



WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER

Wirken formale Kontrollinstrumente und Risikokultur komplementär oder substitutiv? Eine systematische Analyse betriebswirtschaftlicher und psychologischer Literatur

Ivo Schedlinsky
Friedrich Sommer
Arnt Wöhrmann

-
- I. **Motivation**
 - II. Definitionen und Grundlagen
 - III. Rechtfertigung und Risikokultur als Instrumente der Risk Governance
 - IV. Psychologische Wechselwirkung der Instrumente
 - V. Fazit und Ausblick auf zukünftige Forschung
-

1. Motivation

Schedlinsky et al. (2016): Risk-taking in tournaments—an experimental analysis

- Hohe (exzessive) Risikoübernahme von Teilnehmern in Turniervergütungssystemen mit einem geringen Gewinneranteil
- Ziele in Turnieren (Gewinner- oder Verliererpreis) dienen als Referenzpunkt
- Höhere Chancen auf den Erhalt eines Verliererpreises in Turnieren mit einem geringen Gewinneranteil
- *Prospect theory*: Risikoaversion für Gewinne, Risikopräferenz für Verluste
- Höhere (exzessive) Risikoübernahme in Turnieren mit einem geringen Gewinneranteil

Erwartungs-
wert

	Gewinneranteil		
	Gering	Hoch	Total
Gering	4,180.65	765.74	2,218.89
Hoch	5,075.00	2,911.59	3,951.69
Total	4,677.51	1,838.67	3,129.05

→ 154,4 % ←

Alle Werte: Durchschnittlich investierter Betrag in risikoreiche Alternative in Lira (Experimentwährung) über 15 Runden, bei einem Maximum von 15.000 Lira.

Gewinneranteil



Referenzpunkt



Risikoübernahme

Problem: Zu hohe Risikoübernahme kann für Unternehmen bestandsgefährdend sein

1. Motivation

Vergütungssysteme

Ziel: Mitarbeiterverhalten an Zielen der Organisation ausrichten

- Maximierung Arbeitseinsatz
- Maximierung Performance

Problem: Unerwünschte Nebeneffekte

- Sabotage
- Kooperationsverweigerung
- Betrug
- Freeriding (in Teams)
- **Überhöhte Risikoübernahme**

(Risk) Governance Systeme

Ziel: Systemgestaltung vs. Einzelfallsteuerung

- Einsatz nicht-monetärer Selbststeuerungsinstrumente
- Verhaltensbeeinflussung in Richtung eines verantwortungsvollen Umgangs mit Entscheidungskompetenzen

Verbreitete Instrumente

- Rechtfertigung/Entscheidungs-begründung
- Risikokultur (explizit/implizit)



Bedarf einer weiteren Untersuchung der Risk Governance

1. Motivation

Bedeutung für den Mittelstand

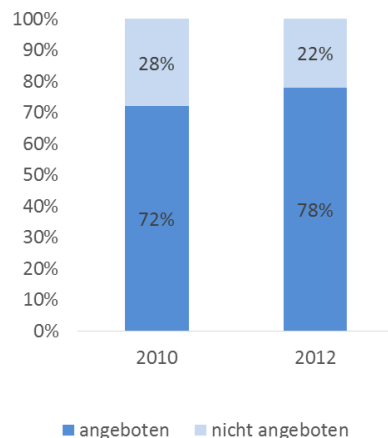
Trend: Steigende Bedeutung variabler Vergütungskomponenten

- Schaffung kompetitiver Gehaltsstrukturen
- Nutzung der Chancen dieser Vergütungsform

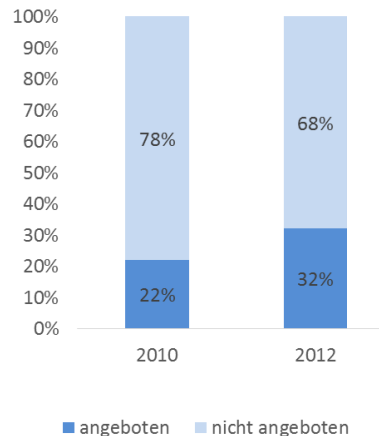
Weniger ausgeprägte Risikomanagementsysteme im Mittelstand (Falkner/Hiebl 2015)

- Höhere Anfälligkeit bei Fehlverhalten einzelner Mitarbeiter
- Gute Risk Governance kann Lücke schließen

Jährliche, leistungsabhängige Auszahlungen
(jährlicher Bonus)



Andere variable Vergütungsbestandteile



vgl. Weber/Grunwald-Delitz/Margolin (2014) aus Controllerpanel.

-
- I. Motivation
 - II. Definitionen und Grundlagen**
 - III. Rechtfertigung und Risikokultur als Instrumente der Risk Governance
 - IV. Psychologische Wechselwirkung der Instrumente
 - V. Fazit und Ausblick auf zukünftige Forschung
-

2. Definitionen und Grundlagen

Stichwort: Risikoübernahme vs. Exzessive Risikoübernahme

- Risikoübernahme ist Grundlage wirtschaftlichen Handelns
- Ziel von Vergütungssystemen ist die Förderung von Risikoübernahme
 - Agent: risikoavers; Prinzipal: risikoneutral
- Exzessive Risikoübernahme ist schädlich für Unternehmen, da sie einen Kontrollverlust bedeutet
- Risikoübernahme ist ebenfalls in einem hohen Maße schädlich, da so der Fortbestand des Unternehmens gefährdet werden kann

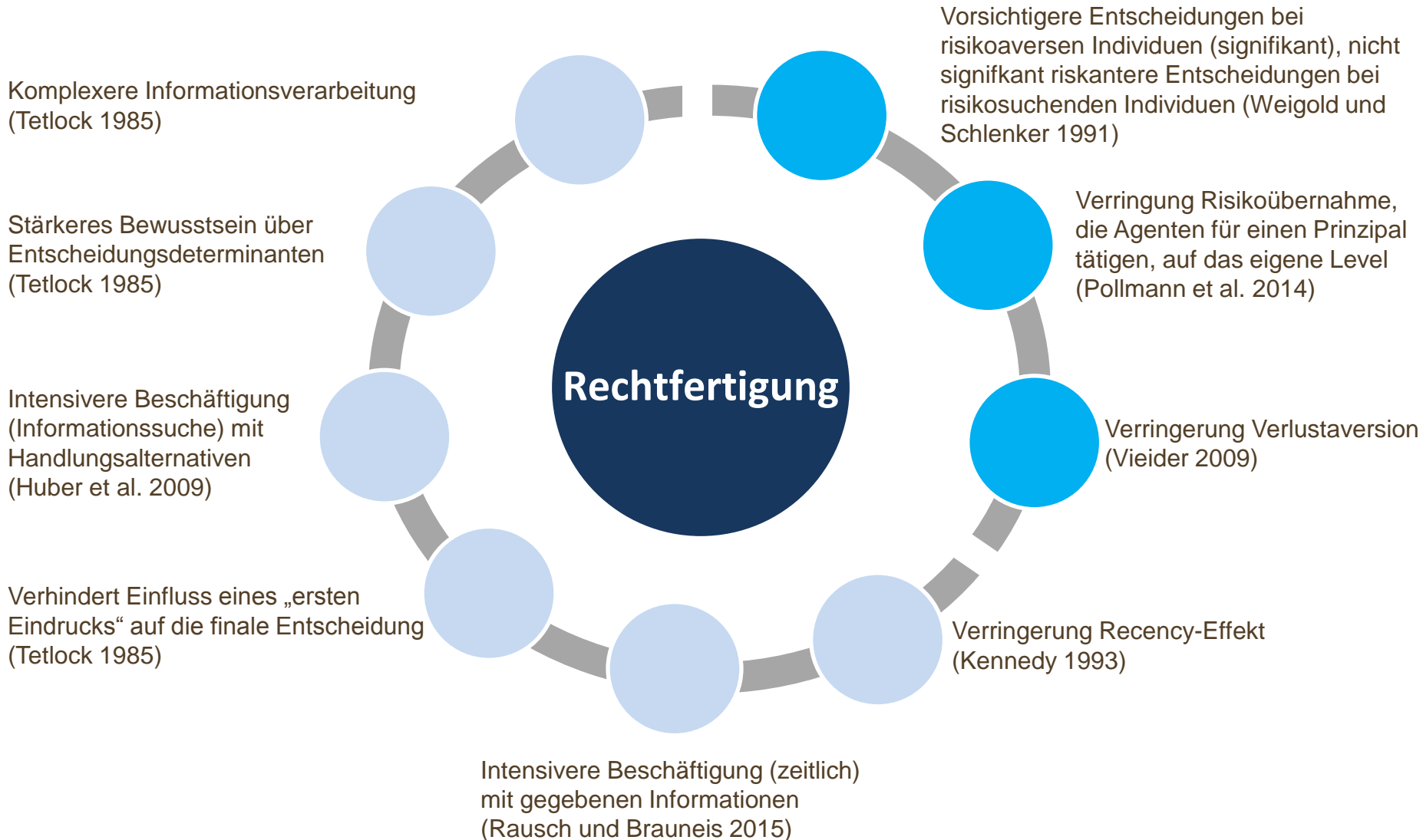
2. Definitionen und Grundlagen

Hilfskonstrukt: Organizational Citizenship Behavior (OCB)

- Organizational Citizenship Behavior (OCB): Individuelle Verhaltensweise, die nicht direkt durch ein Vergütungssystem abgedeckt ist; in Summe fördert diese einen effektiven und effizienten Ablauf in Unternehmen (Organ 1988)
- Verschiedene Grundformen (Williamson und Anderson 1991)
 - Organizational Citizenship Behavior Organization (direkt bezogen auf das Unternehmen als Ganzes)
 - Organizational Citizenship Behavior Individual (direkt bezogen auf einzelne Individuen und damit mittelbar auch auf das Unternehmen als Ganzes)
 - OCBO wird teilweise auch als „Generelle Compliance“, OCBI als „Altruismus“ bezeichnet (z.B. in Organ und Konovski 1989)
- Relevanz von OCB für eine explizite Risikokultur
 - Eine explizite Risikokultur wird in der Regel „top-down“ entwickelt, und durch Mitarbeiter in untere Ebenen weitergegeben
 - Anwendung der Regelungen auf Grund einer gefühlten Verpflichtung den Zielen des Vorgesetzten gegenüber, da dieser für seine Mitarbeiter einsteht

-
- I. Motivation
 - II. Definitionen und Grundlagen
 - III. Rechtfertigung und Risikokultur als Instrumente der Risk Governance**
 - IV. Psychologische Wechselwirkung der Instrumente
 - V. Fazit und Ausblick auf zukünftige Forschung
-

3. Rechtfertigung und Risikokultur als Instrumente der Risk Governance



3. Rechtfertigung und Risikokultur als Instrumente der Risk Governance

Risikokultur (vorgegeben durch einen Kodex)

– Davidson und Stevens 2013

- Code of Ethics aktiviert soziale Normen, die opportunistisches Verhalten kontrollieren
- Gilt nur, wenn dieser Code of Ethics zuvor von Individuum zertifiziert wurde

– Evans 2013, Walker et al. 2015

- Formales Risikomanagementsystem alleine bringt Individuen nicht zwingend dazu, sich konform zu den Risikovorgaben des Unternehmens zu verhalten, daher ist die Bildung einer Risikokultur notwendig

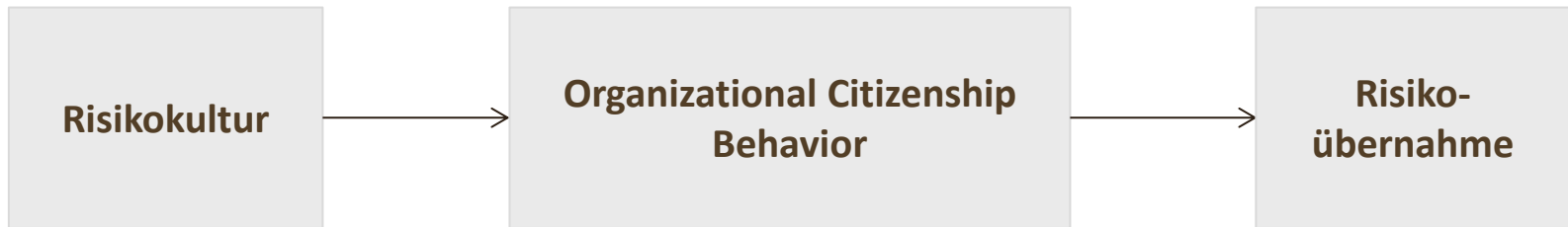
– Cohen 2015

- Risikoträger sind verantwortlich für die Einschätzung und Bearbeitung der durch die eigenen Aktivitäten ausgelösten Folgen
- Diese Verantwortung wird seit der Finanzkrise durch einen Code of Conduct betont, der die Mitarbeiter zu integerem Verhalten antreibt
- Zusammenspiel von Risikokultur und Rechtfertigung sind entscheidend von hoher Bedeutung

-
- I. Motivation
 - II. Definitionen und Grundlagen
 - III. Rechtfertigung und Risikokultur als Instrumente der Risk Governance
 - IV. Psychologische Wechselwirkung der Instrumente**
 - V. Fazit und Ausblick auf zukünftige Forschung
-

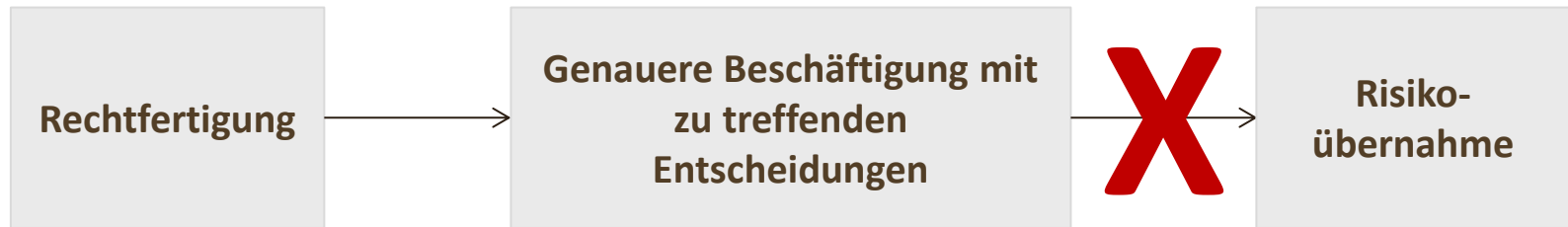
4. Psychologische Wechselwirkung der Instrumente

Vermutete Wirkung von Risikokultur



4. Psychologische Wechselwirkung der Instrumente

Vermutete Wirkung von Rechtfertigung



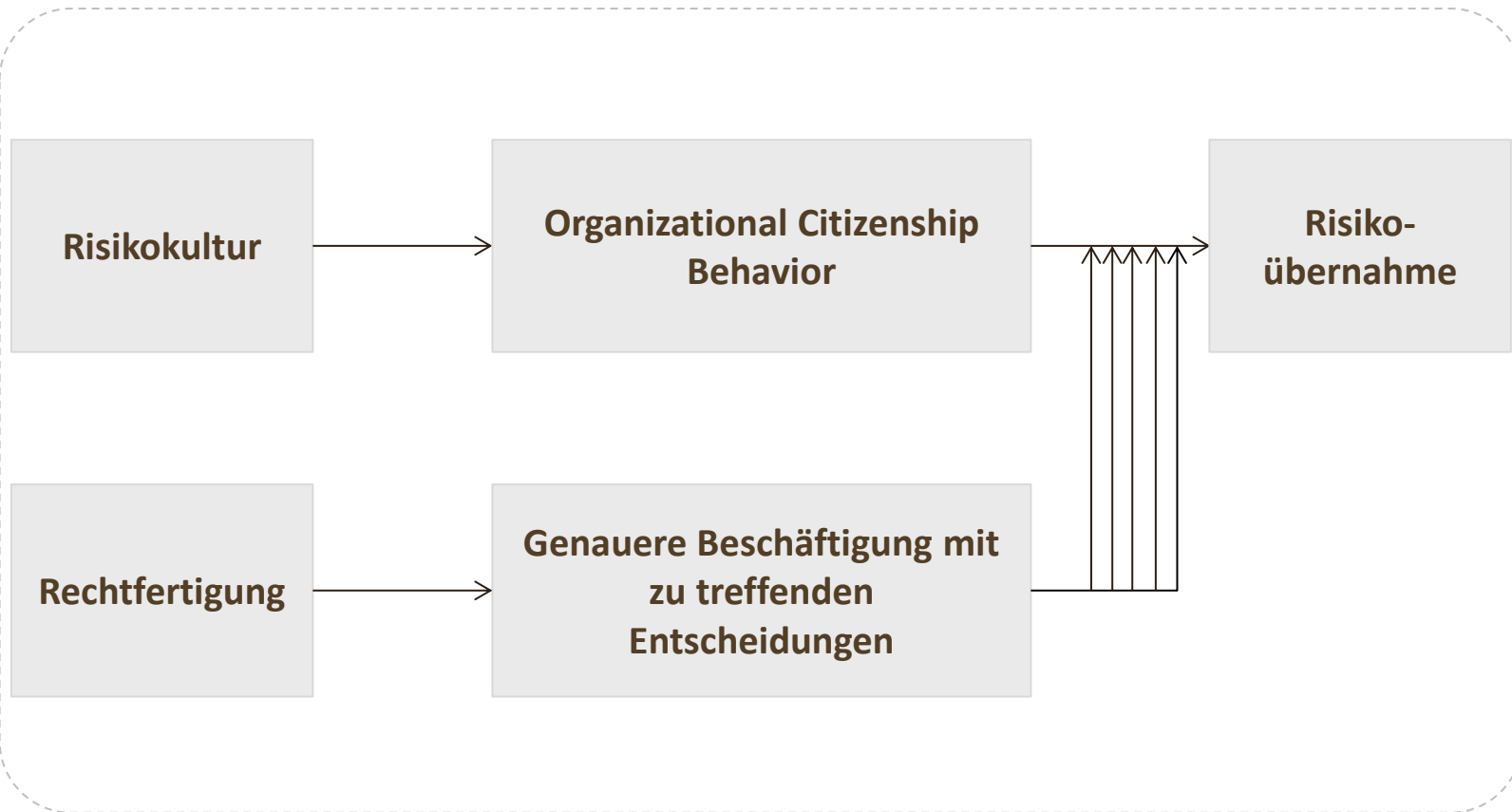
4. Psychologische Wechselwirkung der Instrumente

Vermutete Wirkung der Kombination aus Risikokultur und Rechtfertigung



4. Psychologische Wechselwirkung der Instrumente

Vermutete Wirkung der Kombination aus Risikokultur und Rechtfertigung II



-
- I. Motivation
 - II. Definitionen und Grundlagen
 - III. Rechtfertigung und Risikokultur als Instrumente der Risk Governance
 - IV. Psychologische Wechselwirkung der Instrumente
 - V. Fazit und Ausblick auf zukünftige Forschung**
-

Fazit

- Instrumente der Risk Governance als kostengünstige Alternative/Ergänzung zu Risikomanagementsystemen denkbar
- Wirkung von Rechtfertigung auf Risikoübernahme konnte in der Vergangenheit grundlegend gezeigt werden
- Fehlende Erkenntnisse über Zusammenspiel mit Risikokultur sowie die Wirkung beider Instrumente in hochkompetitiven Vergütungssystemen

Zukünftige Forschungsansätze

- Experimentelle Untersuchung der Wirkung von Risikokultur und Rechtfertigung in hochkompetitiven Vergütungssystemen
- Untersuchung der Wechselwirkung der Instrumente bei gleichzeitigem Einsatz
- Untersuchung der Langzeitwirkung des Einsatzes der Instrumente, um Einblicke in die dauerhafte Wirkung zu erhalten

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ivo Schedlinsky, M.Sc.

Lehrstuhl für BWL, insb. Controlling
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Universitätsstr. 14-16
D-48143 Münster

Telefon: +49 251 83-22041

E-Mail: Ivo.Schedlinsky@wiwi.uni-muenster.de