

Ursachen des Risiko-Verhaltens:

Kick auf die Sicherheit

Im Aufkommen der Erlebnisökonomie spiegelt sich der zunehmende Drang nach mehr Risiko. Der Terminus «Erlebnisgesellschaft» nimmt heute einen wichtigen Platz in der Betriebswirtschaftslehre ein. Der Kunde will nicht mehr einfach nur ein Produkt, er will ein Erlebnis. Was treibt die Menschen zu solchen (Risiko-)Erlebnissen?

Von **Andres Kropf** und **Dominic Rossel**

Eine mögliche Erklärung aus verhaltensbiologischer Sicht gibt Felix von Cube: «Der Mensch sucht das Risiko auf, um Sicherheit zu gewinnen.» Ist Sicherheit einmal erreicht, wird neues Risiko aufgesucht. So haben die (mühsam) erkämpften staatlichen Umverteilungssysteme westlicher Industriegesellschaften das einstige Kardinalrisiko «Armut» weitestgehend eliminiert. Die dadurch gewonnene Sicherheit stachelt den menschlichen Explorationstrieb zusätzlich an. Risiko-Sportarten etwa erfreuen sich zunehmender Beliebtheit, obwohl oder gerade weil deren Ausübung in jüngster Zeit mehrmals zu Todesfällen führte. Nach Felix von Cube lassen sich fünf Risikofaktoren nennen: Angstvermeidung, Über-

heblichkeit, Ignoranz, Langeweile und Lust.

Angstvermeidung

Angstgefühle entstehen unter anderem durch Unsicherheit, die der Mensch nicht abbauen kann. Sie bewahren uns davor, übermässige Risiken einzugehen und üben dadurch eine lebenssichernde Funktion aus. Die daraus resultierenden Reaktionen sind Flucht oder Überwindung. Ein Hobby-Börsianer beispielsweise flieht aus den New-Economy-Aktien, weil er infolge unsicherer Kenntnislage grosse Kursverluste riskiert. Es gibt jedoch Situationen ohne «Fluchtweg». Eine Prüfung oder ein Vortrag vor einem erwartungsvollen Publikum können erhebliche Ängste auslösen. Hier hilft nur die Strategie der

Überwindung, etwa indem man sich bestmöglich vorbereitet.

Angstvermeidung birgt demnach beträchtliche Risikopotenziale. Man liefert sich (und leider allzu oft auch andere) einer nicht bewältigbaren Unsicherheit aus. So empfehlen viele Aktien-Analysten selbst bei drastischen Kurseinbrüchen mit voller Inbrunst den Zukauf weiterer Titel. Sie argumentieren damit oftmals wider besseres Wissen und haben nur ihre von der Höhe der Verkaufsprovisionen abhängigen Gehälter im Visier. Die Grenze zur Alchemie ist damit bald einmal überschritten. Gegensteuer kommt jetzt ausgerechnet aus der «Aktienkultur» USA, wo ein Gesetzesentwurf zur verstärkten Unabhängigkeit der Finanz-Analysten von den Wertschriften-Händlern diskutiert wird.

Überheblichkeit

Viele Menschen haben die Tendenz, sich und ihre Fähigkeiten zu überschätzen. Die Geschichte ist leider reich an Beispielen. Man hält sich für dynamischer, besser oder intelligenter als andere. Dies führt automatisch zu einem übersteigerten Selbstvertrauen und damit vergrössert sich das Sicherheitsgefühl. Je mehr man sich in Sicherheit wiegt, desto grösser

Diplomarbeit mit Pfiff

Unter dem Leitmotiv «Risk is the partner of opportunity» haben Andres Kropf und Dominic Rossel ihre Diplomarbeit verfasst: «Risikomanagement für schweizerische KMU», Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung HSW Bern, September 2001.

Die Diplomarbeit kann unter Kropf Consulting, Postfach 398, 3053 Münchenbuchsee bzw. unter www.firmax.ch bestellt werden. Der Preis für die elektronische Form (PDF-Datei) beträgt CHF 50.– (Vorauszahlung auf PC-Konto 30-98483-7).

wird das objektive Risiko, das eingegangen wird (Sicherheits-Risiko-Gesetz).

Innovationen wie ABS-Bremsen und Beifahrer-Airbag haben beispielsweise dem schwedischen Autohersteller Volvo das Image-Attribut «Sicherheit» eingetragen. Heute sind beinahe alle neuen Automodelle serienmässig mit ABS und Airbag ausgerüstet. Wurden die Strassen dadurch sicherer? Nur zum Teil. Konsultiert man Statistiken, so zeichnet sich ein eher düsteres und zwiespältiges Bild ab. Obwohl die Zahl der Verkehrstoten kontinuierlich abnimmt, gibt es immer mehr Unfälle, von denen einige immer schrecklichere Dimensionen annehmen. Offensichtlich lassen sich die Autofahrer durch das «Sicherheits-Marketing» der Autohersteller dazu verleiten, höhere Risiken in Kauf zu nehmen: Die Kurven werden mit übersetzter Ge-

Andres Kropf, Betriebsökonom FH (Fachrichtung Banking & Finance), Inhaber der Kropf Consulting, 3053 Münchenbuchsee, Tel./Fax 031 869 61 92, info@firmax.ch, www.firmax.ch

Dominic Rossel, Betriebsökonom FH (Fachrichtung Banking & Finance), tätig im Kreditgeschäft bei der Credit Suisse, 3001 Bern, Tel. 031 358 71 56, Fax 031 358 70 13, dominic.rossel@credit-suisse.ch, www.credit-suisse.ch

schwindigkeit befahren, Nebel und starker Regen halten nicht davon ab, die technischen Fähigkeiten des Fahrwerks auszureizen. Leider zerstört die eigene Überheblichkeit allzu oft auch das Leben Unschuldiger.

Ignoranz

Das Sprichwort «Was ich nicht weiss, macht mich nicht heiss» beschreibt Inhalt und Wesen ignoranten Verhaltens treffend. Wer in einem Sachverhalt, einer Aufgabe oder Tätigkeit kein Risiko erkennt (erkennen will), fühlt sich sicher. Es besteht keine Veranlassung, das eigene Verhalten oder dasjenige der anderen kritisch zu hinterfragen. Risiken können sich unter solchen Bedingungen besonders gut auftürmen.

Wettbewerbs-Unternehmungen müssen dieser Problematik besondere Aufmerksamkeit zuteil werden lassen. Die Homöostase eines sozialen Systems (der Unternehmung) misst sich in besonderem Masse am Individualitätsgrad und der Fitness (Eignung) der Mitarbeitenden. Ein hoher Individualitätsgrad charakterisiert sich durch Kreativität und Innovationskraft, neigt jedoch zu eher chaotischen Strukturen und ist in Krisensituationen schwer zu führen. Die Vielschichtigkeit (und der hohe Komplexitätsgrad) der Mitarbeitenden-Beziehungs-Struktur befähigt die Unternehmung, ein breites Feld der Umwelt abzudecken und führt demzufolge automatisch zu einer gesteigerten Risikowahrnehmung (Früherkennung). Dabei eröffnet sich die Chance, sich jeweils effektiv und vor allem rechtzeitig der dynamischen Umwelt anzupassen, da die Mitarbeitenden ja quasi die externe Wirklichkeit nachbilden.

Das erkennen vermehrt auch Personalbeschaffende und Unternehmensberatende. Die ehemals Schweizerische Bankgesellschaft und heutige UBS war vor nicht allzu langer Zeit eine autoritär geführte Unternehmung mit tendenziell tiefen Individualitätsgraden der Mitar-

beitenden. Dadurch wurde zwar eine rasche und hohe Schlagkraft und Effizienz gegen aussen erreicht. Die Chancen, sich zu verändern und den Umweltentwicklungen anzupassen (Risiko-Sensorik) waren jedoch geschmälert. Nach der Fusion mit dem Schweizerischen Bankverein veränderte sich die korsettartige Firmenkultur, Militärtaufbahnen wirkten nicht mehr automatisch als «Durchlauferhitzer» für die Karriere. Insgesamt hatte sich der liberalere Bankverein-Führungsstil durchgesetzt und damit auch die Befürworter von höheren Individualitätsgraden.

Langeweile

Langeweile stellt sich bei einem Zustand (scheinbar) totaler Sicherheit ein. Alles ist bekannt, begriffen, gewohnt, man versinkt geradezu im Alltagstrott. Mit zunehmender Dauer nimmt dieser Zustand eine beinahe unerträgliche Form an, man sucht intuitiv das Neue, Unbekannte oder gar Riskante.

Die Freizeitindustrie hat den heutigen Mechanismus der sich verbreitenden Langeweile erkannt und versucht, die Kunden mit immer sophistischeren Angeboten bei Laune und damit auch bei der Stange zu halten. Darin liegt eine immense Herausforderung: Viele Vergnügungsmöglichkeiten bieten kurzfristig breites Amusement, schaukeln langfristig aber erst recht Langeweile hoch. Auch der grösste, teuerste und aufregendste Disney-Park ist einmal erforscht – was zurückbleibt, ist gähnende Leere. Die Freizeitanbieter müssen also immer mehr Mittel in immer abenteuerlichere Anlagen (oder Filme) investieren, um überhaupt noch in der Lage zu sein, die Langeweile der Kundschaft zerstreuen zu können, und dies in immer kürzeren Zeitabständen. Der finanzielle (Anbieter) und mentale (Konsument) Kollaps scheint vorprogrammiert.

Wenn das Appetenzverhalten keinen Erfolg verbuchen kann, wird

Langeweile mitunter riskant. Drogenkonsum ist ebenfalls ein geeignetes Ventil, um den Druck der Langeweile (vorübergehend) abzubauen. Jugendliche Autofahrer sind den einschlägigen Statistiken zufolge die Hauptverursacher von schweren Verkehrsunfällen auf Schweizer Straßen. Das Rasen auf der Autobahn und die halsbrecherische Bewältigung anspruchsvoller Strecken helfen, die Langeweile (temporär) zu unterbinden. Mit diesem Verhalten riskiert man jedoch neben dem eigenen Leben auch das Leben anderer Verkehrsteilnehmer. Der Gesetzgeber hat darauf entsprechend reagiert und die Hürden für den Erwerb des Fahrausweises merklich erhöht (obligatorischer Verkehrskunde-Unterricht, grünes «L»). Es bleibt zu hoffen, dass diese Massnahmen Wirkung zeitigen und den Verkehr auf die Dauer sicherer machen werden.

Lust

Die Lust am Risiko scheint ungebrochen und allgegenwärtig. Der Brückenspringer etwa, der Extremkletterer oder der promiskuitive Thailand-Tourist – sie alle nehmen Risiken in Kauf, um Lust zu erleben. Aus verhaltensbiologischer Warte betrachtet, ergibt sich durchaus ein Sinn, riskantes Verhalten mit Lust zu «belohnen». Unsere Sexual- und Aggressionstribe ermöglichen mit ihren immanenten Lustpotenzialen (Orgasmus und Sieg über den Widersacher) letztendlich die Existenz und das Fortbestehen der Menschheit.

Die Angst hindert den Menschen zu hohe (objektive) Risiken einzugehen. Risiko kann demzufolge nur lustvoll sein, wenn auch eine realistische Aussicht besteht, den Ring als Gewinner zu verlassen. Freilich bedeutet ein hoher Einsatz auch ein hohes Lustempfinden. Wer sozusa-

Literatur

Felix von Cube: Gefährliche Sicherheit. Lust und Frust des Risikos. Stuttgart, Leipzig 2000.
Alfred Fritsche: Script für das Fach Wirtschaftsethik, Bern 1999.

gen sein Leben zur Disposition stellt, erlebt nach durchstandenen «Abenteuer» extreme (Glücks-)Gefühle.

Damit scheint auch klar, dass ohne (persönliche) Anstrengung erlebtes Lustempfinden einen weniger intensiven und nachhaltigen Charakter entfalten kann. Das Brückenspringen verliert nach dem zweiten Mal sukzessive an Reiz (und damit an Lustpotenzial), man wird zum modernen Risiko-Nomaden auf der Suche nach dem nächsten sich bietenden «Konsum-Kick». Wer sich hingegen auf einen steinigen Weg der Lustbefriedigung begibt – beispielsweise als Extrembergsteiger im Himalaya – wird auf dem Weg zum Gipfel manches Hindernis überwunden haben und ein ungleich länger und intensiver andauerndes Lustempfinden mit sich tragen. Ähnliches dürfte auch für jegliche Art von «Karrieregipfeln» gelten. 

Anzeige