



Skalierung von Risk Governance

Prof. Dr. Volker Stein/Prof. Dr. Arnd Wiedemann
Universität Siegen

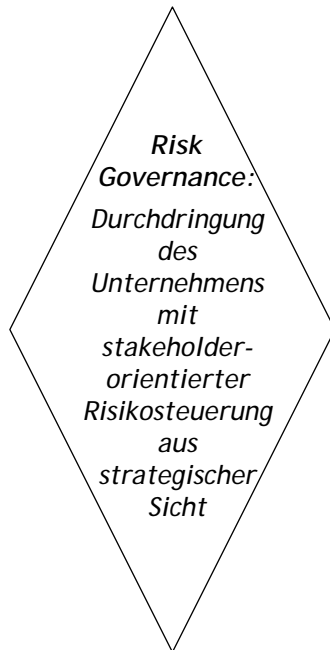
4. Jahrestagung Risk Governance
12.-13.10.2016, Siegen

Problemstellung

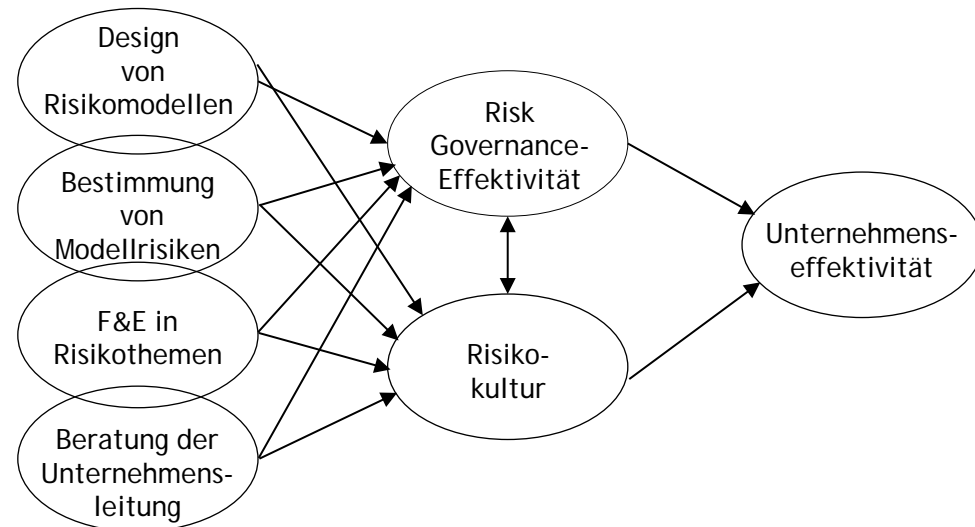
- Die Steuerung von Unternehmensrisiken, die immer komplexer, mehrdeutiger, eigendynamischer und vernetzter werden, ist notwendig für die langfristige Unternehmensstabilität.
- Risikomanagement:
 - ✓ Kreislauf aus Risikoidentifikation, Risikoanalyse, Risikosteuerung und Risikokontrolle
 - ✓ Grenzen in der mechanistischen Grundausrichtung: wendet standardisierte Risikomodelle und Risikomanagementprozesse auf vorselektierte Standardrisiken an
- Corporate Governance:
 - ✓ Nimmt bestimmte Risiken mangelnder Unternehmensführungsqualität, Regelinkonformität, Intransparenz und fehlender Nachhaltigkeit in den Blick
 - ✓ Grenzen in der Freiwilligkeit der Regelanwendung und der mangelnden expliziten Ausrichtung auf die Risikosteuerung

Modell der Risk Governance

[Corporate Governance]



[Risikomanagement]



Risk Governance-
Philosophie

Risk Governance-
Aufgaben

Risk Governance-
Wirkungen

Nach: Stein, V.; Wiedemann, A.: Risk Governance: conceptualization, tasks, and research agenda, in: Journal of Business Economics 86, 2016, S. 1-24.

Skalierbarkeit: eine Begriffsdefinition

Abgeleitet aus der IT:

Fähigkeit eines Systems, sich wachsenden Ansprüchen an die Leistungsfähigkeit anzupassen. Systeme werden sowohl auf Hardware- als auch auf Softwareebene skaliert. Der Skalierbarkeitsfaktor ist das Verhältnis von zusätzlicher Leistung zu zusätzlich eingesetzten Ressourcen.

<http://www.se.uni-hannover.de/pub/File/kurz-und-gut/ws2011-labor-restlab/REStLab-Skalierbarkeit-Oliver-Beren-Kaul-kurz-und-gut.pdf>
<http://www.royans.net/wp/2007/09/22/what-is-scalability/>

Abgeleitet aus der BWL:

Expansionsfähigkeit von Geschäftsmodellen etwa durch Markterschließung oder Kooperationen; aber auch situative Reduktionsfähigkeit von Geschäftsmodellen.

Transferiert auf Risk Governance ergeben sich zwei Stoßrichtungen:

- (1) Skalierung von Risk Governance an eine bestehende Unternehmensgröße
- (2) Skalierung von Risk Governance an sich wandelnde Strukturen (Lebenszyklus) und Rahmenbedingungen

Folgt man der Mittelstandsdefinition des IfM Bonn, ist Mittelstand keine Frage der Unternehmensgröße

Mittelstand = Einheit von Eigentum und Leitung

Operationalisierung:

In einem mittelständischen Unternehmen halten **bis zu zwei natürliche Personen** oder ihre **Familienangehörigen** (direkt oder indirekt) mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens, diese natürlichen Personen gehören der **Geschäftsführung** an.

Synonyme:

Mittelstand, Familienunternehmen, Eigentümerunternehmen, familiengeführte Unternehmen.

Zur Abgrenzung:

Kleine und mittlere Unternehmen, die in Abhängigkeit zu einem anderen Unternehmen stehen, erfüllen die Mittelstandsdefinition nicht.

Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten oder mehr als 50 Mio. € Jahresumsatz zählen dagegen zum Mittelstand/Familienunternehmen, wenn sie die oben genannten Kriterien erfüllen.

<http://www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn/>

Falkner/Hiebl identifizieren einen extrem heterogenen Entwicklungsstand beim Risikomanagement im Mittelstand

Umfang der abgedeckten Risiken

- Finanzielle Risiken
- E-Business und technologische Risiken
- Lieferkettenrisiken
- Wachstumsrisiken
- Personalrisiken

Ausbaustand des Risikomanagementprozesses

- Risikoidentifikation
- Risikoanalyse
- Instrumente und Techniken zur Risikosteuerung
- Einbindung in die Strategie
- Risikokontrolle

Risikoeinstellung der Eigentümer (= Risk Governance-Philosophie)

“One Size Doesn’t Fit All”: Mikes/Kaplan kritisieren die unreflektierte Übernahme / Anwendung von Standards im Risikomanagement

“Some have a culture [in unserer Terminologie: “Philosophie”] that might be described as quantitative enthusiasm with emphasis on extensive risk measurement and risk-based performance management, while others have a culture of quantitative skepticism.”

Mikes, A.; Kaplan, R. S., When One Size Doesn't Fit All: Evolving Directions in the Research and Practice of Enterprise Risk Management, in: Journal of Applied Corporate Finance 27 (1/2015), S. 37-40, S. 39.

→ Risk Governance muss die einzelnen Risikomanagementkomponenten individuell vor dem Hintergrund der Risk Governance-Philosophie eines Unternehmens skalieren

- (1) Prozess zur Identifizierung, Bewertung und Priorisierung der Risiken
- (2) Verbindung zwischen Risikomanagement und anderen Kontrollprozessen (Ressourcenallokation, Performancemessung, Balanced Scorecard etc.)
- (3) Existenz und Häufigkeit des Treffens von Risikoausschüssen
- (4) Risikomanagementinstrumente

Empirische Ergebnisse für Einflussfaktoren, die eine Skalierung der Risk Governance bedingen

- (1) Entscheidungsträger kleinerer Unternehmen haben eine geringere Risikotoleranz
- (2) Manager aus westlichen Industriestaaten haben eine höhere Risikobereitschaft als Manager aus Entwicklungsländern
- (3) Männer haben einen größeren Risikoappetit als Frauen
- (4) Jüngere haben einen größeren Risikoappetit als Ältere
- (5) Risikobereitschaft hängt auch von der Branche und dem Wettbewerbsumfeld ab (volatile Nachfrage, technologischer Wandel)
- (6) Budgets für Risikomanagement steigen mit der Unternehmensgröße

Acar, E.; Gök, Y., Prediction of risk perception by owners' psychological traits in small building contractors, in: Construction Management and Economics 29 (8/2011), S. 841-852.

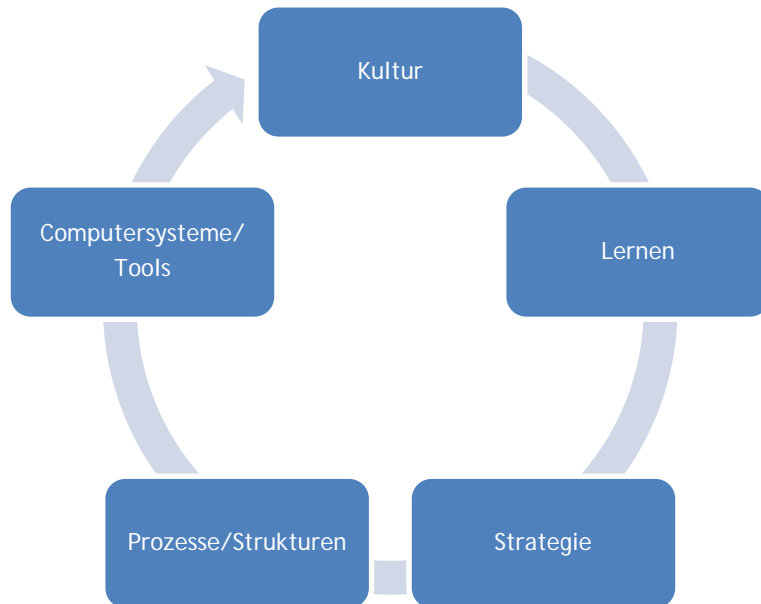
Gilmore, A.; Carson, D.; O'Donnell, A., Small business owner-managers and their attitude to risk, in: Marketing Intelligence & Planning 22 (3/2004), S. 349-360.

Watson, J.; Newby, R., Biological sex, stereotypical sex-roles, and SME owner characteristics, in: International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research 11 (2/2005), S. 129-143.

Kim, Y.; Vonortas, N. S., Managing risk in the formative years: evidence from young enterprises in Europe, in: Technovation 34 (8/2014), S. 454-465.

Zu (1): Skalierung von Risk Governance an eine bestehende Unternehmensgröße

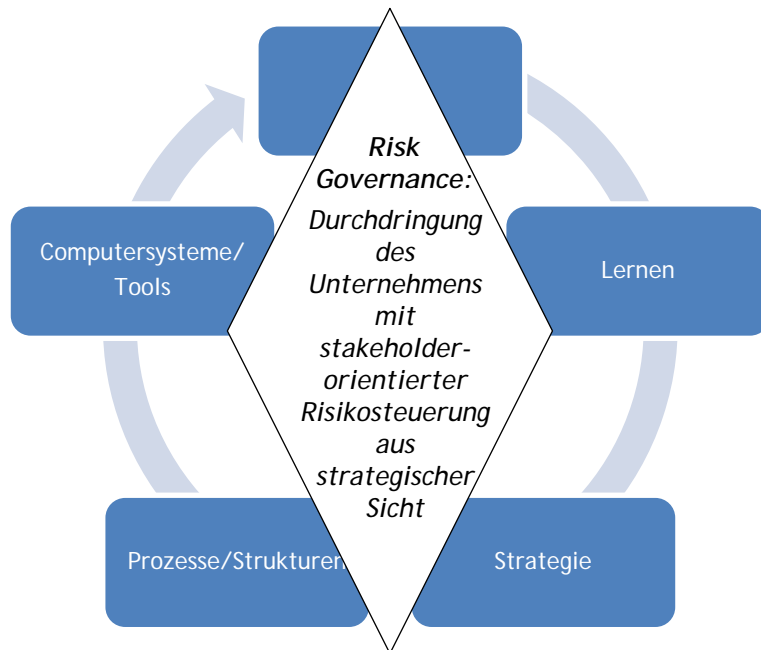
Skalierungsdimensionen aus der Literatur



Morabito, J.; Sack, I.; Stohr, E. A.; Bhate, A., Designing Flexible Organizations, in: Global Journal of Flexible Systems Management 10 (2/2009), S. 1-10.

- (1) Risikokultur explizit machen → zwischen Veränderungsbereitschaft und Abstellung von Fehlentwicklungen („automatische Bremse“); zudem vorgelebte Risk Governance-Philosophie der Geschäftsführung
- (2) Systematisches Lernen ermöglichen → Durchdringung des Unternehmens mit Risk Governance, implizites Lernen
- (3) Risk Governance als kontextbezogene Strategie begreifen → Aufmerksamkeit auf die stakeholderbezogene Risikovernetzung legen
- (4) Verankerung in den Prozessen/Strukturen → insbesondere die Aufsichtsgremien einbinden
- (5) Implementierung von (IT-)Systemen zur Risk Governance → Stabilisierung des Unternehmens (Schnelligkeit vs. Vorsicht) in Zeiten von Industrie 4.0 und Digitalisierung

Zu (1): Skalierung von Risk Governance an eine bestehende Unternehmensgröße



- (1) Risikokultur explizit machen → zwischen Veränderungsbereitschaft und Abstimmung von Fehlentwicklungen („automatische Bremse“); zudem vorgelebte Risk Governance-Philosophie der Geschäftsführung
- (2) Systematisches Lernen ermöglichen → Durchdringung des Unternehmens mit Risk Governance, implizites Lernen
- (3) Risk Governance als kontextbezogene Strategie begreifen → Aufmerksamkeit auf die stakeholderbezogene Risikovernetzung legen
- (4) Verankerung in den Prozessen/Strukturen → insbesondere die Aufsichtsgremien einbinden
- (5) Implementierung von (IT-)Systemen zur Risk Governance → Stabilisierung des Unternehmens (Schnelligkeit vs. Vorsicht) in Zeiten von Industrie 4.0 und Digitalisierung

Zu (2): Skalierung von Risk Governance an sich wandelnde Strukturen (Lebenszyklus) und Rahmenbedingungen

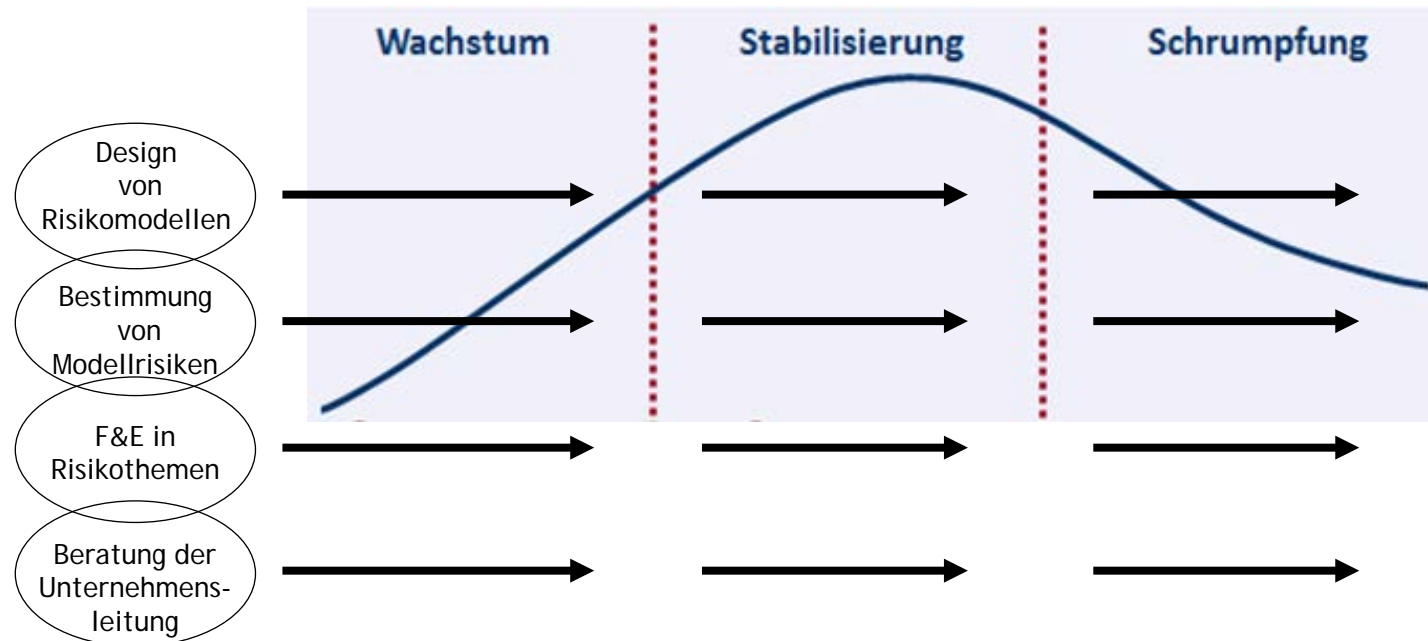
Risk Governance folgt der Entwicklung des Unternehmens und „atmet“ mit dem Geschäftsmodell; Vielfalt und Verzahnung der (internen und externen) Risiken „atmen“ aber auch



Ein skalierbares Geschäftsmodell ist ein Geschäftsmodell, das rasches Wachstum ermöglicht. Bekanntheitsgrad, Nachfrage, Ausweitung, internationale Markteroberung, Expansion etc. sind Schlüsselbegriffe für den Grad von Skalierbarkeit von Geschäftsmodellen.

Risk Governance soll Schutz gegen die Selbstzerstörung durch Wachstum bieten!

Zu (2): Skalierung von Risk Governance an sich wandelnde Strukturen (Lebenszyklus) und Rahmenbedingungen



Fazit: Doppelbedeutung von „Skalierung“ im Zusammenhang mit Risk Governance

- (1) Risk Governance skaliert die Risk Governance-Konfiguration des Unternehmens in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (→ Durchdringung)
- (2) Risk Governance skaliert ihre Aufgaben in Abhängigkeit vom Lebenszyklus des Geschäftsmodells (→ Intensität, Qualität)

