

Franziska Grieser

Kennzeichnung, Erfassung und Steuerung von Risikokultur

Eine empirische Studie



Nomos

Vahlen

Die Reihe „Controlling und Management“
wird herausgegeben von

Prof. Dr. Stefan Dierkes, Georg-August-Universität Göttingen

Prof. Dr. Gunther Friedl, Technische Universität München

Prof. Dr. Burkhard Pedell, Universität Stuttgart

Band 21

Franziska Grieser

Kennzeichnung, Erfassung und Steuerung von Risikokultur

Eine empirische Studie



Nomos

Vahlen



Onlineversion
Nomos eLibrary

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

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

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

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

D93

1. Auflage 2021

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

Geleitwort

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

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

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

Geleitwort

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

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

Stuttgart, im Februar 2021

Prof. Dr. Burkhard Pedell

Vorwort

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

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

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

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

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

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

Vorwort

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

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

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

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

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

Stuttgart, im Februar 2021

Franziska Grieser

Inhaltsverzeichnis

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

Inhaltsverzeichnis

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

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

Inhaltsverzeichnis

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

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

Abkürzungsverzeichnis

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

Abkürzungsverzeichnis

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