



# 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](https://doi.org/10.25819/ubsi/10154)

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



# 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
<b>1. Grundannahmen zur Risk Governance / Basic Assumptions of Risk Governance</b>	<b>39</b>
<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
<b>2. Implementierung der Risk Governance / Implementation of Risk Governance</b>	<b>87</b>
<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
<b>3. Risk Governance als Transformationsmotor / Risk Governance as Transformation Engine</b>	<b>157</b>
<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
<b>4. Risk Governance in betrieblichen Funktionen / Risk Governance in Operational Functions</b>	<b>215</b>
<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
<b>5. Angewandte Risk Governance / Applied Risk Governance</b>	<b>277</b>
<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
<b>6. Nachhaltigkeitsfokus der Risk Governance / Sustainability Focus of Risk Governance</b>	<b>353</b>
<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
<b>7. Entwicklungsperspektiven der Risk Governance / Development Perspectives of Risk Governance</b>	<b>409</b>
<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

# **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; Ruesgath et al. 2021). Das Akronym VUCA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität und gilt als kontextueller Rahmen des 21. Jahrhunderts für Organisationen (Barmeyer/Ruesgath 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.

<b>Bezeichnung</b>	<b>Funktion</b>	<b>Organisationsbezug</b>
(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 Bankgeschäfts? 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
<b>Deutsche Bank Konzern</b> 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
<b>DZ Bank Gruppe</b> 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
<b>KfW Bankengruppe</b> 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
<b>Commerzbank Konzern</b> 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
<b>BNP Paribas Groupe Paris</b>	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
<b>Crédit Agricole Group Paris</b>	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
<b>Groupe Société Générale Paris</b>	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
<b>Groupe BPCE Paris</b>	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).

<b>Bezeichnung</b>	<b>Mögliche Fragen zur Risikosteuerung</b>
(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.

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