
CARF Luzern 2018

Controlling.Accounting.Risiko.Financen.

Konferenzband

Konferenz Homepage: www.hslu.ch/carf



Quantifizierung kultureller Risiken

Extended Abstract

Prof. Dr. Wilfried Lux

FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Unternehmensführung, St. Gallen, E-Mail: Wilfried.Lux@fhsg.ch

Abstract

Der vorliegende Beitrag stellt einen Versuch dar, die unternehmens- und landeskulturellen Elemente zu identifizieren und hinsichtlich ihres Risikopotentials zu quantifizieren. Die Unternehmenskultur wird anhand des Denison-Messmodells operationalisiert, für die Landeskultur wird das Hofstede-Modell herangezogen. Für jedes kulturelle Leistungsmerkmal werden mögliche Einzelrisiken identifiziert und anhand der Dimensionen Schadensausmass und Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Auf diese Weise lassen sich kulturelle Risiken quantifizieren. Die Theorie wird illustriert mit Beispielen von Schweizer Unternehmen, die in Russland tätig sind. Die Praxis zeigt allerdings, dass vor allem landeskulturelle Elemente schwierig quantitativ messbar, sondern eher qualitativ abschätzbar sind. Die Ergebnisse basieren auf einem abgeschlossenen Forschungsprojekt der FHS St.Gallen.

1 Einleitung

Unternehmen operieren heute vermehrt international und damit zwangsläufig kulturübergreifend. Dieses Vorgehen birgt viele Chancen, in neue Märkte vorzudringen und die Stärken unterschiedlicher Kulturen zu nutzen, aber auch Gefahren, wenn man sich der kulturellen Unterschiede und ihrer Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit zu wenig bewusst ist oder sie gar nicht berücksichtigt. Bei der kulturübergreifenden Arbeit eines Unternehmens stellt sich insbesondere die Frage, wie Kultur gemessen und ggf. beeinflusst werden kann, um finanziellen Verlusten vorzubeugen. Geschäftsmodelle und -ansätze, die in einer Kultur funktionieren, sind oftmals in einer anderen Kultur erfolglos. Diese kulturellen Unterschiede, die teilweise deutlich feststellbar, teilweise auch nur subtil wahrnehmbar sind, wurden in der Praxis und auch im Audit-Prozess lange Zeit vernachlässigt. Sie haben jedoch an Bedeutung gewonnen, weil man erkannt hat, dass Kultur das Verhalten, die Strategie und am Ende auch die Performance von Unternehmen beeinflusst. Regulatoren und Boards beachten mehr und mehr kulturelle Risiken und die Risikokultur insgesamt, da sie Entscheidungen, Verhalten und Risikoeinstellungen bestimmt. Allerdings wird es bislang eher als Compliance-Thema angesehen und nicht als Treiber von Verhalten und organisationaler Performance (Pundman 2018).

2 Forschungsdesign

Die zentrale Forschungsfrage lautet: Welche Risikopotentiale bergen Landes- und Unternehmenskultur in sich, und wie lassen sich die Auswirkungen messen? Das Forschungsdesign bzw. der empirische Teil besteht aus drei Teilen: Quantitativ, qualitativ sowie einem Case-basierten Ansatz. Beim quantitativen Ansatz wurde die Zielgruppe hinsichtlich ihrer Einschätzung bzgl. Unternehmens- und Landeskultur befragt. Zielgruppe waren alle oder ausgewählte Mitarbeitende der am Projekt beteiligten Unternehmen sowohl in der Schweizer als auch in der russischen Landesgesellschaft. Dabei konnte insgesamt ein Rücklauf von 638 Teilnehmenden erreicht werden. 134 Teilnehmende gaben an, in einem anderen Land als die Schweiz oder Russland aufgewachsen zu sein und wurden daher für die Analysen nicht weiter berücksichtigt. Der verwertbare Rücklauf bestand somit aus 504 Antworten. Im qualitativen Teil wurden die Ergebnisse des quantitativen Teils validiert und vertiefende Fragen gestellt. Dabei ergaben sich vor allem für den landeskulturellen Teil wertvolle Ergebnisse. Um die Verbindung kultureller Leistungsmerkmale zur finanziellen und nicht-finanziellen Performance der Unternehmen wurde ein fallbasierter Ansatz verfolgt. Dabei wurden Kausalketten für die teilnehmenden Unternehmen erstellt, die ihre individuellen Kennzahlen (KPI) mit den kulturellen Leistungsmerkmalen verbinden.

3 Unternehmenskultur - Das Denison Modell

Zur Messung der Unternehmenskultur wurde das Tool von Denison Consulting verwendet (Denison et al. 2012). Dieses wurde in den 1990er Jahren im Rahmen der Forschungen von Daniel Denison entwickelt und seither bei mehreren tausend Unternehmen eingesetzt. Es hat zudem den Vorteil, dass es – empirisch belegt – die Auswirkungen der kulturellen Leistungsmerkmale auf die Unternehmensleistung aufzeigt. Das Modell enthält die folgenden Kategorien und Unterkategorien:

- Mission: Strategische Ausrichtung und Absicht, Ziele, Vision
- Involvierung: Empowerment, Teamorientierung, Entwicklung von Fähigkeiten
- Konsistenz: Werte, Zustimmung, Koordination & Integration
- Anpassungsfähigkeit: Change kreieren, Kundenfokus, Organisationales Lernen

Jede Unterkategorie wird anhand von fünf Fragen operationalisiert. Grundsätzlich gilt, je stärker die Zustimmung zu einem Merkmal ausgeprägt ist, desto besser wirkt es sich auf die Unternehmensleistung aus. Im Einzelnen konnten folgende Ursache-Wirkungsbeziehungen identifiziert werden:

- Mission & Konsistenz: Rentabilität (ROI, ROS, ROE)

■ Risiko

- Mission & Anpassungsfähigkeit: Innovation, Umsatzwachstum, Marktanteil
- Konsistenz & Involvierung: Qualität, Mitarbeiterzufriedenheit
- Involvierung & Anpassungsfähigkeit: Kreativität, Kundenzufriedenheit

4 Landeskultur - Das Hofstede Modell

Um auf bestehenden Resultaten aufzubauen oder sie verifizieren zu können, werden die Kulturdimensionen von Hofstede als Grundlage genutzt. Dabei handelt es sich um den wohl etabliertesten Ansatz in diesem Kontext. Hofstede hat sechs Dimensionen entwickelt; diese werden im Folgenden kurz dargestellt:

- Machtdistanz: Machtdistanz umschreibt, wie eine Gesellschaft mit Ungleichheiten umgeht. Sie ist das Ausmass, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Gesellschaften oder Institutionen erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist (Hofstede/Hofstede, 2011, 57f.).
- Individualismus versus Kollektivismus: Gegenstand dieser Kulturdimension ist, in wie weit sich ein Mitglied einer Kultur als autonomes Individuum oder als Teil eines sozialen Gefüges sieht, dem er sich verpflichtet fühlt. Grob gesagt steht in individualistischen Kulturen die Aufgabe und in kollektivistischen die Beziehung im Vordergrund (Uehlinger 2013, 58f.).
- Maskulinität versus Femininität: Diese Kulturdimension hat zum Inhalt, wie in einer Kultur die Geschlechterrollen voneinander abgegrenzt und festgelegt sind oder – kurz gesagt - ob Bestimmtheit oder Bescheidenheit im Verhalten wünschenswert ist. Maskuline Kulturen trennen die sozialen Aufgaben von Mann und Frau klar voneinander. Charakteristisch für die männliche Rolle sind Verantwortungsbewusstsein, Leistungsstreben, Durchsetzungsfähigkeit, Ehrgeiz und materielles Streben. Die weibliche Rolle zeichnet sich durch Fürsorglichkeit, Sensibilität und Bescheidenheit aus. Frauen sollen sich auf die Lebensqualität fokussieren. In femininen Kulturen sind die Geschlechterrollen flexibel und überschneiden sich. (Uehlinger 2013, S. 53; Hofstede/Hofstede, 2011, 150ff.)
- Unsicherheitsvermeidung: Bei dieser Kulturdimension geht es um die Frage, in welchem Ausmass Unklares und Unvorhergesehenes Verunsicherung hervorrufen kann. In Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung wird Unsicherheit als ständige Bedrohung gesehen. Dem wird mit Regeln und Struktur begegnet, was dazu führen kann, dass sich die Verhaltensweisen hauptsächlich an Regeln orientieren. Demgegenüber ist Unsicherheit in Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung eine normale Erscheinung des Lebens.
- Langzeit-/Kurzzeitorientierung: Die Frage, wie stark in einer Kultur langfristiges Denken und Handeln anerkannt wird, ist Gegenstand dieser Kulturdimension. In Kulturen mit Langzeitorientierung haben Handlungen von heute für die Zukunft eine hohe Verbindlichkeit. Sie sind langfristig ausgerichtet. Traditionen wirken in die Gegenwart hinein und werden an die Moderne angepasst. Demgegenüber werden in Kulturen mit Kurzzeitorientierung Traditionen wohl respektiert, wichtiger ist es aber, Resultate schnell zu erzielen. Was heute geschieht, kann morgen schon wieder anders sein. (Uehlinger 2013, 54; Hofstede/Hofstede, 2011, 274ff.)
- Genuss versus Beschränkung: Hofstede und seine Mitautoren fügten diese Kulturdimension erst kürzlich hinzu. Sie befasst sich mit dem Glücksempfinden oder, anders gesagt, mit dem subjektiven Wohlbefinden. Genuss steht für eine Tendenz, sich zu erlauben, das grundlegende und natürliche menschliche Verlangen, das Leben zu genießen und Spaß zu haben, relativ frei auszuleben. Kulturen, die genießen – wie Venezuela, Mexiko oder Puerto Rico – zeichnen sich durch eine positive Grundhaltung zum Leben und durch Optimismus aus. Ein hoher Prozentsatz der Bevölkerung ist glücklich und fühlt sich gesund. Freunde und Freizeit zu haben, ist zentral, Sparsamkeit dagegen ist nebensächlich. Demgegenüber drückt Beschränkung eine

Überzeugung aus, dass eine solche Dankbarkeit gegenüber dem Leben gedämpft und durch strikte soziale Normen geregelt werden muss. (Uehlinger 2013, 54, Hofstede et al. 2010, 281)

5 Kulturelles Risikomanagement

5.1 Grundlagen des Risikomanagements

Das Risikomanagement lässt sich in Risikobeurteilung, -bewältigung und -kommunikation unterteilen (Brühwiler 2007). Der vorliegende Beitrag konzentriert sich auf den Teil der Risikobeurteilung, die sich weiter in Identifikation, Analyse und Bewertung aufteilen lässt. Empirische Erhebungen haben ergeben, dass die Identifikation relevanter Risiken in den meisten Fällen mittels Brainstorming gemacht wird (FHS-Studie "Chancen und Risikoscorecard 2010"). Häufig werden auch Risikokataloge zu Rate gezogen, um sicherzustellen, dass die wichtigsten Aspekte berücksichtigt wurden. Im Rahmen der Risikoanalyse werden vor allem die beiden Dimensionen "Schadensausmass" und "Eintrittswahrscheinlichkeit" betrachtet. Das Produkt der beiden Dimensionen ergibt die Relevanz des jeweiligen Einzelrisikos und bildet die Grundlage für die Risikobewertung, d.h. insbesondere die Unterteilung in akzeptierbare und nicht-akzeptierbare Risiken. Im letzteren Fall sind geeignete Massnahmen einzuleiten, um das Risiko zu reduzieren.

5.2 Identifizieren und Bewerten von unternehmenskulturellen Risiken

Die unternehmenskulturellen Risiken werden anhand des oben beschriebenen Denison-Modells identifiziert und bewertet. Je höher der gemessene Zahlenwert (Skala 1-100), desto besser ist die Unternehmenskultur in der jeweiligen Leistungsausprägung. In der bisherigen Praxis wurden die kulturellen Leistungsmerkmale mit den geringsten Ausprägungen primär adressiert. Allerdings lassen sich die Prinzipien des Risikomanagements durchaus auf den unternehmenskulturellen Bereich anwenden. 100 minus der gemessene Zahlenwert entspricht der Eintrittswahrscheinlichkeit des kulturellen Risikos. Je höher der gemessene Zahlenwert, desto geringer die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos. Die Schwierigkeit in der Praxis besteht in der Abschätzung des Schadensausmasses kultureller Faktoren. Ein Unternehmen ist demnach angehalten, den möglichen Schaden zu beziffern, wenn beispielsweise die zentralen Werte vernachlässigt werden oder die strategische Ausrichtung in den Augen der Mitarbeitenden nicht klar ist.

5.3 Identifizieren und Bewerten von landeskulturellen Risiken

Im Unterschied zur unternehmenskulturellen Betrachtung kann man bei den Dimensionen der Landeskultur nicht davon ausgehen, dass ein höherer Wert besser oder schlechter als ein niedriger Wert ist. Die Interpretation ist kontextabhängig. Exemplarisch sei die Dimension "Machtdistanz" genannt. Die Schweiz weist hier gem. Hofstede einen relativ niedrigen Indexwert von 34 auf, Russland einen sehr hohen von 93. Ein niedriger Werte bedeutet, dass Ungleichheiten minimiert werden sollten, die Macht dezentralisiert ist und die Mitarbeitenden gefragt bzw. in den Entscheidungsprozess involviert werden wollen. Eine hohe Machtdistanz hingegen deutet auf eine hierarchische Gesellschaft hin, in der die Macht zentralisiert ist und Mitarbeitende Anweisungen bzw. Entscheidungen von den Vorgesetzten erwarten. Ist die Erwartung eines Schweizer Unternehmens in Russland beispielsweise, dass seine Vertriebsmitarbeiter innovativ sind, unternehmerisch denken und Eigeninitiative zeigen, so ist den landeskulturellen Unterschieden Rechnung zu tragen. Auch ein noch so engagierter russischer Mitarbeiter erwartet am Ende, dass sein Vorgesetzter die Entscheidung trifft. Nichtbeachten solcher Umstände führt zu Verzögerungen, Reibungsverlusten und finanziellen Einbussen am Ende. Die folgende Tabelle zeigt ausgewählte unternehmens- und landeskulturelle Risiken und deren mögliche Bewertung im Überblick:

| Risiko | Eintrittswahrscheinlichkeit | Schadensausmass |
|---------------------------------|-----------------------------|---|
| Kundenorientierung (u) | X % | Y Mio. (z.B. entgangene Aufträge) |
| Strategische Ausrichtung (u) | X % | Y Mio. (z.B. falsche strategische Massnahmen) |
| Orientierung an Kernwerten (u) | X % | Y Mio. (z.B. Folgen unethischen Verhaltens) |
| Mangelnde Einigeninitiative (l) | X % | Y Mio. (z.B. entgangene Aufträge) |
| Mangelnde Fehlerkultur (l) | X % | Y Mio. (z.B. Rückgang von Innovationen) |

Tabelle 1: Beispiele kultureller Risiken (u=unternehmenskulturell; l=landeskulturell)

6 Ausblick

Dieser Beitrag und das zugrundeliegende Forschungsprojekt waren ein erster Schritt, kulturelle Risiken zu quantifizieren. Illustriert wurde das Vorgehen lediglich anhand einiger ausgewählter Fallbeispiele. Für zukünftige Arbeiten sollten daher folgende Aspekte im Zentrum der Betrachtungen stehen:

- Breitere empirische Basis: Die quantitative Erhebung sollte auf eine breitere empirische Basis gestellt werden (Schweizer Unternehmen, die in Russland tätig sind). Die identifizierten landeskulturellen Risiken sollten auf ihre Wirkung hin geprüft werden, ob und wie sie sich auf die Unternehmenskultur auswirken, so dass statistisch signifikante Aussagen getroffen werden können (Korrelationen).
- Auswirkungen unternehmenskultureller Merkmale auf das Finanzergebnis: Im Rahmen des Denison Modells wurden signifikante Auswirkungen auf finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen identifiziert. Dieses bereits oben skizzierte Kausalmodell ist zu verifizieren.
- Prüfen der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Landeskulturen: Eine Stichprobe von Schweizer (oder Nicht-Schweizer) Unternehmen, die in einem anderen Land (einem anderen Kulturkreis) tätig sind, könnte Hinweise auf die Übertragbarkeit der Ergebnisse liefern.
- Basierend auf den Ergebnissen dieser Folgestudien könnte für eine Auswahl von unternehmens- und landeskulturellen Faktoren systemdynamische Szenarien erstellt werden, um deren Wechselwirkungen im Zeitverlauf zu simulieren.

Literaturverzeichnis

- Brühwiler, B. (2007): Risikomanagement als Führungsaufgabe, 2. Auflage, Haupt-Verlag Bern, Stuttgart, Wien
- Denison, D./Hooijberg, R./Lane, N./Lief, C. (2012): Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy, Wiley, San Francisco
- FHS-Studie "Chancen- und Risiko-Scorecard" (2010) - unveröffentlicht
- Hofstede, G./Hofstede, G.J./Minkov, M. (2010): Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3. Auflage, New York
- Hofstede, G./Hofstede, G.J. (2011): Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 5. Auflage, München
- Pundmann, S. (2018): 4 Hot Topics Internal Audit Should Be Ready To Address In 2018; <https://www.financialexecutives.org/FEI-Daily/February-2018/4-Hot-Topics-Internal-Audit-Should-Be-Ready-To-Add.aspx>; Abgerufen am 14.5.2018
- Uehlinger, C. (2013): Miteinander verschieden sein, interkulturelle Kompetenz als Schlüssel zur global vernetzten Welt, Versus Verlag, Zürich