und Einsatz digitaler Lernumgebungen*, Berlin, S. 515-534.
- Königs, Hans-Peter (2017): IT-Risikomanagement mit System: Praxisorientiertes Management von Informationssicherheits-, IT- und Cyber-Risiken, 5. Auflage, Wiesbaden.
- KMK – Kultusministerkonferenz (2016): Strategie „Bildung in der digitalen Welt“, <https://www.kmk.org/presse/pressearchiv/mitteilung/strategie-bildung-in-der-digitalen-welt.html>, Stand: 30.06.2022.
- MSB – Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2017): Rahmenvorgabe Verbraucherbildung in Schule – in der Primarstufe und Sekundarstufe I in Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf.
- Prensky, Marc (2001): Digital natives, digital immigrants, in: *On the Horizon*, Jg. 9, Nr. 5, S. 1-6.
- Ridsdale, Chantel/Rothwell, James/Smit, Mike/Ali-Hassan, Hossam/Bliemel, Michael/Irvine, Dean/Kelley, Daniel/Matwin, Stan/Wuetherick, Brad (2015): Strategies and best practices for data literacy education: Knowledge synthesis report, <https://dalspace.library.dal.ca/bitstream/handle/10222/64578/Strategies%20and%20Best%20Practices%20for%20Data%20Literacy%20Education.pdf>, Stand: 30.06.2022.
- Schleupner, Linus (2016): Sichere Kommunikation im Umfeld von Industrie 4.0, in: Halang, Wolfgang A./Unger, Herwig (Hrsg.), *Internet der Dinge: Echtzeit 2016*. Berlin, S. 1-12.
- Schuhlen, Michael/Froitzheim, Manuel (2018): Elektronische Schulbücher, in: *Pädagogische Führung – Zeitschrift für Schulleitung und Schulberatung*, Jg. 29, Nr. 1, S. 33-36.
- Schuhlen, Michael/Askari, Minoubanu/Schürkmann, Susanne (2017): Neue Herausforderungen für die Verbraucherbildung an Schulen: Verbraucherinnen und Verbraucher im Internet der Dinge und die digitale Vernetzung der Wirtschaft, in: *Zeitschrift für ökonomische Bildung*, Nr. 6, S. 147-170.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Jg. 42, Nr. 11, S. 1224-1242.

Transgenerationale Risk Governance

Nicolas Mues/Carolin Uebach*

Generationenübergreifendes Management in Familienunternehmen

Häufig wird oft davon gesprochen, bei Entscheidungen die Interessen künftiger Generationen mit einzubeziehen zu wollen. Angesichts der ohnehin komplexen Entscheidungslage in der Unternehmensführung erzeugt dies weitere Unsicherheit. Man will die Existenz künftiger Generationen nicht belasten, doch das existenzbedrohende Potenzial heutiger Entscheidungen in der Zukunft ist naturgemäß schwierig zu bewerten. Es ist hoch kompliziert, Risiken, die in kommende Generationen hineinreichen, früh zu identifizieren und strategische Maßnahmen abzuleiten, die die Existenz des Unternehmens sichern können (Weigel et al. 2018, 35). Dennoch gilt es, die Unternehmensentwicklung „nachhaltig umfassend risikorobust zu gestalten“ (Stein 2019, 39).

In Familienunternehmen wird diese Komplexität zusätzlich durch die Partizipation von Familienmitgliedern gesteigert (Sirmon/Hitt 2003, 341). Die Idee des „Transgenerational Entrepreneurship“ weist dem Übergang zwischen den Generationen der Unternehmensführung eine hohe Bedeutung zu und umfasst, wörtlich übersetzt, diejenigen „Prozesse, durch die eine Familie das unternehmerische Denken und die von der Familie beeinflussten Fähigkeiten nutzt und entwickelt, um generationenübergreifend neue unternehmerische, finanzielle und soziale Werte zu schaffen“ (Habbershon et al. 2010, 1). Im Optimalfall bringen nachfolgende Generationen eigene Fähigkeiten und Ideen ein, um – unterstützt durch den Vorgänger oder die Vorgängerin – dem Unternehmen eine neue Richtung zu geben (Jaskiewicz et al. 2015, 42). Das zu transferierende Wissen ist bei Familienunternehmen enorm, da es sich über Jahrzehnte angeeignet wurde. Tiefe Beziehungen sowie gemeinsame unternehmerische und familiäre Ziele können den Wissenstransfer dabei vereinfachen (Simon/Hitt 2003, 349). Generell besteht bei Familienunternehmen durch die Einbindung der Familie eine langfristige Stabilität. Zugleich stellt die Familie eine zentrale Ressource dar. Weiterhin spüren Familienunternehmen durch eine hohe Kundennähe, welche künftigen Kundenwünsche aufkommen (Llach/Nordqvist 2010, 394). Ferner besitzt das unternehmerische

* Nicolas Mues, M. Sc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen.

Carolin Uebach, M. Sc. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen.

Denken in Familienunternehmen einen langen Zeithorizont. Dies erhöht die Toleranz für lang angelegte Experimente und begünstigt radikale Innovationen (Lumpkin et al. 2010, 247).

Radikale und progressive Innovationen, beispielsweise die Einführung einer neuen Technologie in neuen oder bewährten Märkten, sind die Hauptquellen des Wachstums von Familienunternehmen (Bergfeld/Weber 2011, 88). Die Entwicklung solcher Innovationen hat einen langfristigen Planungshorizont. Dem gegenüber stehen der disruptive und schnelllebige Charakter der Märkte, welcher den Planungshorizont solcher Innovationen verkürzt. Je radikaler die Innovationen in diesem Umfeld gedacht werden, desto notwendiger ist es, sicherzustellen, dass interne und externe Risiken und Chancen früh antizipiert werden, es also institutionalisierte Prozesse im Umgang mit Risiken gibt. Doch das Risikomanagement in kleinen und mittleren Unternehmen ist größtenteils nicht funktional institutionalisiert (Giebel 2006, 51). Hemmnisse sind vor allem Ressourcenknappheit im Hinblick auf humanes, finanzielles sowie technisches Kapital (Kästner 2012, 18-19) und mitunter eine intuitive Unternehmensführung (Stein 2019, 41). Demnach stellt sich die Frage, wie die Professionalisierung der Risikosteuerung und gleichzeitig eine risiko- und geschäftsmodellbezogene Unternehmensführung realisiert werden können. Die Beantwortung dieser Frage birgt für zukünftige Generationen eine hohe Relevanz, weil gerade sie für Familienunternehmen eine bedeutende Stakeholdergruppe darstellen.

Risk Governance (Stein/Wiedemann 2016, 821) kann, aufgrund ihrer holistischen Konzeption, diesbezüglich eine professionelle Lösung sein, bedarf es doch einer weiterentwickelnden Anpassung des traditionellen Risikomanagements (Weigel et al. 2018; Stein et al. 2019). Gemäß des langen Planungshorizonts von Familienunternehmen sollte die Risk Governance entsprechend langfristig ausgerichtet sein. Dies knüpft an mehrere von Hiebl (2019, 1219) identifizierte offene Forschungsfragen an, so etwa, wie Institutionen der Risk Governance über längere Zeiträume hinweg verändert werden können, oder, wie Machtgefüge und Emotionen Institutionen der Risk Governance beeinflussen. Bezogen auf Familienunternehmen ergibt sich vor dem Hintergrund einer generationenübergreifenden Innovationsführerschaft die Frage, ob es für die Durchführung der vier zentralen Aufgaben der Risk Governance (Stein/Wiedemann 2016) in Familienunternehmen vor dem Hintergrund der begrenzten Ressourcenausstattung und der generationenübergreifenden Wertschöpfungsnotwendigkeit besondere Hürden zu überwinden gilt.

Somit werden in diesem Beitrag zunächst die Ausgangsvoraussetzungen für eine professionelle Risk Governance in Familienunternehmen beschrieben, woran sich die Analyse der möglichen Hürden und erforderlichen Anpassungen anschließt. Abgeschlossen wird die Untersuchung mit den Potenzialen von Fami-

lienunternehmen für die Integration von Risk Governance in ihre Unternehmensführung sowie daran anknüpfend mit übergeordneten Entwicklungsimpulsen für die weitere Risk-Governance-Forschung.

Ausgangsvoraussetzungen für eine professionelle Risk Governance in Familienunternehmen

Vier familienunternehmensbezogene Spezifika gilt es zu berücksichtigen, um eine generationenübergreifende Risikosteuerung zu institutionalisieren: Risk Governance, Charakteristika der Unternehmensführung, Transgenerational Entrepreneurship sowie Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen.

Die Idee der Risk Governance zielt darauf ab, das Risikomanagement und die Corporate Governance systematisch zu verbinden. Während das Risikomanagement beabsichtigt, vor allem die operativen Risiken zu erkennen und diese für die Unternehmensführung entscheidungskräftig aufzubereiten, sieht die Corporate Governance vor, diejenigen Risiken handhabbar zu machen, die aufgrund von Nonkonformität mit Regeln einer transparenten, complianceorientierten Unternehmensführung entstehen (Stein/Wiedemann 2016, 819). Das Risikomanagement einerseits verliert sich oftmals in eine immer operativere Standardisierung der Risikobehandlung, die Corporate Governance andererseits unterliegt einer eingeschränkten Risikosicht, und beide geben der strategischen Risikosteuerung tendenziell zu wenige Gestaltungsimpulse im Hinblick auf die strategische Geschäftsmodellsteuerung (Stein 2019, 38).

Risk Governance als integrativer und zukunftsorientierter Ansatz vereint die strukturorientierte Corporate Governance und das prozessorientierte Risikomanagement. Diese zumeist isolierten Funktionen werden damit integriert (Stein/Wiedemann 2016, 827). Gewährleistet wird dies durch die vier Aufgaben: das Design von Risikomodellen, die Analyse von Modellrisiken, die Forschung und Entwicklung von Risikothemen sowie die Beratung der Unternehmensleitung in Risikobewältigungsfragen.

Sollen diese Aufgaben in Familienunternehmen umgesetzt werden, müssen die Charakteristika der Unternehmensführung berücksichtigt werden. Für den Umgang mit Risiken sind besonders die eher informelle Risikosteuerung und die Nähe zwischen Unternehmensführung und Beschäftigten wesentlich (Stein 2019, 41). Hinzu kommt, dass die Unternehmensführung häufig intuitiv, gesteuert durch ein Familienmitglied, geschieht (Dyer 1989, 223; Stein 2019, 41). Die Unternehmensführung ist zum Teil hochgradig wertepreägt – und manchmal werden diese Werte besonders emotional vertreten – und im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen bestehen längere Karrierehorizonte, die oft bestimmt sind durch Ver-

wandtschaftsverhältnisse (Stewart/Hitt 2012, 60). Dies erfordert eine enge Berücksichtigung spezifischer Stakeholderinteressen, also der Interessen der Familienvertreterinnen und -vertreter, die aktuell in der Gesellschafterversammlung vertreten sind, und der zukünftigen, nachfolgenden Generation. Für generationenübergreifende Innovationen kann die Risk Governance, beispielsweise durch den Entwurf von auf die einzelnen Stakeholder hin spezifizierte Chancen-Risiko-Korridore oder durch eine bessere Verbreitung der Grundsätze zum adäquaten Umgang mit Risiken im ganzen Unternehmen, einen Startpunkt der Professionalisierung bieten (Weigel et al. 2018, 35; Stein 2019, 40).

Die Zukunftsorientierung der Risk Governance ist für Familienunternehmen durch das Transgenerational Entrepreneurship umso wertschöpfender. Zukünftige Generationen wollen ebenfalls von einer erfolgreichen Unternehmensführung über langfristige, teils radikale Innovationen profitieren. Hiebl et al. (2018, 7) merken allerdings an, dass es noch Lücken im Hinblick auf eine praktische Umsetzung der Risk Governance in Familienunternehmen gibt. Angesichts einer geringeren finanziellen, humanen und technischen Ressourcenausstattung bleibt die Antizipation von Chancen und Risiken teilweise in ihren Ansätzen stecken. Langfristigerisikobewusst und mit Bedacht angelegte Innovationszyklen hingegen würden zur Erneuerung der Führungsposition des Familienunternehmens beitragen. Die unternehmerische Denkweise der Familie ist der Hauptfaktor dieser Langlebigkeit (Zellweger et al. 2012, 138). Gekennzeichnet ist die Denkweise durch ein Streben nach Autonomie, Fortschritt und Proaktivität. Das Ziel einer begleitenden Risk Governance sollte sein, die Familie nicht nur zu beachten, sondern ihre Potenziale für generationenübergreifenden Fortschritt strategisch nutzbar zu machen.

Zentral sind dabei gezielte Nachfolgeregelungen. Dies bietet Risiken und Chancen zugleich. Das Eigentumsmanagement stellt die primäre Quelle des Unternehmenserfolgs dar. Abgänge bergen die Gefahr des Verlusts von bedeutendem impliziten Organisationswissen (Bracci/Vagnoni 2011, 8). Im Vergleich zu Großunternehmen sind Familienunternehmen durch Wissensverluste in Übergangsphasen deutlich gefährdeter (Bracci/Vagnoni 2011, 14). Das Austrittsrisiko ist demnach ein weitaus wichtigeres Themenfeld der Risk Governance in diesem Kontext (Hiebl et al. 2018, 5).

Hürden, Anpassungen und Potenziale der Integration von Risk Governance in Familienunternehmen

Werden zum Ziel der Professionalisierung der Risikosteuerung die vier Aufgaben der Risk Governance auf Familienunternehmen und deren generationenübergreifende Innovationstätigkeit bezogen, zeigen sich einige Hürden:

- (1) Beim Design von Risikomodellen muss es Anpassungen bei ursprünglich primär für Großunternehmen konzipierten Risikomodell-Entwürfen geben. Mit der Frage der Nachfolge und einer stärkeren Kundenorientierung gibt es andere Themen und Anspruchsgruppen.
- (2) Hinsichtlich der Analyse der Modellrisiken muss zunächst analysiert werden, ob derartige Modelle überhaupt bestehen. Es ist erwiesen, dass das Risikomanagement in Familienunternehmen selten funktional institutionalisiert geschieht. Dies gilt speziell für die Risikoerfassung und -bewertung (Henschel 2010, 41). Ohne diese funktionale Institutionalisierung könnten mangelnde Expertise sowie mangelnde Kontinuität beim Umgang mit Risiken sowie beim Hinterfragen des üblichen Umgangs mit Risiken vorliegen.
- (3) Gleiches gilt für die Forschung und Entwicklung von Risikothemen. Fehlt es an einer Institutionalisierung des Risikomanagements in Familienunternehmen, kann nicht davon ausgegangen werden, dass Risikothemen in institutionalisierter Form hinreichend vorbereitet werden, geschweige denn, dass die jeweils neuesten Erkenntnisse aus der Risikoforschung auf ihre Passung auf Familienunternehmen überprüft und gegebenenfalls adaptiert werden. Henschel (2003, 331) erkennt anhand einer Befragung von 266 Familienunternehmen, dass das Risikomanagement in 92 Prozent der Fälle bei der Unternehmensleitung liegt. Die alleinige Konzentration der Risikomanagement-Kompetenz bei der Unternehmensleitung kann dazu führen, dass diese die Aufgabe der Forschung und Entwicklung nur nebenbei wahrnimmt. Ferner könnten aufgrund subjektiver Prägungen der Unternehmensleitung, gerade bei mächtigen Eigentümerinnen und Eigentümern, die Interessen anderer Stakeholder unberücksichtigt bleiben.
- (4) Dementsprechend ist die Bedeutung der vierten Aufgabe der Risk Governance, der Beratung der Unternehmensleitung in Risikobewältigungsfragen, zu hinterfragen und anzupassen. Da davon auszugehen ist, dass es kein spezialisiertes Risikomanagement in Familienunternehmen gibt und dass die Unternehmensleitung dieses intuitiv ausführt, können blinde Flecken entstehen. Um diesen blinden Flecken vorzubeugen, wäre eine Beratung der Unternehmensleitung sogar umso wichtiger. Doch sollte die vierte Aufgabe der Risk Governance an die Führungsgegebenheiten der Familienunternehmen angepasst werden.

Wenn die Risk Governance mit einem langfristigen Horizont in Familienunternehmen integriert werden soll, ergeben sich, unter Berücksichtigung der identifizierten Hürden, vier Ansatzpunkte für Anpassungen. Insbesondere kann argumentiert werden, dass in Familienunternehmen Vorteile für die Implementierung der Risk Governance bestehen, welche – aus den benannten Anpassungen ableitbar – über Generationen hinweg wertschöpfende Potenziale bereithalten:

- (1) Risk Governance in Familienunternehmen muss auf weitere, gegebenenfalls andere Stakeholder und auf andere Priorisierungen der Stakeholder im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen eingehen. Die hohe Wissensbasis zentraler, aus dem Familienkontext stammender Beschäftigte kann wegen der Gefahr des Wissensverlusts als Nachteil gesehen werden. Jedoch besitzen sie ein tiefes Verständnis des Risikoprofils im konkreten Kontext. Indem zentrale Beschäftigte mit eingebunden werden, könnte ein ganzheitliches familienunternehmensspezifisches Risikoprofil entstehen.
- (2) Risk Governance in Familienunternehmen muss die begrenzten Ressourcen, speziell hinsichtlich des Human- und Finanzkapitals, aber insbesondere in Bezug auf die verfügbaren zeitlichen Kapazitäten der Unternehmensleitung, berücksichtigen. Speziell das Risikomanagement in Familienunternehmen ist häufig wenig funktional institutionalisiert, doch könnte es ähnlich effektiv sein wie in explizit institutionalisierten Formen. Indem intuitive Entscheidungen bewusster mit informellen Frühwarnsystemen kombiniert werden, beispielsweise durch enge soziale Kontakte oder Kundenverbindungen, könnte sich auch in weniger funktional ausdifferenzierten Familienunternehmen schnell eine Wirkung zeigen.
- (3) Risk Governance in Familienunternehmen muss im Sinne des Transgenerational Entrepreneurship den strategischen Horizont über mehrere Generationen strecken. Durch die familiäre Kultur kann der Wissenstransfer über Generationen vereinfacht und die organisationale Durchdringung der Grundsätze der Risk Governance schneller realisiert werden. Die informelle Kommunikation „in der Familie“ beschleunigt diese Durchdringung. Die bislang geringe Existenz klarer Ansätze zur Risikosteuerung bietet zudem eine gute Ausgangslage, um Risk Governance von Grund auf neu aufzubauen. Isolierte Risikomanagementprozesse und Corporate-Governance-Strukturen müssen nicht erst langwierig angepasst werden.
- (4) Risk Governance in Familienunternehmen muss die andere Art des Risikomanagements beachten, besonders die Einheit von Unternehmensführung und Risikomanagement. Die Machtfülle vom in der Eigentümerfamilie verankerten Management kann eine schnellere Institutionalisierung der Risk Governance bewirken. Eine neu geschaffene Risk Governance kann als Start für eine begrenzte „kreative Zerstörung“ vormals nicht oder nur wenig hinterfragter Denkweisen fungieren, wobei langfristige Strukturen und Entwicklungen nicht aufgegeben werden (Stein/Wiedemann 2016, 824).

Die vier Aufgaben der Risk Governance sollten in Familienunternehmen gezielt und langfristig institutionalisiert werden. Die Langfristigkeit bezieht sich dabei nicht allein auf den Zeithorizont, sondern zudem auf künftige Generationen und Stakeholder. Die Zukunft von Familienunternehmen wird damit im Sinne des

Transgenerational Entrepreneurship bereits heute mitgedacht. Im Zentrum steht, dass generationenübergreifende Wertschöpfung sichergestellt wird. Deren Anpassung sollte gleichwohl unter Beachtung der Hürden von Familienunternehmen systematisch vollzogen werden. Wie in Tabelle 1 zu sehen ist, könnte auf diese Weise eine andere, aber ebenso effektive Art der Risk Governance implementiert werden, die die Potenziale von Familienunternehmen optimal ausnutzt. Um eine auf Familienunternehmen zugeschnittene Risk Governance auszuarbeiten, sollten die folgenden Fragen vertieft untersucht werden:

- Wie Stewart und Hitt (2012, 75) formulieren, sollte eventuell nicht nach einer fehlenden Professionalisierung gesucht werden, sondern nach einer anders garteten Qualität im Management. Die Frage könnte hier sein, ob es eine intuitive Risk Governance gibt. Ähnliches erkennen Hiebl et al. (2018, 5), da die Forschung bisher nicht berücksichtigt, wie sich informelle Formen der Risk Governance auswirken und wie diese ausgestaltet werden könnten.
- Angesichts der begrenzten Ressourcen könnte es in Familienunternehmen an einer vollständigen Umsetzung der Risk Governance mangeln. Daher ist zu fragen, ob es unterschiedliche Professionalisierungsgrade der Risk Governance gibt und welche der vier Aufgaben priorisiert werden sollten.
- Die Aufgaben der Risk Governance müssen in Familienunternehmen angepasst werden. Die Familie kann als neuer Rahmen angesehen werden, da diese sowohl die Unternehmenskultur als auch die Risikosteuerung beeinflusst. Risikomodelle müssen sich an den spezifischen Problemen von Familienunternehmen orientieren sowie an deren übergeordnetem Ziel, dass nicht allein die momentane, sondern zudem die generationenübergreifende Wettbewerbskraft fortentwickelt werden sollen.
- Das Ergebnis der Beachtung heutiger und zukünftiger Interessen in innovativen eigentümergeführten Familienunternehmen könnte eine transgenerationale Risk Governance sein. Maßgeblich dafür ist die Erweiterung des Zeithorizonts über mehrere Generationen hinweg und die Einbeziehung künftiger Stakeholder. Gerade den Übergangsphasen im Rahmen eines Generationenwechsels ist besondere Beachtung zu schenken, bergen sie nicht nur besondere Risiken in sich, sondern können auch die Initialpunkte für radikale Fortschritte sein.

Diese spezifischen Fragestellungen verdeutlichen das hohe Potenzial der Risk-Governance-Forschung für Familienunternehmen. Gebündelt können sie einen Beitrag zu einer nachhaltigen generationenübergreifenden Innovationsführerschaft von Familienunternehmen leisten.

Aufgaben der Risk Governance	Hürden für die Risk Governance	Anpassung der Risk Governance	Potenziale für die Risk Governance
Design von Risikomodellen	<ul style="list-style-type: none"> • Zögerliche Anpassung der Risk-Governance-Entwürfe • Andere Themen und Anspruchsgruppen (wie Nachfolge und Kundenorientierung) • Unbewusst-intuitive Risikobewertung vom Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Differenziertes Verständnis von und Priorisierung anderer Stakeholder im Vergleich zu anderen Unternehmen • Besondere Einbindung zentraler Beschäftigte 	<ul style="list-style-type: none"> • Kernkompetenztragende haben tiefes Verständnis des Risikoprofils • Entstehung eines familienunternehmensspezifischen Risikoprofils
Analyse von Modellrisiken	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Existenz geeigneter Modelle • Risikomanagement in Familienunternehmen wenig funktional institutionalisiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung begrenzter Ressourcen (wie Human- und Finanzkapital und Zeit des Eigenumsmanagement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewusst-intuitive Entscheidungen kombiniert mit weniger formellen Frühwarnsystemen (enge soziale Kontakte und Verbindungen zur Kundschaft) können schnelle Wirkung zeigen
Forschung und Entwicklung von Risikothemen	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig institutionalisierte Aufbereitung von Risikothemen und demnach begrenzte Kenntnisse über aktuelle Risikoforschung 	<ul style="list-style-type: none"> • Streckung des strategischen Horizonts über mehrere Generationen im Sinne des Transgenerational Entrepreneurship 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig ausgebautes Risikomanagement bedeutet keine langwierige Anpassungsnotwendigkeit von Risikomanagementprozessen und Corporate-Governance-Strukturen • Familiäre Kultur kann Wissenstransfer langfristig vereinfachen (schnellere Durchdringung der Risk-Governance-Grundsätze) • Informelle und kurze Kommunikationswege
Beratung der Unternehmensleitung in Risikobewältigungsfragen	<ul style="list-style-type: none"> • Risikomanagement-Kompetenz liegt oft nur bei der Unternehmensleitung • Intuitive Unternehmensführung • Blinde Flecken 	<ul style="list-style-type: none"> • Beachtung der anderen, familienunternehmensspezifischen Art des Risikomanagements (wie Einheit von Unternehmensführung und Risikomanagement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Machtfülle des Managements führt zur schnelleren Institutionalisierung der Risk Governance • Initiierung einer kreativen Zerstörung vormals nicht hinterfragter Denkweisen

Tabelle 1: Generationenübergreifende Risk Governance in Familienunternehmen

Entwicklungsimpuls für die Risk Governance

Die oben aufgeführten Punkte stellen spezifisch für Familienunternehmen kontextspezifische Perspektiven für die Risk Governance dar, doch lassen sich darüber hinaus Entwicklungsimpulse für die übergeordnete Konzeption der Risk Governance ableiten.

Eine der Stärken der Risk Governance ist die Stakeholderorientierung (Stein/Wiedemann 2016, 823). Die Betrachtung von Familienunternehmen eröffnete, dass – beispielsweise auch in Anbetracht der Klimakrise – bereits heute zukünftige Generationen einbezogen werden sollten. Während dies bei Familienunternehmen speziell das zukünftige Eigentumsmanagement betrifft, gilt es im Allgemeinen, die zukünftige Gesellschaft als bedeutenden Stakeholder in die Forschung der Risk Governance mit einzubeziehen. Hiermit kann die Forschung der Risk Governance einen Beitrag zu einer nicht nur ökonomisch, sondern auch ökologisch und sozial nachhaltigen Weiterentwicklung der Risikosteuerung in Unternehmen leisten. Auf diese Weise könnte die Risk Governance selbst einen strategischen Horizont erlangen, welcher den Fortbestand des Unternehmens langfristig sichert.

Ebenso wird es notwendig sein, für die Risk Governance angesichts teils unvorhersehbarer Ereignisse die Nutzung von Intuition stärker als bislang bewusst in Betracht zu ziehen. Einzelne Personen in der Organisation besitzen implizites, zugleich sehr wertvolles Wissen, welches schnelles Reagieren ermöglicht.

Dies rückt ein weiteres wichtiges Themenfeld in den Fokus: das Risiko des Wissensverlusts sowie die Erweiterung von Risikomodellen um die Durchführung des Wissenstransfers. Nicht nur in Familienunternehmen sind es die Beschäftigten, die den Wettbewerbsvorteil maßgeblich beeinflussen können und deren Wissen die vielleicht wichtigste Ressource darstellt. Auch für Großunternehmen stellen die Beschäftigten den Großteil des Wettbewerbsvorteils dar. Somit erlangt die Risk Governance einen personalwirtschaftlichen Mehrwert.

Und schließlich: Die Frage der Professionalisierung des Risikomanagements im Kontext von Familienunternehmen eröffnet die Notwendigkeit einer kontextualisierten Risk Governance auch für größere Unternehmen. Durch eine zukunfts- und kontextorientierte Definition von Professionalisierungsgraden der Risk Governance können kontextspezifische Potenziale herausgearbeitet werden. Somit birgt die Risk Governance ganz grundsätzlich das Potenzial einer situativ anpassbaren Flexibilisierung.

Literatur

- Bergfeld, Marc-Michael H./Weber, Felix-Michael (2011): Dynasties of innovation: Highly performing German family firms and the owners' role for innovation, in: *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Jg. 13, Nr. 1, S. 80-94.
- Bracci, Enrico/Vagnoni, Emidia (2011): Understanding small family business succession in a knowledge management perspective, in: *The IUP Journal of Knowledge Management*, Jg. 9, Nr. 1, S. 7-36.
- Dyer, W. Gibb (1989): Integrating professional management into a family owned business, in: *Family Business Review*, Jg. 2, Nr. 3, S. 221-235.
- Giebel, Stefan (2006): *Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements*, Kaiserslautern.
- Habbershon, Timothy G./Nordqvist, Mattias/Zellweger, Thomas M. (2010): Transgenerational entrepreneurship, in: Nordqvist, Mattias/Zellweger, Thomas M. (Hrsg.), *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations*, Cheltenham, S. 1-38.
- Henschel, Thomas (2003): *Risikomanagement im Mittelstand: Eine empirische Untersuchung*, in: *Controlling und Management*, Jg. 47, Nr. 5, S. 331-337.
- Henschel, Thomas (2010): *Erfolgreiches Risikomanagement im Mittelstand: Strategien zur Unternehmenssicherung*, Berlin.
- Hiebl, Martin R. W. (2019): Guest editorial: From theoretical framing to empirical testing in risk governance research: Moving the field forward, in: *Management Research Review*, Jg. 42, Nr. 11, S. 1217-1223.
- Hiebl, Martin R. W./Baule, Rainer/Dutzi, Andreas/Menk, Michael T./Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2018): *Risk Governance im Mittelstand: Eine Einführung der Gastherausgeber*, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, Jg. 66, Nr. 1, S. 1-11.
- Jaskiewicz, Peter/Combs, James G./Rau, Sabine B. (2015): Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship, in: *Journal of Business Venturing*, Jg. 30, Nr. 1, S. 29-49.
- Kästner, Maik (2012): *Risikomanagement im Mittelstand: Anforderungen und Ausgestaltung quantitativer Risikosteuerung*, Köln.
- Llach, Josep/Nordqvist, Mattias (2010): Innovation in family and non-family businesses: A resource perspective, in: *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, Jg. 2, Nr. 3-4, S. 381-399.
- Lumpkin, G. Thomas/Brigham, Keith H./Moss, Todd W. (2010): Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses, in: *Entrepreneurship & Regional Development*, Jg. 22, Nr. 3-4, S. 241-264.
- Sirmon, David G./Hitt, Michael A. (2003): Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Jg. 27, Nr. 4, S. 339-358.
- Stein, Volker (2019): Personalwirtschaftliche Risk Governance im Mittelstand, in: Scholz, Christian/Stein, Volker (Hrsg.), *Fachkräftemangel im Mittelstand: Wie wär's mal mit guter Personalarbeit?* Augsburg/München, S. 37-50.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 86, Nr. 8, S. 813-836.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd/Bouten, Christiane (2019): Framing risk governance, in: *Management Research Review*, Jg. 42, Nr. 11, S. 1224-1242.

- Stewart, Alex/Hitt, Michael A. (2012): Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms, in: *Family Business Review*, Jg. 25, Nr. 1, S. 58-86.
- Weigel, Christine/Hiebl, Martin R. W./Wiedemann, Arnd (2018): Vom Risk Management zur Risk Governance, in: *Controlling & Management Review*, Jg. 62, Nr. 1, S. 34-40.
- Zellweger, Thomas M./Nason, Robert S./Nordqvist, Mattias (2012): From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation, in: *Family Business Review*, Jg. 25, Nr. 2, S. 136-155.

Dieser Band feiert „10 Jahre Siegener Risk-Governance-Forschung“: 50 Autorinnen und Autoren reflektieren die Risk Governance in Organisationen vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrungen und formulieren einen „Entwicklungsimpuls für die Risk Governance“.

This publication celebrates “10 years of Siegen risk governance research”: 50 authors reflect on risk governance against the background of their own experiences, and formulate a “development impetus for risk governance.”

ISBN 978-3-96182-126-6

universi
UNIVERSITÄTSVERLAG SIEGEN