



Umgang mit Risiken



Co-funded by
the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Inhalt

- Einführung
- Lernziele
- Primäre Ressourcen für diesen Feind
- Auswirkungen und Gefahren
- Wie geht man mit diesem Feind um?
- Risikowahrnehmung und Entscheidungsfindung
- Risikomanagement und Ressourcen
- Teamdynamik und Risiko
- Kontextfaktoren und Risiko
- Strategien und Ansätze für einen effektiven Umgang mit Risiken im Unternehmer:innentum
- Referenzen





Einführung

Unternehmer:innentum ist von Natur aus mit Risiken verbunden, da sich der:die Einzelne auf neue Geschäftsmöglichkeiten mit ungewissem Ausgang einlässt. Für Unternehmer:innen, politische Entscheidungsträger:innen und Forscher:innen ist es von entscheidender Bedeutung, das Wesen des Risikos im Unternehmer:innentum zu verstehen.





Lernziele

Nach Abschluss dieses Moduls sollten die Teilnehmer:innen folgendes erworben haben:

- Vertiefte Kenntnisse über die verschiedenen Risiken, denen Unternehmer:innen ausgesetzt sind.
- Verbesserte Fertigkeiten bei der Auswahl und Anwendung geeigneter Strategien zur Risikominderung.
- Verbesserte Fähigkeit, die potenziellen Auswirkungen von Risiken auf unternehmerische Vorhaben zu bewerten.
- Verbesserte Fähigkeit, Risiken bei unternehmerischen Vorhaben zu erkennen und einzuordnen.
- Gestärkte Fertigkeiten zur Auswahl wirksamer Risikomanagementstrategien.
- Gestärktes Bewusstsein für proaktives Risikomanagement im Unternehmertum.
- Gestärktes kritisches Denken und gestärkte Fähigkeit zur Entscheidungsfindung im Risikomanagement.
- Verbesserte Fähigkeit, Risiken in unternehmerischen Kontexten zu erkennen und einzuordnen.



Was ist ein Risiko?

Risiko bezieht sich auf den Grad der Ungewissheit und/oder den möglichen finanziellen Verlust, der mit einer Investitionsentscheidung verbunden ist. Es wird hauptsächlich beeinflusst durch:

-  Risikowahrnehmung;
-  Entscheidungsfindungsprozesse;
-  Finanzielle Auswirkungen;
-  Leistungsergebnisse;
-  Dynamik der Interessensgruppen.

Nicht kontrollierte Risiken führen zu folgenden Auswirkungen und Gefahren



Was sind die Auswirkungen und Gefahren?

Das Nicht-Kontrollieren von Risiken hat Folgen und kann zu einigen der folgenden Auswirkungen und Gefahren führen:

Auswirkungen auf die Zielsetzung

Emotionale und leistungsbezogene Folgen

Ressourcenbeschränkungen

Teamdynamik

Wahrnehmungen der Legitimität

Überlegungen zur Nachhaltigkeit

Kontextuelle Herausforderungen

Technologische Unterbrechungen



Was sind die Auswirkungen und Gefahren?

Lassen Sie uns einige der oben genannten Begriffe näher erläutern



Teamdynamik: Die Teamzusammensetzung und die Entscheidungsprozesse spielen eine wichtige Rolle beim Risikomanagement und bei der Beeinflussung der unternehmerischen Ergebnisse (Klotz, Hmieleski, Bradley, & Busenitz, 2014).

Schlechte Teamarbeit, Konflikte oder das Fehlen unterschiedlicher Sichtweisen können eine wirksame Risikobewertung und -minderung behindern.

Wahrnehmungen von Legitimität: Die Wahrnehmung von Risiko und Legitimität durch die Interessenvertreter wirkt sich auf den unternehmerischen Erfolg aus (McMullen & Shepherd, 2014). Unternehmerische Vorhaben, die als illegitim oder riskant wahrgenommen werden, können auf den Widerstand externer Parteien stoßen, was zu Problemen bei der Sicherung von Ressourcen, Partnerschaften oder Kund:innenvertrauen führt.

Was sind die Auswirkungen und Gefahren?

Lassen Sie uns einige der oben genannten Begriffe näher erläutern

Berücksichtigungen zur Nachhaltigkeit: Der Ausgleich zwischen den wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit birgt Risiken und Chancen für Unternehmer:innen (Shepherd, Patzelt, & DeTienne, 2015). Werden Nachhaltigkeitsrisiken nicht berücksichtigt, kann dies zu Schäden des Rufes, regulatorischen Problemen oder verpassten Marktchancen führen.

Kontextbedingte Herausforderungen: Risikowahrnehmung und -management werden durch soziale, politische und kulturelle Kontexte beeinflusst (McMullen & Shepherd, 2014). Unternehmer:innen müssen sich in diesen Kontexten zurechtfinden und die damit verbundenen Risiken und Herausforderungen bewältigen, um Legitimität zu erlangen und effektiv zu arbeiten.



Was sind die Auswirkungen und Gefahren?

Lassen Sie uns einige der oben genannten Begriffe näher erläutern



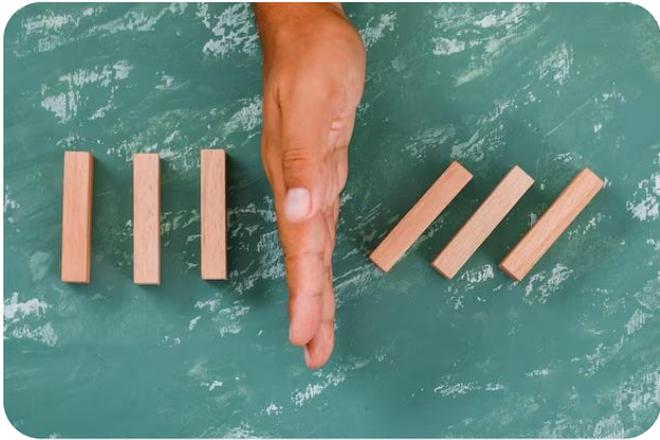
Technologische Umwälzungen: Der rasche technologische Fortschritt birgt für Unternehmer:innen sowohl Chancen als auch Risiken. Aufkommende Technologien wie KI, Blockchain und Internet of Things erfordern von Unternehmer:innen, sich anzupassen, neue Risiken zu verstehen und Chancen in der sich entwickelnden digitalen Landschaft zu ergreifen.

Diese Auswirkungen und Gefahren des Risikos im Unternehmer:innentum zu verstehen, ist für Unternehmer:innen, politische Entscheidungsträger:innen und Unterstützungsnetze von entscheidender Bedeutung. Unternehmer:innen müssen Strategien entwickeln, um Risiken effektiv zu bewerten und zu managen, geeignete Ressourcen zu finden, widerstandsfähige Teams aufzubauen und die komplexen Zusammenhänge zu bewältigen. Politische Entscheidungsträger:innen und Unterstützungsnetzwerke können gezielte Hilfe, Zugang zu Kapital und rechtliche Rahmenbedingungen bieten, die zur Risikobereitschaft ermutigen und gleichzeitig potenzielle Fallstricke abfangen. Indem sie sich den Herausforderungen stellen und die mit dem Risiko verbundenen Chancen nutzen, können Unternehmer:innen ihre Erfolgchancen erhöhen und zu Wirtschaftswachstum und Innovation beitragen.

Wie kann man das Risiko im Unternehmer:innentum kontrollieren?

- Das Risiko im Unternehmer:innentum ist ein entscheidender Aspekt, den die Unternehmer:innen wirksam beherrschen müssen.
- Selbstwirksamkeit und Risikowahrnehmung spielen eine wichtige Rolle bei der Verfolgung ehrgeiziger Ziele durch Unternehmer:innen.
- Affektive Zustände beeinflussen den Arbeitsaufwand und die Leistung von Unternehmer:innen.
- Human- und Sozialkapital sind für die Bewältigung finanzieller Risiken und Ressourcenbeschränkungen von entscheidender Bedeutung.
- New-Venture-Teams sind entscheidend für die Entscheidungsfindung und das Risikomanagement.
- Der unternehmerische Erfolg hängt vom Umgang mit der Risiko- und Legitimitätswahrnehmung der Interessengruppen ab.

Diese Kernpunkte unterstreichen die Bedeutung des Verständnisses und des Managements von Risiken im Unternehmer:innentum, einschließlich Faktoren wie Selbstwahrnehmung, Emotionen, Kapitalressourcen, Teamdynamik und Engagement von Interessengruppen.



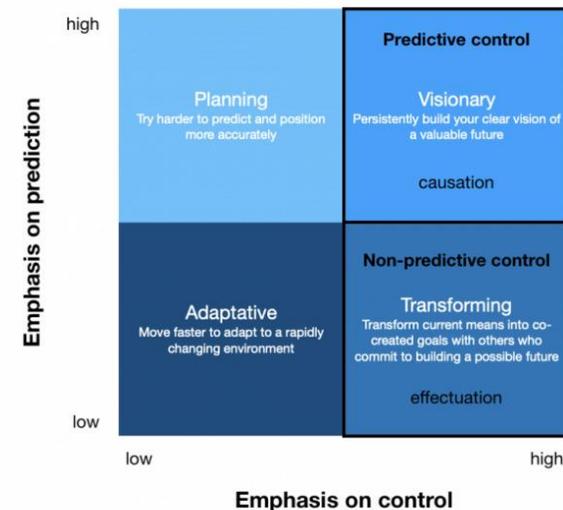
Wie kann man das Risiko im Unternehmer:innentum kontrollieren?

Unternehmer:innentum ist ein dynamisches und vielschichtiges Konzept, bei dem es darum geht, Chancen zu erkennen, Ressourcen zu mobilisieren und kalkulierte Risiken einzugehen, um Werte zu schaffen.

Das Verständnis für das Wesen des Unternehmer:innentums und seine Verbindung zum Risiko ist entscheidend!



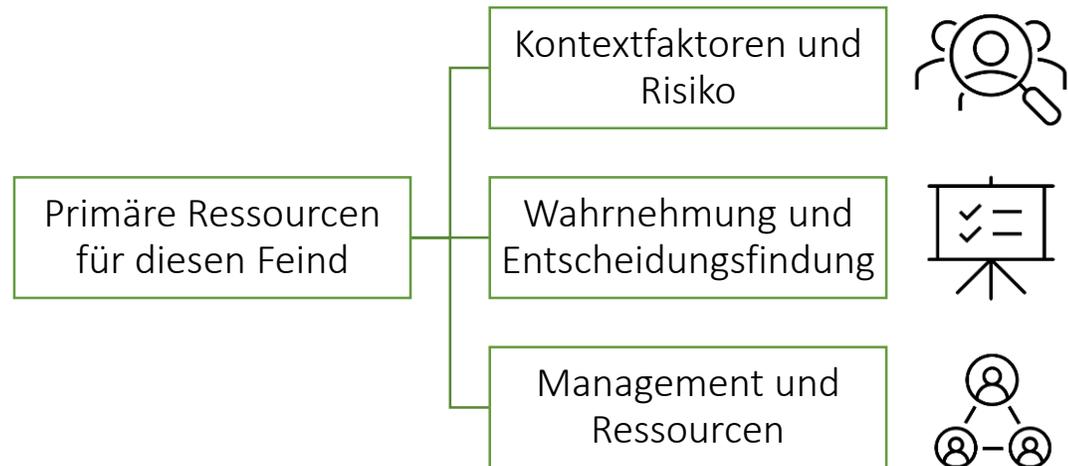
Saras Sarasvathy: Predictive versus non-predictive strategies





Wie kann man das Risiko im Unternehmer:innentum kontrollieren?

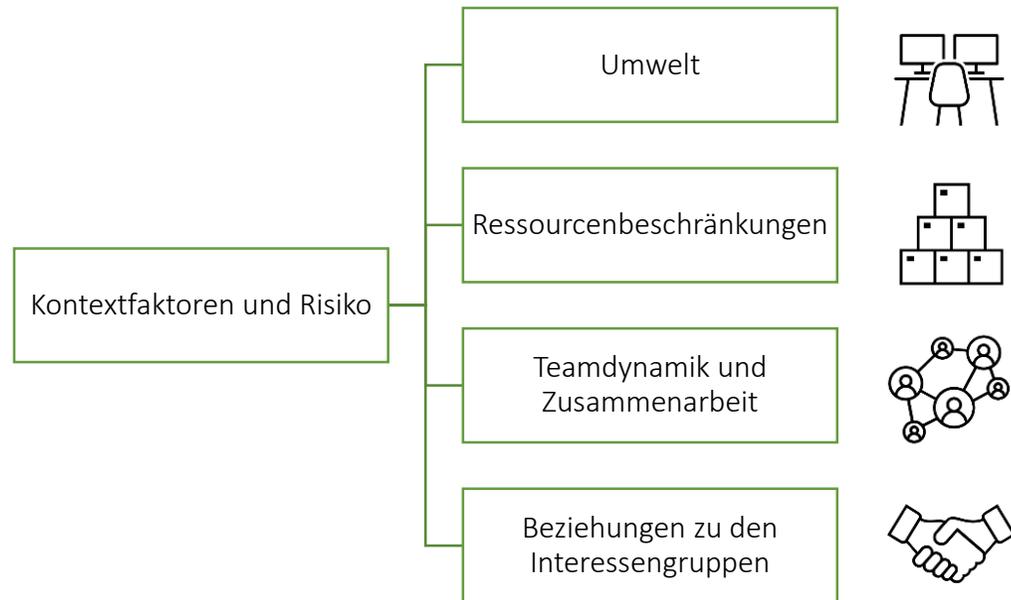
Nach der Betrachtung der grundlegenden Risiken besteht die wichtige Aufgabe darin, zu verstehen, wie man Risiken kontrollieren kann, um sie zu reduzieren, zu lösen oder zu vermeiden. Einige der wichtigsten Ressourcen für diesen Feind gehen vorbei:





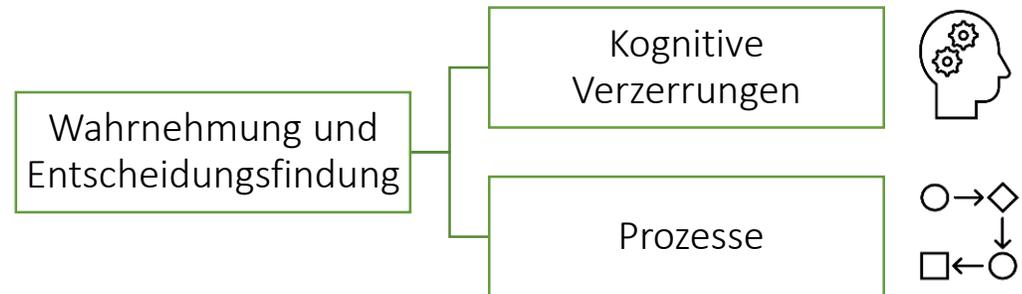
Wie kann man das Risiko im Unternehmer:innentum kontrollieren?

Kontextfaktoren spielen eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der unternehmerischen Landschaft und beeinflussen die Wahrnehmung und das Management von Risiken.



Wie kann man das Risiko im Unternehmer:innentum kontrollieren?

Risikowahrnehmung und Entscheidungsfindung sind grundlegende Aspekte des Unternehmer:innentums, die sich auf die Handlungen und Ergebnisse von Unternehmer:innen auswirken.



Wie kann man das Risiko im Unternehmer:innentum kontrollieren?

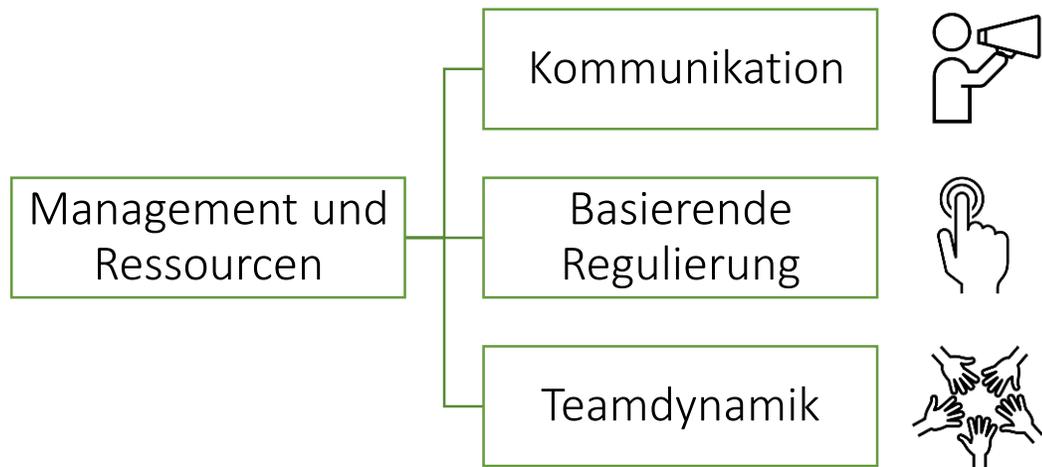
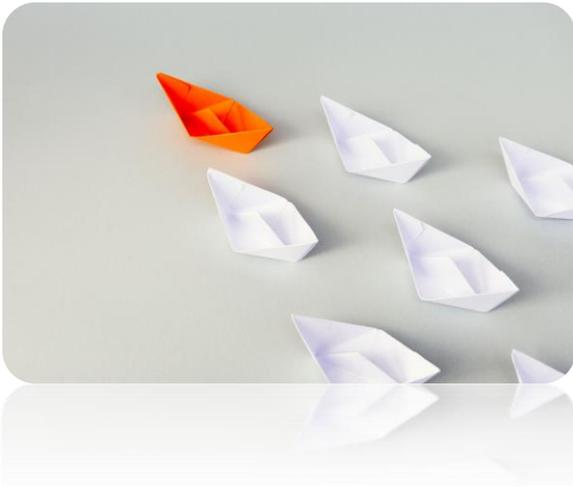
Das Management von Risiken und aller damit verbundenen Varianten zur Verringerung, Lösung und/oder Vermeidung größerer negativer Auswirkungen wird als entscheidendes Verfahren empfohlen und alle Varianten zur Verringerung, Lösung und/oder Vermeidung größerer negativer Auswirkungen.

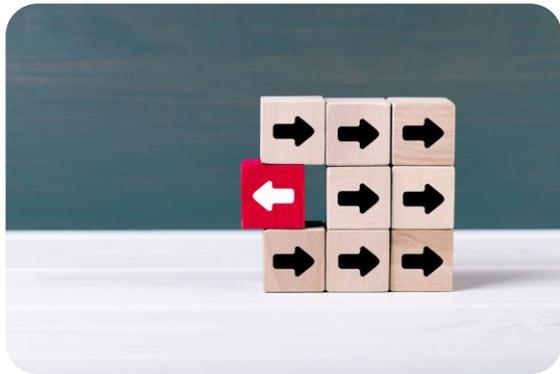


Um die Grundlagen des Risikomanagements zu haben, ist die interne Kontrolle die wichtigste Ressource für die Regulierung von Risiken, aufgrund der inneren Wahrnehmung des Wohlergehens und der Sozialversicherung von Systemen, die zu einer Reihe von Praktiken führt, wo der Zustand der Risiken offensichtlich ist.

Wie kann man das Risiko im Unternehmer:innentum kontrollieren?

Um die Grundlagen des Risikomanagements zu haben, ist die interne Kontrolle die wichtigste Ressource für die Regulierung von Risiken, da sie das Wohlergehen und die soziale Absicherung der Systeme im Blick hat.





Was kann bei der Kontrolle von Risiko und Unsicherheit schief gehen?

Gegenwärtig sind einige Organisationen in der Lage, mit den Risiken effektiv umzugehen, was zu den gewünschten positiven Auswirkungen führt und die wichtigsten negativen Auswirkungen beseitigt, aber die versteckten, weniger offensichtlichen Aspekte können manchmal Gefahren darstellen, die zu einer wachsenden Anzahl von Problemen führen. Einige dieser weniger offensichtlichen Gefahren von Risiken, die zu Unsicherheit führen, sind:

Legalisierung und hyper-interne Kontrolle

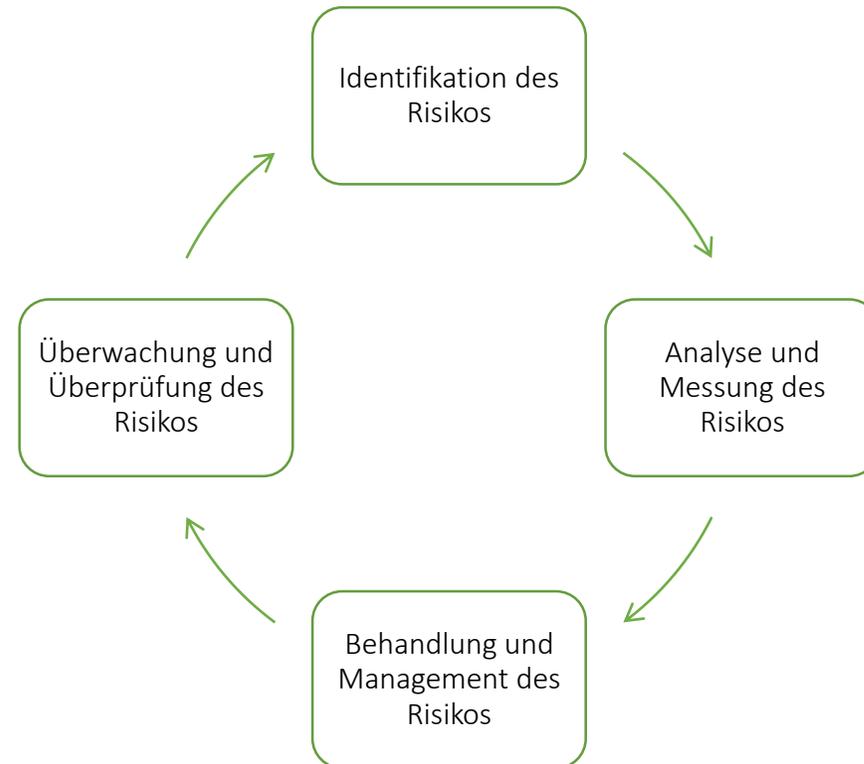
Umgang mit unbekanntem Risiken

Ineffizienz bei der Identifizierung und Analyse bekannter Risikofaktoren

Integration von Erfahrung und Urteilsvermögen mit analytischen Modellen

Strategien und Ansätze für den Umgang mit Risiken im Unternehmer:inntentum!

Die neue Welle des Risikomanagements birgt einige neue Herausforderungen im Hinblick auf die Komplexität des Austauschs, auch wenn einige alte grundlegende Strategien und Ansätze weiterhin die Basis für den Umgang mit Risiken und Ungewissheit bilden. Eines dieser Mittel ist der Zyklus der 4 Phasen



WIE MIT FEINDEN UMGEHEN (8 Beispiele)

Durch die Umsetzung dieser Strategien und Ansätze können Unternehmer:innen ihre Fähigkeit zum effektiven Risikomanagement verbessern, ihre Erfolgchancen erhöhen und nachhaltige und widerstandsfähige Unternehmen gründen. Darüber hinaus können die Zusammenarbeit mit Unterstützungsnetzwerken, die Teilnahme an Mentor:innenprogrammen und die Nutzung staatlicher Initiativen wertvolle Orientierungshilfen und Ressourcen für einen effektiven Umgang mit Risiken bieten.



1. Selbstwirksamkeit und Zielsetzungsfähigkeiten entwickeln
2. Emotionsregulierung und Stressmanagement
3. Ressourcenmobilisierung und Bootstrapping
4. Förderung einer effektiven Teamdynamik
5. Legitimität herstellen und die Wahrnehmung der Interessengruppen steuern
6. Praktiken des nachhaltigen Unternehmer:innentums übernehmen
7. Den technologischen Fortschritt nutzen
8. Kontinuierliches Lernen und Anpassung



WIE MIT FEINDEN UMGEHEN

Teamarbeit und Projekte spielen eine wichtige Rolle in der Organisation von Unternehmen, Firmen und Partnerschaften, vor allem in Bezug auf die hohe Leistung bei der Steigerung der Produktivität sowohl in der Produktion als auch bei der Erbringung von Dienstleistungen (Georgiadis, 2014), was dazu führt, dass die interne und externe Dynamik des Teams geplant, kontrolliert und bewertet werden muss, um die damit verbundenen Risiken zu bewältigen.

Bei dieser Dynamik müssen 3 Hauptvarianten berücksichtigt werden, um sicherzustellen, dass alle mit der Erreichung der Ziele verbundenen Bedingungen erfüllt sind:

- Anzahl der Bearbeiter:innen, die an demselben Projekt bzw. derselben Aufgabe mitarbeiten;
- Zeit zwischen dem Beginn des Projekts, den Meilensteinen und dem Liefertermin;
- Der mit jeder Aufgabe verbundene Aufwand korrelierend mit der Schwierigkeit, die Aufgabe zu erfüllen.

WIE MIT FEINDEN UMGEGEHEN (2 Erfolgsbeispiele)



Walt Disney Unternehmen: Disney war ein Pionier in der Unterhaltungsindustrie. Das Unternehmen ging Risiken ein, als es 1937 den ersten Zeichentrickfilm in Spielfilmlänge "Schneewittchen und die sieben Zwerge" produzierte, der ein Riesenerfolg war. Änderungen der Verbraucher:innenpräferenzen, wirtschaftliche Abschwünge oder technologische Veränderungen können sich auf die Einnahmen des Unternehmens auswirken. Außerdem erwarb Disney Unternehmen wie Pixar, Marvel und Lucasfilm, um sein Inhaltsportfolio zu diversifizieren.



McDonald's führte das Konzept des Fast-Food-Franchising ein, was in den 1950er Jahren eine neuartige Idee war. Sie standardisierten ihre Prozesse und Speisekarten, um Konsistenz und Risiko zu kontrollieren. Die Fast-Food-Branche ist hart umkämpft und McDonald's steht im Wettbewerb mit zahlreichen Konkurrent:innen. Die Marktsättigung in einigen Regionen kann das Wachstumspotenzial begrenzen.

Hinweis: Diese Beispiele zeigen die unternehmerische Denkweise und die Strategien, die erfolgreiche Menschen anwenden, um Risiken zu bewältigen, Herausforderungen zu meistern und florierende Unternehmen aufzubauen.



Referenzen

- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26.
 - Balogun, S. K, Ojedokun, O., & Macaulay, O. I. (2012). Psychological factors predicting risk-taking propensity of poultry farmers. *Agrosearch*, 12(1), 1-19
 - Baron, R. A., Mueller, B. A., & Wolfe, M. T. (2016). Self-efficacy and entrepreneurs' adoption of unattainable goals: The restraining effects of self-control. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 55-71.
 - Black, J., Baldwin, R. (2010), Really Responsive Risk-Based Regulation, *Law & Policy*, Vol. 32, No 2, April 2010
 - Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
 - Cardon, M. S., & McGrath, R. G. (1999). Risk perceptions in entrepreneurial decision-making: The effects of gender and context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(5), 19-39.
 - Cassar, G., & Holmes, S. (2003). Capital structure and financing of SMEs: Australian evidence. *Accounting & Finance*, 43(2), 123-147.
 - Covello, V.T., Mumpower, J., 1985. Risk analysis and risk management: an historical perspective. *Risk Anal.* 5 (2), 103–120.
 - Cressy, R. (1996). Are business start-ups debt-rationed? *The Economic Journal*, 106(438), 1253-1270.
 - Davidsson, P., & Gordon, S. R. (2016). Much ado about nothing? The surprising persistence of nascent entrepreneurs through macroeconomic crisis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 915-941.
 - Foo, M. D., Uy, M. A., & Baron, R. A. (2016). How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affective states and performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 45-69.
 - Georgiadis, G. (2015) Projects and Team Dynamics, *The Review of Economic Studies*, Volume 82, Issue 1, January 2015, Pages 187–218, <https://doi.org/10.1093/restud/rdu031>
-



Referenzen

- Grichnik, D., Brinckmann, J., & Singh, L. (2014). Beyond environmental scarcity: Human and social capital as driving forces of bootstrapping activities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 63-88.
 - Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. (2008). When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 57-72.
 - Honig, B. (1998). What determines success? Examining the human, financial, and social capital of Jamaican microentrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 371-394.
 - Hillson, D. (2010, February). Managing risk in projects: What's new? *PMWorld Today (Project Management eJournal)*. Retrieved from <http://www.risk-doctor.com/pdf-files/feb10.pdf>
 - Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40(1), 226-255.
 - Khan, F., Rathanayaka, S., Ahmed, S. (2015) Methods and models in process safety and risk management: Past, present and future, Safety and Risk Engineering Group (SREG), Faculty of Engineering and Applied Science, Memorial University, St. John's, NL, Canada A1B 3X5
 - Kollmann, T., & Kuckertz, A. (2010). Evaluation uncertainty of venture capitalists' investment criteria. *Journal of Business Research*, 63(7), 741-747.
 - Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401-416.
 - Leitch, C. M., Hill, F. M., & Harrison, R. T. (2014). The philosophy and practice of interpretivist research in entrepreneurship: Quality, validation, and trust. *Organizational Research Methods*, 17(2), 118-137.
 - Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
 - R.E. Lundgren, A.H. McMakin (2009) Risk Communication – A Handbook for Communicating Environmental, Safety, and Health Risks, Wiley, New Jersey
-



Referenzen

- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2014). Identifying discrete perspectives on active and passive legitimacy: An empirical examination of legitimacy judgments in response to entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 57(2), 509-534.
 - Nanavati, U. (2018) Managing uncertainties: How to think about and manage business risks, *The Economic Times*, <https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/hr-leadership/leadership/managing-uncertainties-how-to-think-about-and-manage-business-risks/articleshow/66359160.cms>
 - Power, M. (2004) *The Risk Management of Everything*, *The Journal of Risk Finance*, Volume 5, number 3.
 - Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
 - Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2018). Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(3), 311-330.
 - Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
 - Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking "what is to be sustained" with "what is to be developed". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137-163.
 - Shepherd, D. A., Patzelt, H., & DeTienne, D. R. (2015). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking "what is to be sustained" with "what is to be developed". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 135-161.
 - Simon, M., Houghton, S. M., & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 113-134.
-



Referenzen

- Smith, D., Fischbacher, M. The changing nature of risk and risk management: The challenge of borders, uncertainty and resilience. *Risk Manag* 11, 1–12 (2009). <https://doi.org/10.1057/rm.2009.1>
 - Thamhain, H. (2004). Leading technology teams. *Project Management Journal*, 35(4), 35–47. Zhang, Y., Song, M., & Droge, C. (2017). Entrepreneurial bricolage and firm performance: The moderating role of political ties. *Journal of Business Research*, 79, 1-10.
 - Thamhain, H. (2013), Managing risk in complex projects, *Project Management Journal*, Vol. 44, No. 2, 20–35 © 2013 by the Project Management Institute Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). DOI: 10.1002/pmj.21325
 - Zahra, S. A., & Dess, G. G. (2001). Entrepreneurship as a field of research: Encouraging dialogue and debate. *Academy of Management Review*, 26(1), 8-10.
 - Zhang, Y., Song, M., & Droge, C. (2017). Entrepreneurial bricolage and firm performance: The moderating role of political ties. *Journal of Business Research*, 79, 1-10.
 - Impacts on Goal Setting: Risk-taking propensity and self-efficacy can influence entrepreneurs' adoption of unattainable goals (Baron, Mueller, & Wolfe, 2016). While risk-taking is essential for entrepreneurial success, setting unrealistic goals can lead to failure and disappointment.
 -
 - Emotional and Performance Consequences: Affective states, such as feelings and emotions, can significantly impact entrepreneurs' effort and performance (Foo, Uy, & Baron, 2016). Negative emotions or high levels of stress related to risk can hinder decision-making and overall performance.
 -
 - Resource Constraints: Resource limitations and financial risk are common challenges faced by entrepreneurs (Grichnik, Brinckmann, & Singh, 2014). Insufficient access to capital and limited resources can hamper business development and growth, potentially leading to failure.
-