

Berndt, Ralph

Working Paper

Risk-Management im Rahmen des internationalen Marketing

Tübinger Diskussionsbeiträge, No. 8

Provided in Cooperation with:

University of Tuebingen, Faculty of Economics and Social Sciences, School of Business and Economics

Suggested Citation: Berndt, Ralph (1990) : Risk-Management im Rahmen des internationalen Marketing, Tübinger Diskussionsbeiträge, No. 8, Eberhard Karls Universität Tübingen, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Tübingen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/104837>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

**Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
der Eberhard-Karls-Universität Tübingen**

**Risk-Management
im Rahmen des
Internationalen Marketing**

Ralph Berndt



Tübinger Diskussionsbeiträge

**Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
der Eberhard-Karls-Universität Tübingen**

**Risk-Management
im Rahmen des
Internationalen Marketing**

Ralph Berndt

Diskussionsbeitrag Nr. 8
September 1990

Wirtschaftswissenschaftliches Seminar
Mohlstraße 36, D-7400 Tübingen

Risk-Management im Rahmen des Internationalen Marketing

von Ralph Berndt¹⁾

Zum Management der spezifischen Risiken im Rahmen des Internationalen Marketing wird derzeit in der gängigen Literatur ein traditionelles Risk Management-Konzept vorgeschlagen, das insbesondere dadurch charakterisiert ist, daß von Risiken im Sinne von Verlustgefahren ausgegangen wird. Dieses Konzept wird kurz dargestellt und einer kritischen Analyse unterzogen; dabei zeigt sich, daß es aus entscheidungstheoretischer Sicht nicht haltbar ist. Daher werden im Anschluß Grundzüge einer alternativen Theorie der Angebotsplanung bei Risiko im Rahmen des Internationalen Marketing entwickelt.

1. Das traditionelle Risk-Management-Konzept im Rahmen des Internationalen Marketing

Im Rahmen des Internationalen Marketing müssen spezifische Risiken beachtet werden, die beim nationalen Marketing nicht gegeben sind. Beispielhaft seien **Risikoarten** (vgl. *Stahr*, 1981; *Dichtl/Köglmayr*, 1985; *Köpplinger/Wolfrum*, 1986) wie

- das (einzelwirtschaftliche) wirtschaftliche Risiko
(also das individuelle Schuldnerisiko),
 - das Länderrisiko,
 - das Währungsrisiko sowie
 - spezifische Transport- und Lagerrisiken
- aufgeführt, wobei diese Risiken aus möglichen Ereignissen wie
- der Insolvenz eines Auftraggebers,
 - der Zahlungsunfähigkeit eines Staates,
 - der Änderung des Wechselkurses gegenüber einer floatenden ausländischen Währung, in der fakturiert wird, oder
 - dem Verlust bzw. der Beschädigung z. B. eines Investitionsgutes auf dem Transportweg
- resultieren. Zur Erfassung derartiger Risiken und zur Absicherung gegenüber derartigen Risiken wird derzeit in der gängigen Literatur ein traditionelles Risk-Management-Konzept vorgeschlagen. Ein wesentliches Charakteristikum dieses Konzeptes ist, daß von Risiken im Sinne von Verlustgefahren (nicht im Sinne von mehrwertigen Erwartungen bezüglich der relevanten Umwelt) ausgegangen wird. Dieses Konzept wird insbesondere im Zusammenhang

¹⁾ Prof. Dr. Ralph Berndt ist Inhaber des Lehrstuhles für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Absatzwirtschaft, an der Eberhard-Karls-Universität zu Tübingen

mit einer **Grobauswahl der zu bearbeitenden Auslandsmärkte** beschrieben (vgl. z. B. *Meffert/Althans*, 1982, S. 69 ff.; *Berekoven*, 1985, S. 109 ff.); für die sich anschließende Feinauswahl werden Planungs- und Entscheidungsverfahren wie investitionstheoretische Ansätze sowie das Entscheidungsbaumverfahren empfohlen, ohne daß - für konkrete, typische Entscheidungssituationen - geeignete Ansätze vorgestellt werden. Das traditionelle Risk-Management-Konzept ist gleichermaßen für **Exportgeschäfte** und für die **Angebotsplanung bei Internationalen Ausschreibungen** gültig. Die einzelnen Elemente des traditionellen Risk-Managements sind für den Fall von Exportgeschäften in der Abb. 1 zusammengestellt. Im folgenden werden diese Elemente kurz dargestellt und einer kritischen Analyse unterzogen.

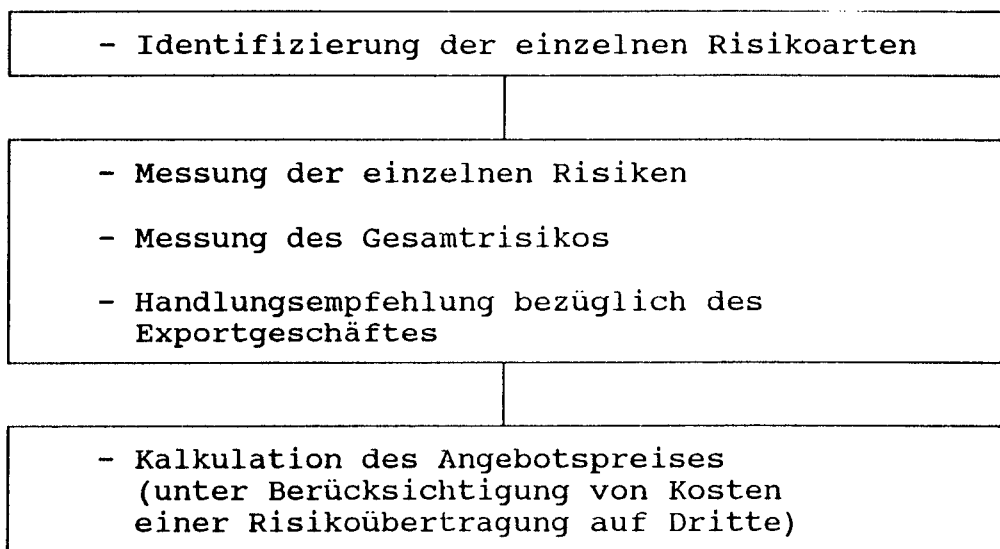


Abb. 1: Traditionelles Risk-Management von Exportgeschäften

2. Kritische Würdigung des traditionellen Risk-Management-Konzeptes

Beim traditionellen Risk-Management wird von einem bestimmten **Risikobegriff** ausgegangen, vom Risiko im Sinne einer Verlustgefahr, im Sinne der Gefahr also, daß aufgrund verschiedener möglicher bzw. befürchteter Ereignisse, wie der Zahlungsunfähigkeit eines Landes, ein erwarteter Erlös bzw. Zahlungseingang nicht erzielt wird. Aus entscheidungstheoretischer Sicht muß aber eingewandt werden, daß dieser Risikobegriff nicht sinnvoll ist. Wenn bei einer bestimmten Handlungsalternative mit einer sogenannten Verlustgefahr zu rechnen ist, dann deshalb, weil mehrwertige Erwartungen bezüglich des Eintreffens eines Umweltzustandes (z. B. der Zahlungsunfähigkeit eines Landes) bestehen, also eine Risikosituation als Informationssituation gegeben ist. Beim Risk-Management wird aber darauf verzichtet, die Wahrscheinlichkeiten unsicherer Umweltzustände zu messen (zu dieser generellen Kritik vgl. *Karten*, 1978).

Die Gliederung der verschiedenen Risikoarten im Zusammenhang mit internationalen Transaktionen erfolgt uneinheitlich. Eine vollständige, alle Risikoarten umfassende und allgemein akzeptierte Gliederung der Risikoarten fehlt. Immerhin sind für manche (nicht für alle) Risikoarten **Konzepte zur Risikomessung** vorgeschlagen worden. Zur Messung von Länderrisiken konnte *Meyer* (1985) allein 23 verschiedene Konzepte zusammenstellen, die mit einer Ausnahme jeweils einem Scoring-Ansatz folgen. Das bekannteste Konzept ist das **BERI-Informationssystem** (*Hake*, 1982; *Meyer*, 1985), im Rahmen dessen jeweils auf der Basis eines Scoring-Modells und mit Hilfe von Expertenbefragungen

- ein Geschäftsklima-Index (Operation Risk Index),
- ein politischer Risiko-Index (Political Risk Index) und
- ein Rückzahlungsfaktor

für die einzelnen Länder ermittelt werden. Durch einfache Addition der drei Indexwerte wird der resultierende Profit Opportunity Recommendation-Index für ein Land bestimmt, auf dessen Basis globale Strategieempfehlungen gemacht werden: Für einen genau abgegrenzten, niedrigen Punktwertbereich wird empfohlen, mit einem Land keine geschäftlichen Transaktionen durchzuführen; für mittlere Punktwertbereiche wird empfohlen, nur Handel zu treiben bzw. nur Geschäfte mit ertragsunabhängigen Zahlungen (z. B. Lizenz- oder Managementverträge) zu realisieren; für einen hohen Punktwertbereich können Investitionen erwogen werden (vgl. Abb. 2). Als Ergänzung zum BERI-Informationssystem werden noch mögliche Maßnahmen zur Absicherung gegenüber dem Länderrisiko aufgeführt (*Hake*, 1982, S. 471 f.); diese zusätzlichen Handlungsalternativen werden aber nicht in das BERI-System integriert.

An dem BERI-Informationssystem - wie an den anderen Ansätzen zur Bestimmung von Länderrisiken - sind diverse **Kritikpunkte** anzubringen. So kritisiert *Meyer* (1985, S. 14 ff.; 1987, S. 118 ff.) zu Recht, daß

- manche Kriterien nur ein Ordinalskalenniveau aufweisen, aber als intervallskaliert behandelt werden,
- verschiedene Kriterien zum Teil stark korreliert sind,
- die Kriteriengewichte generell fest vorgegeben sind
(sie können damit nicht die Bedeutungsunterschiede verschiedener in einem Unternehmen gleichzeitig verfolgter Ziele repräsentieren).

Hinzu kommen noch drei wesentliche Kritikpunkte:

- Die Zuordnung von Strategieempfehlungen zu verschiedenen Punktzahlbereichen ist höchst willkürlich, nicht allgemeingültig, nicht gültig für ein spezifisches Unternehmen.
- Außerdem ist die Art und Weise der Erfassung der Handlungsalternativen (zu beurteilende Länder und Strategieempfehlungen) fehlerhaft: Beachtet man, daß ein Scoring-Modell ein Ansatz zur Entscheidungsfindung bei mehrfacher Zielsetzung ist, so sind die relevanten Handlungsalternativen nicht die einzelnen zu beurteilenden Länder, sondern Kombinationen aus Ländern und Strategieempfehlungen.

- Die Ansätze erlauben z. B. einem Exporteur auch nicht, eine rationale Entscheidung über eine Gegenmaßnahme zum Länderrisiko - wie den Erwerb einer Ausfuhrbürgschaft/Garantie - zu treffen.

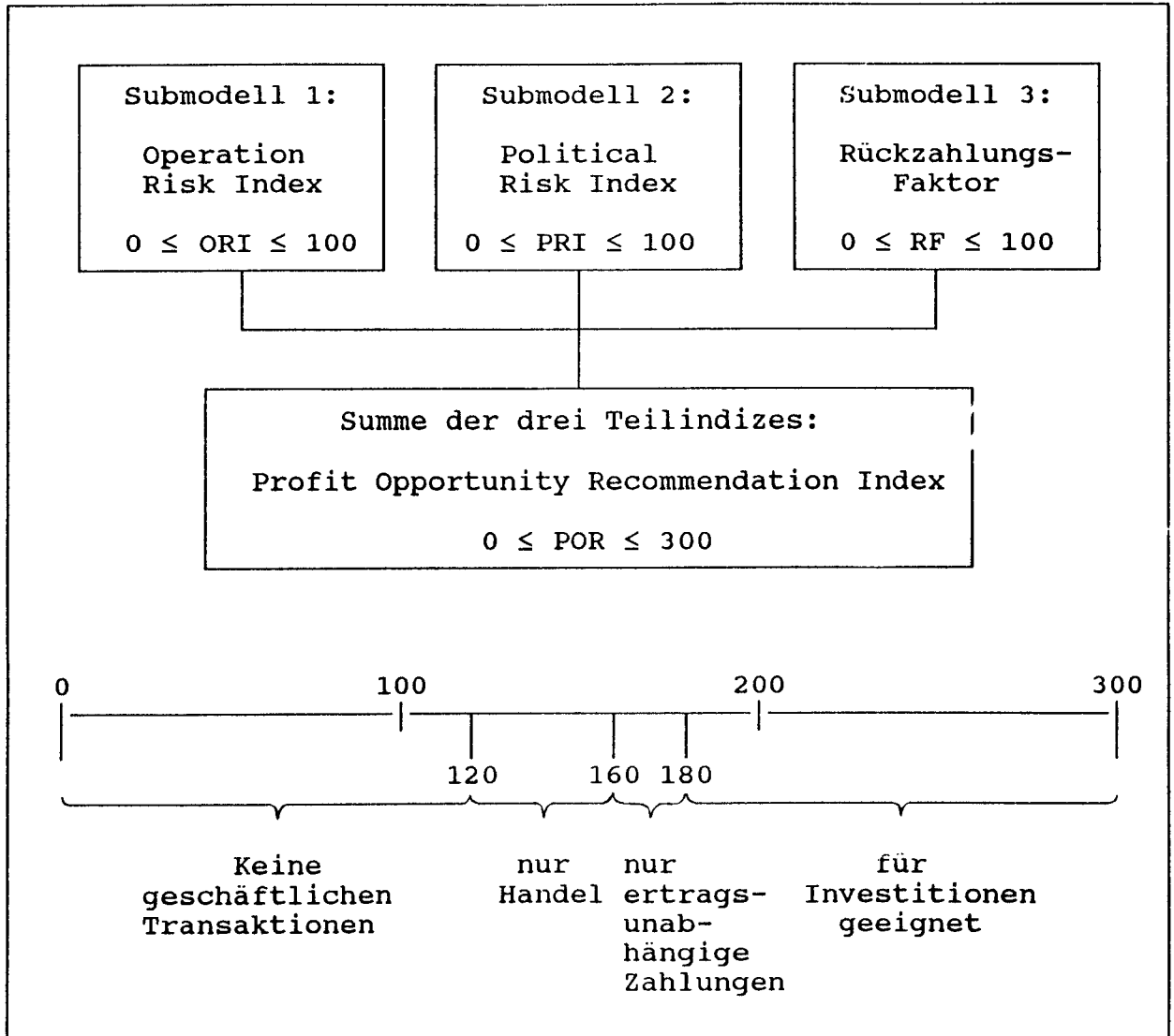


Abb. 2: Die Struktur des BERI-Informationssystems

Neben den Konzepten zur Messung der einzelnen Risiken ist ein Ansatz zur **Messung des Gesamtrisikos**, das mit einem Auslandsmarkt verbunden ist, vorgeschlagen worden. Ausgangspunkt des Ansatzes ist eine simultane Erfassung aller relevanten Risikoarten (Stahr, 1981 bzw. in ausführlicherer Form Meffert/Althans, 1982, S. 74). Bei dem Scoring-Ansatz wird von sieben verschiedenen Risikoarten ausgegangen, die jeweils gemäß der Bedeutung der verschiedenen Risikoarten (in dem Sinne, daß eine Risikovermeidung angestrebt wird) gewichtet werden. Für die in Erwägung gezogenen Auslandsmärkte werden - jeweils anhand einer metrischen Skala - die sogenannten Intensitäten der verschiedenen Risikoarten erfaßt. Schließ-

lich wird eine gewichtete Gesamtpunktzahl (Summe der gewichteten Werte der Risikointensitäten) errechnet, um unter Zugrundelegung einer spezifischen Entscheidungsregel (ein vorgegebener Höchstwert der gewichteten Gesamtpunktzahl und ein gerade noch zulässiger Wert der Risikointensität bezüglich einer jeden Risikoart dürfen nicht überschritten werden) darüber zu befinden, ob der Auslandsmarkt bearbeitet werden soll oder nicht.

Auch dieser Scoring-Ansatz ist **kritisch zu betrachten**: Beachtet man wiederum, daß ein Scoring-Ansatz ein Modell zur Entscheidungsfindung bei mehrfacher Zielsetzung ist, so bedeutet der Kriterienkatalog von *Stahr* bzw. *Meffert/Althans* eine Minimierung bzw. Begrenzung der verschiedenen Risikoarten. Dabei fehlt aber eine Berücksichtigung der in verschiedenen Ländern erzielbaren Deckungsbeiträge, welche typische Bestandteile oberster Unternehmensziele sind. Außerdem wird nicht beachtet, daß verschiedene Möglichkeiten gegeben sind, sich gegen die einzelnen Risikoarten abzusichern. Hinzu kommt: Unklar ist die inhaltliche Interpretation der Ausprägungen der einzelnen Risikoarten. Es handelt sich hier um Zahlen zwischen 0,1 und 0,9, von denen als Risikointensitäten gesprochen wird. Es ist fraglich, ob Wahrscheinlichkeiten gemeint sind; falls ja, so ist die Multiplikation der Risikointensitäten mit den Gewichtungsfaktoren der Risikoarten unzulässig; ebenfalls unzulässig wäre dann die Aggregation im Rahmen des Scoring-Modells.

Ein typisches **Kalkulationsschema** zur Preisfindung bei Exportaufträgen findet sich in der Abb. 3. Der Angebotspreis ergibt sich hier als Summe aus den relevanten Kosten der Herstellung, des Transportes, der Kreditgewährung, der Risikoübertragung auf Dritte und der Devisensicherung sowie dem Gewinnaufschlag. Zunächst zu kritisieren ist, daß bei dieser Art der Preisbestimmung eine explizite Zielvorgabe fehlt. Außerdem wird nicht simultan mit der

Herstellkosten
+ Gewinnaufschlag
+ Transportkosten
+ Kosten für Kreditgewährung
+ Kosten für Maßnahmen der Risikoübertragung auf Dritte
+ Kosten für Devisensicherungsgeschäft
<hr/>
= Angebotspreis

Quelle: Nach Tschmarke, 1969, S. 97; Jahrman, 1985, S. 170 f.

Abb. 3: Kalkulation des Angebotspreises bei Exportgeschäften

Preisfindung eine rationale **Entscheidung** über eine Absicherung gegen verschiedene Risikoarten durch eine Risikoübertragung auf Dritte gegen eine Prämienzahlung getroffen. Erfolgt eine Auftragsvergabe in einer Konkurrenzsituation, so fehlt eine Antizipierung des (möglichen) preispolitischen Verhaltens der Hauptkonkurrenten sowie eine Berücksichtigung der (vermutlichen) Zuschlagskriterien des Nachfragers.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß das traditionelle Risk-Management-Konzept für Außenhandelsgeschäfte nicht erlaubt, rationale, zielorientierte Entscheidungen über Preisforderung und Absicherungsmaßnahmen bei Exportgeschäften zu treffen. Insbesondere wird nicht beachtet, daß die Absicherungsmaßnahmen gegenüber möglichen Risikoarten selbst Ergebnisse rationaler Entscheidungen sein müssen: Unter Berücksichtigung der anfallenden Kosten, der Erlöswirkungen und der mehrwertigen Erwartungen bezüglich eines unsicheren Ereignisses (wie der Zahlungsunfähigkeit eines Landes) ist die Entscheidung über mögliche Absicherungsmaßnahmen simultan mit der Entscheidung über die Preisforderung zu treffen.

3. Grundzüge einer alternativen Angebotsplanung bei Risiko im Rahmen des Internationalen Marketing

Im folgenden sollen die Grundzüge einer alternativen Angebotsplanung bei Risiko im Rahmen des Internationalen Marketing entwickelt werden. Will man die Schwächen des traditionellen Risk-Management-Konzeptes überwinden, so muß von einem anderen Risikokonzept ausgegangen werden: Risiken sind im Sinne von mehrwertigen Erwartungen bezüglich relevanter Umweltsituationen zu erfassen, die mittels (in der Regel subjektiver) Wahrscheinlichkeiten zu messen sind. Es ist dann möglich, entsprechende Entscheidungssituationen bei Risiko abzubilden und optimale Verhaltensweisen zu ermitteln.

Im folgenden wird eine absichtlich einfach strukturierte **Entscheidungssituation** beispielhaft analysiert: Ein Unternehmen ist aufgefordert worden, ein Angebot für ein Exportgeschäft zu machen (das z. B. über eine Ausschreibung vergeben werden soll). Die Kosten einer Auftragerfüllung (zu den Vergabebedingungen) sind mit c kalkuliert worden. Seitens des Unternehmens existieren mehrwertige Erwartungen bezüglich des Zuschlages; für alternative Preisforderungen p_i ($i=1,...,n$) sind aber jeweils die Zuschlagswahrscheinlichkeiten $P(z(p_i))$ geschätzt worden (zu den vielen Möglichkeiten einer Ermittlung von Zuschlagswahrscheinlichkeiten im Rahmen von Competitive-Bidding-Modellen siehe *Berndt*, 1988, S. 140 ff.). Außerdem wird die Zahlung des ausländischen Schuldners als unsicher angesehen; es ist also ein wirtschaftliches Risiko zu berücksichtigen. Weitere Risikoarten sind nicht zu beachten. Die Wahrscheinlichkeit, mit welcher der ausländische Nachfrager ggf. zahlen wird, ist mit

$P(\text{Zahlg.})$ geschätzt worden. Zusätzlich zu beachten ist, daß die Möglichkeit einer Absicherung gegenüber dem wirtschaftlichen Risiko besteht; es kann eine staatliche Exportkreditversicherung (z. B. eine Exportbürgschaft der Hermes Kreditversicherungs GmbH; vgl. hierzu z. B. *Beyfuß*, 1984; *Hichert*, 1986) abgeschlossen werden. Diese Bürgschaft sei mit Sicherheit erhältlich; zu zahlen ist eine auftragswert-abhängige Prämie, die hier mit b_i bezeichnet wird; außerdem ist durch die Bürgschaft ein sogenannter Selbstbehalt in Höhe von e_i nicht gedeckt; der Selbstbehalt e_i bemißt sich ebenfalls nach dem Auftragswert.

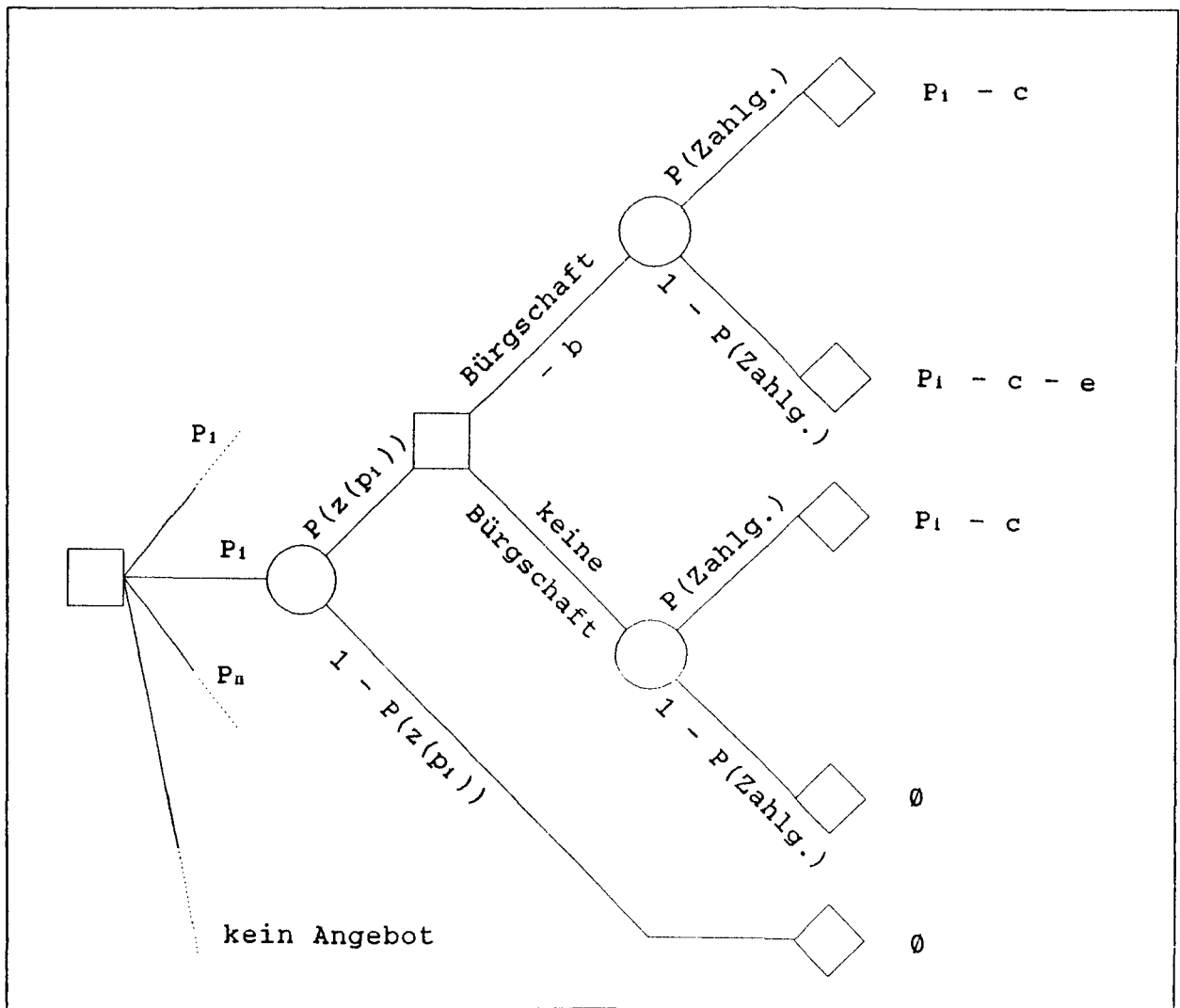


Abb. 4: Ein allgemeiner Entscheidungsbaum zur simultanen Entscheidung über Preisforderung und Erwerb einer Bürgschaft

Die Entscheidungssituation wird in dem **flexiblen Planungsansatz** der Abb. 4 wiedergegeben. Zu entscheiden ist zunächst über die Preisforderung. Bei jeder in Erwägung gezogenen Preisforderung ist im Falle eines mit der Wahrscheinlichkeit $P(z(p_i))$ erwarteten Zuschlages die Folgeentscheidung zu treffen, ob eine Bürgschaft abgeschlossen werden soll oder nicht. Zu

beachten ist die Prämie b_i . Falls der ausländische Schuldner nicht zahlen wird, ist im Falle einer erworbenen Bürgschaft ein Gewinn in Höhe von $(p_i - c - e_i)$, der sich noch um die Prämie b_i vermindert, im Falle keiner Bürgschaft kein Gewinn zu erwarten. Bei risikoneutraler Einstellung ergibt sich die optimale Angebotspolitik mit

$$(1) \quad E(G(p_{opt})) = \max_i [\max\{-b_i + (p_i - c) \cdot P(\text{Zahlg.}) + (p_i - c - e_i) \cdot [1 - P(\text{Zahlg.})], \\ (p_i - c) \cdot P(\text{Zahlg.})\} \cdot P(z(p_i))] .$$

Mit der Lösung von (1) läßt sich im konkreten Fall die optimale Preisforderung bestimmen; außerdem liefert die Lösung des Ausdrucks in der geschweiften Klammer die Folgeentscheidung über den Erwerb einer Bürgschaft. Im Falle der Alternative "kein Angebot" ist bei dieser Entscheidungssituation ein Gewinn in Höhe von Null zu erwarten.

Folgendes **Beispiel** soll die Zusammenhänge verdeutlichen. Ein Unternehmer erwägt die Abgabe eines Angebots für ein ausgeschriebenes Exportgeschäft. Die Kosten der Auftragserfüllung kalkuliert er mit $c = 1.200.000$ DM. Als alternative Preisforderungen erwägt er $p_1 = 1.400.000$, $p_2 = 1.500.000$ und $p_3 = 1.600.000$. Die Wahrscheinlichkeiten eines Zuschlags bei den alternativen Preisforderungen schätzt er als $P(z(p_1)) = 0,7$, $P(z(p_2)) = 0,5$ und $P(z(p_3)) = 0,4$. Die Wahrscheinlichkeit, mit der der ausländische Nachfrager seine Zahlungsverpflichtung erfüllen wird, schätzt das Unternehmen mit $P(\text{Zahlg.}) = 0,7$. Zur Absicherung gegen das Zahlungsrisiko erwägt das Unternehmen die Inanspruchnahme einer Exportbürgschaft durch die Hermes-Kreditversicherung. Die Bürgschaft soll den gesamten Forderungsausfall in Höhe der jeweiligen Preisforderung decken. Zum Erwerb einer Bürgschaft ist eine Prämie in Höhe von 2 % des Auftragswerts zu entrichten; der Selbstbehalt soll 15 % des Ausfalls betragen (zu den Bedingungen der Hermes-Kreditversicherung vgl. z. B. *Blomeyer*, 1986, S. 113 ff.). Die zu entrichtenden Prämien und die zugehörigen Selbstbehaltbeträge bei alternativen Preisforderungen sind in Tab. 1 aufgeführt. Aus diesen Daten resultiert der Entscheidungsbaum der Abb. 5.

p_i	b_i	e_i
1.400.000	28.000	210.000
1.500.000	30.000	215.000
1.600.000	32.000	240.000

Tab. 1: Prämien und Selbstbehaltbeträge bei alternativen Preisforderungen

Zunächst sind für die alternativen Preisforderungen die jeweils optimalen **Folgeentscheidungen über den Erwerb oder Nichterwerb einer Bürgschaft** im Falle eines Zuschlags zu treffen. Im Falle der Preisforderung p_1 gilt

- bei Erwerb einer Bürgschaft:

$$E(G^B(p_1)) = (0,7 \cdot 200.000 + 0,3 \cdot (-10.000)) - 28.000 = 109.000;$$

- bei Nichterwerb einer Bürgschaft:

$$E(G^{KB}(p_1)) = 0,7 \cdot 200.000 + 0,3 \cdot 0 = 140.000.$$

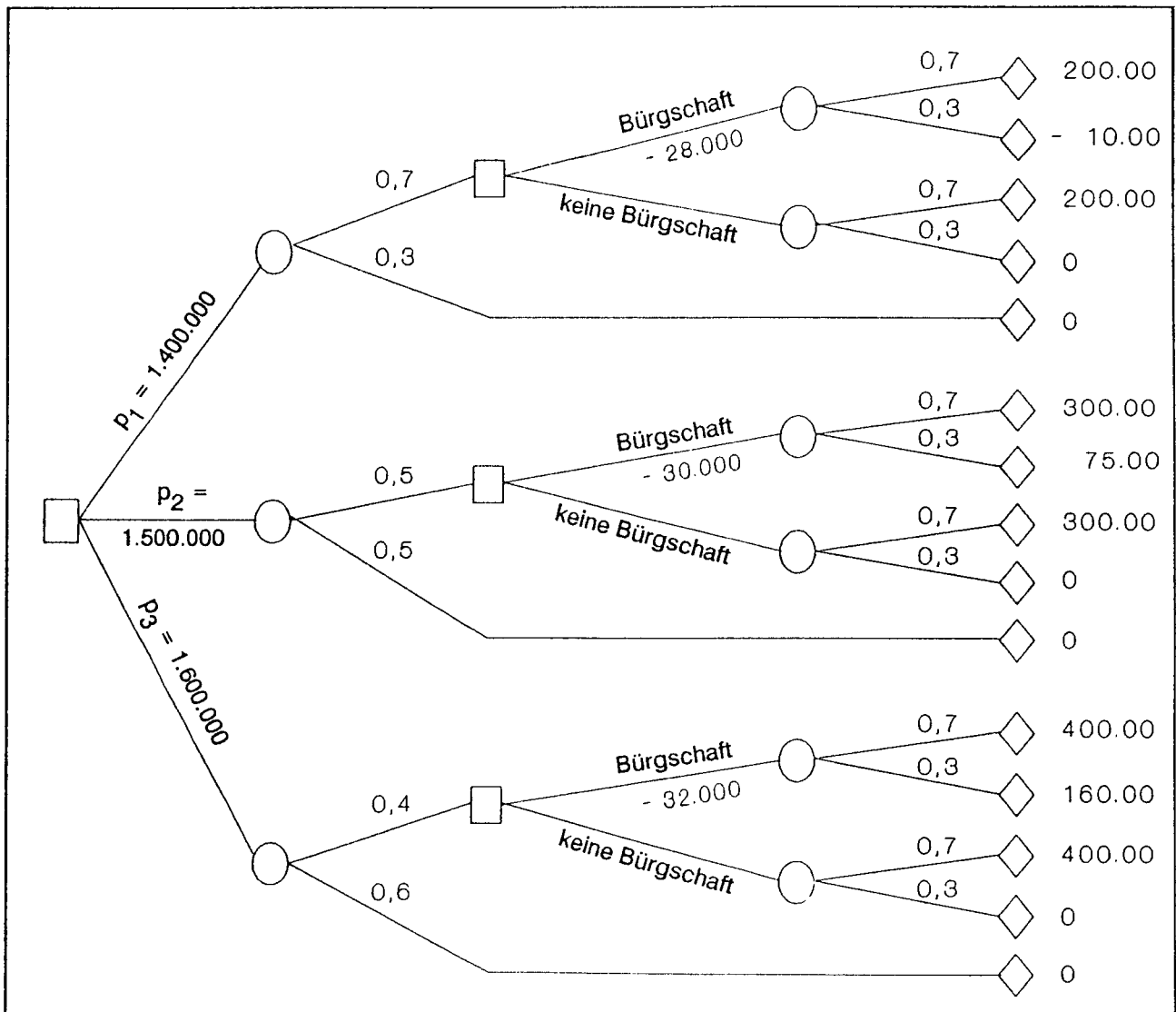


Abb. 5: Ein spezieller Entscheidungsbaum zur simultanen Entscheidung über Angebotspreis und Erwerb einer Bürgschaft

Im Zusammenhang mit der **Preisforderung** p_2 gilt entsprechend

$$E(G^B(p_2)) = 202.500 \quad \text{sowie}$$

$$E(G^{KB}(p_2)) = 210.000$$

und im Zusammenhang mit der **Preisforderung** p_3

$$E(G^B(p_3)) = 296.000 \quad \text{sowie}$$

$$E(G^{KB}(p_3)) = 280.000.$$

Der Erwerb einer Bürgschaft ist also nur bei einer Preissetzung in Höhe von p_3 von Vorteil. Unter Berücksichtigung der optimalen Folgeentscheidungen und unter Beachtung der Zuschlagswahrscheinlichkeiten ergeben sich folgende **Gewinnerwartungswerte für die alternativen Preisforderungen**:

$$E(G(p_1)) = 0,7 \cdot 140.000 + 0,3 \cdot 0 = 98.000;$$

$$E(G(p_2)) = 0,5 \cdot 210.000 + 0,5 \cdot 0 = 105.000;$$

$$E(G(p_3)) = 0,4 \cdot 296.000 + 0,6 \cdot 0 = 118.400.$$

Es erweist sich damit eine Preisforderung in Höhe von $p_3 = 1.600.000$ als optimal; gleichzeitig ist bei der Hermes-Kreditversicherung eine Bürgschaft zu erwerben.

In entsprechender Weise kann die optimale Angebotspolitik bestimmt werden, wenn ein **Wechselkursrisiko** gegeben ist. In diesem Fall sind Folgeentscheidungen über Kursicherungsmaßnahmen wie den Abschluß eines Devisentermingeschäftes bzw. eines Devisenoptionsgeschäftes zu treffen (auf diese Probleme wird in einer gesonderten Abhandlung eingegangen).

Vergleicht man das - nur in seinen Grundzügen - kurz dargestellte Konzept der Angebotsplanung bei Risiko mit dem traditionellen Risk-Management im Rahmen des Internationalen Marketing, so sind zunächst einige **Vorteile** des erstgenannten Konzeptes festzustellen:

- Möglich sind wahrscheinlichkeitstheoretisch fundierte Messungen von mehrwertigen Erwartungen;
- die Handlungsalternativen werden in angemessener Weise und vollständig erfaßt;
- es können rationale, zielorientierte Entscheidungen über Preisforderungen und Absicherungsmaßnahmen gegenüber den relevanten Risikoarten getroffen werden.

Andererseits kann als **nachteilig** angesehen werden, daß ein erhöhter, zumindest andersartiger Informationsbedarf gegeben ist: Erforderlich sind Schätzungen subjektiver Wahrschein-

lichkeiten. Zur analytischen Ermittlung von Zuschlagswahrscheinlichkeiten sind diverse Ansätze vorgeschlagen worden, welche in verschiedenen Weisen empirisch fundierbar sind (vgl. hierzu *Berndt*, 1988, S. 141). Ist zusätzlich z. B. ein wirtschaftliches Risiko gegeben, so muß - wie dargelegt - die Wahrscheinlichkeit geschätzt werden, mit der der Schuldner zahlen wird. Im konkreten Fall ist das relevante Expertenwissen einzubringen; des weiteren existieren diverse Hilfsmittel zur Schätzung subjektiver Wahrscheinlichkeiten (vgl. z. B. *Berndt*, 1983, S. 35 ff.). Hilfreich kann auch sein, daß von der Entscheidungsregel (1) ausgegangen und z. B. bei der optimalen Preisforderung nach dem **kritischen Wert der Wahrscheinlichkeit P(Zahlg.)** gefragt wird, bei dem der Erwerb einer Bürgschaft gerade noch von Vorteil ist; dieser kritische Wert ergibt sich als

$$(2) P(\text{Zahlg}) = \frac{p^{\text{opt}} - c - e - b}{p^{\text{opt}} - c - e} .$$

Dieser kritische Wert kann herangezogen werden, um die eigenen Wahrscheinlichkeitsschätzungen zu hinterfragen. Schließlich ist darauf hinzuweisen, daß auch bei den - sachlich unangemessenen - Scoring-Ansätzen zur Messung verschiedener Risikoarten im Rahmen des Internationalen Marketing subjektive Schätzungen erforderlich sind, nämlich Schätzungen der Erreichungsgrade (Punktwerte) z. B. verschiedener Länder bezüglich verschiedener Kriterien. Insgesamt gesehen ist also kein höherer, eher ein andersartiger Informationsbedarf gegeben, der durch ein Heranziehen geeigneter Hilfsmittel gut befriedigt werden kann.

Literatur

- Backhaus, K., Meyer, M.* (1986): Ansätze zur Beurteilung von Länderrisiken, in "ZfbF", Sonderheft "Langfristiges Anlagengeschäft - Risiko Management und Controlling", Hrsg. J. Funk und G. Laßmann, 1986, S. 39 - 59
- Berekoven, L.* (1985): Internationales Marketing, 2. Aufl., Herne, Berlin 1985
- Berndt, R.* (1983): Einführungsplanungen neuer Produkte bei unsicheren Erwartungen, Göttingen 1983
- Berndt, R.* (1988): Marketing für öffentliche Aufträge, München 1988
- Beyfuß, J.* (1984): Formen staatlicher Exportförderung, in "Exporte als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft", Köln 1984, S. 141 - 169
- Blomeyer, K.* (1986): Exportfinanzierung, 2. Aufl., Wiesbaden 1986
- Dichtl, E., Köglmayr, H.G.* (1985): Länderrisiko-Konzepte, in "Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen", 38. Jg. (1985), Heft 9, S. 390 ff.
- Hake, B.* (1982): Der Beri-Index, ein Hilfsmittel zur Beurteilung des wirtschaftspolitischen Risikos von Auslandsinvestitionen, in "Internationalisierung der Unternehmung", Hrsg. W. Lück, V. Trommsdorff, Berlin 1982, S. 463 - 473
- Hichert, I.* (1986): Staatliche Exportabsicherung, Köln 1986
- Jahrman, F.U.* (1985): Außenhandel, 3. Aufl., Ludwigshafen 1985
- Karten, W.* (1978): Aspekte des Risk Managements, in "BFuP", 1978, Nr. 4, S. 308 ff.
- Köpplinger, H., Wolfrum, B.* (1986): Risiken im Auslandsgeschäft, Nürnberg 1986
- Kulhavy, E.* (1981): Internationales Marketing, Linz 1981
- Meffert, H., Althans, J.* (1982): Internationales Marketing, Stuttgart u. a. 1982
- Meissner, H.G.* (1987): Strategisches Internationales Marketing, Heidelberg u. a. 1987
- Meyer, M.* (1985): Konzepte zur Beurteilung von Länderrisiken, 3. Aufl., Mainz 1985
- Meyer, M.* (1987): Die Beurteilung von Länderrisiken der internationalen Unternehmung, Berlin 1987
- Stahr, G.* (1979): Auslandsmarketing, Band I, Marktanalyse, Stuttgart u. a. 1979
- Stahr, G.* (1981): Risiken im Auslandsgeschäft und Maßnahmen zu ihrer Absicherung, Teile I und II, in "WISU", 1981, S. 115 ff. und S. 167 ff.
- Tschmarke, R.* (1969): Betriebswirtschaftliche Überlegungen am Beispiel einer Exportkalkulation für eine Druckereimaschine cif Matadi, in "Schriften zur Unternehmensführung", Band 8, Wiesbaden 1969, S. 91 ff.

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag zeigt die Grenzen der herkömmlichen Theorie des Risk-management beim internationalen Marketing auf. Die Risiko-Definition ist aus entscheidungstheoretischer Sicht nicht korrekt; der Weg, die einzelnen Länder anhand eines Risiko-Indizes - wie z. B. BERI - zu bewerten, erscheint wenig sinnvoll. Der vorliegende alternative Ansatz zum Risk-Management basiert auf der Risiko-Definition der Entscheidungstheorie. Es wird gezeigt, wie ein gewinnmaximierendes Unternehmen simultan über die Vorteilhaftigkeit eines Auslandsengagements, den Preis für den Auftrag und die Vorteilhaftigkeit der Aufnahme einer Bürgschaft - wie z. B. Hermes - entscheiden kann. Die Vorgehensweise wird anhand eines Beispiels erläutert.

Summary

The contribution shows the limits of the traditional theory of risk-management in international marketing. From the point of view of decision theory the definition of risk is not correct; the way of evaluating countries by a risk-index - such as BERI - seems to be little useful. The present alternative approach to risk-management is based on the risk definition in decision-theory. It is shown how a profit-maximizing company can decide simultaneously on the profitability of an international involvement, the price for the good and the profitability of an insurance such as Hermes. The method is illustrated by an example.