

Angst, Zufall und Risiko

1.1 Angst

Was geht Ihnen als Erstes durch den Kopf, wenn Sie das Wort Risiko hören? Viele denken instinktiv an Gefahr, mögliche Verluste oder zumindest an eine als unangenehm empfundene Unsicherheit. Diese Gedanken sind stark emotional geprägt: Es handelt sich um Angst. Angst ist ein psychologisches Phänomen und wird als solches schon seit langem erforscht. Aus Angst nehmen viele Menschen vollkommen ungerechtfertigte Strapazen oder Kosten auf sich, um zum Teil triviale Risiken zu vermeiden. Mir sind einige Menschen bekannt, die aus Angst vor Altersarmut so viele Vorsorgeverträge abschließen, dass sich ihr verfügbares Einkommen – nach Abzug der für die Vorsorge zu leistenden Zahlungen – mit Eintritt in den Ruhestand höchstwahrscheinlich erhöhen wird! Viele Arbeitnehmer sind mit ihrer Arbeit unzufrieden. Obgleich sie der Ansicht sind, dass andere Tätigkeiten erfüllender und/oder Erfolg versprechender wären, bemühen sie sich nicht ernsthaft um eine Alternative. Das wirkt auf den ersten Blick irrational. Es hat aber viel mit Angst zu tun: der Angst vor Veränderung, die in der Angst vor Ungewissheit begründet ist. Denn die jetzige missliche Situation ist bekannt. Obgleich eine Veränderung höchstwahrscheinlich Verbesserungen bringen würde, könnte es jedoch auch schlimmer werden. Der gleiche Mechanismus greift in vielen Ehen, Partnerschaften und anderen Beziehungen. Gut sind sie vielfach nicht! Da die leidbehaftete Situation jedoch bekannt ist, wird aus Angst (vor der ungewissen und möglicherweise noch schlechteren Zukunft) von jedweder Veränderung abgesehen. Lieber »sicheres« Leiden als Ungewissheit, lautet in diesem Fall die Devise.

Es sind auch vollkommen andere Szenarien denkbar, in denen Angst kein guter Berater im Umgang mit Risiken ist. Aus mangelnder Angst werden manche Risiken unterschätzt: Wenn ein Vertreter durch eine riskante Fahrweise bei viel zu hoher Geschwindigkeit sowohl seine als auch die körperliche Unversehrtheit anderer Verkehrsteilnehmer aufs Spiel setzt, um sich bei einem Termin nicht einige Minuten zu verspäten, so hat er möglicherweise das falsche Risiko vermieden. Abends nach dem Kneipenbesuch – bei dem sich die Risikoakzeptanz in der Regel deutlich erhöht – fahren viele mit dem Auto nach Hause. Ihnen ist dabei klar, dass sie bei einer Alkoholkontrolle durch die Polizei ihren Füh-

erschein verlieren würden. Da reicht die Angst vor dem Führerscheinentzug, der möglicherweise den Arbeitsplatz kostet, nicht, um die Unbequemlichkeit einer alternativen Heimfahrt zu rechtfertigen.

Wie kann nun dem Problem beigegeben werden, dass aus Angst viele Fehlentscheidungen getroffen werden? Es gibt zwei generelle Möglichkeiten. Die erste ist der psychologische Ansatz. Hier ist das Objekt die Angst. Durch ihre Untersuchung und Verminderung können sicherlich enorme Verbesserungen erreicht werden. Die zweite Möglichkeit ist das *Risikomanagement*. Im Risikomanagement wird die Angst als psychologisches Phänomen erst einmal beiseite geschoben. Damit wird die Situation objektiviert. Dann werden die Risiken aufgedeckt, analysiert und bewertet. Auf dieser Basis ist es schlussendlich möglich, rational begründbare Entscheidungen zum Umgang mit den Risiken zu treffen. Dies kann bedeuten, dass manche Risiken einfach hingenommen, andere dagegen vermieden werden, auch wenn dies zu Kosten führt. Insbesondere bedeutet Risikomanagement die Entwicklung ausgefeilter Strategien zur Verbesserung des Verhältnisses von Risiken, Erfolgsaussichten und Kosten.

Dass Risikomanagement zurzeit besonders in Deutschland so populär ist, liegt – meiner Meinung nach – daran, dass schon der Erwerb von Risikomanagementprodukten oder die Einführung derartiger Konzepte unterschwellige Angst mindert und ein gutes Gefühl bewirkt. Da Risikomanagement immer Ressourcen bindet und mithin Kosten verursacht, muss auch hier der Tendenz entgegengetreten werden, aus Angst »zu viel« Risikomanagement einzuführen. Es ist stets hilfreich, der bekannten Devise *so viel wie nötig und so wenig wie möglich* zu folgen.

Das vorliegende Buch hat das Ziel, dem Leser auf eine interessante und verständliche Art und Weise grundlegende Methoden des Risikomanagements nahe zu bringen. Nach meiner Erfahrung vermeiden viele Manager penibel die Beschäftigung mit mathematisch-statistischen Methoden. Diese Widerstände wurden mir persönlich an folgender Erfahrung deutlich. Als ich in einer Vorlesung des strategischen Controllings die Lernkurve erläuterte und dazu (eine einfache) mathematische Gleichung vorstellte, fragte mich unlängst ein Student empört: »Bitte sagen Sie mir einmal, was Logarithmen mit strategischem Controlling zu tun haben können?!«

Der Kern des Risikomanagements ist zwangsläufig der Zufall beziehungsweise die Unsicherheit. Deren Beschreibung und Analyse ist für die meisten Menschen nicht intuitiv möglich. Daher ist Risikomanagement ohne mathematisch-statistische Methoden nicht seriös denkbar. Im Folgenden werden daher vor allem quantitative Methoden zur Steuerung von Risiken vorgestellt. Das mathematisch-statistische Rüstzeug wird dabei bewusst nicht ausgespart. Mir

ist es jedoch ein wichtiges Anliegen, die Zugangsschwellen der Leser abzubauen. Daher habe ich versucht, Abstraktes anschaulich und interessant darzustellen – auch wenn dies gelegentlich zu Lasten der Vollständigkeit und Exaktheit geht.

1.2 Zufall oder Determinismus

Alles bedingt Entstandene ist der Vergänglichkeit unterworfen. Dies ist eine wesentliche Erkenntnis des Buddhismus. Bedingt entstanden impliziert, dass für die Entstehung gewisse Voraussetzungen erforderlich waren. Da dies für alle Objekte und Phänomene zuzutreffen scheint, ist es je nach Sichtweise schwierig bis unmöglich, nicht Vergängliches aufzufinden. Ausnahmen könnten abstrakte Wahrheiten wie die Naturgesetze oder die Regeln der Logik sein, aber noch nicht einmal hier kann nachgewiesen werden, dass sie schon immer gültig waren und auch in der Zukunft immer gültig sein werden.

Eine zwingende Folge dieser allgegenwärtigen Vergänglichkeit ist die allen Dingen innewohnende, unablässige Veränderlichkeit. Von einem Moment zum nächsten bleibt nichts so, wie es ist – die Welt verändert sich fortlaufend. Hier stellt sich sofort die Frage, ob diese Veränderungen deterministisch (vorherbestimmt) oder zufällig sind. Diese Frage führt auf eine definitorische Abgrenzung der Begriffe *determiniert* und *zufällig*. Man ist schnell versucht, alle Ereignisse, deren Eintreten nicht mit Sicherheit vorausgesagt werden kann, als zufällig zu bezeichnen. Dies ist jedoch unzulässig. Die Voraussagbarkeit von zukünftigen Ereignissen hängt vom Wissen des Voraussagenden ab. Um ein Ereignis vorauszusagen, sind in der Regel Kenntnisse erforderlich: Kenntnisse von Zusammenhängen, den so genannten Ursache-Wirkungs-Beziehungen, und Kenntnisse von relevanten Informationen bezüglich des Vorliegens der erforderlichen Voraussetzungen zum Ablauf dieser Ursache-Wirkungs-Ketten. Damit liegt auf der Hand, dass Ereignisse für Menschen mit den erforderlichen Kenntnissen deterministisch, für andere Menschen jedoch zufällig scheinen. Da das insgesamt verfügbare Wissen (der Menschheit) im Zeitverlauf zunimmt, können Ereignisse heute zufällig scheinen, die in der Zukunft voraussagbar wären – nachdem neue Ursache-Wirkungs-Beziehungen oder neue Informationen bekannt geworden sind.

Die Definition des Zufalls im Grimm'schen Wörterbuch [Klein] lautet »Zufall ist das unberechenbare Geschehen, das sich unserer Vernunft und unserer Absicht entzieht«. Auch diese Definition erlaubt nicht, im Einzelnen zwischen Zufall und Determinismus abzugrenzen.

Das Vorliegen des Zufalls ist insofern subjektiv, als es vom Wissen beziehungsweise der Vernunft und der Absicht abhängt.

Beispiel: Zufall

Ein Autofahrer leidet darunter, dass es scheinbar vom Zufall abhängt, ob sein Auto anspringt. In der Realität liegt ein technischer Defekt vor, der Probleme beim Anspringen beschert, wenn die Witterung gleichzeitig feucht und kalt ist. Sobald der Autofahrer diesen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang erkennt, ist für ihn das Startverhalten seines Autos nicht mehr zufällig. Dabei ist es nicht wichtig, ob er den Zusammenhang nur empirisch erkannt oder auch technisch verstanden hat.

1.3 Zufall und Risiko

Alle Veränderungen sind auf Ereignisse zurückzuführen. Hier kommt der Zufall ins Spiel. Entweder *wird* ein Ereignis mit Sicherheit eintreten oder es *kann* lediglich eintreten. Im Wird-Fall handelt es sich um ein deterministisches Ereignis, im Kann-Fall um ein zufälliges Ereignis. Zufällige Ereignisse sind naturgemäß *unsicher*. Sie sind damit aber noch lange nicht riskant.

Es empfiehlt sich, ein Ereignis als *Chance* für eine Person oder Institution zu begreifen, wenn es erstens unsicher ist und zweitens sein Eintreten dem Nichteintreten vorgezogen wird. Analog wird ein Ereignis als *Risiko* betrachtet, wenn es unsicher ist und sein Nichteintreten dem Eintreten vorgezogen wird. Aus Vereinfachungsgründen wird im Folgenden der Begriff Risiko synonym für Chance und Risiko verwendet. Man spricht dann auch von *positiven Risiken* und *negativen Risiken*.

Bei dieser Risikodefinition leuchtet sofort ein, dass das Vorliegen von Risiko in doppelter Hinsicht subjektiv, das heißt von der beurteilenden Person/Institution abhängig ist. Die erste Voraussetzung für Risiko ist Unsicherheit. Ob ein Ereignis für jemanden unsicher ist, hängt vom Kenntnisstand des Beurteilenden ab. Die zweite Voraussetzung ist, dass der Beurteilende dem Ereignis nicht neutral gegenübersteht, es also entweder begrüßt oder ablehnt. Auch dies ist subjektiv: Was dem einen wichtig ist, kann dem anderen vollkommen gleichgültig sein.

Im engeren Sinne kann es Risiken nur für Personen geben. Um ein Ereignis als positiv oder negativ bewerten zu können, ist eine Willensbildung notwendig. Und Willensbildung setzt Bewusstsein (der eigenen Existenz) voraus. Aus der Sicht eines Hausbesitzers besteht das Risiko, dass bei einem Gewitter ein Blitz

in sein Haus einschlägt und es in Brand setzt. Aus Sicht des Hauses besteht das Risiko nicht. Das Haus wertet nicht!

Analog kann von Risiken für Gemeinschaften von Personen oder für Institutionen gesprochen werden. Diese müssen dazu einheitliche Präferenzen bezüglich bestimmter Ereignisse haben. Eine unerwartete Lohnerhöhung der Beschäftigten eines Unternehmens verschiebt einen Teil der betrieblichen Wertschöpfung von den Aktionären zu den Mitarbeitern. Die Aktionäre erhalten den Gewinn, der sich verringert, und die Mitarbeiter die entsprechende Lohnerhöhung. Für die Aktionäre stellt dieses Ereignis ein negatives Risiko dar, für die Mitarbeiter ein positives. Die Gemeinschaft der *Stakeholder* des Unternehmens hat in Bezug auf Lohnerhöhungen keine einheitlichen Präferenzen.

Beispiel: Risiken

Ob der Wert einer Aktie steigt oder fällt, ist nur für denjenigen riskant, der die Aktie besitzt. Für andere ist dieses Ereignis zwar zufällig, aber nicht risikobehaftet.

Ob es morgen regnen wird oder nicht, ist nur für denjenigen riskant, der eventuell nass wird und das nicht schätzt. Für ein kleines Kind, dem es egal ist, ob es nass wird, stellt Regen kein Risiko, sondern nur ein zufälliges Ereignis dar.

1.4 Risiken für Unternehmen

Ein wichtiges Instrument der Unternehmensführung ist die Unternehmensplanung. Sie dient der Willensbildung im Unternehmen. Die Unternehmensziele sind ein wichtiger Bestandteil der Planung. Typische Unternehmensziele sind: Existenzsicherung, Marktführerschaft, Umsatzsteigerung von 12 Prozent innerhalb eines Jahres, ein Gewinn von 250 Millionen Euro, eine Kapitalrentabilität von 15 Prozent oder auch die Steigerung des Unternehmenswerts. Zur Unternehmensplanung gehört auch die Prognose des Unternehmensumfelds – der Wettbewerbssituation, der Währungswechselkurse oder Rohstoffpreise. Letztlich gehört zur Unternehmensplanung die Erarbeitung konkreter Maßnahmen, wie Produktentwicklung, Erschließung neuer Märkte, Investitionen, Preispolitik. Dabei sollten die Maßnahmen geeignet sein, um die gesetzten Ziele, unter Berücksichtigung der Umfeldprognose, zu erreichen.

Wegen ihres Zukunftsbezugs ist die Planung naturgemäß unsicher. Ob die Ziele erreicht werden, hängt davon ab, inwieweit sich die Umfeldprognose

als zutreffend herausstellt, ob die Maßnahmen wie geplant realisiert werden können und wie das Umfeld auf die Maßnahmen reagiert.

Die Unternehmensziele setzen zudem Präferenzen für zukünftige Ereignisse. Alle unsicheren Ereignisse, die Auswirkungen auf das Erreichen der Unternehmensziele haben, sind für das Unternehmen riskant. Die übrigen Ereignisse sind es nicht.

Mit diesen Vorüberlegungen kann eine kompakte Definition für Risiken aufgestellt werden, die Unternehmen betreffen.

Definition: Risiko für ein Unternehmen

Ein Ereignis stellt für ein Unternehmen ein Risiko dar, wenn es sowohl unsicher ist als auch Auswirkungen auf das Erreichen der Unternehmensziele hat.

Beispiel: Währungskursrisiken für ein Unternehmen

Ein deutsches Produktionsunternehmen produziert in Deutschland und exportiert seine Güter zu in US-Dollar festgelegten Preisen in die USA. Das Unternehmen hat unter anderem das Ziel, einen hohen Gewinn zu erwirtschaften. Der zukünftige Wechselkurs des US-Dollar gegenüber dem Euro (zukünftiger Wert eines Dollars ausgedrückt in Euro) ist unsicher. Ein höherer Wechselkurs bietet eine Chance für das exportierende Unternehmen (der Erlös gemessen in Euro erhöht sich), ein niedrigerer Wechselkurs des Dollar hingegen ist als Risiko aufzufassen (der Erlös gemessen in Euro verringert sich). Der Wechselkurs des Japanischen Yen gegenüber dem Euro ist ebenfalls unsicher. Da das Unternehmen aber nicht nach Japan exportiert, ist diese Unsicherheit irrelevant für die Zielerreichung des Unternehmens. Vom Yen-Kurs gehen daher weder Chancen noch Risiken aus. Würde das Unternehmen elektronische Bauteile aus Japan zu in Yen festgelegten Preisen einkaufen, so würde ein steigender Yen-Kurs ein Risiko bedeuten (die Materialkosten gemessen in Euro stiegen) und ein fallender Yen-Kurs eine Chance sein.