

Risk Governance im Mittelstand: Eine Einführung der Gastherausgeber

Von Martin R. W. Hiebl¹, Siegen; Rainer Baule², Hagen; Andreas Dutzi³, Siegen; Michael Torben Menk⁴, Siegen; Volker Stein⁵, Siegen und Arnd Wiedemann⁶, Siegen

I. Risk Governance und der Mittelstand

Seit 2013 steht an der Universität Siegen auch die Erforschung von Risk Governance im Fokus. Risk Governance wird hierbei als verantwortliche strategische Risikosteuerung mit Mehrwert gegenüber Risikomanagement, interner Revision, Compliance und Corporate Governance gesehen (Stein und Wiedemann 2016). Vom 12. bis 13. Oktober 2016 fand an der Universität Siegen die 4. Jahreskonferenz Risk Governance statt, mit dem Themenschwerpunkt auf Risk Governance im Mittelstand. Mittelständische Unternehmen haben nicht nur für die deutsche, sondern auch für die europäische und weltweite Wirtschaft aufgrund ihrer hohen Zahl, ihrer erbrachten Wirtschaftsleistung und der beschäftigten Arbeitnehmer eine enorme Bedeutung (Beck et al. 2005; Ayyagari et al. 2007). Gleichzeitig zeigen Forschungsergebnisse, dass viele mittelständische Unternehmen Charakteristika aufweisen, die auch Auswirkungen auf deren Umgang mit Risiken und somit auf deren Risk Governance haben. Beispielsweise verfügen mittelständische Unternehmen häufig über eine geringere Ressourcenausstattung als Großunternehmen (z. B. Storey 2016). Dies hat unter anderem zur Folge, dass betriebswirtschaftliche Prozesse in mittelständischen Unternehmen in vielen Fällen weniger komplex oder auch weniger professional ausgestaltet sind (z. B. Feldbauer-Durstmüller und Hiebl 2015). Zudem sind mittelständische Unternehmen wegen ihrer meist geringeren Ressourcenausstattung für diverse Risiken relativ anfälliger als Großunternehmen (z. B. Feldbauer-Durstmüller 2012; Rauch und Stadler 2012).

Eine adäquate strategische Risikosteuerung sollte daher im Interesse eines jeden mittelständischen Unternehmens sein. Allerdings scheinen sich mittelständische Unternehmen

¹ Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management Accounting and Control an der Universität Siegen. In seiner Forschung konzentriert er sich auf die Gestaltung von Controlling- und Risikomanagementsystemen, insbesondere in KMU und Familienunternehmen.

² Prof. Dr. Rainer Baule ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Bank- und Finanzwirtschaft, an der FernUniversität in Hagen. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen das finanzielle Risikomanagement in Banken und Unternehmen sowie kapitalmarkttheoretische Fragestellungen, insbesondere hinsichtlich derivativer Finanzinstrumente.

³ Prof. Dr. Andreas Dutzi ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungslegung und Corporate Governance an der Universität Siegen.

⁴ Jun.-Prof. Dr. Michael Torben Menk ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Risk Governance an der Universität Siegen. Neben der risikoorientierten Steuerung und Überwachung von Banken liegen seine Forschungsschwerpunkte auf der europäischen Bankenregulierung, der internationalen Rechnungslegung sowie der Risk Disclosure Governance.

⁵ Prof. Dr. Volker Stein ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen. Er vertritt einen systemorientierten Steuerungsansatz von Personalarbeit (*Human Capital Management*), von Ereignissen (*Risk Governance*) und von Organisationen (*University Governance*).

⁶ Prof. Dr. Arnd Wiedemann ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanz- und Bankmanagement an der Universität Siegen. Im Mittelpunkt seiner Forschung stehen Fragen zur Risk Governance.

auch beim Umgang mit Risiken von Großunternehmen zu unterscheiden. So zeigen mittelständische Unternehmen eine im Durchschnitt geringere Anwendung formaler Risikomanagementinstrumente (Falkner und Hiebl 2015). Es scheint denkbar, dass mittelständische Unternehmen, wie bei anderen Unternehmens- und Governance-Prozessen auch (z. B. Calabró und Mussolino 2013; Feldbauer-Durstmüller und Hiebl 2015), eine weniger stark formalisierte, stärker implizite Risikosteuerung betreiben, die zudem nicht die gesamte Breite funktionaler Risiken abdeckt (z. B. Scholz und Stein 2010).

Da zu diesen Themenfeldern Forschungsergebnisse bislang weitgehend fehlen, ist eine verstärkte Auseinandersetzung mit Risk Governance im Mittelstand vonseiten der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis notwendig. Einen Beitrag hierzu soll das vorliegende Sonderheft der ZfKE liefern, welches sich Risk Governance im Mittelstand widmet.

Die nachfolgenden drei Beiträge dieses Sonderhefts basieren allesamt auf Arbeiten, die auf der oben genannten 4. Jahreskonferenz Risk Governance im Oktober 2016 in Siegen zur Präsentation angenommen wurden.⁷ Nach dem bei der ZfKE üblichen Begutachtungsverfahren konnten die wissenschaftlichen Beiträge von Ulrich (2018) und Proksch et al. (2018) sowie der Entrepreneurship-kompakt-Beitrag von Stein et al. (2018) zur Veröffentlichung in diesem Heft ausgewählt werden. Diese drei Beiträge werden im Folgenden kurz vorgestellt. Zudem möchten wir in Abschnitt III dieses einführenden Editorials Vorschläge für – aus unserer Sicht notwendige – weitere Forschungen zu Risk Governance im Mittelstand unterbreiten. Abschnitt IV rundet diesen einführenden Beitrag mit einigen abschließenden Kommentaren und Danksagungen ab.

II. Beiträge in diesem Sonderheft

Integration von Risikoaspekten in operative Planung und Budgetierung: Was unterscheidet mittelständische Familienunternehmen von anderen Unternehmen?

Patrick Ulrich untersucht in diesem Beitrag, in wieweit Risikoaspekte Eingang in die operative Planung mittelständischer Unternehmen finden und ob sich hierbei Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden. Seine Ergebnisse basieren auf Umfragedaten von 261 mittelständischen Unternehmen aus Bayern, Baden-Württemberg und Sachsen und werfen ein Paradoxon auf: Im Einklang mit der Literatur zur relativ hohen Risikoaversion in Familienunternehmen kommt auch die Studie von Ulrich (2018) zum Schluss, dass Familienunternehmen die Existenzsicherung als Funktion des Controllings stärker betonen als Nicht-Familienunternehmen. Gleichzeitig weisen Familienunternehmen dieser Studie zufolge eine geringere Integration von Risikoaspekten in die operative Planung und Budgetierung auf als Nicht-Familienunternehmen. Weitere Forschung, die zur Erklärung dieses Paradoxons beiträgt, scheint daher notwendig (siehe auch Abschnitt III dieses Editorials).

⁷ Die Präsentation des Beitrags von Ulrich (2018) auf der Konferenz fiel aufgrund von Krankheit aus.

Risikomanagement in Venture Capital Gesellschaften: Die Sicht auf Portfoliounternehmen

Junge mittelständische Unternehmen, die eine starke Technologieorientierung aufweisen, sind häufig auf eine Finanzierung durch Venture-Capital-Gesellschaften angewiesen. Mit derlei Finanzierungen sind für Venture-Capital-Gesellschaften jedoch erhebliche Risiken verbunden. Der Beitrag von Dorian Proksch, Wiebke Stranz und Andreas Pinkwart analysiert daher basierend auf einem qualitativen Forschungsansatz, wie Venture-Capital-Gesellschaften Risikomanagement betreiben, und ob sich deren Vorgehen in unterschiedlichen Phasen des Investitionsprozesses unterscheidet. Die Ergebnisse zeigen, dass Risikomanagement in Summe eine sehr bedeutende Rolle in Venture-Capital-Gesellschaften einnimmt. Gleichzeitig deutet die Studie jedoch auch, dass die konkrete Ausgestaltung dieser Rolle stark von der Investitionsphase und anderen Faktoren abzuhängen scheint – beispielsweise, ob die Venture-Capital-Gesellschaften selbst öffentlich oder privat finanziert sind.

Integrative Risikosteuerungsansätze für KMU: Enterprise Risk Management versus Risk Governance

In diesem Entrepreneurship-kompakt-Beitrag stellen Volker Stein, Arnd Wiedemann und Jan Hendrik Wilhelms zwei prinzipielle Ansätze einer integrativen Risikosteuerung (Enterprise Risk Management und Risk Governance) gegenüber und prüfen deren theoretische Eignung für KMU. Die Autoren kommen zum Schluss, dass insbesondere Risk Governance eine Reihe von Vorzügen für KMU aufweist, da sie eine hohe Kompatibilität mit KMU-Besonderheiten aufzuweisen scheint. So argumentieren Stein et al. (2018) etwa, dass Risk Governance eher als Enterprise Risk Management der Informalität und der knappen Ressourcenausstattung vieler KMU Rechnung trägt.

III. Weitere Forschungsbedarfe

Wir sind überzeugt, dass die eben kurz vorgestellten Beiträge dieses Sonderhefts zum Erkenntnisfortschritt in der Forschung zu Risk Governance im Mittelstand beitragen. Gleichzeitig werfen diese Beiträge und auch die verwandte Literatur eine Reihe weiterer Fragen auf, die zukünftiger Forschung bedürfen. Im Folgenden stellen wir daher drei Forschungsfelder mit unmittelbarer Mittelstandsrelevanz vor, die aus unserer Sicht besonders lohnenswert wären.

Informelle Ausgestaltung der Risikosteuerung in mittelständischen Familienunternehmen

Der Beitrag von Ulrich (2018) zeigt explizit ein Paradoxon auf, das auch durch verwandte Literatur untermauert wird. Mittelständischen Familienunternehmen wird gemeinhin eine größere Risikoaversion unterstellt (Hiebl 2013; 2014). Im Einklang mit dieser Einschätzung zeigt Ulrich (2018), dass Familienunternehmen die Controlling-Funktion der Existenzsicherung stärker betonen als Nicht-Familienunternehmen.

Gleichzeitig zeigen mehrere empirische Arbeiten, dass mittelständische Familienunternehmen – insbesondere jene ohne familienfremde Eigentümer wie Venture-Capital-Gesellschaften – deutlich weniger Gebrauch machen von formellen Instrumenten des Rechnungswesens und des Risikomanagements (z. B. Di Giuli et al. 2011; Speckbacher und Wentges 2012; Hiebl et al. 2015; Ulrich 2018).

Wird angenommen, dass diese bisherigen Forschungsergebnisse einigermaßen korrekt die betriebliche Praxis widerspiegeln, kann aus der Kombination dieser Ergebnisse das Paradoxon abgeleitet werden, dass Familienunternehmen zwar risikoaverser sind als Nicht-Familienunternehmen, aber im Vergleich mit Nicht-Familienunternehmen weniger formale Instrumente einsetzen, um Risiken zu steuern. Es bleibt daher die Frage, wie mittelständische Familienunternehmen deren relativ hohe Risikoaversion *ausleben*, wenn nicht durch den starken Einsatz von formalen Risikosteuerungsinstrumenten. Wie von Stein et al. (2018) für KMU vermutet, könnte eine mögliche Antwort auf diese Frage darin liegen, dass Familienunternehmen tendenziell formale Ansätze wie Enterprise Risk Management ablehnen und stärker auf eine skalierte und stark informelle Form von Risk Governance setzen. Wie diese jedoch konkret ausgestaltet ist und welche Vor- und Nachteile eine derartige Form der Risikosteuerung bietet, ist in der bisherigen Forschung weitestgehend unbehandelt geblieben. Aufgrund der hohen volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen (z. B. Klein 2000) und der negativen gesamtwirtschaftlichen Konsequenzen eines Scheiterns vieler dieser Familienunternehmen wäre eine stärkere wissenschaftliche Auseinandersetzung sowohl für die betriebs- als auch die volkswirtschaftliche Forschung höchst relevant.

Personalwirtschaftliche Risk Governance im Mittelstand

Auch funktional orientierte Risk-Governance-Schwerpunkte sind für den Mittelstand relevant, aber aus dieser spezifischen Risikosteuerungssichtweise noch nicht ausreichend erforscht. Ein wichtiger Bereich ist das Personalmanagement, dessen Akteure den Bezug ihrer Tätigkeit zur Unternehmensgesamtwertschöpfung und zum Unternehmensgeschäftsmodell (z. B. Maatman et al. 2010) noch viel zu wenig herstellen. Wollte das Personalmanagement eines mittelständischen Unternehmens die Risk-Governance-Ideen systematisch in ihre Arbeit integrieren, ergäben sich drei mögliche Aufgabenbereiche mit unmittelbarem Risk-Governance-Bezug: Erstens wären die Personalmanagementrisiken auf das Geschäftsmodell zu beziehen und der Unternehmensleitung als Entscheidungsgrundlage nutzbar zu machen; zweitens müsste die Personalfunktion dann als unternehmensinterner Dienstleister zur Durchdringung des gesamten Unternehmens mit Risk-Governance-Bewusstsein und Risikokultur beitragen; und drittens könnte die Personalfunktion als Spezialist für Führung, Ethik und Nachhaltigkeit die Unternehmensleitung in deren beispielgebenden Verhalten und ihrem *Tone from the Top* (z. B. Lail et al. 2015; Lightle et al. 2015) stärken.

Dass diese drei Aufgabenbereiche insbesondere für den Mittelstand herausfordernd sind, zeigt bereits der Blick auf die Personalmanagementrisiken. Gängige Risikofelder im Personalmanagement (Kobi 2012) sind das Engpassrisiko (fehlende oder ausfallende Arbeitskräfte; keine Personalverfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt), das Austrittsrisiko (Schlüsselpersonen verlassen das Unternehmen), das Anpassungsrisiko (die Mitarbeiterqualifizierung hält nicht mit neuen Anforderungen Schritt) sowie das Motivationsri-

siko (Beschäftigte engagieren sich nicht ausreichend). Hinzu kommen Risiken aus einer unzulänglichen Personalführung, die beispielsweise Diskriminierung, sexuelle Belästigung, Mobbing und weiteres unethisches Verhalten im Unternehmen nicht ausreichend bekämpft. Gerade im Mittelstand besteht ein weiteres wesentliches Personalmanagementrisiko in einer scheiternden Nachfolge der Unternehmensleitung (z. B. Lee et al. 2003). Genau hier liegt die erste durch Risk Governance in den Vordergrund gerückte zentrale Herausforderung für den Mittelstand: Ein Personalmanagement, das nicht bewusst professionalisiert wurde, sondern organisatorisch und inhaltlich hinter anderen betrieblichen Funktionen zurückgeblieben ist – und das ist im kleineren Mittelstand durchaus der Fall (z. B. Harney und Dundon 2006) –, findet auch nur wenig Gehör bei der Unternehmensleitung. Eine offene Forschungsfrage ist, wie das Personalmanagement der Unternehmensleitung effektiver vermitteln kann, dass die Personalarbeit zur Wertschöpfung beiträgt und damit das Geschäftsmodell unmittelbar beeinflusst, damit die Unternehmensleitung das Personalmanagement ernster nimmt und personalmanagementbezogene Risiken in der kontinuierlichen Geschäftsmodellanpassung berücksichtigt.

Weiterhin ist nicht ausreichend erforscht, wie das Personalmanagement im Mittelstand mittels passender Führungsimpulse, Weiterbildungen und Evaluationen helfen kann, ein kulturelles Risk-Governance-Bewusstsein bei den Beschäftigten zu verankern. Hier fehlen noch effektive Systeme der Kulturmessung bei den Beschäftigten sowie Systeme der Messung kultureller Einflüsse auf das Geschäftsmodell. Auch wenn Ansätze wie die monetäre Humankapitalbewertung (Scholz und Stein 2010; Scholz et al. 2011) hier relevante Beiträge leisten können, bleibt die steigende Notwendigkeit, die Mitarbeitenden im Sinne einer Entscheidungspartizipation (De Marchi 2003) in die gesamthafte Risikofolgenverantwortung mit einzubinden, zusätzlich bestehen. Um dann schließlich noch einen signifikanten Einfluss auf die Unternehmensleitung auszuüben, müsste das Personalmanagement im Grunde eine Coaching-Funktion für die eigene Unternehmensleitung in Sachen Risk Governance übernehmen. Hat man es im Mittelstand mit recht selbstbewussten Unternehmensleitungen zu tun (z. B. mit den Gründerpersönlichkeiten: Irvin und van Steenburg 2015), so sind diese hierzu aber selten bis gar nicht bereit. Daher ist es der weiteren Forschung überlassen, herauszufinden, wie das Personalmanagement diese Aufgabe doch übernehmen kann und dies optimal mit einer Einbindung externer Experten zwecks Coaching der Unternehmensleitung und einer formalen Verankerung von Risk-Governance-Normen im Rahmen einer *guten Unternehmensführung* zu kombinieren. Das Ziel der Forschungen liegt darin, Gestaltungsempfehlungen zu geben, die das besondere Risiko des Personalmanagements für das Geschäftsmodell in den Fokus rücken und zu vermeiden helfen, dass das Personalmanagement selbst aufgrund von Unprofessionalität und Marginalisierung zum Risiko für das Geschäftsmodell des mittelständischen Unternehmens wird.

Instrumentalität von Risk Governance für mittelständische Innovationsaktivitäten

Neuartige und gleichzeitig in ihren Dimensionen noch unbestimmte Zukunftsaufgaben zu bewältigen, ist nicht allein eine technologische Herausforderung und auch nicht allein die Antizipation von potenziell kundenseitig präferierten Produkt-Markt-Kombinationen. Wie das Beispiel der Digitalisierung besonders anschaulich zeigt, ag-

gregieren sich im Zuge eines solch grundlegenden Wandels Chancen- und Risikoerwartungen von technologischen Vordenkern, betroffenen Stakeholdern wie Kunden und externen Ressourcenbereitstellern, unternehmensintern beteiligten Entscheidern und Umsetzern sowie letztlich auch von der alles mit einem kritisch-ethischen Blick beobachtenden Gesellschaft (z. B. für den öffentlichen Sektor Townsend 2013). Die hieraus resultierende Problemkomplexität samt ihrer sie begleitenden Entscheidungsunsicherheit führt nicht allein zu einem länger andauernden makroökonomischen Innovationszyklus, der mehrere Jahrzehnte umfassen kann (z. B. Chew et al. 2014), sondern zudem zu einem ständigen Anpassungsdruck auf jedes einzelne Unternehmen im Hinblick auf die Ressourcenallokation (z. B. Klingebiel und Rammer 2014). Die besondere Herausforderung für die sich auf unbestimmte Zukunftsaufgaben beziehenden Innovationsaktivitäten im Mittelstand liegt gegenüber Großunternehmen darin, dass mittelständische Unternehmen mit vergleichsweise geringerer Ressourcenausstattung (z. B. Storey 2016) die zu lösende Problematik von vornherein gezielt fokussieren müssten, um dann auch gezielt in ihre Innovationsaktivitäten investieren zu können und einen Return on Innovation Investment zu erzielen.

Die bislang in der Forschung noch nicht überprüfte Vermutung besteht darin, dass Risk Governance eine spezifisch für den Mittelstand nutzbare Funktionalität bereitstellt, die eine effiziente Allokation von Innovationsressourcen ermöglicht. Risk Governance basiert erstens auf einer umfassenden Antizipation potenzieller Risikobereiche, und zwar institutionalisiert, zum einen durch Prozesse der Abschätzung von Risikofolgen speziell für das unternehmerische Geschäftsmodell, zum anderen durch eine Kultur der partizipativen Risikoverantwortung aller Mitarbeiter (Stein und Wiedemann 2016). Diese umfassende Antizipation lässt sich im Mittelstand durch die unmittelbare Einbindung aller Mitarbeiter eher institutionalisieren als in Großunternehmen. Risk Governance basiert zweitens auf der schnellen Umsetzung der Risikofolgenabschätzung in der Ressourcensteuerung im Sinne von Dynamic Capabilities (z. B. Teece 2007): Hier kann der Mittelstand aufgrund der relativ hohen Vernetzungsdichte der Mitarbeiter notwendige Reallokationen von Innovationsressourcen tendenziell schneller und mit weniger Reaktanz der Beteiligten vornehmen, als es die Großunternehmen können, gerade auch bei bereits begonnenen Innovationsaktivitäten. Risk Governance basiert drittens auf der Ausweitung seines Effektivitätsbegriffs und dessen Messung (z. B. Kogan et al. 2017): Es geht zwar weiterhin um den klassischen Innovations- und damit den nachhaltigen Geschäftserfolg. Mindestens ebenso wichtig ist mittlerweile jedoch die organisationale Robustheit gegenüber potenziellen Schadenswirkungen. Und es geht schließlich um den Erfolg für die Organisationsentwicklung und das organisationale Lernen. Auch hier hat der Mittelstand mit seinen hohen Potenzialen für informelles Lernen (er erfüllt die meisten Erfolgskriterien, die z. B. Skule 2004 aufstellt) strukturelle Vorteile. Letztlich könnte gerade Risk Governance dazu beitragen, dass die Digitalisierung zum *Katalysator der Geschäftsmodellentwicklung* (Bleicher und Stanley 2016) werden kann.

Bezogen auf das Digitalisierungsbeispiel stellt sich mittelständischen Unternehmen konkret die Frage, wie sie ihre Innovationsressourcen effizient einsetzen sollen. Eine umfassende Risk Governance hat das Potenzial, systematisch alle möglichen Risiken für das Geschäftsmodell zu sammeln, so etwa Technologiefolgen, Datensicherheit und Datenschutz, Einflüsse durch Social Media und Big Data, personalwirtschaftliche Kompetenzerfordernisse, Reputationsrisiken etc. Die Forschung wird bei der Beurteilung helfen müssen, was in einem hochdynamischen Unternehmensumfeld aus strategischer

Sicht letztlich vorteilhafter ist: eine einmal getroffene Ressourcenallokationsentscheidung konsequent beizubehalten – oder aber aufgrund des in der Risk Governance vorgesehenen permanenten Abgleichs des Geschäftsmodells mit den potenziellen Risiken den pfadabhängigen Lock-in (z. B. Sydow et al. 2009) zu durchbrechen und bereits getroffene Entscheidungen zur Ressourcenallokation auch kurzfristig zu modifizieren.

IV. Abschließende Kommentare und Danksagungen

Dieses Sonderheft leistet einen Beitrag zur Erforschung der Risikosteuerung im Mittelstand. Gleichzeitig verbleiben, wie oben skizziert, eine Reihe relevanter Forschungsfragen derzeit noch offen, was ausreichend Raum für die weitere Erforschung von Risk Governance im Mittelstand bietet.

Wir hoffen, dass dieses Sonderheft sowohl für die Leserschaft der ZfKE als auch ein breiteres Publikum interessant sein wird. Viele Akteure haben zum Gelingen dieses Sonderhefts beigetragen. All diesen Akteuren möchten wir hiermit gerne danken. Zunächst gilt unser Dank den Autor/innen der Beiträge dieses Sonderhefts, die in mehreren Überarbeitungsrunden intensiv an der Weiterentwicklung ihrer Manuskripte gearbeitet haben. Unser Dank gilt auch dem Herausgeberteam der ZfKE – insbesondere Chefredakteurin Prof. Dr. Beate Cesinger – für die Ermöglichung dieses Sonderhefts. Die wissenschaftlichen Beiträge dieses Sonderhefts durchliefen allesamt ein doppelblindes Begutachtungsverfahren über mehrere Runden. Für die exzellente Unterstützung dieses Begutachtungsverfahrens möchten wir Christine Weigel herzlich danken. Schließlich gilt unser besonderer Dank den externen Gutachter/innen, die mit ihren vielen wertvollen Kommentaren und Anregungen entscheidend dazu beigetragen haben, die interessantesten und wissenschaftlich wertvollsten Einreichungen für die Publikation in diesem Sonderheft auszuwählen und weiterzuentwickeln. Folgende Kolleg/innen haben als externe Gutachter/innen für dieses Sonderheft agiert⁸:

- Prof. Dr. Alexander Brauneis, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt
- Prof. Dr. Wolfgang Breuer, RWTH Aachen
- Prof. Dr. Susanne Durst, Universität Skövde
- Prof. Dr. Thomas Henschel, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
- Prof. Dr. Herbert Neubauer, Wirtschaftsuniversität Wien
- Prof. Dr. Helmut Pernsteiner, Johannes Kepler Universität Linz
- Prof. Dr. Erik Strauß, Universität Witten/Herdecke
- Prof. Dr. Paul Wentges, Universität Ulm

Literatur

- Ayyagari, M., Beck, T. und Demirguc-Kunt, A. (2007): Small and Medium Enterprises Across the Globe, in: Small Business Economics, 29 (4), 415 – 434.
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A. und Levine, R. (2005): SMEs, Growth, and Poverty: Cross-Country Evidence, in: Journal of Economic Growth, 10 (3), 199 – 229.

⁸ Der Entrepreneurship-kompakt-Beitrag von Stein et al. (2018) wurde gemäß den Regularien der ZfKE durch Martin Hiebl herausgeberbegutachtet.

- Bleicher, J. und Stanley, H. (2016):* Digitization as a catalyst for business model innovation: A three-step approach to facilitating economic success, in: *Journal of Business Management*, 12 (12), 62 – 71.
- Calabrò, A. und Mussolino, D. (2013):* How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms, in: *Journal of Management & Governance*, 17 (2), 363 – 403.
- Chew, A.-L., Sharma, R. S. und Bontis, N. (2014):* Intellectual wealth of nations revisited: Operationalising the value cycle of innovation, in: *Knowledge and Process Management*, 21 (1), 1 – 12.
- De Marchi, B. (2003):* Public participation and risk governance, in: *Service and Public Policy*, 30 (3), 171 – 176.
- Di Giuli, A., Caselli, S. und Gatti, S. (2011):* Are small family firms financially sophisticated?, in: *Journal of Banking & Finance*, 35 (11), 2931 – 2944.
- Falkner, E. M. und Hiebl, M. R. W. (2015):* Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence, in: *The Journal of Risk Finance*, 16 (2), 122 – 144.
- Feldbauer-Durstmüller, B. (2012):* Editorial des Sonderhefts zu Krisen- und Konfliktmanagement in KMU, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE)*, 60 (4), 257 – 260.
- Feldbauer-Durstmüller, B. und Hiebl, M. R. W. (2015):* Aktuelle Trends und Entwicklungen im Controlling in und für KMU: Eine Einführung der Gastherausgeber, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE)*, 63 (3-4), 193 – 208.
- Harney, B. und Dundon, T. (2006):* Capturing complexity: Developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs, in: *Human Resource Management Journal*, 16 (1), 48 – 73.
- Hiebl, M. R. W. (2013):* Risk aversion in family firms: what do we really know?, in: *The Journal of Risk Finance*, 14 (1), 49 – 70.
- Hiebl, M. R. W. (2014):* Risk aversion in the family business: the dark side of caution, in: *Journal of Business Strategy*, 35 (5), 38 – 42.
- Hiebl, M. R. W., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B. und Ulrich, P. (2015):* Family Influence and Management Accounting Usage–Findings from Germany and Austria, in: *Schmalenbach Business Review*, 67 (3), 368 – 404.
- Irwin, D. J. und van Steenburg, E. (2015):* Founder’s syndrome and SMEs: What small businesses can learn from their nonprofit counterparts, in: *VanMeter R. und Weiser, J. (Hrsg.): Real Time Marketing. 2015 Society for Marketing Advances Proceedings*, Port Saint Lucie: Society for Marketing Advances, 186 – 188.
- Klein, S. B. (2000):* Family Businesses in Germany: Significance and Structure, in: *Family Business Review*, 13 (3), 157 – 181.
- Klingebiel, R. und Rammer, C. (2014):* Resource allocation strategy for innovation portfolio management, in: *Strategic Management Journal*, 35 (2), 246 – 268.
- Kobi, J.-M. (2012):* Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Kogan, L., Papanikolaou, D., Seru, A. und Stoffman, N. (2017):* Technological innovation, resource allocation, and growth, in: *Quarterly Journal of Economics*, 132 (2), 665 – 712.
- Lail, B., MacGregor, J., Stuebs, M. und Thomasson, T. (2015):* The influence of regulatory approach on tone at the top, in: *Journal of Business Ethics*, 126 (1), 25 – 37.
- Lee, K. S., Lim, G. H. und Lim, W. S. (2003):* Family business succession: Appropriation risk and choice of successor, in: *Academy of Management Review*, 28 (4), 657 – 666.
- Lightle, S. S., Baker, B. und Castellano, J. F. (2015):* Assessment of tone at the top. The psychology of control risk assessment, in: *CPA Journal*, 85 (6), 50 – 55.

- Maatman, M., Bondarouk, T. und Looise, J. K. (2010):* Conceptualising the capabilities and value creation of HRM shared service models, in: *Human Resource Management Review*, 20 (4), 327 – 339.
- Proksch, D., Stranz, W. und Pinkwart, A. (2018):* Risikomanagement in Venture Capital Gesellschaften: Die Sicht auf Portfoliounternehmen, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE)*, 66 (1).
- Rauch, A. und Stadler, C. (2012):* Eigenkapitalausstattung im Mittelstand: Krisenfest oder krisenanfällig?, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE)*, 60 (4), 295 – 313.
- Scholz, C. und Stein, V. (Hrsg.) (2010):* Dynamisches Human-Capital- und Kompetenz-Controlling im innovativen Mittelstand, München/Mering: Hampp.
- Scholz, C., Stein, V. und Bechtel, R. (2011):* Human Capital Management. Raus aus der Unverbindlichkeit!, 3. Aufl., Köln: Luchterhand.
- Skule, S. (2004):* Learning conditions at work: A framework to understand and assess informal learning in the workplace, in: *International Journal of Training and Development*, 8 (1), 8 – 20.
- Speckbacher, G. und Wentges, P. (2012):* The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note, in: *Management Accounting Research*, 23 (1), 34 – 46.
- Stein, V. und Wiedemann, A. (2016):* Risk governance: conceptualization, tasks, and research agenda, in: *Journal of Business Economics*, 86 (8), 813 – 836.
- Stein, V., Wiedemann, A. und Wilhelms, J. H. (2018):* Integrative Risikosteuerungsansätze für KMU: Enterprise Risk Management versus Risk Governance, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE)*, 66 (1).
- Storey, D. J. (2016):* Understanding the small business sector, Abingdon: Routledge.
- Teece, D. J. (2007):* Explicating dynamic capabilities. The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, in: *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319 – 1350.
- Townsend, W. (2013):* Innovation and the perception of risk in the public sector, in: *Journal of Organizational Innovation*, 5 (3), 21 – 34.
- Ulrich, P. (2018):* Integration von Risikoaspekten in operative Planung und Budgetierung: Was unterscheidet mittelständische Familienunternehmen von anderen Unternehmen?, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE)*, 66 (1).