



Beiträge der Wissenschaft zur Bewältigung der Herausforderungen – Faktoren für eine risikobewältigende Unternehmenskultur

Dr. Jan Pfister
Turku School of Economics
Finland

Darmstadt, 1. Okt 2015

Fall Volkswagen



- Dieselfahrzeuge mit manipulierter Software der Abgasemissionen
- Weltweit ist die Software in elf Millionen Autos der verschiedenen Konzernmarken eingebaut - darunter Audi, Skoda, Seat und die leichten VW-Nutzfahrzeuge
- Ermittlungen gegen Ex-Chef Martin Winterkorn
- Mehrere Manager suspendiert
- Aktie rutscht ab



(Der Spiegel 2015, diverse Artikel)

Fall Volkswagen



- Entscheidung zum Einbau der Manipulationssoftware in Dieselfahrzeugen bereits in den Jahren 2005 und 2006 in der Motorenentwicklung in der VW-Zentrale in Wolfsburg getroffen
- Damals hatte man Probleme auf dem US-Markt und wollte mit Dieselfahrzeugen punkten
 - Vorgabe sei gewesen, die Autos trotz der schärferen Abgaswerte kostendeckend anzubieten, hieß es in den Konzernkreisen
 - Die Einhaltung der Grenzwerte, zumindest auf dem Prüfstand, sei aber nur mithilfe der Manipulationssoftware möglich gewesen
 - VW habe darauf verzichtet, eine bestimmte Technologie zur Abgasreinigung in die Autos einzubauen, weil dies als zu teuer erachtet wurde
- Bereits 2011 wurde der damalige Chef der VW-Motorenentwicklung, Heinz-Jakob Neußer, vor möglicherweise illegalen Praktiken gewarnt

(Der Spiegel 2015, diverse Artikel)

Agenda

- Forschungsbeiträge im Bereich Risikomanagement
- Faktoren für eine risikobewältigende Unternehmenskultur
 - Schliessende Faktoren
 - Öffnende Faktoren
 - Verstärkende Faktoren
- Fazit

Aktuelle Fragen in der Forschung

- Gestalten Unternehmen das Risikomanagement eher formal oder informal?
 - Zentrale Funktion versus Delegation
 - “ERM by the numbers” versus “holistic ERM” (Mikes, 2009)

- Welchen Einfluss haben Risikomanager und wie können sie ihren Einfluss im Unternehmen stärken? (Hall, Mikes & Millo, 2015)
 - Was für eine Rolle spielen externe Berater?
 - Was ist die Rolle des Internen Audit (Vinnari & Skaerbaek, 2014)

- Welche Instrumente und Ressourcen können für das Risikomanagement eingesetzt werden?

Aktuelle Fragen in der Forschung

- Was bedeutet Risiko? Gibt es einen Unterschied zwischen kontrollierbaren und unkontrollierbaren Risiken? Was ist die Beziehung zwischen Risikomanagement und Unsicherheit?
- Braucht es überhaupt ein Risikomanagement – lassen wiederkehrende Unternehmenskrisen wie in der Finanzkrise 2008-09 oder wie bei VW darauf schliessen, dass das Risikomanagement nichts nützt?
- Welche Rolle spielen die Regulierung und Berufsorganisationen im Bereich des Risikomanagements? (Power 2007,2009)
 - Prinzipien versus Regeln
 - Empfehlungen versus Gesetze

Aber...

- Starke soziale Normen im Unternehmen können formale Strukturen und Kontrollen untergraben

(Kunda 1992; Robertson and Swan 2003; Alvesson and Kärreman 2004)

Fall Volkswagen



- Neuer Volkswagen-Chef Matthias Müller:
 - "Größte Bewährungsprobe" der VW-Geschichte
 - „Maximale Transparenz"
 - Strengere Compliance und Governance Regeln
 - Neue Führungs- und Unternehmenskultur



Was ist Unternehmenskultur?



Kann verschiedene
Ausprägungen haben:
"Wir"
"Wir" und "die andern"



Interne Einflüsse:

- Ausbildung, Familie, Herkunft
- Erfahrungen aus der Vergangenheit (z.B, bei früheren Arbeitgebern)

Externe Einflüsse:

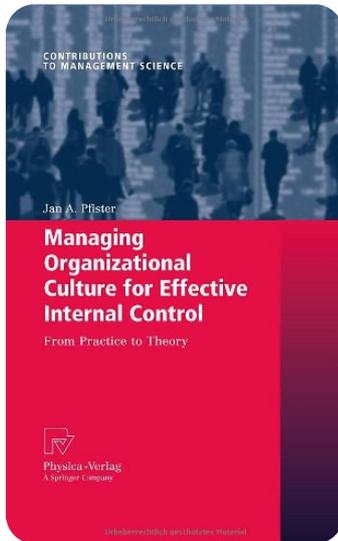
- Politisches, wirtschaftliches und soziales Umfeld

Unternehmenskultur beeinflussen?

The principles and practices top management follows to **drive a performance-with-integrity culture deep into a company** is ... not yet receiving appropriate discussion and debate within the senior ranks of the business community and within the burgeoning governance community of investors, analysts, academics, advocates, and interest groups.

*Ben Heinemann,
Former General Counsel of General Electric,
Harvard Business Review 2007*

Empirische Studie



- Zeitraum: 2005-2007
- Qualitativer Ansatz:
 - Interviews
 - Dokumentation
 - Analyse der Daten
- Manager von folgenden Unternehmen:



Beispiele

Eric Schmidt, Chairman, Google

The key success factors to control effectiveness *are leaders that lead by example* and sensible internal systems that demonstrate trust and empower individuals.



Hans Ploos van Amstel, Chief Financial Officer, Levi Strauss & Co.

We do not wait until the flames come to the seventh floor [at Levi-Plaza] to put out the fire. When there is a small fire, we go very early. And some people might say too early. But I think that's good. *Do something immediately. You [want to] make sure things always stay small.*

Steven Barlow, Head Internal Auditing, Novartis

The objective is to *have a culture where you're not going to be penalized* when you identify issues and concerns.

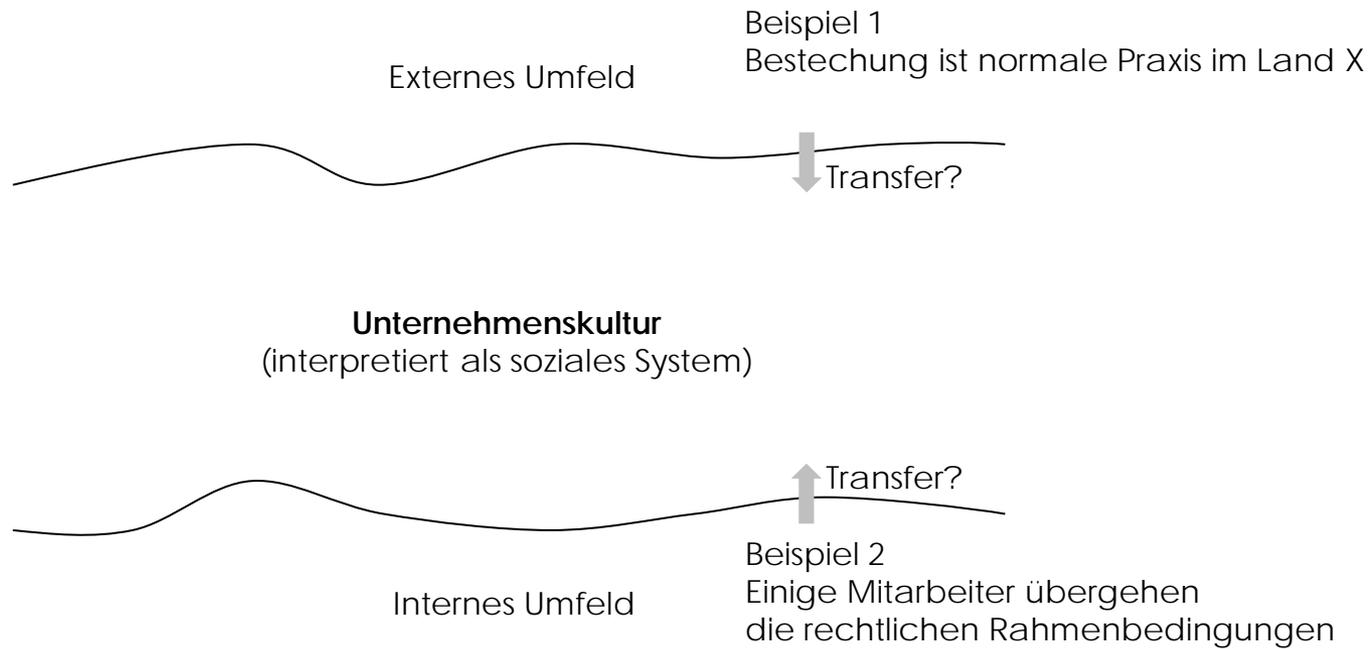


Unternehmenskultur "managen"

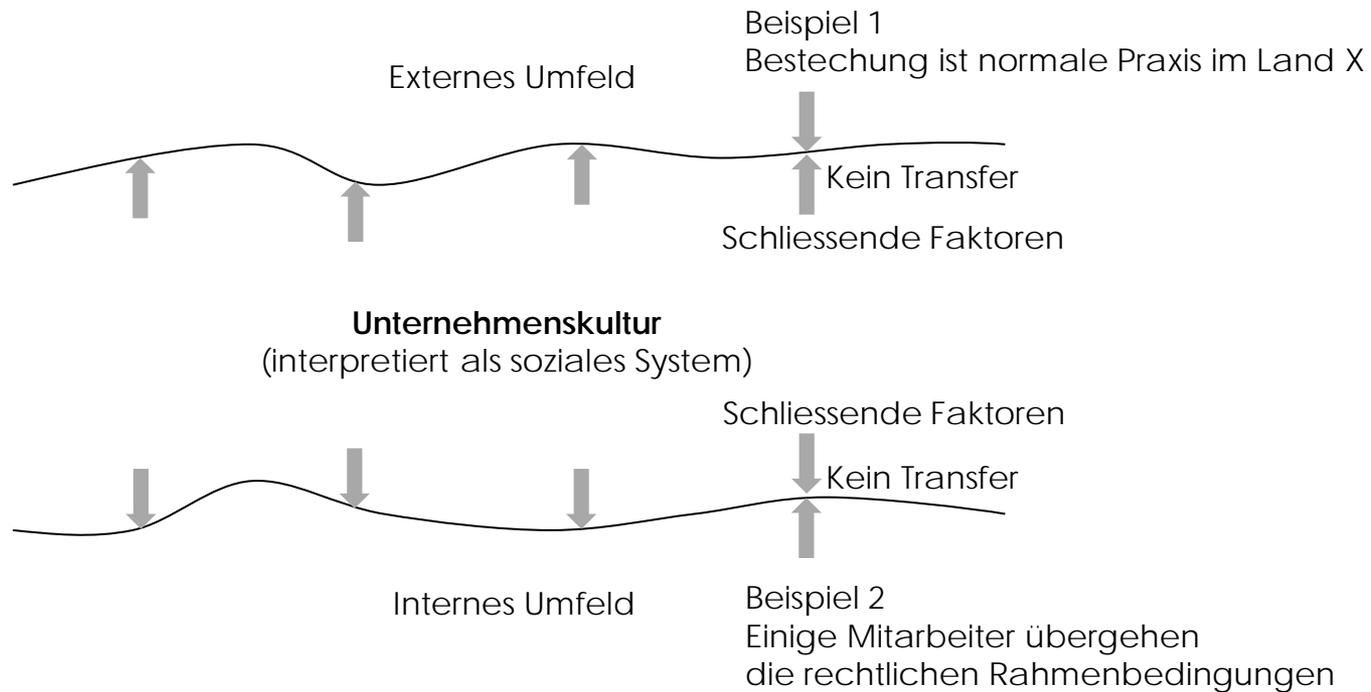


Pfister (2009)

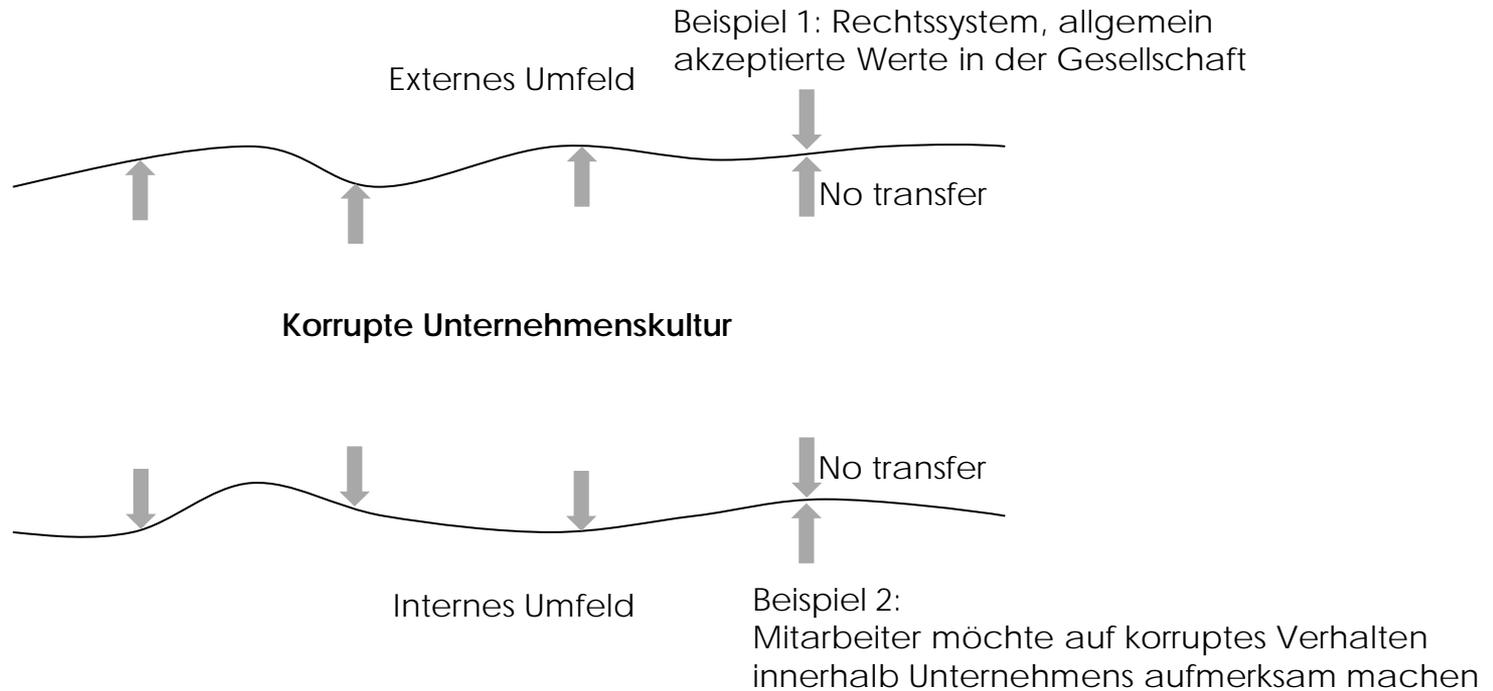
Schliessende Faktoren



Schliessende Faktoren



Probleme einer geschlossenen Kultur



Beispiel Enron: Geschlossene Kultur

- ... Andy Fastow was furious that Watkins had talked to Ken Lay. Upon learning that she had, he told Watkins' direct supervisor that he wanted Watkins „out of here tonight“ and seized the laptop computer from her desk.
- Despite the heated rhetoric, Watkins remained an Enron Vice-President. But she was reassigned from her executive suite to a starkly furnished office 33 floors below and relegated to performing make-work tasks.



Brickey (2003, p. 363)

Fall Volkswagen

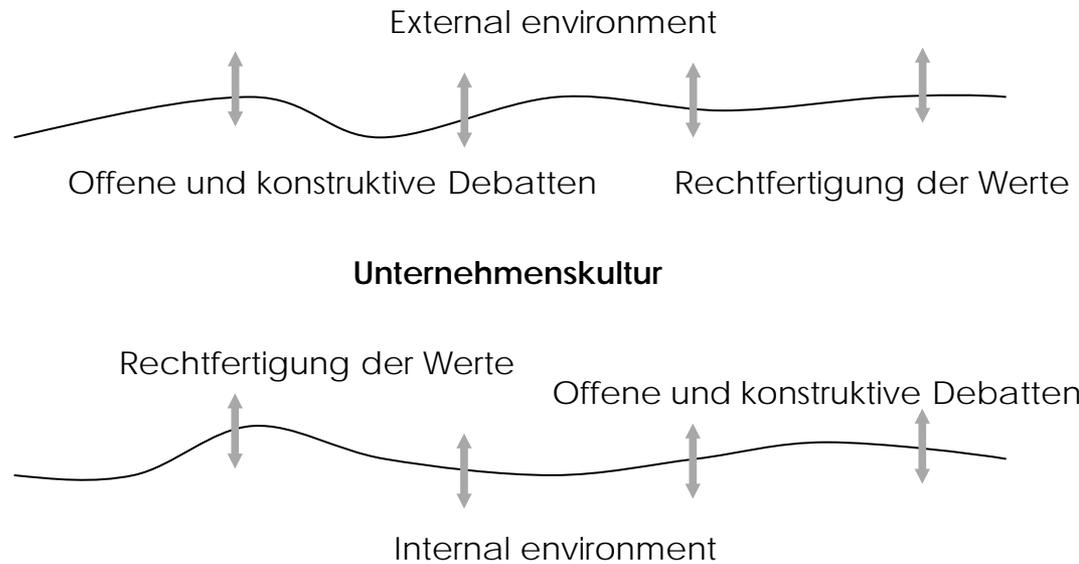


- Der 600.000-Mitarbeiter-Konzern wird **besonders straff und von einem kleinen Führungszirkel** aus Wolfsburg geführt
- **Weder** in der Ära Martin Winterkorn und **noch** weniger in der Zeit Ferdinand Piëchs waren **Kritik und offene Gegenrede** besonders gefragt



(Die Welt, 28 September 2015)

Öffnende Faktoren



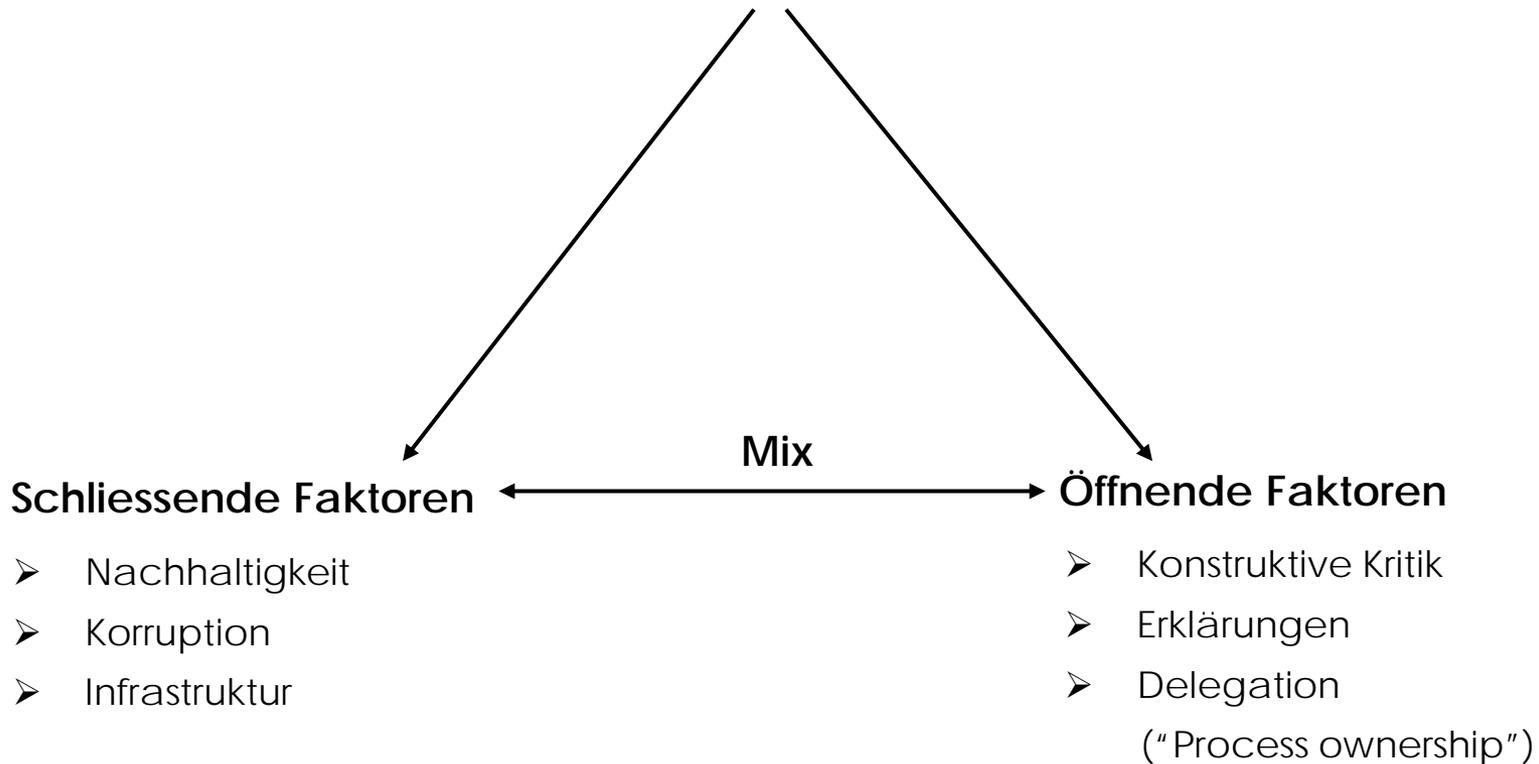
Beispiel: Offene Kultur



Unternehmenskultur "managen"

- Vorleben der Werte
- Klare Kommunikation
- Selektion und Ausbildung

Stärkende Faktoren



Fazit

- Manager haben eine zentrale Rolle als “ Gatekeeper” einer risikobewältigenden Unternehmenskultur
 - Wichtig ist die Bedeutung einzelner Verhaltensweisen aus Sicht der Unternehmenskultur
- Manager sind gefordert die optimale Balance zu finden zwischen schliessenden und öffnenden Faktoren
 - Wegweisend aber offen für kontinuierliche Evaluierung durch das interne und externe Umfeld
 - Manager auf allen Ebenen sollten die Bereitschaft haben, (zumindest zu einem gewissen Grad) sich auf kritische Fragen der Mitarbeiter einzulassen und diese ernst zu nehmen
- Eine starke Unternehmenskultur ist unterstützend für das Risikomanagement, wenn sie offen bleibt
 - Starke geschlossene Unternehmenskulturen können sich vom Umfeld entfremden (z.B. korrupt werden)

Zum Schluss...

" ..., leading and having a company in control is all about ethics. The living of ethical standards and leading by example."

Erwin Heri, former CFO of Credit Suisse Financial Services

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Fragen oder Kommentare?

Dr. Jan Pfister
Turku School of Economics
Tel: +358 2 333 9320
Email: jan.pfister@utu.fi

<https://www.utu.fi/en/units/tse/units/accounting-and-finance/staff/Pages/Jan-Pfister.aspx>