

Seminar: **Risiko**

Leitung: Prof. Dr. Kurt Röttgers

**Schriftliche Hausarbeit**

Thema:

**Eine Reflexion über ökonomische Risiken unter dem Aspekt der Globalisierung von Märkten und Unternehmen, und der sich daraus zwangsläufig ergebenden Verpflichtung einer Implementierung von Risikomanagementsystemen in den Unternehmen.**

vorgelegt von: **Marc Blum** -Dipl.Ing., Dipl.Wirt.Ing.-

D-45549 Sprockhövel-Haßlinghausen

Interessenten-Nr.: 211-85980129

Haßlinghausen, den 01.11.1999

FernUniversität - Gesamthochschule - Hagen

Weiterbildung: **Wirtschaftsphilosophie II**

Institut für Philosophie Prof. Dr. Kurt Röttgers

## **Inhaltsverzeichnis**

- 0. Vorwort
- 1. Zum ökonomischen Risiko im Allgemeinen
- 2. Das menschliche Bedürfnis nach Sicherheit
- 3. Der Risikobegriff
  - 3.1 ... aus wortetymologischer Sicht
  - 3.2 ... im Allgemeinen
  - 3.3 ... aus ökonomischer Sicht
- 4. Wirtschaftsglobalisierung
  - 4.1 Das Wesen der Globalisierung
  - 4.2 Ursachen und Antriebskräfte der Wirtschaftsglobalisierung
  - 4.3 Globale Risiken - Neue Risiken
- 5. Managen von Risiken in Unternehmen
  - 5.1 Implementierung von Risiko-Managementsystemen
  - 5.2 Bedeutung und Bewertung des KonTraG zum Risikomanagement
- 6. Zusammenfassung

## 0. Vorwort

Immer mehr Unternehmen befinden sich in einem wirtschaftlichen Abwärtskanal bis hin zur wirtschaftlichen Schieflage des Unternehmens. Die Gründe dafür sind sehr vielschichtig und nicht nur in den strukturellen Veränderungen und dem sich verschärfenden globalen Wettbewerb zu suchen, sondern auch im Management, welches auf Tendenzen, Entwicklungen und politische Einflüsse nicht immer rechtzeitig und richtig mangels Einschätzung des *Risikopotentials* reagiert. Dabei ist jedoch bei ausreichenden Maßnahmen zur *Risikovorsorge* und rechtzeitigem Entgegensteuern einem aufmerksamen Management genügend Zeit zur Krisenvermeidung und/oder -bekämpfung gegeben. Hierfür ist jedoch die Kenntnis der häufigsten und spezifischen Risiken für die jeweiligen Unternehmen und ihrer typischen weiteren Entwicklungen erforderlich.

## 1. Zum ökonomischen Risiko im Allgemeinen

Im Rahmen des Studienseminars *Risiko* - ein auf mehrere Fakultäten übergreifender Begriff - soll sich diese Arbeit speziell mit den Aspekten der ökonomischen Risiken im Zuge der Globalisierung und die daraus resultierende, notwendige Erfordernis von *Risiko-Managementsystemen* aus Sicht der Unternehmen beschäftigen, um am Markt existent zu bleiben. Hierbei erfolgt auch deutlich eine Abgrenzung der Risiken von den Gefahren, welche unabhängig handelnder Subjekte existent sind und erst als Folge eigener Entscheidung und deren Zurechenbarkeit zu Risiken werden. Die in Abfolge der Arbeit ausspezifizierten Folgen der Globalisierung und die sich daraus ergebenden ökonomischen Risikopotentiale scheinen nicht nur ein naturwüchsiger Prozeß zu sein, sondern sie sind allgegenwärtig und schleichend zur Normalität des gesellschaftlichen Lebens geworden, wodurch auch der gesellschaftstheoretische Ansatz des Risikobegriffes seine Bedeutung erlangt. Während sich zunehmend der relative Anteil naturbedingter Gefahren - z.B. durch Infektionskrankheiten, Naturgewalten etc. - verringert, so erhöht sich der relative Anteil in einer modernen Industriegesellschaft ständig, infolge der durch die Zivilisation selbst geschaffenen Risiken - wie durch Technisierung, Synthetisierung der Ernährung, Freizeitaktivitäten etc. -. Die Bevölkerung einer solchen Industriegesellschaft müßte bzw. muß zwangsläufig ein wachsendes Bewußtsein für Sicherheit entwickeln, wodurch auch ein wachsendes Risikobewußtsein ausgeprägt wird. Der Risikobegriff kann somit gesellschaftlich thematisiert werden und die *Metapher der Risikogesellschaft* sogar zur *allgegenwärtigen Wesensbestimmung dieser unserer (Industrie-) Gesellschaft*

*schaft werden.*<sup>1</sup> Die Stärkung solch eines Sicherheitsbewußtseins kann mitunter erhebliche reale ökonomische Kosten nach sich ziehen, *die auch zur Maximierung des Einkommens oder wenigstens der Verbesserung der Lebensqualität dienen können.*<sup>2</sup> Grundsätzlich kann man davon ausgehen, daß *der ökonomische Standardsatz für das Risiko auf ein Modell des erwarteten Nutzens oder Schadens hinausläuft. ... Obwohl es keinen eigentlichen spezifischen ökonomischen Risikobegriff gibt, da das Produkt aus Wahrscheinlichkeit und Wert des Verlustes auch von anderen Disziplinen als **Risikomaß** genutzt wird,*<sup>3</sup> so erhält aber der Risikobegriff zumindest durch seine *permanente Dissoziation und Rekombination des monetären*<sup>4</sup> Wirtschaftskreislaufes und Entscheidungsprozesses seine ökonomische Komponente. Angesichts zunehmend konstatierender politisch-ökonomischer Unsicherheiten infolge des Zusammenbruches einstmals fester Strukturen und Steuerungsinstrumente, und der sich anschließenden Globalisierungswelle, ist die **Risikoproblematik** im gesellschaftstheoretischen und ökonomischen Sinne unabweisbar geworden und zeichnet sich statt eindeutiger Lösungen vielmehr *durch eine prinzipielle Ambivalenz bzw. Polyvalenz mit **uneindeutigen** Lösungen aus, die meist in Wahrscheinlichkeitskalkülen gefaßt sind, aber hierdurch auch nicht unbedingt eindeutiger werden.*<sup>5</sup> Um diesen marktbedingten Anforderungen gerecht zu werden, müssen die Unternehmen und ihre jeweiligen Handlungs- und Entscheidungsträger täglich immer neuere und größere Risiken - wengleich die Risiken im negativen Sinne nicht nur Gefahren, sondern im positiven auch Chancen mit nicht unerheblichen Erfolgspotential bergen - eingehen, um am Markt existent zu bleiben. Entscheidend ist hierbei, daß die eingegangenen Risiken innerhalb der Unternehmen und deren handlungs- und entscheidungsorientierten Führungskräften kontrollierbar und kalkulierbar bleiben. Hierzu müssen Systeme entwickelt und implementiert werden, die bestandsgefährdende Entwicklungen zu einem frühen Zeitpunkt erkennen, indem noch geeignete Maßnahmen zur Absicherung des Fortbestandes der Unternehmen getroffen werden können. **Risiko-Managementsysteme** gelten als geeignete Systeme und dienen zur Unterstützung bei einer frühzeitigen Identifizierung und Bewertung von Risiken und der Aufstellung geeigneter Maßnahmen zur Sicherung des Fortbestandes der Unternehmen. Angesichts der Globalisierung und den sich daraus zwangsläufig ergebenden immer schneller vollziehenden Märkten - insbesondere den Finanzmärkten - benötigen besonders komplexe und weltweit operierende Unternehmen und insbesondere Finanzinstitute eine solche zuvor be-

---

<sup>1</sup> Gerhard Banse (Hg.), Risikoforschung zwischen Disziplinarität und Interdisziplinarität, Berlin 1996, S. 18

<sup>2</sup> Rafael Rosenzweig, Das Streben nach Sicherheit, Marburg 1998, S. 53 - 54

<sup>3</sup> Rainer Schwarz, Ökonomische Ansätze zur Risikoproblematik, in G. Banse (Hg.) a.a.O., S. 126

<sup>4</sup> Dirk Baecker, Information und Risiko in der Marktwirtschaft, Frankfurt a.M. 1988, S. 14

<sup>5</sup> Wolfgang Bonß, Die Rückkehr der Unsicherheit. Zur gesellschaftstheoretischen Bedeutung des Risikobegriffs, in G. Banse (Hg.) a.a.O., S. 173

schriebene Leitungs- und Überwachungsstruktur. Das jüngst im Bundestag am 05. März 1998 verabschiedete Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) kann neben anderen politischen Grundsatzentscheidungen (z.B. Schaffung eines EU-Wirtschaftsraumes, Euro-Währung etc.) als weiterer wichtiger Schritt zur Reform und Modernisierung des deutschen Unternehmens- und Kapitalmarktrechts, aber auch in Richtung der nun mehr erforderlichen Implementierungspflicht von **Risiko-Managementsystemen** gewertet werden, um an den internationalen Standard anzuschließen, da in den vergangenheitsbezogenen Betrachtungsweisen die nationalen Märkte und Beziehungsgeflechte zunehmend isoliert betrachtet und somit dem internationalen Wettbewerb nicht mehr gerecht wurden.

## 2. Das menschliche Bedürfnis nach Sicherheit

Zu Beginn der Entwicklungs- und auch Frühgeschichte der Menschheit lebte der Mensch, wie alles biologische Leben, in einer natürlichen, gefährlichen Welt. Wenngleich der vorzeitliche Mensch den naturgegebenen Gefahren unterworfen war und diese noch nicht selbst verursacht hatte, so war er doch zunehmend bestrebt den schlimmsten Gefährdungen der Umwelt zu entkommen, indem er für sich eine neue und künstliche Umwelt konstruierte. An dieser Stelle setzte die Abgrenzung zu den Tieren ein, welche eher *Zufällen folgten oder ... ererbte Eigenschaften einsetzen konnten*, der Mensch aber *Folgerungen ziehen und Erfahrungen aus der Vergangenheit anwenden* und so auch *Ursachen und Wirkungen auseinander halten*<sup>6</sup> konnte, mit Schärfung des Gespürs für neue Gefahrenquellen. Diese evolutionsbedingte Fähigkeit potentielle Gefahren neutralisieren zu können, führte zu einem erhöhten Sicherheitsempfinden, an das sich der Mensch zunehmend gewöhnte. Er mußte jedoch aber über kurz oder lang die Feststellung machen, daß *die meisten Maßnahmen, die das Leben sicherer machen sollten, neuen Gefahren Vorschub leisteten*.<sup>7</sup> Diese Feststellung schränkte im zunehmenden Maße seine Mobilität ein, wodurch sich eine arbeitsteilige Gesellschaftsstruktur entwickelte, welche sich bis zur heutigen Zeit immer weiter perfektioniert hat. Das wachsende Sicherheitsempfinden erforderte immer neuere technologische Errungenschaften, welche mit Einsetzen der industriellen Revolution um 1750, einer bis dahin eher bescheiden verlaufenden Entwicklung, einen quasi exponentiellen Verlauf verschaffte. Nach dieser bis dahin eher bescheiden bzw. *ansonsten langweilig*<sup>8</sup> verlaufenden Menschheitsgeschichte setzte eine moderne Wirtschaftslehre => **Nationalökonomie** um denkende und schöpferische Köpfe wie Adam Smith, Jean-Baptiste Say, Thomas Robert Malthus, David Ricardo u.a. ein, welche mehr und mehr die

---

<sup>6</sup> Rafael Rosenzweig, a.a.O., S. 44 ff

<sup>7</sup> Rafael Rosenzweig, a.a.O., S. 46

<sup>8</sup> Rafael Rosenzweig, a.a.O., S. 42

wirtschaftlichen Wachstumstheorien der Gesellschaft in den Vordergrund stellten und somit neben der Wohlstandsmehrung und der Verbrauchssteigerung auch den Gedanken des Sicherheitsbedürfnis als menschlichen Fortschrittsfaktor mit aufnahmen. Nachdem nun im Zuge der Ausprägung des Sicherheitsempfindens die naturgegebenen Gefahren begrenzt wurden, so traten im Zusammenhang mit der fortschreitenden Technisierung zunehmend *Wohlfahrts- und unternehmerische Risiken auf, welche die Welt verändern, das Leben prägen, die menschliche Gestaltungsmöglichkeit erweitern und die Zukunft präformieren.*<sup>9</sup> Der Begegnung derartiger Risiken führte natürlich an dieser Stelle zu Kosten der Sicherheit, welche zunächst auf natürliches Empfinden und Begehren basierten. Mit der Prägung menschlichen Lebens und Gestaltungsmöglichkeit in der zunehmend ökonomisch orientierten Gesellschaft trat auch eine zunehmend monetäre Abhängigkeit zu Tage und der Besitz von Geld brachte *den Charakter von zusätzlicher individueller und gesellschaftlicher Sicherheit.*<sup>10</sup> Jedoch ist in diesem Zusammenhang auch der Hinweis einer deutlichen Unterscheidung von zuvor beschriebenen Sicherheiten und solchen erforderlich, die im Laufe einer früheren, gesellschaftspolitisch religiös bestimmten Zeitgeschichte teils bis heute auch auf „*eingebildete*“ *Sicherheiten, wie etwa beim Bau von Heiligtümern* oder der Erwerb von Devotionalien, welche durch sakrale Gesinnung eine Sicherheit multiplizieren sollen, *oder der Beschäftigung von Priestern* zurückzuführen sind, und für *dessen Zwecke* oft auch nicht unerhebliche *wirtschaftliche Mittel eingesetzt wurden*<sup>11</sup> bzw. noch werden, wodurch man in diesem Zusammenhang des Sicherheitsempfinden zwischen direkten, indirekten und irrationalen Kosten klar differenzieren muß.

Mit Transformation der Nationalökonomie im Laufe der letzten hundert Jahre von einer zunächst vor allem beschreibenden Wissenschaft zu einer auch berechnenden Wirtschaftswissenschaft können nun die damit verbundenen Maßnahmen des menschlichen Strebens nach Sicherheit auch in ihrer Kostengröße meßbar gemacht werden.

Der Sicherheitsbegriff ist eigentlich kein eigenständiger, sondern vielmehr ein zusammengesetzter Begriff aus:

[ A ] ... **absolute Sicherheit** „*einer Abwesenheit jeglicher Gefährdung - ohne Risiko -, also ein Optimum, was infolge begrenzter Ressourcen nie erreicht werden kann. Sie unterscheidet sich von [ E ], weil sie keinerlei Beziehung zu den wirtschaftlichen und sozialen Beziehungen unseres Leben hat.*“<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Gerhard Banse, a.a.O., S. 9

<sup>10</sup> Rafael Rosenzweig, a.a.O., S. 59

<sup>11</sup> Rafael Rosenzweig, a.a.O., S. 54

<sup>12</sup> Rafael Rosenzweig, a.a.O., S. 70, 73

[ S ] ... **bestehende Sicherheit** „die S aller wirtschaftlichen Ressourcen, die innerhalb eines Zeitraumes gebraucht werden, um die gegenwärtige Situation aufrecht zu erhalten.“<sup>13</sup>

[ E ] ... **erreichbare Sicherheit** „den Kosten, die zur Aufrechterhaltung einer gewünschten Sicherheit, die von der bestehenden Wirtschaft getragen werden müssen.“<sup>14</sup>

[ E - S = L ] einer mit Risiken behafteten Sicherheitslücke

[ E > S ] der Annahme, „daß im realistischen Zusammenhang mit den **Übergangskosten** [ K ] von [ S ] nach [ E ], der Preis für zusätzliche Sicherheit über seinen Grenzwert hinausgeht, ... an dieser Stelle gilt jedoch Liebigs Gesetz: Das seltenste Element bestimmt die Grenze der Anwendbarkeit anderer Elemente.“<sup>15</sup>

Resultierend aus dieser Tatsache kann festgehalten werden, daß das Sicherheitsempfinden der menschlichen Gesellschaft kein einheitliches Element darstellt, sondern vielmehr aus den unterschiedlichsten Komponenten zusammengesetzt ist, welche nicht frei und unbeschränkt untereinander vertauscht werden können. Somit müssen zwangsläufig in dieser von Sicherheitsempfinden gesteuerten Gesellschaft handlungs- und entscheidungsorientierten Differenzen zwischen Information und Ungewißheit auftreten, welche man den jeweiligen Handlungs- und Entscheidungsträgern zurechnen muß. Diese Differenzen ermöglichen erst eine immer fortwährende Erneuerung von gegenwärtigen Risiken in der ökonomischen Gesellschaft.

### 3. Der Risikobegriff

Die historische Entwicklung der Risikoauffassung, sowie das Bewußtwerden von Risiken, dessen Begreifen, das geistige Verarbeiten von Risikosituationen und die daraus abgeleitete Möglichkeit von Strategieentwicklungen für das **Risikohandeln**, sind untrennbar mit den weltanschaulichen und lebenswichtigen Veränderungen der Reformation und Aufklärung, mit Entstehen der bürgerlichen, der „weltlichen“ Gesellschaft verbunden. „Risiko“ ist somit ein „Topos“ der gesamten Neuzeit und nicht nur der unmittelbaren Gegenwart.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Rafael Rosenzweig, a.a.O., S. 68

<sup>14</sup> Rafael Rosenzweig, a.a.O., S. 69

<sup>15</sup> Rafael Rosenzweig, a.a.O., S. 70 ff

<sup>16</sup> Gerhard Banse, a.a.O., S. 23

### 3.1 ... aus wortetymologischer Sicht

Aus etymologischer Betrachtungsweise bildet sich der Begriff „**Risiko**“ erstmals im 16. Jh. in deutschen, kaufmännischen Quellen, mit Entlehnung aus dem italienischen Wortstamm „*Ry-sigo, Risigo*“<sup>17</sup> sowie „*risico, risco (heute rischio)*“<sup>18</sup> heraus, dessen weitere Herkunft unsicher ist. Die daraus abgeleitete französische Bezeichnung „*risquer in Gefahr bringen, aufs Spiel gesetzt*“ und „*risque Gefahr, Wagnis*“<sup>19</sup>, erfaßt dann im 17. Jh. unser gleichbedeutendes Fremdwort **riskieren**, und im 18. Jh. aus dem gleichbedeutenden französischem „*risquant*“ auch das deutsche Partizipaladjektiv **riskant**. Übertragen auf den heutigen ökonomischen Bereich finden sich bereits in älteren deutschen Wörterbüchern Begriffe wie „*Unbestimmtheit, Unsicherheit, Zufall, und Gefahr aber auch Vorteil*“<sup>20</sup> welche mit dem Begriff **Risiko** umschrieben werden. Während sich die europäischen Quellen der Begriffe **Risiko** und **riskant** primär mit dem Sicherheitsaspekten und den daraus implizierten Gefährdungen beschäftigen, so findet sich jedoch auch im Arabischen eine Herkunftsquelle, welche dann primär auf den Chancenaspekt des Risikos reflektiert und mit dem Begriff „*rizk*“ auf die Bedeutung als „*Geschenk, Zufall und unvorhergesehenes, aber gewisses Glück*“<sup>21</sup> abzielt. Auch auf eine sinnvolle Abgrenzung der Begriffe „*risk*“ und „*hazard*“ in englischen Sprachraum zur Präzisierung wird im folgenden Abschnitt verwiesen.

---

<sup>17</sup> Gerhard Banse, a.a.O., S. 24

<sup>18</sup> Duden 7, Das Herkunftswörterbuch: Eine Etymologie der deutschen Sprache, Mannheim 1963, S. 571

<sup>19</sup> Duden 7, a.a.O., S. 571

<sup>20</sup> Gerhard Banse, a.a.O., S. 24

<sup>21</sup> Dirk Baecker, a.a.O., S. 133

### 3.2 ... im Allgemeinen

Wie eingangs dieser Arbeit bereits erwähnt, ist der Risikobegriff ein auf mehrere Fakultäten übergreifender Begriff, wodurch das Besondere des Risikos darin liegt, daß es aus der unbegrenzten Vielzahl unterschiedlichster Situationen und Handlungen, die mit Sicherheit sowie Unsicherheit und möglichen Schäden verkettet sein können, herausgeholt und durch gesellschaftliche Diskurse erst thematisiert und benennbar wurde, somit aber auch abgrenzbar und schlußendlich auch abwägbar. Durch eine zunächst über alle Bereiche universalistische Betrachtungsweise der Unsicherheit bzw. des Risikos, kommt die bereits zitierte Metapher der **Risikovergesellschaftung** quasi zu sich selbst, *aber auch in die Krise ...*, da *... zum Teil völlig neue bzw. unerwartete Probleme und Kritikmuster entstehen*<sup>22</sup>, mit Hinblick auf eine zunächst beschränkte probabilistische Betrachtungsweise. Die detaillierte Abgrenzung des Risikobegriffes bedingt daher eine Reduktion auf die Belange der jeweiligen Bereiche, so daß dann erst die entsprechenden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine Analyse über die Gefährdung bzw. des Risikos im Einzelnen zulassen. Erst dadurch gewinnt man Abstand von einem Risikobegriff, welcher zunächst auf einem *Kalkül der Wahrscheinlichkeit des Auftretens unerwünschter (oder erwünschter) Ereignisse* basiert und gelangt statt dessen zu einem abgrenzbaren, abwägbaren und entscheidungsbezogenen Risikobegriff, *der einzukalkulieren erlaubt, welche unerwünschten (oder erwünschten) Ereignisse als Folge eigener Entscheidungen*<sup>23</sup> möglich erscheinen und die *Entscheidung als handlungsbestimmendes Element*<sup>24</sup> in den Vordergrund stellt. Dieser entscheidungstheoretische Ansatz reduziert die Komplexität der Situation derart, daß Risiko als Differenz zwischen Information und Ungewißheit zu einem Werkzeug wird, um *intuitive Prognosen zur Risikobegrenzung (viel)mehr durch Intelligenz und eingehende Kenntnis der historischen Entwicklung, als nur durch Glück*<sup>25</sup> und puren Zufall zu stellen. Das Risiko wird somit zu etwas anderem als eine bloße Gefährdung oder die unabwendbare Möglichkeit eines Unglücks, vielmehr ist das Risiko im engeren Sinne erst dann gegeben, *wenn mögliche Gefahren die Folge eigener Entscheidungen sind, genauer: wenn sie als Folge eigener Entscheidungen auftreten und diesen Entscheidungen entsprechend zugerechnet werden müssen*.<sup>26</sup> Diese Reduktion ermöglicht erst, daß in der *Situation des Nicht-Wissens qua Verfahren Wissen simuliert wird, indem eine Unterscheidung gesetzt wird*<sup>27</sup>, die den *vorläufigen Entscheidungsprozeß* erst ermöglicht; *anstatt die Ungewißheit*

---

<sup>22</sup> Wolfgang Bonß, in Gerhard Banse (Hg.), a.a.O., S. 177

<sup>23</sup> Dirk Baecker, a.a.O., S. 12-13

<sup>24</sup> Klaus Wolf & Bodo Runzheimer, Risikomanagement und KonTraG, Wiesbaden 1999, S. 18

<sup>25</sup> Rafael Rosenzweig, a.a.O., S. 364

<sup>26</sup> Dirk Baecker, a.a.O., S. 12

<sup>27</sup> Birger P. Priddat, „Risiko, Ungewißheit und Neues“, in G. Banse (Hg.) a.a.O., S. 110

durch **Risiko-Verfahren** zu reduzieren, wird sie jetzt auch als Chance begriffen, d.h. als ein Erfahrungsraum neuer, bisher unbekannter Möglichkeiten.<sup>28</sup> Andererseits ermöglicht diese Einstufung auch die Begrenzung weiterer unnützer Investitionen im weiterreichendem Sinne, wenn man nicht mehr daran glauben kann, etwas verändern zu können.<sup>29</sup>

Im Gegensatz zur quantitativen, probabilistischen Bestimmung des Risikobegriffes erscheint die entscheidungstheoretische Definition des Risikos auch realistischer zu sein; denn ein großer Schaden, *der mit verschwindend kleiner Wahrscheinlichkeit eintritt* - wie jüngst das Atomunglück in Japan zeigte - *kann* mitunter *ein sehr hohes Risiko bedeuten*.<sup>30</sup> So wird entgegen dem deutschen Sprachgebrauch auch in der englischsprachigen Literatur konsequent zwischen „hazard“ als einer intrinsischen Situation - die mitunter zu Schaden führen kann - einerseits und „risk“ als Wahrscheinlichkeit - daß ein bestimmtes, negatives Ereignis während eines festgelegten Zeitraumes auftritt - andererseits unterschieden. So kann z.B. eine geringe Dosis einer Substanz sehr „hazardous“, also potentiell gefährlich sein, aber gleichzeitig ein kleines Risiko darstellen. Aber andererseits kann auch der andere Fall vorkommen, daß z.B. eine an sich harmlose Substanz aufgrund ihres häufigen Auftretens oder aber Auftretens in hohen Konzentrationen sich als gefährlich für den Menschen erweist.<sup>31</sup> Deshalb ist eine solche Differenzierung insbesondere auch im Hinblick auf die **Risikoidentifikation** gerade unter dem Aspekt von ökonomischen Belangen und Managemententscheidungen von so großer Bedeutung.

### 3.3 ... aus ökonomischer Sicht

Schon die wortetymologische Begriffsfassung zeugt davon, daß der Begriff des **Risikos** *auch lange Zeit mit „unternehmerischen Risiko“ gleichgesetzt wurde, bei dem man den angestrebten Nutzen ‘ ökonomischen Gewinn und den möglichen Schaden ‘ ökonomischen Verlust in monetären Werten auszudrücken und somit als Recheneinheit auch austauschbar zu machen bemüht war*.<sup>32</sup> Die Ökonomie der Gesellschaft transformiert durch diese Differenzierung zwangsläufig zu einem beobachtenden System, welches *durch die ökonomische Entscheidungstheorie* >vgl. Frank H. Knights 1921< *zwischen Gewißheits- (Entscheidung unter Gewißheit), Risiko- (Entscheidung unter Risiko) und Unsicherheits-Situationen (Entscheidung unter Unsicherheit)*<sup>33</sup> zu differenzieren versucht. Diese in der ökonomischen Gesellschaft

<sup>28</sup> Birger P. Priddat, in G. Banse (Hg.) a.a.O., S. 112-113

<sup>29</sup> Rafael Rosenzweig, a.a.O., S. 74

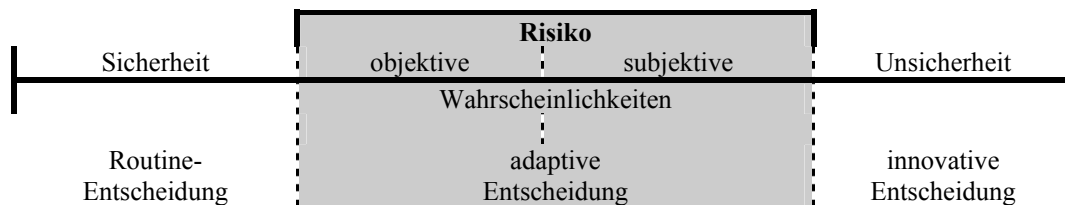
<sup>30</sup> Rainer Schwarz, in G. Banse (Hg.) a.a.O., S. 128

<sup>31</sup> in „Risiko und Risikoeinschätzung - Was bedeutet Risiko ?“, <http://www.bats.ch/data/german/k11a53.htm>

<sup>32</sup> Gerhard Banse, a.a.O., S. 24

<sup>33</sup> Birger P. Priddat, in G. Banse (Hg.) a.a.O., S. 107

realistisch vorkommenden Entscheidungsmöglichkeiten lassen sich auf einem Kontinuum zwischen den Extremen „**vollständige Sicherheit**“ und „**völlige Unsicherheit**“ einreihen, in dessen unbestimmter, flottierender Mitte der Bereich der Risiken einzuordnen ist, wie folgende Grafik<sup>34</sup> veranschaulichen soll:



Ein derartiges System kann als *definierter Interaktionsnexus von individuellen Entscheidungen* bezeichnet werden, welches *folglich ... mit Risiko-Entscheidungen arbeiten* muß, die die *Unsicherheit in eine gewisse oder Quasi-Sicherheit transformieren*, dabei sollte nicht außer acht gelassen werden, daß *in ökonomischen Handlungssituationen die Ungewißheit kein diffuser Zustand ist, der notorisch in Risikoentscheidungen transformiert werden muß, sondern auch als Chance des Zugewinnes aufgefaßt werden kann, um neue Alternativen zu gewinnen*.<sup>35</sup> Der Risikobegriff wird daher in der Ökonomie als „normales, alltägliches“ Entscheidungsphänomen, ohne katastrophale Ausmaße betrachtet und stellt im Grunde genommen ein *Kondensat der Selbstbeschreibung des beobachtenden Wirtschaftssystem*<sup>36</sup> dar. In diesem System werden die Risiken nicht nur beobachtet, sondern vielmehr beobachten sie auch die aktuellen und virtuellen Zustände des Wirtschaftssystems und informieren so über sich selbst. Über die jeweiligen Schnittstellen läßt sich aus der Betrachtungsweise der Systemteilnehmer ein Zusammenhang von Information und Risiko reformulieren; somit kann man behaupten, daß *sowohl der Informationsbegriff als auch der Risikobegriff zirkulär definiert und selbstrferentiell aufgebaut sind*.<sup>37</sup> Die Differenz der Informationen und der Erwartungshaltung impliziert die **Risikowahrnehmung** bzw. **Risikokommunikation** und beeinflusst somit konsequent den Entscheidungsprozeß. Von daher erscheint es nicht unerwartet, daß *dieser Zusammenhang von Information und Risiko zunehmend in das Zentrum ökonomischer Theorienbildung rückt*.<sup>38</sup>

Da sich - auch unter dem Aspekt der Globalisierung von Märkten und Unternehmen - die verschiedenen Wirtschaftssysteme untereinander resp. das globale Wirtschaftssystem zunehmend

<sup>34</sup> Wolfgang H. Staehle, Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, S. 499

<sup>35</sup> Birger P. Priddat, in G. Banse (Hg.) a.a.O., S. 105 u. 122

<sup>36</sup> Dirk Baecker, a.a.O., S. 13

<sup>37</sup> Dirk Baecker, a.a.O., S. 12 u. 131

<sup>38</sup> Dirk Baecker, a.a.O., S. 34-35

endogen unruhig verhalten und schlußendlich im selbstorganisierendem Chaos ihre Stabilität finden, so könnte es allerdings für diese ökonomische Theorienbildung zweckmäßig sein, die althergebrachte „*Gleichgewichtstheorie (rational choice)*“ gegen eine Theorie der „*Komplexität (multiple choice)*“<sup>39</sup> auszutauschen, mit der einzigen Zielsetzung den Entscheidungsraum zu erweitern, indem man sich mehrere Optionen offenhält, aus denen man dann *eine „optimale“ ausselektieren*<sup>40</sup> kann. Denn *Komplexität in dem angegebenen Sinn heißt Selektionszwang, Selektionszwang heißt Kontingenzt, und Kontingenzt heißt Risiko*<sup>41</sup>, wodurch sich der zuvor erwähnte zirkuläre Prozeß erneut bestätigt.

Die Suche nach spezifisch verlässlichen ökonomischen Risiken wird schnell, wie nachfolgende, bewußt offene, **nicht abgrenzbare** Aufzählung<sup>42</sup> zeigt, durch wechselwirkende Risiken blockiert und bestätigt durch ihr jederzeitiges Zusammenwirken den zuvor beschriebenen Ansatz einer an Komplexität orientierten ökonomischen Theorie; demnach finden sich eine Vielzahl von ökonomischen Risiken in den jeweiligen Wirtschaftssegmenten, welche zunächst nur als Oberbegriff fungieren sollen:

- fundamentale Risiken, auch politische Risiken
- Umfeldrisiken und externe marktregulatorische Risiken
- absolute und relative Markttrisiken, Arbeitsmarkttrisiken
- spezielle Risiken wie Datensicherheit, Qualitätsmanagement und Umweltschutz
- strategische Risiken und Finanzrisiken, wie Kredit- und Liquiditätsrisiken
- operationale und Wertschöpfungsrisiken: wie Funktions-, Ausführungs-, Zeit-, technologische -, Kosten-, logistische -, Ressourcen- und Entlagerungsrisiken, (Produkt-) Haftungsrisiken, etc.

Der Begegnung, Analyse und Aus- / Bewertung von Risiken wird im Rahmen dieser Ausarbeitung an anderer Stelle mit der Thematik der Implementierung von **Risiko-Management-systemen** abgehandelt. Allerdings soll an dieser Stelle noch auf die entscheidende *ethische Frage der Zumutbarkeit von Risiken unter bestimmten Voraussetzungen*, der *Frage der gesellschaftspolitischen Verantwortung* und der *schwer einschätzbaren Spätfolgen*<sup>43</sup> der jeweiligen Risikoentscheidung verwiesen werden, wodurch dann nachfolgend aufgezählte Sachverhalte<sup>44</sup> bewußt im Entscheidungsprozeß vergegenwärtigt werden:

<sup>39</sup> Birger P. Priddat, in G. Banse (Hg.) a.a.O., S. 124 und Dirk Baecker, a.a.O., S. 35

<sup>40</sup> Birger P. Priddat, in G. Banse (Hg.) a.a.O., S. 124

<sup>41</sup> Dirk Baecker, a.a.O., S. 39

<sup>42</sup> Rainer Schwarz, in G. Banse (Hg.) a.a.O., S. 129 und Philippe Jorion, Value at Risk, New York 1997, S. 14 ff, 305 ff Unternehmensführung - KonTraG - Effektiv absichern !, Markt & Mittelstand 11/99, S. 50 ff

<sup>43</sup> Gerhard Banse, a.a.O., S. 22

<sup>44</sup> Gerhard Banse, a.a.O., S. 22-23

- Differenzierung von Risikosituationen
- Zusammenhang von Entscheidung, Risiko und Verantwortung
- Handeln und Entscheiden unter Risiko, Ungewißheit und Informationsmangel
- Ursachen von Risiken und daraus resultierende Handlungsstrategien
- Handlungslogiken beteiligter und betroffener gesellschaftlicher Akteure und deren Zusammenwirken in komplexen Akteurskonstellationen
- Mechanismen der Risikowahrnehmung, -einschätzung und -akzeptanz
- Rolle der Wissenschaften für das „Aufspüren“ von Risiken
- unterschiedliche Risiko-Maße und Möglichkeiten des Risikovergleichs

## 4. Wirtschaftsglobalisierung

### 4.1 Das Wesen der Globalisierung

Führt man sich das gegenwärtige Weltgeschehen vor Augen, so läßt sich unbestreitbar erkennen, daß sich die Welt einer technisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich völlig neuartigen Herausforderung gegenüber gestellt sieht, welche mit dem Begriff **Globalisierung** umschrieben wird. Kaum ein anderes sozioökonomisches und sozialpolitisches Phänomen hat in der letzten Zeit in den Wissenschaften und der menschlichen Gesellschaft eine so große Aufmerksamkeit gefunden. Durch die revolutionären Veränderungen in den Logistik- und Kommunikationstechnologien der letzten Jahre, mit einer parallel verlaufenden Kostenreduzierung, sind die transnationalen Interaktionen zwischen den einzelnen Individuen und Unternehmen konsequent angewachsen und mit ihnen auch der internationale Warenaustausch, der freie globale Kapitalaustausch, Schaffung globaler Produktionskapazitäten etc., so daß es den Akteuren in ihrem ökonomischen Handeln nunmehr möglich wird die nationalen Grenzen zu überschreiten.

In diesem Zusammenhang hat bereits im Jahre 1995 die „Gruppe von Lissabon“ mit der Schrift „Grenzen des Wettbewerbes, die Globalisierung der Wirtschaft und die Zukunft der Menschheit“ folgende These aufgestellt:

*„Im Gegensatz zur Internationalisierung - in deren Rahmen der Nationalstaat seine grundlegende Funktion als Bezugsquelle erhalten konnte - setzt die Globalisierung den von der Multinationalisierung begonnenen Prozeß fort, nämlich die Entstehung des globalen Unternehmens als den Schlüsselcharakter in Wirtschaft und Gesellschaft. Zunehmend wird erkannt,*

*daß das globale Unternehmen den Staat und seine Instanzen bei der Führung und Gestaltung der Weltwirtschaft ablöst.*“<sup>45</sup>

Diese drei meist fälschlich synonym verwendeten Begriffe: Internationalisierung, Multinationalisierung und Globalisierung forcieren aus Sicht der Ökonomen jedoch unterschiedliche politische, gesellschaftliche und strategische Konsequenzen<sup>46</sup>, alle jedoch mit dem gleichen Ziel, der Optimierung der Kosten-Leistungs-Relationen:

- Internationalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft ‘ Austausch von Rohstoffen, Produkten sowie Dienstleistungen, Arbeitskraft, Know-how und Geld zwischen Nationalstaaten
- Multinationalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft ‘ Transfer und Verlagerung von Ressourcen besonders des Kapitals, geringfügig auch Arbeitskraft von einer Volkswirtschaft in die andere
- Globalisierung ‘ Vielfältigkeit von Verbindungen und Querverbindungen zwischen Gesellschaft, Wirtschaft und Staaten, in den unterschiedlichsten Formen und Ausprägungen

Von daher ist es wichtig präzise zwischen Globalisierung und Regionalisierung - zwischen benachbarten Nationalstaaten und Volkswirtschaften - zu differenzieren, *Globalisierung bezeichnet vielmehr einen Prozeß und keinen Endzustand, welcher keine einzigartige Situation, keine Linearität und keinen Endpunkt gesellschaftlicher Veränderungen darstellt, sondern eher dessen **Multi-Dimensionalität** auf alle gesellschaftlichen Bereiche*<sup>47</sup> prononciert, womit sich die zuvor geschilderte Ausrichtung einer ökonomischen Risikotheorie auf den Bereich der Komplexität als richtig erwiesen hat. Mehr oder weniger läßt sich die Globalisierung mit den verschiedensten Prozeßansätzen im Bereich der Ökonomie umschreiben<sup>48</sup>:

- Globalisierung der Finanzen
- Globalisierung der Märkte und Marktstrategien, besonders des Wettbewerbes
- Globalisierung der Technologie und des damit verbunden Wissens (inkl. der F&E)
- Globalisierung von Regulierungs- und Steuerungsmöglichkeiten
- Globalisierung der Wahrnehmung und des Bewußtsein, daraus resultierend des Konsumverhaltens

Ungeachtet der sich aus diesem Prozeß der Globalisierung ergebenden Möglichkeiten, muß man sich infolge der **Multi-Dimensionalität** insbesondere mit dem daraus resultierenden **Risiko-potential** auseinandersetzen. Dies um so mehr, da die *globalen wirtschaftlichen Bezie-*

---

<sup>45</sup> Gruppe von Lissabon, Grenzen des Wettbewerbes, Die Globalisierung der Wirtschaft und die Zukunft der Menschheit, Bonn 1997, Lizenzausgabe für die Bundeszentrale für politische Bildung

<sup>46</sup> Kernseminar C 1998 „Führt die zunehmende Globalisierung zu einem Nord-Süd-Gefälle mit neuen Risiken?“ Bundesakademie für Sicherheitspolitik Bonn, <http://www.baks.com/>

<sup>47</sup> J. Perraton / D. Goldblatt / D. Held / A. McGrew, Die Globalisierung der Wirtschaft, in Ulrich Beck (Hg.), Politik der Globalisierung, Frankfurt a.M. 1998, S. 136 ff /

<sup>48</sup> Kernseminar C 1998 „Führt die zunehmende Globalisierung ...“, a.a.O., <http://www.baks.com/>

*hungen und Handelsströme in Konkurrenz zu den in der Vergangenheit bzw. bisher regulativ wirkenden Machtbefugnissen der Nationalstaaten*<sup>49</sup> treten.

Dabei sei noch zu erwähnen, daß nicht alle Branchen von diesem Prozeß im gleichen Umfang betroffen sind, idealtypisch können nämlich die verschiedenen Branchen drei Gruppen zugeordnet werden<sup>50</sup>:

- vollständig globalisierte Branchen, für welche nur noch Gesetze des Weltmarktes gelten
- teilweise globalisierte Branchen, in den für bestimmte Bereiche die Raum- und Grenzüberwindungskosten so hoch sind, daß es nicht zu internationalen Leistungsaustausch kommt
- nichtglobalisierte Branchen, in denen keine Form des Engagements internationaler Marktteilnehmer möglich wird

In diesem Zusammenhang kann man schon jetzt das Bewußtsein dafür stärken, daß sich natürlich daraus für die jeweiligen Marktteilnehmer und ihrer zuweisenden Kategorisierung unterschiedliche **Risikopotentiale** ergeben.

## **4.2 Ursachen und Antriebskräfte der Wirtschaftsglobalisierung**

Den Prozeß dieser wirtschaftlichen Globalisierung kann man eigentlich auf ein zunehmendes gesellschaftliches Maß an **Risikoakzeptanz** und **Risikotoleranz** zurückführen, welches scheinbar durch einen **ökonomischen Neoliberalismus** oder auch **Evolutionsökonomie** als Erfordernis eines gesunden Wirtschaftswachstums geprägt ist. In diesem Sinne wird der freie Wettbewerb ein wichtiges Instrument und wesentlicher Bestandteil des ökonomischen Handelns von Gesellschaften, Unternehmen und Staaten, wobei er derzeit in den demokratischen Gesellschaftsstrukturen gewissen Spielregeln unterworfen ist, um eine gegenseitige Vernichtung der Marktkonkurrenten auszuschließen.

Gegen Ende dieses Jahrtausends ist jedoch in diesem freien Wettbewerbsgedanken ein zunehmender Einfluß purster ökonomischer Denkweise zu beobachten, welcher getreu dem Motto „survial of the fittest“ zur Ausweitung der Marktpotentiale und zum Exodus der Marktkonkurrenz aus dem Marktgeschehen - die gegenwärtige Fusionsmanie von Konzernstrukturen bezweckt streng genommen nichts anderes - führen soll. Die Wettbewerbsfähigkeit ist dabei nicht nur Mittel zum Zweck, sondern lanciert immer öfter zu einem *kaum hinterfrag-*

---

<sup>49</sup> J. Perraton / D. Goldblatt / D. Held / A. McGrew, in Ulrich Beck (Hg.), a.a.O., S. 138

<sup>50</sup> Stefan Voigt, Vertreter auf dem ehem. Hayek-Lehrstuhl UNI Freiburg, Die globale Entdeckung der Fusionen, in FAZ - Die Ordnung der Wirtschaft, Ausgabe 175 vom 31.07.1999

ten Credo, zum Wettbewerbs-imperativ<sup>51</sup>. Die Ursachen und Antriebskräfte dafür lassen sich daher schlüssig mit den Grundpfeilern der liberalen Marktwirtschaftslehre:

- Öffnung der nationalen Märkte für den Freihandel
- freie Bewegung von Gütern, Dienstleistungen, Kapital und Personen
- Deregulierung und Privatisierung von wirtschaftlichen Strukturen
- Begrenzung des Wohlfahrtsstaates

erklären, mit der einzigen Absicht einer gesunden und prosperierenden Wirtschaft. Auf den ersten Blick scheint dieses System gar nicht so abwegig zu sein, die rein staatliche Steuerung einer selbst gestärkten Wirtschaft wird zwangsläufig versagen, wie Zitate<sup>52</sup> des deutschen MIT-Professors Rüdiger Dornbusch sachlogisch verifizieren:

*„Jede Regierung ist der schlimmste Feind des wirtschaftlichen Fortschritts: Beamte sind am allerwenigsten geeignet, ein Land zu wirtschaftlicher Dynamik und zu Prosperität zu führen. Beamte sind dadurch charakterisiert, daß sie **Risiken vermeiden** - aus diesem Grunde sind sie Beamte geworden. ... So etwas wie eine Wissensgesellschaft ..., die plötzlich jedem Arbeitslosen einen großartigen Arbeitsplatz verschaffen kann, gibt es nicht. Ebenso wenig gibt es ein spontanes Wachstum, das plötzlich die Zahlung der Renten und der Arbeitslosenunterstützung dauerhaft sicherstellt.“*

Ähnliches ist bereits beim liberalen Urvater Adam Smith nachzulesen: *„Große Nationen verarmen nie durch private Verschwendung und Fehlverhalten, wohl aber durch solche der öffentlichen Hand. ... Nichts lernen die Regierungen schneller voneinander, als wie man den Leuten das Geld aus der Tasche zieht“*. Seine Forderung dem Markt sich selbst und seiner *„unsichtbaren - steuernden - Hand“* zu überlassen, kann schon als ein erster Schritt in die Richtung der Globalisierung gewertet werden<sup>53</sup>, und so kommt es nicht von ungefähr, daß zunächst ausgehend von der Liberalisierung der Kapitalmärkte und -ströme, einem zentralen Faktor für die beschleunigte und intensiviert Wirtschaftsglobalisierung, der zur Diskussion stehende Siegeszug immer tiefer in das ökonomische Handeln eingreift. Auf jeden Fall hat ihr Gegenpol, der Protektionismus weltweit ausgedient, wie z.B. der Zusammenbruch der ehemaligen Ostblockstaaten mit seiner extremsten Ausartung eines staatlich gelenkten Protektionismus gezeigt hat. Als weiterer Motor der Wirtschaftsglobalisierung gilt das Prinzip der Privatisierung, dieses unterstellt, daß die privaten Marktkräfte die besten Allokationen der vorhan-

---

<sup>51</sup> Kernseminar C 1998 „Führt die zunehmende Globalisierung ...“, a.a.O., <http://www.baks.com/>

<sup>52</sup> Prof. Rüdiger Dornbusch, MIT-Boston, in tse Hamburg: Krisenrezepte in der Globalisierung, <http://www.tse-hamburg.de/Papers/Wirtschaft/Global2.html>

<sup>53</sup> Thomas Fischermann, ZEIT-Bibliothek der Ökonomie (1): Die Bibel der Liberalen, DIE ZEIT 12.05.1999

denen Ressourcen ermöglichen, so wie die Fähigkeiten und Initiativen der nunmehr personifizierten Marktteilnehmer wesentlich besser mobilisiert werden.

Bewußt oder unbewußt dem Geiste der „unsichtbaren Hand“ von Adam Smith folgend, dient das heutige propagierte freie Spiel der Kräfte am Markt allein der Regulierung nationaler und internationaler Ökonomien. Die *Deregulierung und Liberalisierung haben sich daher heute in nahezu allen Bereichen der Wirtschaft ausgebreitet, wobei stets der zuvor erwähnte Imperativ der Konkurrenzfähigkeit zur Begründung*<sup>54</sup> der fortschreitenden Globalisierung diene.

### **4.3 Globale Risiken - Neue Risiken**

Bei aller Logik und Vorteilen, welche dem gegenwärtigen Prozeß der Globalisierung obliegen, so dürfen jedoch die erheblichen Risiken die sich für die reichen, wie für die armen Marktteilnehmer resp. Länder i.S.v. Volkswirtschaften ergeben, nicht außer acht gelassen werden. Eine konkrete Aussage über spezielle ökonomische Risiken für Unternehmen als Folge der Wirtschaftsglobalisierung kann daher zunächst nur über einen Exkurs der gesellschaftspolitischen und makroökonomischen Risiken erfolgen, da sich hieraus indirekt eine Vielzahl von mikro-ökonomischen Risiken ableiten lassen.

Wenn man den Prozeß der Globalisierung genauer analysiert, muß man sehr schnell erkennen, daß dieser de facto nur einer „*Rumpfglobalisierung*“ resp. „*Triadisierung*“<sup>55</sup> entspricht, denn die dafür erforderlichen Integrationsprozesse laufen primär in den drei reichsten und am weitesten entwickelten Regionen der Welt, nämlich Nordamerika - Westeuropa - Südostasien ab. Dadurch sind natürlich die weniger entwickelten Regionen und insbesondere Entwicklungsländer, welche lediglich über natürliche Ressourcen verfügen, besonders gefährdet den Anschluß zu verlieren und wirtschaftlich in eine neokolonialistische Abhängigkeit der zuvor geschilderten Triade zu gelangen, wodurch die Idee des Neoliberalismus resp. des Prozesses der Globalisierung zur Quadratur des Kreises degradiert würde.

Dieser krasse Unterschied zwischen arm und reich birgt neben den Risiken des Neokolonialismus, das gesellschaftspolitische Risiko, das sich zunehmend aus den desolaten Zuständen der Länder der Nicht-Triade neue Erscheinungsformen wie organisierte Kriminalität rekrutieren, welche in den Ursprungsländern den keimenden Entwicklungsprozeß bis zur Stagnation unterminieren und in der Triade selbst ein steigendes Sicherheitsproblem hervorrufen, wel-

---

<sup>54</sup> Kernseminar C 1998 „Führt die zunehmende Globalisierung ...“, a.a.O., <http://www.baks.com/>

<sup>55</sup> Kernseminar C 1998 „Führt die zunehmende Globalisierung ...“, a.a.O., <http://www.baks.com/>

ches mit erheblichen Staatskostenaufwand bekämpft werden muß, in einem einführenden Prozeß wo das staatliche Eingreifen und schlußfolgernd Zahlen eingeschränkt werden sollte. Um einem hauptsächlich und ökonomischen Risiko, der Korruption zu begegnen, haben sich bereits bei internationalen Großprojekten die Marktteilnehmer im Vorfeld per Vertrag „Integritätspakt“ verpflichtet, vor Beginn mit einer Ausschreibung mit lauterer Mitteln vorzugehen, was somit aus ökonomischer Sicht bleibt, ist ein „Moralisches Risiko“ wenn gewisse Marktteilnehmer sich trotz harter Sanktionen nicht daran halten.<sup>56</sup>

Aus rein wirtschaftspolitischer Sicht kommt makroökonomisch ein weiteres großes Risiko auf die Gesellschaften zu, daß nämlich im zunehmenden Konzentrationsprozeß das Machtmonopol einzelner multinationaler Konzerne kontinuierlich gefördert wird, und diese aufgrund ihres gesamtwirtschaftlichen Gewichts, der gewaltigen Kapitalakkumulation und der weltweiten Präsenz in die Lage versetzt werden, den Markt, die Gesellschaft und den Staat zu dominieren. Um einer unkontrollierten und unkalkulierbaren Macht dieser multinationaler Konzerne zu begegnen, geraten die Nationalstaaten zunehmend in das Dilemma, *im Rahmen einer globalisierten Wirtschaft ... die internationale Wettbewerbsfähigkeit ihrer >Standorte< allein auf dem Wege einer Selbstbeschränkung staatlicher Gestaltungsmacht zu verbessern, also mit Hilfe von >Abbau<-Politiken, die den sozialen Zusammenhalt beschädigen und die demokratische Stabilität der Gesellschaft auf eine harte Probe stellen*<sup>57</sup>. Die Gewichtung dieses Risikos wird um so deutlicher, wenn man sich einmal das statistische Zahlenmaterial vergegenwärtigt, über 80% der Weltkapitalströme werden innerhalb der Triade bewegt und 50% durch die multinationalen Konzerne<sup>58</sup>, welche zudem im Einzelfall betrachtet schon über größere Kapitalumsätze mit > 100 Milliarden US\$ p.a. verfügen, als das BSP mancher mittlerer Volkswirtschaft wie z.B. Norwegen ausmacht.

Die im Zuge der Globalisierung ständig anhaltende Konditionierung an die betriebswirtschaftlichen Grundsätze beinhaltet das Risiko, daß die *Produktionsfaktoren (Arbeit, Innovationsfreude, Kreativität, Risikobereitschaft, Unternehmenskultur) diesem Interesse untergeordnet oder nicht selten geopfert*<sup>59</sup> werden. Daraus resultierend lassen sich makroökonomisch weitere Risiken hauptsächlich über fünf Indikatoren ableiten bzw. spezifizierten<sup>60</sup>:

---

<sup>56</sup> T. Fischermann / U.-J. Heuser / P. Pinzler / G. von Randow, Wie regieren wir die Welt?: Mit der Globalisierung betreten neue politische Akteure die Bühne, in DIE ZEIT Nr. 31 vom 29.07.1999

<sup>57</sup> Jürgen Habermas, Jenseits des Nationalstaates?: Bemerkungen zu Folgeproblemen der wirtschaftlichen Globalisierung, in Ulrich Beck (Hg.), a.a.O., S. 69

<sup>58</sup> Kernseminar C 1998 „Führt die zunehmende Globalisierung ...“, a.a.O., <http://www.baks.com/> und Ulrich Beck, Wie wird Demokratie im Zeitalter der Globalisierung möglich?, a.a.O., S. 24

<sup>59</sup> Rupert Lay, Globalisierung: Das Ende der Moral?, in impulse 12/98, S. 38 ff

<sup>60</sup> Jürgen Habermas, in Ulrich Beck (Hg.), a.a.O., S. 68-71

- die geographische Ausdehnung und die zunehmende Interaktionsdichte des intern. Handels
- die globale Vernetzung der Finanzmärkte fördert kurzfristige Investitionen und beschleunigte Kapitalströme
- zunehmende Direktinvestitionen in anderen Ländern, geben den Unternehmen eine Exit-Option
- rapide Zunahme der Ausfuhr von Industriegütern aus den >newly-industrialized countries< verstärken den Wettbewerbsdruck auf die OECD-Länder und fördern deren Anstrengungen, ihre Wirtschaft zugunsten hochtechnisierten Zweige umzubauen
- Statusänderung der arbeitsmarktpolitischen Grundsätze

welche hinsichtlich ihrer Bedeutung primär eine spezifischere Analyse der Handlungsmöglichkeiten durch die Politik verlangen, aber in ihrer mikroökonomischen Konsequenz schließlich auch das **Risikopotential** der ökonomisch Handelnden erheblich vergrößern. Während der bisher national ausgerichtet und ökonomisch Handelnde - welcher sich zunehmend auf die Globalisierung einläßt - aufpassen muß, daß er nicht zum Abwickler seiner selbst wird, so sind den bereits global tätigen Unternehmen insbesondere auf dem dynamisch flotierendem Finanzsektor Risiken mit auf den Weg gegeben, welche als notwendige Konsequenz die Implementierung eines **Risiko-Management-Systems**, sowie interner Kontrollmaßnahmen erfordern.

Während in Vergangenheit gerade in deutschen Unternehmen die zum globalen Überleben notwendige Investitionsbereitschaft i.d.R. allein aus reinvestierten Gewinnen bezahlt wurde, so erfordert der sich immer schärfer werdende Wettbewerb im Zuge der Globalisierung, verbunden mit einer gegenwärtigen rezessiven Weltmarktlage eine Ausweitung der Kreditfinanzierung, und wenn diese mangels **Risikoakzeptanz** seitens des Gläubiger durch die aktuelle Marktsituation das Limit übersteigt, so bemühen sich heute deshalb nicht mehr nur die Global-Players, sondern auch mittlere und kleinere Firmen um zusätzliches **(Risiko-)Kapital** vom Markt für Anlagekapital, sei es im Zuge des „going public“ oder im kurzfristigen, gewinn- oder aber möglicherweise auch verlustträchtigen Derivatgeschäft.<sup>61</sup> Gerade in Unternehmen wie Banken, Anlagegesellschaft, Versicherungen aber auch international ausgerichtete Konzerne und Handelshäuser beinhaltet dieser Kapitalmarkt, dem Segment mit den rasantesten Veränderungen, ein sehr komplexes Geflecht von unterschiedlichen, meist ineinandergreifenden Risiken. Und analysiert man einmal daraus resultierende finanzielle Unternehmenskatastrophen im Detail, wie z.B. vor geraumer Zeit bei der Metallgesellschaft oder der Barings-Bank, so kommt man schlußendlich zu der Feststellung, daß all diese Vorfälle *eines gemein haben ... nämlich ein schlechtes Management von finanziellen und somit strategischen*

---

<sup>61</sup> Prof. S. David Young (INSEAD), Fit für die Globalisierung: Prinzip Wertorientierung, impulse 4/99, S.134

*Risiken, womit der Mangel an Kontrollmöglichkeiten schon einen Risikofaktor<sup>62</sup> in sich für das Unternehmen darstellt.*

Ein weiterer **Risikoaspekt** für den ökonomisch Handelnden ist aber auch in der **Multi-Dimensionalität** der Globalisierung zu finden, aus welcher zwangsläufig eine „**Multi-Optionalität**“ resultiert, womit der Entscheider die Qual der Wahl hat und letztendlich *vor der Fülle der Möglichkeiten kapituliert, indem er die „Nulloption“ wählt, d.h. er entscheidet nicht oder aber gelähmt von der Fülle der sich bietenden Möglichkeiten desorientiert entscheidet.*<sup>63</sup> Beide Varianten sind natürlich schädlich für das Unternehmen und erfordern ein Einreihen in den ökonomischen Risikomaßnahmekatalog bzw. Beachtung bei der Implementierung eines **Risiko-Management-Systems**.

## **5. Managen von Risiken in Unternehmen**

### **5.1 Implementierung von Risiko-Managementsystemen**

*„Deutsche Manager leben riskant. Ein Grund dafür ist die mangelnde Kenntnis von Methoden des Risikomanagements. Für viele ist dies das gleichbedeutend mit Wahrscheinlichkeitsrechnung und Finanzmathematik. Da wimmelt es nur so von **Risikoaversitäten**, internen Zinsfüßen, **Risk-Pooling** und anderen böhmischen Dörfern. Den Alltag dominieren dagegen andere Fragen. ... Bei anstehenden Entscheidungen ist das Risiko, das viele Manager auf sich nehmen, viel zu hoch, weil sie zu schnell entscheiden. Sie stellen zu wenig Fragen, vor allem fehlt die entscheidende: Wo liegt das Risiko?“<sup>64</sup>* so die Einleitung zu einem Artikel über Risikomanagement in FAZ aus Sept. 1999. Die Aussage ist angesichts der zunehmenden Regionalisierung bis hin zur Globalisierung, und den sich daraus zuvor geschilderten Risiken, welchen die Unternehmen zwangsläufig im gegenwärtigen Prozeß ausgesetzt sind erschreckend, aber reflektiert doch auf die Realität insbesondere europäischer Unternehmen, welche sich zeitweilig noch gebärden als ob sie allein auf diese Welt vertreten sind. Was heute zählt sind Cash-Flow, Rendite und Shareholder-Value alles in Bezug auf eine Stichtagsbilanz i.d.R. gegen Ende eines jeden Geschäftsjahres, eher statisch wirkende Berechnungs- und Bewertungsmethoden, welche bisher den ständig zunehmenden dynamischen und evolutionär wirkenden Kräften und Risiken der Märkte allein nicht gerecht werden. Ein gutes und nicht unerhebliches Beispiel ist die Bewertung der Kundenzufriedenheit, welche mitunter genauso wichtig erscheint, wie z.B. der Liquiditätsgrad eines Unternehmens, denn auf die Zufrieden-

---

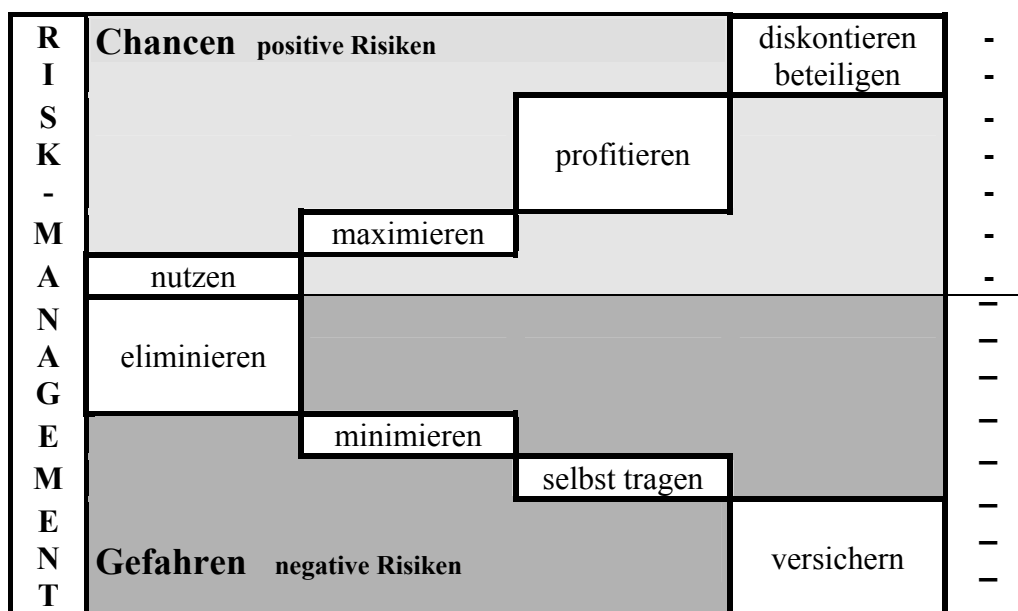
<sup>62</sup> Philippe Jorion, a.a.O., S. 23 ff u. 35

<sup>63</sup> Rupert Lay, a.a.O., S. 38

<sup>64</sup> Johanna Joppe, Unternehmen verzichten auf systematisches Risikomanagement, FAZ-Wirtschaft 04.09.99

heit der Kundschaft kann ein Unternehmen generell nicht verzichten und nur zukünftig bauen, ein derart dynamischer und mit Risiken behafteter Wert fließt bislang, einmal abgesehen von einem Lagebericht, gemäß den deutschen Bilanzierungsgrundsätzen aus rechtlicher Sicht in keine Bilanz ein. Dabei ist ein kurzfristiger, den dynamischen Anforderungen gerechtfertigter Datentransfer in solche Unternehmensdarstellungen mit relativ geringem Aufwand möglich, da geeignete Instrumente des **Risiko-Managementsystemen** i.d.R. zunächst auf computergestützte Szenariotechniken basieren, denn nur derartige Systeme erlauben es in Sekundenschnelle mehrere hundert **Risikofaktoren** und Strukturierungen in der Risiko-Wirkungskette miteinander zu kombinieren und durchzurechnen. Aber um den Anforderungen genüge zu tun, bedürfen solche Systeme einer ständigen Aktualisierung an den sich äußerst zyklisch ändernden Gegebenheiten der **Risiko-Wirkungsketten** und der Risikofaktoren, nur diese permanente Revision stellt sicher, daß die Unternehmen nicht von den Risiken einge- bzw. überholt werden.

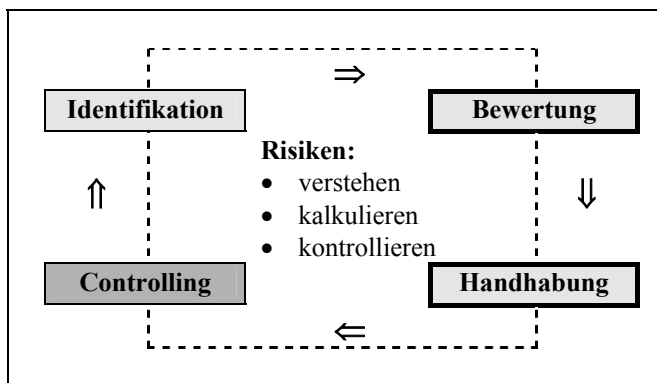
Das **Risiko-Management** in der dargestellten Interdisziplinarität, der Querschnittsfunktionalität sowie des jeweiligen Betrachtungshorizontes kann daher als Novum und eigenständige wissenschaftliche Domäne bezeichnet werden, neu ist dabei insbesondere, daß man sich nicht mehr nur auf die negative Seite des Risikos beschränkt, sondern vielmehr die positiven wie auch die negativen miteinander abwägt, vorrangig kommen dem **Risiko-Management** somit folgende Aufgaben zu:<sup>65</sup>



<sup>65</sup> Deutsche Gesellschaft für Risk-Management-DGRM e.V., in <http://members.aol.com/BeeMDeAG/risk.htm>

Die Aufgaben des **Risiko-Managements** liegen dabei zunächst in der Sensibilisierung für Risikosituationen und in der Darstellung des **Gesamtrisikos** als Konglomerat der wechselwirkenden Einzelrisiken; hierbei ist zwar in erster Linie das Management eines Unternehmens gefordert, aber in letzter Konsequenz sind auch die Mitarbeiter der Unternehmen und andere, externe im Wertschöpfungsprozeß beteiligte Partner wie Zulieferer, Abnehmer, Dienstleister etc. in derartige Prozeßabläufe zu involvieren. Damit verbunden liegt die Zielsetzung des Risiko-Managements in der Sicherung der Existenz des Unternehmens, des zukünftigen Erfolges, aber auch der *Minimierung der Risikokosten, welche sich aus den Kosten für die Schadensverhütung, Verwaltung und aus den Versicherungsprämien*<sup>66</sup> zusammensetzen.

Der Prozeß des Risiko-Managements kann als zyklischer Regelkreislauf<sup>67</sup> verstanden werden:

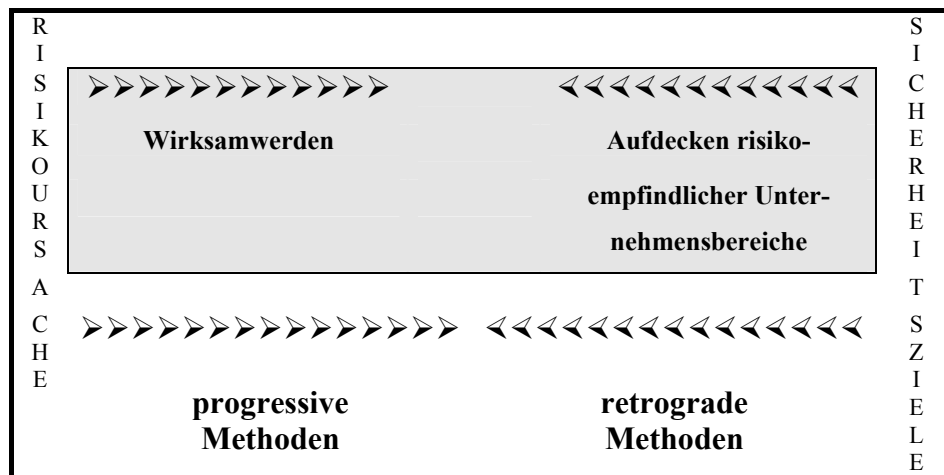


Dem erfolgreichen Einsatz von computergestützten Risiko-Managementsystemen, muß natürlich eine effektive Risikoidentifikation vorausgehen, welche zunächst hinsichtlich ihrer Bedeutung nach **endogenen** und **exogenen Risikogefahren** differenziert betrachtet werden muß. Die Vorgehensweise kann dabei nach **progressiven**, - *ausgehend von den Risikoursachen und verfolgen deren Wirksamwerden bis hin zu den Sicherheitszielen* - und nach **retrograden** - *ausgehend von den Sicherheitszielen* - **Ansätzen**<sup>68</sup> erfolgen:

<sup>66</sup> Klaus Wolf & Bodo Runzheimer, a.a.O., S. 20

<sup>67</sup> Klaus Wolf & Bodo Runzheimer, a.a.O., S. 21

<sup>68</sup> Klaus Wolf & Bodo Runzheimer, a.a.O., S. 23 ff



Als Instrumente der Risikoidentifikation dienen dabei Verfahren, die nach strategischer und operativer Entscheidung differenziert werden<sup>69</sup>:

**bei strategischer Entscheidung**

- \* Brainstorming
- \* Brainwriting
- \* Szenarioanalysen
- \* Delphimethode

**bei operativer Entscheidung**

- \* Checklisten
- \* Fehlerbaumanalysen
- \* Flow-Chart-Analyse
- \* Fehlermöglichkeits- & -einflußanalyse

Mittels dieser Instrumente lassen sich nunmehr Kennzahlen ermitteln, welche die Risiken auf betriebswirtschaftliche Sachverhalte reduzieren und so eine **Risikobewertung** resp. **beurteilung** aus Sicht des ökonomischen Entscheidungsprozeß überhaupt erst ermöglichen. Dabei gilt grundsätzlich, *je oberflächlicher die Analyse bzw. Planung vorgenommen wird, desto höher das Risiko und vice versa je genauer die Analyse bzw. Planung, desto niedriger das Risiko.*<sup>70</sup>

Die Zielsetzung innerhalb dieses Zyklusabschnitts ist die Schaffung eines zeitlichen und risiko-typischen Vergleichs, aber auch der Transparenz zu den ursächlichen Strukturen und Interdependenzen der Gefahrenpotentiale, um das Ausmaß des jeweiligen Risikos '**Risk-Exposure** in seine drei Hauptkomponenten aufzugliedern: Vorhersehbarkeit, potentielle Schadenhöhe und Häufigkeit, wobei man im enger gefaßten Sinne die materielle Schadenhöhe als das eigentliche ökonomische Risiko auffassen kann. Hier herrschen i.d.R. mathematische Verfahren vor, welche die Auswirkungen der Unsicherheit bei den Risikosituationen abbilden sollen<sup>71</sup>:

<sup>69</sup> Klaus Wolf & Bodo Runzheimer, a.a.O., S. 24 ff

<sup>70</sup> Peter Kralicek, MBA Pocket-Guide, S. 115 ff

<sup>71</sup> Klaus Wolf & Bodo Runzheimer, a.a.O., S. 35 ff, Maria T. Quintanilla, RiskLab<sup>o</sup> University of Toronto, An Asymptotic Expansion for Value-At-Risk, S. 6 ff unter <http://www.risklab.erin.utoronto.ca/>

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1. <b>Korrekturverfahren</b>    | pauschalierte Risikoab- oder -zuschläge, schürt die Risikoaversion  |
| 2. <b>Sensitivitätsanalyse</b>  | Auswirkungen der Veränderung von Einflußgrößen auf die Ergebnisse, dient eher der statischen Momentaufnahme   |
| 3. <b>Risikoanalyse</b>         | fünfstufige Ermittlung des wahrscheinlichkeitsverteilenden Entscheidungskriteriums:<br>(1) Auswahl mehrerer, als unsicher geltender Einflußgrößen<br>(2) Schätzung von Eintrittswahrscheinlichkeiten mittels Normalverteilung und Drei-Werte Verfahren<br>(3) Bestimmung stochastischer Abhängigkeiten unter Verwendung von Korrelationskoeffizienten oder Einführung bedingter Wahrscheinlichkeiten<br>(4) Ermittlung der Ergebnisverteilung > Monte-Carlo-Methode<br>(5) Auswertung und Interpretation der Ergebnisverteilung, es wird ein <b>Sicherheits-</b> bzw. <b>Chancen-Risiko-Profil</b> gebildet |
| 4. <b>Risiko-Chancen-Kalkül</b> | Dokumentation der Auswirkungen einer Veränderung der Einflußgrößen und Festlegung des Stabilitätsgrades der Risiko- bzw. Chancensituation zur Gewinnung von Wahrscheinlichkeitsverteilungen   |

Die Synthese der festgestellten Intensitäten und Quantitäten der Ergebnisse ermöglichen erst die **Risikohandhabung**, mittels Risikoreportings um geeignete **ursachenbezogene** und / oder **handlungsbezogene** Steuerungsmaßnahmen einzuleiten<sup>72</sup>:

**ursachenbezogen**

- \* Risikovermeidung
- \* Risikoverminderung
- \* Risikobegrenzung

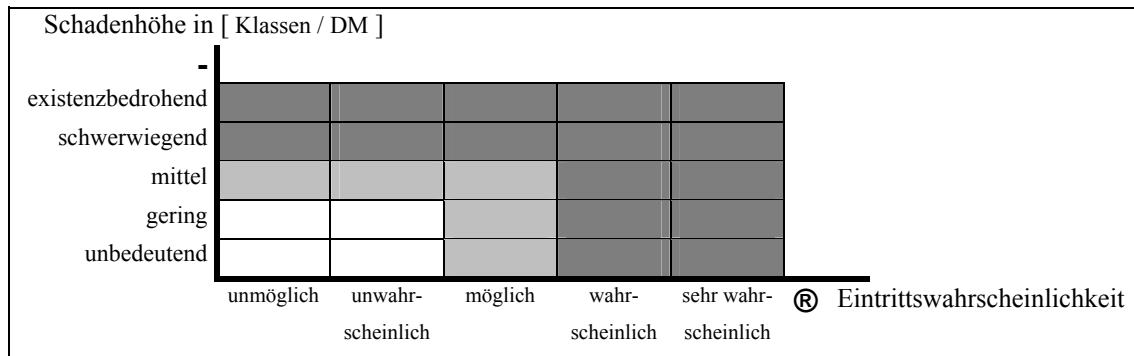
**handlungsbezogen**

- \* Risikoüberwälzung (ohne Versicherung)
- \* Risikoübernahme
- \* Risikoüberwälzung (mit Versicherungen)

Die nachfolgend abgebildete Darstellung beinhaltet sowohl eine Risikomatrix, wie auch ein ursachen- und handlungsbezogenes Maßnahmenportfolio, und kann als die Schnittstelle zur fortlaufenden der Risikobewertung verstanden werden, welche einer vorgeschriebenen Risikohandhabung dienen soll<sup>73</sup>:

<sup>72</sup> Klaus Wolf & Bodo Runzheimer, a.a.O., S. 41 & 80

<sup>73</sup> Klaus Wolf & Bodo Runzheimer, a.a.O., S. 41 & 80



■	Handlungsbedarf, Risikovermeidung / -überwälzung (mit Versicherungen)
■	u.U. Handlungsbedarf, Risikoverminderung / -begrenzung / -überwälzung (ohne Versicherungen)
■	kein Handlungsbedarf, Risikoübernahme

Die hohe Komplexitätsdichte i.V.m. der bereits umrissenen Multi-Dimensionalität bzw. Multi-Optionalität der Risiken führt jedoch auch zu der Problematik, daß weder ein Risiko durch mehrere Maßnahmen gelöst werden kann, sowie durch eine Handlungsweise simultan mehrere Risiken tangiert werden können, da eine optimale Kombination der risikopolitischen Instrumente zunehmend durch die Multi-Dimensionalität bzw. Multi-Optionalität erschwert wird. Daher können Entscheidungsmatrizen ( wie z.B. zuvor dargestellt), welche sich an einfach reduzierten Zielgrößen (z.B. Gewinn, Umsatz, Kosten, Verlust etc.) orientieren, äußerst hilfreich sein, um den Ergebnisraum der verschiedenen Handlungsspielräume in unterschiedlichsten Situationen darstellen zu können. Als Entscheidungsregel innerhalb der jeweiligen Entscheidungsmatrix können dabei folgende Verfahren genutzt werden<sup>74</sup>:

- \* **Maximin-Prinzip**
- \* **Hurwicz-Regel**
- \* **Maximax-Prinzip**
- \* **arithmetische Mittel**

Das Ende des Zyklus stellt den Bereich des **Risikocontrollings** dar, welcher jedoch deutlich vom eigentlichen Risikomanagement abzugrenzen ist und der Messung und Überwachung von **Risikopositionen** dient sowie der Analyse des damit korrelierenden Risikopotentials. Derartige erweiternde Bestandteile eines Risiko-Managementsystems müssen jedoch permanent an die gegenwärtigen und zukünftigen Markterfordernissen angepaßt werden, andernfalls drohen sie selbst zum Risiko, infolge mangelnder Kommunikation und bei zu großer Distanz zum risiko-behafteten Tagesgeschäft zu werden.<sup>75</sup>

<sup>74</sup> Klaus Wolf & Bodo Runzheimer, a.a.O., S. 51

<sup>75</sup> Klaus Wolf & Bodo Runzheimer, a.a.O., S. 52 & 58

Die Eingliederung von Risiko-Managementsystemen in die jeweilige Unternehmensorganisation kann funktionsorientiert, divisional, mehrdimensional oder teamorientiert erfolgen, i.d.R. obliegen sie jedoch dem obersten Management.

## 5.2 Bedeutung und Bewertung des KonTraG zum Risikomanagement

Die weltweiten Turbulenzen gegen Ende des Jahres 1997 haben verdeutlicht, in welchem Maße die Unternehmen und insbesondere die Finanzmärkte mittlerweile global zusammengewachsen und welchen Risiken sie damit ausgesetzt sind. Auch große deutsche Publikumsgesellschaften sind in diesen globalen Vernetzungen aktiv und benötigen daher als komplexe, weltweit agierende Unternehmen eine Leitungs- und Überwachungsstruktur, die von Kapitalanlegern als effizient und verlässlich verstanden werden. Aus diesem Grunde hat der Deutsche Bundestag in 2./3. Lesung, auf Grundlage der Beschlußempfehlung des federführenden Rechtsausschusses vom 04.März 1998 (Bundestagsdrucksache 13/10038), am 05.März 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich / Banken ( **KonTraG** ) verabschiedet.<sup>76</sup>

Als Zielsetzung des KonTraG werden genannt:<sup>77</sup>

- Verbesserung der Arbeit des Aufsichtsrates
- Erhöhung der Transparenz, sowie Stärkung der Kontrolle durch die Hauptversammlung
- Abbau von Stimmrechtsdifferenzierungen
- Zulassung moderner Finanzierungs- und Vergütungsinstrumente
- Verbesserung der Qualität der Abschlußprüfung
- Zusammenarbeit von Abschlußprüfer und Aufsichtsrat
- kritische Prüfung des Beteiligungsbesitzes von Kreditinstituten

Betroffen von diesen Neuregelungen sind neben dem AktG und dem HGB auch das PubLG, das GenG, das WpHG, die BörsZulV, die WPO, das KAAG sowie das EGActG. Zur Erhöhung der Transparenz soll auch eine Erweiterung der Rechnungslegungspflichten der Kapitalgesellschaften beitragen, indem u.a. in die gesetzlichen Regelungen zum Lagebericht nach §§ 289 I, 315 I HGB die Pflicht zur Darstellung der Risiken der künftigen Entwicklungen aufgenommen wird: zitiertes Wortlaut des jeweils ergänzenden Teilsatzes: „ ... ; *dabei ist auch auf die Risiken der künftigen Entwicklungen einzugehen*“, sowie nach § 317 II HGB „*Der Lagebericht und der Konzernlagebericht sind darauf zu prüfen, ... ob die Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind*“, sowie nach § 322 II HGB „*Die Beurteilung des Prü-*

---

<sup>76</sup> DJN Deutscher Juristischer Nachrichtendienst: KonTraG, unter <http://djn.de/djn/nachrichten/gesetzgebung/g98021.shtml>

<sup>77</sup> Lehrstuhl für BWL insbes. Revisions- & Treuhandwesen, Prof. Dr. Gerhard Scherrer, UNI Regensburg, Zum KonTraG, unter <http://www.wiwi.uni-regensburg.de/scherrer/edu/opi/kontrag.html>

*fungsergebnisses ... . Auf Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden, ist gesondert einzugehen“ und nach § 91 c) AktG wird folgender Absatz ergänzt „(2) Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“*

Wie die teilweise zitierten Passagen der jeweils reformierten Gesetzestexte aufzeigen, verpflichtet das KonTraG die Führungskräfte der Unternehmen, ein Überwachungssystem einzurichten, um Entwicklungen, die den Bestand des Unternehmens gefährden, frühzeitig zu erkennen. Dabei werden sie wesentlich *stärker in die Pflicht genommen als bisher - im Ernstfall haften sie persönlich für einen Firmenzusammenbruch.*<sup>78</sup>

## **6. Zusammenfassung**

Das Anliegen dieser Arbeit war die Skizzierung des Begriffes „ökonomische Risiken“ vor dem Hintergrund der ständig zunehmenden wirtschaftlichen Globalisierung von Märkten und Unternehmen, sowie die sich durch Verabschiedung des KonTraG ergebene Verpflichtung der Implementierung von Risikomanagementsystemen in den Unternehmen. Wenngleich anfänglich durch die Einführung des menschlichen Bedürfnis nach Sicherheit der Begriff des Risikos zunächst destruktiv resp. negativ erscheint, so soll an dieser Stelle nochmals ausdrücklich der Hinweis erfolgen, daß aus ökonomischer Sicht der Risikobegriff vielmehr als Herausforderung von dem Unternehmensmanagement aufgefaßt werden soll resp. vielmehr muß, da die Priorität der Implementierung derartige Systeme im Zuge einer dahinter stehender Investitionsabsicht auf dem **Chancenmanagement** liegen müssen, *das durch ein systematisches, strukturiertes und flächendeckendes Risikomanagement flankierende Unterstützung erhält.*<sup>79</sup>

Auch insbesondere vor dem Hintergrund zahlreicher, vergangenen Unternehmenskrisen, bis hin zu Zusammenbrüchen mangels Risikoidentifikation und konsequenter Risikobewertung und -handhabung macht das nunmehr verabschiedete Gesetz **KonTraG** großen Sinn, womit insbesondere die i.d.R. „angestellten“ Führungskräfte von Großunternehmen bzw. Konzernen sich der Tragweite ihrer Entscheidungen in globalen, komplexen Vernetzungen bewußt werden müssen, da sie nunmehr per Gesetz sogar persönlich haftbar gemacht werden können. Zusammenfassend läßt sich auch feststellen, daß die in dieser Arbeit eingangs noch empfehlenswert erscheinenden Maßnahmen der Implementierung eines Risiko-Managementsystems, nunmehr zur gesetzlichen Auflage werden.

---

<sup>78</sup> „Wirtschaftsprüfer nehmen künftig „Risikomanagement“ unter die Lupe“, in Handelsblatt vom 28.09.1999

<sup>79</sup> Klaus Wolf & Bodo Runzheimer, a.a.O., S. 106 ff.

Die Einführung eines Risikomanagementsystems kann daher für jedes überregional bis hin zum global tätigen Unternehmen - ggf. auch mittelständisch geprägtem - aus Sicht der Gesetzeslage, aber auch zur Folgenabschätzung des **Risikopotentials** nur empfehlenswert sein, wobei man derartiges selbstverständlich **nicht** mit bereits existierenden Controllingssystemen verwechseln darf, sondern vielmehr als dessen Ergänzung sehen muß. Daß Risiken nicht nur auf globale tätige Unternehmen beschränkt bleiben und auch regional tätigen Unternehmen treffen können, soll folgendes Beispiel verdeutlichen: die Ford AG, Köln erhielt von einem Zulieferer aus dem Bergischen Land keine Türschlösser mehr, weil bei diesem die Produktion stillstand. Tagelang ruhte die Fertigung der Modellreihen PUMA und FIESTA. Ford entging dadurch ein Umsatz von ca. 100 Mill. DM.<sup>80</sup>

Ein bisher noch nicht aufgegriffener, ökonomischer **Risikoaspekt**, welcher jedoch mit aller größter Wahrscheinlichkeit zukünftig für die Unternehmen - aber auch Privatnutzern - genau so große Bedeutung erhält wie z.Zt. die bereits zuvor beschriebene Kapitalmarktrisiken, liegt im Zuge der konsequent weltweiten Vernetzung der IT-Systeme in den Möglichkeiten des e-commerce und des e-banking. Welches **Risikopotential** - aber auch damit verbundene Chancen - sich ergeben, läßt sich derzeit nur erahnen, denn im sogenannten World Wide Web werden ständig neue Sicherheitslücken entdeckt; und vermutlich wird dies auch so bleiben, da die zur Bedienung und Kontrolle von Computernetzwerken eingesetzte Software auch nur von nicht fehlerfrei arbeitenden Menschen gemacht werden. Dabei ist aber nicht nur an Risiken, bedingt durch kriminellen Mißbrauch zu denken, sondern auch an das Risikopotential von bisher nicht dagewesenen, sehr agilen und aggressiven jungen Marktteilnehmern resp. Wettbewerbern, welche ganze gewachsene Marktstrukturen verändern können, in ihrem Drang an die Marktspitze. Dieser Aspekt gilt insbesondere für den Bereich der Massenprodukte (zum Vgl. virtuelle Buchläden), derartige Produkte sind aufgrund ihrer Einfachheit und ihres Vorkommens hervorragend dafür geeignet. Noch weitere Risikopotentiale dieser neuen Branche liegen aber auch in falschen Voraussetzungen des Management bei der Umorganisation vom traditionellen Geschäft auf e-commerce, indem man bewährte Projekt-Management-Regeln in dem Glauben verwirft es läuft nunmehr alles automatisch ab und schließlich der Glaube mancher Organisationen, daß Technologie die Hauptarbeit in einem e-commerce Projekt erledigen würde. Wie schon an anderer Stelle erwähnt bietet die große Komplexität des e-commerce auch eine Multi-Dimensionalität bzw. Multi-Optionalität an noch nicht identifizierten Risiken.

---

<sup>80</sup> Unternehmensführung - KonTraG - Effektiv absichern!, a.a.O., S. 50 ff

## Literaturverzeichnis

- Baecker, Dirk Information und Risiko in der Marktwirtschaft  
1. Auflage, Suhrkamp Verlag Frankfurt a.M. 1988
- Banse, Gerhard (Hg.) Risikoforschung zwischen Disziplinarität und Interdisziplinarität:  
von der Illusion der Sicherheit zum Umgang mit Unsicherheit  
1. Auflage, Edition Sigma Verlag Berlin, 1996
- Beck, Ulrich (Hg.) Politik der Globalisierung  
1. Auflage, Suhrkamp Verlag Frankfurt a.M. 1998
- Jorion, Philippe Value at Risk: The New Benchmark for Controlling Derivatives  
Risk  
1. Auflage, McGraw-Hill Verlag New York, USA, 1997
- Kralicek, Peter MBA Pocket-Guide: Praktische Betriebswirtschaft immer dabei,  
Fälle,  
Checklisten, 1. Auflage, Wirt.-Verlag Ueberreuter, Wien, 1996
- Quintanilla, Maria T. RiskLab<sup>Ø</sup> University of Toronto, An Asymptotic Expansion for  
Value-At-Risk, S. 6 ff, unter <http://www.risklab.erin.utoronto.ca/>
- Rosenzweig, Rafael Das Streben nach Sicherheit  
1. Auflage, Metropolis Verlag Marburg, 1998
- Staehe, Wolfgang H. Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive  
6., überarb. Auflage, Vahlen Verlag München, 1991
- Wolf, Klaus und Risikomanagement und KonTraG: Konzeption und Implenetie-  
rung  
Runzheimer, Bodo  
1. Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden, 1999