

„Hoffnung und Risikomanagement – ein Balanceakt“

Prof. Dr. Michael Feucht

- 1 Risiko und das menschliche Bedürfnis nach Sicherheit
- 2 Risiko und Unternehmertum
- 3 Risikomessung und selbsterfüllende Prophezeiung
- 4 Risiko und Hoffnung
- 5 Fazit: Der Balanceakt

1 Risiko und das menschliche Bedürfnis nach Sicherheit

„Wenn ich groß bin, werde ich Feuerwehrmann – das ist sicher!“ Diesen von einem Buben im Brustton der Überzeugung vorgetragenen Satz nutzt eine bayrische Versicherungsgesellschaft in ihrer Radiowerbung zur Betonung der Feststellung, dass genau das Gegenteil richtig sei, dass nämlich im Leben nichts sicher ist. Tatsächlich ist jede Entscheidung, deren Konsequenzen in die Zukunft wirken, risikobehaftet.

Liebe Freunde der Hochschulgottesdienste, in meinem heutigen Beitrag will ich versuchen kritisch zu diskutieren, was den menschlichen Umgang mit Risiko im privaten und im unternehmerischen Umfeld prägt, wie sich unser Verhalten in Risikosituationen auf die risikobeeinflussenden Faktoren auswirken kann, und welche Rolle Hoffnung und Vertrauen in die Zukunft, die eigene Kraft und göttliches Wirken im Umgang mit Risiko spielen sollten.

Warum hat das Risiko einer Entscheidungssituation für unsere Entscheidung eine so große Bedeutung? Das Bedürfnis nach Sicherheit steht in der Rangordnung der menschlichen Bedürfnisse direkt hinter den elementaren Überlebensfunktionen Essen, Trinken und Wohnung. Es umfasst sowohl den Wunsch nach Schutz der Gesundheit und einem möglichst langen gesunden Leben als auch den nach wirtschaftlicher Unabhängigkeit in allen Phasen des Lebens. Ein großer Teil unseres wirtschaftlichen Sicherheitsbedürfnisses wird bisher in

Deutschland durch den Staat befriedigt, ein weiterer Teil des Risikos wird hauptsächlich von privaten Versicherungsunternehmen gegen Bezahlung risikoadäquater Prämien übernommen.

2 Risiko und Unternehmertum

Grundsätzlich unterscheidet sich das wirtschaftliche Risiko von Privatpersonen nicht von dem der Unternehmen. Jede unternehmerische Tätigkeit ist mit dem Eingehen von Risiken verbunden, deren Auswirkungen die Wirtschaftskraft des Unternehmens schwächen und sich damit nacheilg auf Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Eigentümer, kreditgebende Banken und schließlich die Staatsfinanzen auswirken, oder sogar die Existenz des Unternehmens bedrohen können. Die Risiken selbst sind dabei sehr vielfältiger Art: Es kann passieren, dass sich Produkte nicht oder nicht zum kalkulierten Preis verkaufen lassen. Aus konjunkturrellen Gründen kann die gesamte Nachfrage nach bestimmten Produkten oder Dienstleistungen einbrechen. Wenn die Beschaffung der Produktionsfaktoren an bestimmte Rohwarenpreise oder Währungskurse gebunden ist, können Beschaffungspreise stark schwanken, ohne dass das Unternehmen die Möglichkeit hat, diese Schwankungen an die Endkunden weiterzugeben. Es drohen Feuer in den Betriebsanlagen, Erdbeben, Überschwemmungen, Flugzeugabstürze, Kriege und Terroranschläge. Aber auch weniger dramatische Ereignisse, wie z.B. Unterschlagungen, Diebstähle, oder auch nur Kündigungen einzelner Mitarbeiter in Schlüsselfunktionen können für das Unternehmen existenzbedrohende Ausmaße annehmen.

Die Schwierigkeit der wissenschaftlichen Beschäftigung mit unternehmerischen Risiken beginnt mit der Frage der Risikodefinition. Genau betrachtet ist das, was wir umgangsprachlich als „Risiko“ bezeichnen, eine subjektive Größe, die von der individuellen Erwartungshaltung des Entscheidungsträgers abhängt. In diesem Sinne wäre es korrekt, Risiko als mögliche Abweichung der betrachteten Zielgröße – z.B. des Jahresgewinns oder des Jahresumsatzes eines Unternehmens – vom erwarteten Wert dieser Größe zu definieren. Diese Definition lässt sich sehr anschaulich am Beispiel des privaten Aktieninvestors verdeutlichen, dem man zu den Zeiten des Börsenboom klargemacht hat, dass Aktien in der Vergangenheit langfristig nie weniger als 9% Rendite erwirtschaftet haben. Aus einer solchen Aussage – oder eventuell sogar aus kurzfristigen Wertzuwächsen vorangeganger Investitionen – speist sich die Erwartungshaltung des Investors an den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg seines Engagements. Eine nega-

tive Abweichung von dieser Erwartung wird, auch wenn das Gesamtergebnis noch positiv ist, als enttäuschend wahrgenommen. Somit ist das Eintreten einer solchen Situation als Risiko zu interpretieren, das Überschreiten der Erwartung entspricht der Chance der Investition.

Die Definition von Risiko als Abweichung eines tatsächlich erreichten Ergebnisses vom erwarteten Ziel lässt sich übrigens problemlos auch auf nichtwirtschaftliche Sachverhalte übertragen, sobald für einen in die Zukunft wirkenden Entscheidungsprozess konkrete geplante Zielvorgaben vorliegen. Aber lassen Sie mich noch einmal zu den Risiken unternehmerischer Tätigkeit zurückkommen: Es ist offensichtlich, dass jegliche Form von Unternehmertum risikobehaftet ist. Nur mit dem Eingehen von Risiko kann auch die Forderung nach einer größeren Rendite als Risikoprämie begründet werden. Es kann also niemals das Ziel des Unternehmers sein, Risiken vollständig zu vermeiden – abgesehen davon, dass dies natürlich, wie im täglichen Leben auch, unmöglich ist. Es sollte vielmehr das Ziel unternehmerischen Risikomanagements sein, soviel Risiko wie nötig, aber so wenig wie möglich, einzugehen. Man sagt auch, das tatsächlich eingegangene Risiko darf die Risikotragfähigkeit des Unternehmens nicht übersteigen. Diese Aussage leuchtet zwar unmittelbar ein, ist aber in der Praxis sehr schwer zu belegen, denn für eine Überprüfung ist es notwendig sowohl den Begriff „Risikotragfähigkeit“ als auch den Begriff „Risiko“ in messbare Größen zu übersetzen.

3 Risikomessung und selbsterfüllende Prophetezung

Unsere moderne Welt ist von einem starken Drang geprägt, komplexe Sachverhalte in einfache Zahlen zu fassen. Die Risikotheorie hat in den vergangenen Jahrzehnten versucht, sämtliche Facetten des unternehmerischen Risikos zu quantifizieren. Durch eine immer genauere mathematische Modellierung sollten den Unternehmen Handwerkszeuge zur Verfügung gestellt werden, die es ermöglichen, die Risikosituation eines Unternehmens so exakt zu steuern, dass das tatsächlich getragene Risiko die theoretische Risikotragfähigkeit des Unternehmens nie überschreitet.

Die Basis dafür bildet in den meisten Risikomodellen ein wahrscheinlichkeits-theoretischer Ansatz, d.h. es wird modellhaft angenommen, dass sich die betrachteten wirtschaftlichen Abläufe wie Zufallsprozesse verhalten. Tatsächlich aber kommt jedes Ergebnis wirtschaftlicher Tätigkeit natürlich nicht durch ein Zufallereignis, sondern durch das komplexe Zusammenwirken vieler einzelner menschlicher Aktivitäten zustande, die nicht voneinander unabhängig stattfinden und insbesondere durch die den handelnden Personen zur Verfügung stehenden Informationen über das Agieren der Anderen beeinflusst werden. Eine treibende Kraft hinter der Entwicklung einzelner Betriebswirtschaften oder auch ganzer Volkswirtschaften ist also die Psychologie des menschlichen Verhaltens. Dies wird bis heute im Bereich des praktischen Risikomanagements weitgehend ignoriert. Tatsächlich lässt sich zwar empirisch durchaus nachweisen, dass unter „ruhigen“ und gleichbleibenden Randbedingungen diejenigen Risikogrößen, die durch das Zusammenwirken einer sehr großen Anzahl Spieler zu stehen kommen, sich nahezu zufällig ergeben. Allerdings versagt die Prognosefähigkeit stochastischer Modelle dann, wenn sogenannte exogene Schocks, d.h. von außen wirkende unerwartete Ereignisse oder Entwicklungen, die Randbedingungen der betrachteten Größe massiv verändern. Aber genau aus solchen exogenen Schocks resultieren Krisensituationen. Ein enttäuschter Vorstand einer Versicherungsgesellschaft äußerte sich nach dem 11. September 2001 sinngemäß so: „Da haben wir so viel Geld in unser Risikomanagementsystem investiert und wenn man es einmal braucht, versagt es!“ Es war ihm nicht klar, dass die von seinem Unternehmen angewandte Systematik der Risikomessung in solchen Situationen versagen musste!

Die starke Mathematisierung der Risikomessung hat in den vergangenen zehn Jahren insbesondere im Bankenbereich zu immer komplexeren Modellen geführt, die von immer weniger Entscheidungsträgern verstanden werden, aber nichtsdestotrotz Anwendung finden. Trotz einer verstärkten Institutionalisierung des Risikomanagements haben die Krisen bei den Kreditinstituten aber nicht ab-, sondern sogar deutlich zugenommen. Es kann durchaus vermutet werden, dass Aktivitäten, die aufgrund der scheinbaren „Erkenntnis“ von Risikomodellen zur Risikoreduzierung eingeleitet werden, erst zur Entstehung der Krise beitragen. Man redet in diesem Zusammenhang auch von der „selbstfüll-

lenden Prophezeiung“. Wenn alle „Spieler“, etwa an der Börse, das selbe Modell verwenden, um den scheinbar fairen Wert einer Aktie zu ermitteln, und auf der Basis dieses Modells ihre Entscheidung für Kauf oder Verkauf treffen, dann wird sich durch den Preisbildungsprozess über Angebot und Nachfrage auch tatsächlich sehr schnell ein Preis ergeben, der nahe bei der Prognose des Modells liegt. Sofern also die Mehrzahl der Akteure von dem Modell überzeugt ist – man könnte fast sagen, an das Modell glaubt – trägt ihr Handeln automatisch zur empirischen Verifizierbarkeit des Modells (und damit natürlich noch stärkerer Überzeugungskraft des Modells) bei.

4 Risiko und Hoffnung

Mathematische Risikomodelle allein sind also nicht geeignet, um Risiken angemessen zu steuern. Es scheint sogar so, als ob der undifferenzierte Einsatz solcher Modelle risikoversstärkend wirkt. Wie kann dann aber der Umgang mit Risiko ausssehen? Nun, zunächst einmal ist es wichtig zu erkennen, welchen Risiken die Entscheidungssituation überhaupt unterliegt. Im unternehmerischen Risikomanagement nennt man das die Risikoinventur, also das vollständige Erfassen aller möglichen Bedrohungen, oder, vereinfacht ausgedrückt, die Beantwortung der Frage „Was kann passieren?“ In einem weiteren Schritt sollte man analysieren, welche Konsequenzen das Eintreten einzelner Zukunftsszenarien hätte. Dabei ist es auch aus psychologischen Gründen angebracht, nicht nur Krisenszenarien, sondern auch potenzielle Chancen zu analysieren. Wenn mathematische Modelle eingesetzt werden, dann muss sich der Entscheidungsträger der Grenzen des Modells bewusst sein, das Modell darf also wirklich nur entscheidungsunterstützend eingesetzt werden. Erst nach einer sorgfältigen Analyse können risikosteuernde Maßnahmen entschieden werden. Diese können von der Entscheidung, das Risiko zu tragen, über das Versichern oder (teilweise) Abgeben des Risikos bis hin zum vollständigen Vermeiden des Risikos reichen.

Bei dieser kurz dargestellten Vorgehensweise spielt die subjektive Einschätzung der zukünftigen Entwicklung eine maßgebliche Rolle. Ebenso wie die Modelle selbsterfüllend werden können, kann auch unsere Einschätzung der Zukunft die Zukunft selbst beeinflussen. Wenn in einer Volkswirtschaft viele Konsumenten

die zukünftige gesamtirtschaftliche Situation als schlecht einschätzt, dann wird allein das daraus resultierende Verbraucherverhalten, das dem Sicherheitsbedürfnis durch verstärkte Sparanstrengungen, dem Verschieben von Investitionen auf spätere Zeitpunkte und der Verlagerung von Vermögen in scheinbar risikofreie Anlageformen Rechnung trägt, zu einer deutlichen Verschärfung der Krise beitragen. Umgekehrt könnte eine überwiegend positive Grundhaltung eine drohende Krise entschärfen und in ihrer Dauer entschärfen. Das bedeutet, dass Hoffnung, das Vertrauen in die Zukunft, und der Glaube an positive Entwicklungen tatsächlich auch zu einer selbstverstärkenden Prophetezung werden können. Risikoreduzierende Impulse für ökonomische Prozesse können entstehen, wenn es gelingt, eine hoffnungsvolle Zukunftssicht glaubhaft den am Wirtschaftsprozess beteiligten Personen zu vermitteln.

5 Fazit: Der Balanceakt

Und darin besteht nun also der im Thema meiner heutigen Ausführungen angeführte Balancecautz zwischen methodischem Risikomanagement, das sich wissenschaftlicher Hilfsmittel wie der mathematischen Modellierung bedient, und der risikosteuernden Kraft des einer positiven Zukunftssicht. Hoffnung kann soziale Planung – sowohl im unternehmerischen Umfeld als auch im privaten Bereich – nicht ersetzen. Das Vertrauen in die eigene Stärke und eine positive Zukunft ist aber eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmens- und Lebensorführung. Daraus darf keine Rechtfertigung für Sorglosigkeit oder Verantwortungslosigkeit abgeleitet werden. Vielmehr müssen Zukunftsrisiken sehr wohl als solche erkannt werden. Es müssen nur zwei Dinge klar sein: Erstens stellt die Idee einer der Realität entsprechenden mathematische Modellierung der gesamten menschlichen Zukunft eine Illusion dar. Und zweitens – und hier komme ich auf die eingangs erwähnte Radiowerbung einer Versicherungsgesellschaft zurück – ist eine hunderprozentige Absicherung gegen alle Risiken weder erreichbar noch sinnvoll. Chancen wahrnehmen heißt auch Risiken wagen.

Bezogen auf die privaten Lebensrisiken hat dabei der Staat sicher zu stellen, dass die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Einzelnen nicht überschritten wird. Ein funktionierendes staatliches Risikomanagement der Risiken der Bü

ger muss aus drei Komponenten bestehen: Ein Teil des Risikos wird direkt vom Staat getragen, für einen weiteren Teil wird der Bürger zur privaten Vorsorge gezwungen und ein dritter Teil schließlich kann vom Bürger selbst getragen oder privat abgesichert werden. Die große Aufgabe unserer aktuellen und auch zukünftiger Regierungen wird darin bestehen, diese drei Aspekte in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen.

Zum Glück weiß keiner von uns, was uns die Zukunft bringt. Ich habe versucht, Sie mit meinen Gedanken zu überzeugen, dass Hoffnung und Zukunftsvertrauen jedes Einzelnen langfristig zu einer positiven Entwicklung beitragen können. Damit möchte ich Ihnen Mut machen, positiv und hoffnungsfroh in die Zukunft zu sehen. Und wer weiß, vielleicht wird mein kleiner Sohn ja tatsächlich einmal ein Feuerwehrmann.