

Inhaltsübersicht

	<u>SEITE</u>
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XII
Abkürzungsverzeichnis	XIII
<u>1. EINLEITUNG</u>	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
<u>2. GRUNDLAGEN</u>	5
2.1 Zum Begriff des Risikos und der Chance	5
2.2 Die Dimensionen des Risikos und der Chance	19
2.3 Der Risiko- und Chancenentstehungsprozeß	30
2.4 Der Risiko- und Chancenwirkungsprozeß	53
2.5 Die Entstehung und Wirkung von Risiken und Chancen als Gesamt wirtschaftlichen Handelns	61
<u>3. DIE RISIKO- UND CHANCENIDENTIFIKATION</u>	82
3.1 Möglichkeiten der Informationsbeschaffung	82
3.2 Instrumente zur Risiko- und Chancenidentifikation	85
<u>4. DIE RISIKO- UND CHANCENUNTERSUCHUNG (RISIKO- UND CHANCENANALYSE I.E.S.)</u>	113
4.1 Die Untersuchung von Einzelrisiken und Einzelchancen	114
4.2 Die Untersuchung komplexer Risiko- und Chancensysteme	170
<u>5. DIE RISIKO- UND CHANCENBEURTEILUNG</u>	208
5.1 Die Einstellung der Beurteilungsträger gegenüber Risiken und Chancen	209
5.2 Kriterien zur Beurteilung von Risiken und Chancen hinsichtlich ihrer Dimensionen	223

6. DIE ORGANISATION DES RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTS 250

7. ZUSAMMENFASSENDER SCHLUBBETRACHTUNG 256

Mathematischer Anhang zum Abschnitt 4.2.3 258

Literaturverzeichnis 259

Inhaltsverzeichnis

	<u>SEITE</u>
<u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</u>	IX
<u>TABELLENVERZEICHNIS</u>	XII
<u>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</u>	XIII
<u>1. EINLEITUNG</u>	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
<u>2. GRUNDLAGEN</u>	5
2.1 Zum Begriff des Risikos und der Chance	5
2.1.1 Der Begriff des Risikos und der Chance in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur	5 ✓
2.1.1.1 Der Risikobegriff in der Literatur	5 ✓
2.1.1.1.1 Risiko als Informationszustand	6
2.1.1.1.2 Risiko als Streuung einer Ergebnisverteilung	8
2.1.1.1.3 Entscheidungs- und planungsorientierte Risikoauffassungen	9
2.1.1.1.4 Risiko als Verlustgefahr	11
2.1.1.2 Der Chancenbegriff in der Literatur	12
2.1.2 Der Risiko- und Chancenbegriff dieser Arbeit	13
2.2 Die Dimensionen des Risikos und der Chance	19
2.2.1 Die qualitative Dimension	20
2.2.2 Die räumliche Dimension	24
2.2.3 Die quantitative Dimension	25
2.2.4 Die zeitliche Dimension	28

2.3	Der Risiko- und Chancenentstehungsprozeß	30
2.3.1	Grundsätzliches zu den Ursachen von Risiken und Chancen	30
2.3.2	Die Elemente des Risiko- und Chancenentstehungs- prozesses	36
2.3.2.1	Risiko- und Chancenfaktoren	36
2.3.2.1.1	Wesensmerkmale von Risiko- und Chancen- faktoren	36
2.3.2.1.2	Arten von Risiko- und Chancenfaktoren	39
2.3.2.2	Risiko- und Chancenobjekte	44
2.3.3	Das Zusammenwirken der Elemente des Risiko- und Chancenentstehungsprozesses	46
2.4	Der Risiko- und Chancenwirkungsprozeß	53
2.5	Die Entstehung und Wirkung von Risiken und Chancen als Gegenstand wirtschaftlichen Handelns	61
2.5.1	Das Risiko- und Chancenmanagement	62
2.5.1.1	Die Risiko- und Chancenanalyse i.w.S.	63
2.5.1.2	Die Bewältigung der Risiken und das Ergreifen von Chancen	64
2.5.1.2.1	Die Bewältigung der Risiken	64
2.5.1.2.1.1	Die verschiedenen Arten von Risikobewältigungsmaßnahmen	65
2.5.1.2.1.2	Die Bewertung der Risikobewältigungs- maßnahmen und deren Kombination zum risikopolitischen Mix	71
2.5.1.2.2	Das Ergreifen von Chancen	74
2.5.2.	Das Schadens- und "Erfolgsmanagement"	77
2.5.2.1	Das Schadensmanagement	77
2.5.2.2	Das "Erfolgsmanagement"	80

<u>3. DIE RISIKO- UND CHANCENIDENTIFIKATION</u>	82
3.1 Möglichkeiten der Informationsbeschaffung	82
3.1.1 Inspektionen	82
3.1.2 Befragungen	83
3.2 Instrumente der Risiko- und Chancenidentifikation	85
3.2.1 Anforderungen an die Instrumente	85
3.2.2 Kritische Darstellung der Instrumente	86
3.2.2.1 Instrumente zur Identifikation überwiegend unternehmensinterner Risiken und Chancen	87
3.2.2.1.1 Checklisten (Prüflisten)	87
3.2.2.1.2 Die Dokumentenanalyse	91
3.2.2.2 Instrumente zur Identifikation überwiegend unternehmensexterner Risiken und Chancen	94
3.2.2.2.1 Das Konzept der "weak-signals"	94
3.2.2.2.2 Die Identifikation von Länderrisiken und -chancen mit Hilfe von Indices	98
3.2.2.2.3 Die Szenariotechnik	101
3.2.2.2.4 Die Risiken- und Chancenidentifikation im Rahmen von Portfoliotechniken	103
3.2.2.2.4.1 Konzepte ohne explizite Berücksichtigung von Risiken und Chancen in den Matrix- dimensionen	103
3.2.2.2.4.2 Konzepte mit expliziter Berücksichtigung von Risiken und Chancen in den Matrix- dimensionen	106
<u>4. DIE RISIKO- UND CHANCENUNTERSUCHUNG (RISIKO- UND CHANCENANALYSE I.E.S.)</u>	113
4.1 Die Untersuchung von Einzelrisiken und Einzelchancen	114
4.1.1 Der Prozeß der Untersuchung von Einzelrisiken und Einzelchancen	114
4.1.1.1 Die Ermittlung der relevanten Risiko- und Chancenfaktoren	116

4.1.1.2	Die Untersuchung der einzelnen Risiko- und Chancenfaktoren	121	✓
4.1.1.2.1	Die risiko- und chancenerzeugenden Ausprägungsformen der Faktoren	121	✓
4.1.1.2.2	Die Wirkungen der Risiko- und Chancenfaktoren	126	
4.1.1.3	Die Untersuchung der Faktorenkombination	135	
4.1.1.3.1	Die Beziehungen zwischen den Risiko- und Chancenfaktoren	135	
4.1.1.3.1.1	Die Existenzbeziehungen zwischen den Faktoren	136	
4.1.1.3.1.2	Die Wirkungsbeziehungen zwischen den Faktoren	139	
4.1.1.3.1.2.1	Kriterien zur Analyse von Wirkungsbeziehungen	140	
4.1.1.3.1.2.2	Ein Beispiel zur Analyse von Wirkungsbeziehungen	147	
4.1.1.3.2	Die Gesamtwirkung der Faktorenkombination	148	
4.1.2	Instrumente zur Untersuchung von Einzelrisiken und -chancen	150	
4.1.2.1	Die Einsatzmöglichkeit der "Faktorenanalyse"	150	
4.1.2.2	Die integrierte Risiko- und Chancenuntersuchung mit Hilfe der "Monte-Carlo-Simulation"	156	×
4.1.2.2.1	Grundlagen der "Monte-Carlo-Simulation"	156	×
4.1.2.2.2	Der Aufbau des Programms	158	×
4.1.2.2.2.1	Die Prämissen des Programms	159	✓
4.1.2.2.2.2	Der Ablauf des Programms	161	✓
4.1.2.2.2.3	Die Ergebnisse des Programms	163	✓
4.1.2.2.3	Beurteilung der Methode	164	✓
4.1.2.3	Die Einsatzmöglichkeit der "Sensitivitätsanalyse"	168	

4.2	Die Untersuchung komplexer Risiko- und Chancensysteme	170
4.2.1	Untersuchungssubjekte und Anlässe der Untersuchung	171
4.2.2	Das unternehmungsbezogene Risiko- und Chancensystem als (spezielles) Untersuchungsobjekt	172
4.2.2.1	Die Analyse der Formalstruktur	172
4.2.2.2	Die Analyse der inhaltlichen Beschaffenheit	175
4.2.2.2.1	Die Untersuchung des strategischen Erfolgspotentials und der strategischen Erfolgsfaktoren	176
4.2.2.2.2	Die Untersuchung der Unternehmens- strategie	183
4.2.2.2.2.1	Begriff und Wesen der Unternehmensstrategie	183
4.2.2.2.2.2	Die Risiken und Chancen ausgewählter Strategietypen	186
4.2.2.2.2.2.1	Aktionsfeldorientierte Strategien	187
4.2.2.2.2.2.2	Wettbewerbsorientierte Strategien	191
4.2.3	Die Simulationstechnik als Instrument zur Untersuchung eines komplexen Risiko- und Chancensystems	193
4.2.3.1	Die Grundgedanke des Simulationsmodells	194
4.2.3.2	Der Aufbau des Simulationsprogramms	198
4.2.3.2.1	Der Dateninput	198
4.2.3.2.2	Der Ablauf des Simulationsprogramms	200
4.2.3.2.3	Der Datenoutput	203
4.2.3.3	Kritische Würdigung des Simulationsprogramms	206
5.	<u>DIE RISIKO- UND CHANCENBEURTEILUNG</u>	208
5.1	Die Einstellung der Beurteilungsträger gegenüber Risiken und Chancen	209
5.1.1	Bestimmungsgrößen der individuellen Einstellung	210
5.1.1.1	Sachliche Bestimmungsgrößen	211
5.1.1.2	Situative Bestimmungsgrößen	212
5.1.1.3	Personale Bestimmungsgrößen	216
5.1.1.4	Soziale Bestimmungsgrößen	220
5.1.2	Spezifische Bestimmungsgrößen der Einstellung eines Gremiums	221

5.2	Kriterien zur Beurteilung von Risiken und Chancen hinsichtlich ihrer Dimensionen	223
5.2.1	Die Beurteilung von Risiken und Chancen hinsichtlich ihrer qualitativen Dimension	224
5.2.2	Die Beurteilung von Risiken und Chancen hinsichtlich ihrer räumlichen Dimension	225
5.2.3	Die Bewertung von Risiken und Chancen hinsichtlich ihrer quantitativen Dimension	226
5.2.3.1	Kriterien ohne explizite Berücksichtigung der Einstellung des Bewertungsträger gegenüber Risiken und Chancen	228
5.2.3.1.1	Die Bewertung von ausschliesslich risiko-behafteten Objekten (reine Risikoobjekte)	228
5.2.3.1.1.1	Die Bewertung eines Einzelrisikos	229
5.2.3.1.1.2	Die Bewertung eines Kollektivs von Einzelrisiken	233
5.2.3.1.2	Die Bewertung von sowohl risiko- als auch chancenbehafteten Objekten	234
5.2.3.1.2.1	Die Bewertung von Einzelrisiken und -chancen	235
5.2.3.1.2.2	Die Bewertung komplexer Risiko- und Chancensysteme	236
5.2.3.2	Kriterien mit expliziter Berücksichtigung der Einstellung des Bewertungsträgers gegenüber Risiken und Chancen	240
5.2.4	Die Beurteilung von Risiken und Chancen hinsichtlich ihrer zeitlichen Dimension	245

6. DIE ORGANISATION DES RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTS . 250

7. ZUSAMMENFASSENDE SCHLUßBETRACHTUNG 256

MATHEMATISCHER ANHANG ZU ABSCHNITT 4.2.3 258

LITERATURVERZEICHNIS 259

Abbildungsverzeichnis

	<u>Seite</u>
Abb. 1: Begriffsmerkmale der zielbezogenen Risiko- und Chancendefinition	18
Abb. 2: Die vier Risiko- und Chancendimensionen	20
Abb. 3: Unterscheidungen von Risiken und Chancen hinsichtlich ihrer charakteristischen Eigenschaften	22
Abb. 4: Wahrscheinlichkeitsverteilung der Zielabweichungen	26
Abb. 5: Die Risiko- und Chancenhöhe als Resultat des Zielabweichungsgrades und seiner Eintrittswahrscheinlichkeit	27
Abb. 6: Zusammenhang zwischen der Höhe, dem zeitlichen Umfang und der Größe eines Risikos bzw. einer Chance	29
Abb. 7: Dreidimensionale Darstellung der Risiko- bzw. Chancengröße	29
Abb. 8: Begriffsschema mit Beispiel	31
Abb. 9: Ursachen der unsicheren Gesamtwirkung einer Faktorenkombination	38
Abb. 10: Arten von Risiko- und Chancenfaktoren	41
Abb. 11: Systematisierung der Risiko- und Chancenfaktoren nach ihrer Herkunft	43
Abb. 12: Die zielabweichungsfördernde Wirkung als Wesensmerkmal eines Risiko- und/oder Chancenobjektes	44
Abb. 13: Der multikausale Entstehungsprozeß eines Einzelrisikos bzw. einer Einzelchance	47
Abb. 14: Der multikausale Entstehungsprozeß eines komplexen Risiko- und Chancensystems	48
Abb. 15: Der Unterschied zwischen einem Einzelrisiko bzw. einer Einzelchance einerseits sowie einem komplexen Risiko- und Chancensystem andererseits	49
Abb. 16: Die Phasen des Risiko- und Chancenentstehungsprozesses	52
Abb. 17: Die Entstehung und Wirkung von Risiken und Chancen als autonomer Prozeß sowie als Gegenstand wirtschaftlichen Handelns	54
Abb. 18: Spezifizierung der Risikoquelle "Konkurrenz"	55

Abb. 19:	Die drei Phasen der Schadenshöhe (bzw. der Höhe des unerwarteten Erfolgs)	57
Abb. 20:	Struktur eines Systems mit Folgewirkung	58
Abb. 21:	Struktur eines Systems ohne Folgewirkung	59
Abb. 22:	Mögliche Verläufe des Unternehmenskrisen-Prozesses	60
Abb. 23:	Der Risiko- und Chancenmanagementprozeß	63
Abb. 24:	Wirkungsbezogene Risikobewältigungsmaßnahmen	68
Abb. 25:	Risikokosten	73
Abb. 26:	Raster zur Klassifikation von Schäden	79
Abb. 27:	Checkliste zur Identifikation "reiner Risiken"	89
Abb. 28:	Checkliste zur Identifikation der Risiken und Chancen in den einzelnen Funktionsbereichen einer Unternehmung	90
Abb. 29:	Entwicklung der Reparaturquote im Zeitablauf	94
Abb. 30:	Arbeitsschritte zur Identifikation von Risiken und Chancen	96
Abb. 31:	Die Kriterien des BERI-Index' (mit Gewichtung)	99
Abb. 32:	Denkmodell zur Darstellung von Szenarien	102
Abb. 33:	Die Risiko-Matrix	107
Abb. 34:	Das Risiko-Chancen-Portfolio	108
Abb. 35:	Die Entstehung einer Risiko-Chancen-Matrix	109
Abb. 36:	Systematisierung der Risiken und Chancen einer Strategischen Geschäftseinheit (SGE)	110
Abb. 37:	Retrograde und progressive Faktorensuche	117
Abb. 38:	Beispielhafte Darstellung der Risiko- und Chancenfaktoren für den Umsatz eines Produktes	120
Abb. 39:	Die Transformation von Glaubwürdigkeitsmaßen in Wahrscheinlichkeiten	124
Abb. 40:	Zeitliche Verteilung der Wirkungshöhe	127
Abb. 41:	Reagibilitäten der Wirkungsintensität auf eine Veränderung der Ausprägungsform eines Risiko- bzw. Chancenfaktors	130
Abb. 42:	Ertragsgesetzlich verlaufende Wirkungskurven mit unterschiedlicher Lage	131

Abb. 43:	Wirkungskurve mit Sprüngen	132
Abb. 44:	Umschlagende Wirkungsrichtung eines Faktors	134
Abb. 45:	Arten von Existenzbeziehungen	136
Abb. 46:	Kriterien zur Analyse von Wirkungsbeziehungen	141
Abb. 47:	Positive Korrelation zwischen den Wirkungsintensitäten von zwei Faktoren	145
Abb. 48:	Negative Korrelation zwischen den Wirkungsintensitäten von zwei Faktoren	145
Abb. 49:	Graphische Darstellung einer supraadditiven Gesamtwirkung	149
Abb. 50:	Ratingskala zur Bewertung der Faktoren	152
Abb. 51:	Extrahierte Faktoren mit Eigenwerten und Varianzerklärungsanteilen	153
Abb. 52:	Graphische Darstellung des Zusammenhangs zwischen den sechs "originären" Faktoren und den beiden "derivativen" Faktoren	154
Abb. 53:	Die Extraktion der "derivativen" Faktoren	155
Abb. 54:	Graphische Darstellung der Transformation einer Zufallszahl in eine Faktorausprägung	158
Abb. 55:	Programmablaufplan des Simulationsprogramms	162
Abb. 56:	Ergebnisse des Simulationsprogramms	164
Abb. 57:	Beispiel einer Sensitivitätsanalyse	169
Abb. 58:	Zusammenhang zwischen dem Erfolgspotential und der Wettbewerbsposition	178
Abb. 59:	Systematik strategischer Erfolgsfaktoren	181
Abb. 60:	Die Elemente einer Strategie	184
Abb. 61:	Ordinalskala der Zielabweichungen	194
Abb. 62:	Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen	195
Abb. 63:	Wahrscheinlichkeitsverteilung der Zielabweichungsgrade für einen Geschäftsbereich SGE_j ($p = 0,2$ und $n = 6$)	199
Abb. 64:	Symmetrische Wahrscheinlichkeitsverteilung der Zielabweichungsgrade für einen Geschäftsbereich SGE_j ($p = 0,5$ und $n = 6$)	199
Abb. 65:	Ablaufdiagramm	201

Abb. 66:	Unternehmenssimulation 1	204
Abb. 67:	Unternehmenssimulation 2	205
Abb. 68:	Zusammenhang zwischen dem Produktlebenszyklus und der Einstellung gegenüber Risiken und Chancen	214
Abb. 69:	Die Totalbewertung eines Risikos bzw. einer Chance	223
Abb. 70:	Wahrscheinlichkeitsverteilung der potentiellen Schadenshöhen	228
Abb. 71:	Das Grundprinzip der Ruinwahrscheinlichkeit	230
Abb. 72:	Das Risiko-Profil	232
Abb. 73:	Graphische Darstellung einer Risiko-Chancen-Asymmetrie (Die Chancenhöhe übersteigt die Risikohöhe.)	235
Abb. 74:	Die Nutzwertanalyse als Instrument zur Bewertung eines Risiko- und Chancenobjektes	237
Abb. 75:	Indifferenzkurven des (μ - σ)-Prinzips bei risikoaverser Einstellung des Bewertungsträgers	242
Abb. 76:	Indifferenzkurven des (μ - σ)-Prinzips bei risikofreudiger Einstellung des Bewertungsträgers	243
Abb. 77:	Abfolgen von Risiken und Chancen sowie deren intertemporale Verteilung	247
Abb. 78:	Funktionsorientierte Matrixorganisation mit Risk-Management	254
Abb. 79:	Spartenorientierte Matrixorganisation mit Risk-Management	254

Tabellenverzeichnis

		<u>Seite</u>
Tab. 1:	Datenmatrix zur Faktorenanalyse	152
Tab. 2:	Korrekturgrößen für die Zielabweichungen der Geschäftsbereiche SGE ₁ und SGE ₃	197