

DER BETRIEBSWIRT

Zahlen sind nicht immer wahr

Die Mathematik gehört fest zur BWL. Doch auch für Kreativität muss Raum bleiben.

Von Thomas Hutzschenreuter

Die aktuelle Diskussion um die Berechenbarkeit und Unberechenbarkeit betriebswirtschaftlicher Entscheidungen in der F.A.Z. vom 14. und 28. November fokussiert auf objektive versus subjektive Wahrscheinlichkeiten sowie die Homogenität versus Individualität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungsprozessen. Je nach Standpunkt wird eine komplette Neuausrichtung der Betriebswirtschaftslehre (BWL) gefordert oder lediglich eine veränderte Nutzung vorhandener Instrumentarien angestrebt. Allerdings geht es nur an der Oberfläche um (Un)Berechenbarkeit. Das Problem liegt wesentlich tiefer. Die Ausrichtung der BWL hängt davon ab, wie sie mit der (Un)Wissbarkeit von Zukünftigen und der hiermit verbundenen (Un)Kontrollierbarkeit von Unternehmenserfolg umgeht.

Was kann man wissen und kontrollieren, was nur vermuten und erhoffen? Ein Vorstandsmitglied stellt dem Aufsichtsrat zum Beispiel einen Vorschlag für eine zustimmungspflichtige Investition vor. Im Hinblick auf die Erfolgsaussichten fragt ein Mitglied des Aufsichtsrats: „Wissen Sie das, oder vermuten Sie es?“ Drei Antwortalternativen stehen zur Auswahl: „Ich weiß es“, „Ich vermute es“ und „Ist die Frage ernst gemeint?“. Die erste Antwort wäre gelogen oder illusorisch, die zweite ehrlich und die dritte bräuchte das betriebswirtschaftliche Grundproblem auf den Punkt. Die Frage stellt sich nämlich nicht, da alles Zukünftige nicht gewusst werden kann. Wissen im Sinne feststellbarer, intersubjektiv überprüfbarer Tatsachen und Zusammenhänge kann nur über das Bestehen, was war. Wissen kann falsch (Irrtum) oder unvollständig (Knowable unknowns) sein. Hiervon ist Nichtwissen zu unterscheiden, das nicht gewusst werden kann (Unknowable unknowns). Wenn fälschlicherweise angenommen wird, etwas zu wissen, was nicht gewusst werden kann, liegt eine Wissensillusion vor.

Die Trennlinie zwischen dem, was man wissen kann, und dem, was nicht gewusst werden kann, verläuft zwischen Vergangenheit und Zukunft. Aus dieser Trennlinie ergibt sich für die BWL, mit der Zukunft anders umgehen zu müssen als mit der Vergangenheit. Für die Vergangenheit kann man Wissen durch Deskription (Wie hoch war der Umsatz?) und Analyse (Warum ist der Umsatz gestiegen?) produzieren. Für die Zukunft ist dies nicht möglich. Jedoch kann man über zukünftige Erwartungen, Schätzungen, Vorhersagen, Prognosen, Innovationen und Planungen aufstellen (Wie hoch wird der Umsatz absehbar, möglicherweise, schätzungsweise, wahrscheinlich, oder plangemäß sein?). Die Zukunft lässt sich nicht wissen, sondern (nur) vermuten. Zukünftiger Unternehmenserfolg kann daher nicht optimiert und kontrolliert werden. Da jede Unternehmensent-



Illustration Peter von Tresckow

scheidung auf eine Wirkung in der Zukunft gerichtet ist, fußt sie damit immer auch auf Vermutungen, Hoffnungen und Vertrauen.

Wissen über die Zukunft zu errechnen kann nicht nur scheitern, es muss scheitern, da Wissen über die Zukunft nicht möglich ist. Lässt sich das Problem mit Wahrscheinlichkeiten lösen? Um dies zu beantworten, muss man verstehen, woher Wahrscheinlichkeiten kommen und ob sie Wissen darstellen. Wahrscheinlichkeiten werden zum einen aus den Beobachtungen über die Verteilung von Merkmalsausprägungen in der Vergangenheit gewonnen, zum Beispiel: Wie viele Unternehmen haben das erste Jahr ihrer Existenz überlebt? Die beobachtete Verteilung ist Wissen. Die abgeleiteten Wahrscheinlichkeiten für die Zukunft sind kein Wissen, sondern Vermutungen, die auf der Annahme gründen – und das ist entscheidend –, dass die betreffende Verteilung in der Zukunft mit der Verteilung in der Vergangenheit identisch ist. Zum anderen entspringen Wahrscheinlichkeiten der individuellen Vorstellungskraft. Auch diese Wahrscheinlichkeiten sind kein Wissen, sondern Vermutungen. Wahrscheinlichkeiten vollziehen somit einen Übergang von Wissen hin zur Vermutung, der über die Brücke einer Annahme oder Vorstellung verläuft.

Selbstverständlich kann man mit (subjektiven) Wahrscheinlichkeiten rechnen. Jedoch ändert dies nichts daran, dass alles, was man unter Nutzung von Wahr-

scheinlichkeiten (als Vermutungen) errechnet, nicht Wissen werden kann, sondern stets (nur) Vermutung bleibt. Es geht für die Ausrichtung der BWL somit nicht nur darum, dass vorhandene Instrumentarium auf eine anders gemeinte Rechnung unter Nutzung von subjektiven Wahrscheinlichkeiten und anderen Individualitäten hin anzupassen. Sondern es geht viel grundlegender darum, Wissen über die Vergangenheit (wahr oder falsch) von Vermutungen über die Zukunft (möglich oder unmöglich) sauber zu trennen und den qualitativen Unterschied zwischen Wissen und Vermutung sehr ernst zu nehmen.

Soll man die Mathematik deshalb aus der BWL verbannen? Natürlich nicht. Mathematik ist eine Sprache, deren Segnungen in Klarheit, Eindeutigkeit und Effizienz bestehen. Vor allem aber erlaubt die Mathematik Programmierbarkeit. Die Anwendungen der Künstlichen Intelligenz in der BWL wären ohne Mathematik nicht möglich. Die BWL ist ohne Rechenbarkeit schwer vorstellbar. Gleichzeitig bringt die Mathematik in der BWL einige Tücken mit sich. Am tückischsten ist, wenn Mathematik mit Wahrheit verwechselt wird. Nur weil etwas in der Sprache von Zahlen und Formeln ausgedrückt wird, heißt das nicht, dass es wahr ist. Dies spielt in der Unternehmenspraxis eine große Rolle. Soll die Überzeugungswirkung eines Plans gesteigert werden, leistet die Sprache der Zahlen willkommene Hilfe. Zudem fällt

es schwer, manche Charakteristika, wie zum Beispiel die Unternehmenskultur, in der Sprache der Mathematik auszudrücken. Eine ausgeprägte Zahlengläubigkeit kann somit dazu führen, solche für die Organisation wichtigen Dimensionen nicht adäquat zu beachten. In Abwandlung eines Spruchs aus der Medizin würde man dann vielleicht sagen: Rechnung geglickt, Unternehmen pleite.

Worauf kommt es für die Ausrichtung der BWL an? Entscheidend ist, ob die BWL für den Praktiker Unterstützung bietet, mit Unsicherheit als Ausdruck von Unknowable unknowns umzugehen. Praktiker treffen Entscheidungen, die ihr Unternehmen und die Beziehungen zu den Stakeholdern verändern. Wenn die Zukunft auch für Unternehmenslenker nicht wissbar, sondern nur vermutbar und damit immer wieder auch überraschend ist, kommt es auf die Handlungskompetenz bei Eintreten der unsicheren Zukunft an. Die Relevanz der Betriebswirtschaftslehre für Unternehmen wird davon abhängen, was sie mit und ohne Mathematik zum Systemdenken, zur Kreativität und zur Handlungskompetenz unter Unsicherheit beizutragen hat. Und der Erfolg jedes Führungsteams wird davon abhängen, wie es mit und ohne Mathematik Verstehen, Vordenken und Reagieren miteinander verknüpft.

Thomas Hutzschenreuter ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategic and International Management an der TU München.

Wie Einzelhändler auf die Inflation reagieren können

Die Teuerung schlägt je nach Branche unterschiedlich stark zu / Von Stefan Genth und Johannes Berentzen

Der mittelständische Einzelhandel steht vor großen Herausforderungen. Bemerkenswert an den aktuell hohen Teuerungsraten ist, dass sie die einzelnen Artikel im „Warenkorb“, der zur Messung der Inflationsrate herangezogen wird, stark unterschiedlich betreffen. Entsprechend individuell fallen die Folgen für jede einzelne Handelsbranche aus. Eine von BBE in Kooperation mit dem IFH Köln durchgeführte Studie zeigt, dass vor allem der energieintensive Lebensmittelhandel mit einem Plus von 18,7 Prozent im Juni 2021 verglichen mit dem Vorjahreszeitraum sehr starke Teuerungen durchlebte. Andere Branchen wie das Fashion-Segment, verzeichnen hingegen kaum steigende Preise.

Vor einer herausfordernden Situation steht auch die Möbelbranche, da viele Haushalte sich während der Pandemie neu ausgestattet haben und nun erst einmal keine weiteren Käufe tätigen. Demgegenüber stehen Preissteigerungen der Ware von 8,3 Prozent. Diese Kombination führt dazu, dass wir in den kommenden Monaten wenig Wachstum erwarten. Stabiler sieht es in der Outdoor- und Sportbranche aus, da viele die neuen Trainings- und Freizeitgewohnheiten aus der Corona-Zeit beibehalten und nun regelmäßiger Bekleidung und Equipment nachkaufen.

Der Einzelhandel ist von einem weiteren Phänomen betroffen: der schlechten Konsumlaune, vor allem durch Unsicherheiten vor dem Hintergrund deutlich steigender Energiekosten geprägt. Mit einem Stand von 84 Punkten stand das Konsumbarometer des HDE im Oktober 2022 deutlich niedriger als in sämtlichen anderen Krisen des Jahrtausends. Die tatsächlichen Kaufkraftverluste fallen im direkten Vergleich milder aus, doch den Händlern nutzt dieser Fakt wenig, solange die Kunden vorsichtig bis pessimistisch sind.

Tatsächlich erleben wir schon jetzt, dass das Kaufverhalten sich gewandelt hat. Entweder werden insbesondere größere Käufe wie der neue Kühlschrank oder das neue Auto auf unbestimmte Zeit verschoben oder werden günstigere Alternativen gewählt. Letzteres betrifft nicht nur die Entscheidung für den Kleinwagen statt für den SUV, sondern vor allem auch Waren des täglichen Bedarfs. Wir erleben etwa einen deutlichen Rückgang im Umsatz der Bio-Supermärkte, da immer mehr Konsumenten sogar mit überdurchschnittlicher Kaufkraft auf günstigere Lebensmittel zurückgreifen. Ähnliches zeigt sich in der Abwanderung von den Vollsortimentern hin zu den Discountern sowie innerhalb der Vollsortimenter vom Markenprodukt hin zur günstigeren Eigenmarke.

Weniger betroffen sind hingegen Luxusartikel, was branchenübergreifend gilt. Schließlich folgt sowohl bei der hochpreisigen Mode als auch bei Uhren und Schmuck die Preislogik nicht primär der Inflation. Hersteller und Händler, die über eine starke Marke verfügen und bei der Preissetzung größere Spielräume haben, sind kaum von der aktuellen Situation betroffen.

Händlern der stärker betroffenen Branchen bleiben aktuell zwei zentrale wirtschaftliche Hebel: Kostensenkung und Preisanhebung. Für Ersteres müssen die Ausgabenblöcke eingehend geprüft werden. Bei den Energiekosten werden die staatlichen Maßnahmenpakete auch im Einzelhandel helfen. Gegen die höheren Preise im Einkauf ist es zwingend notwendig, die eigene Einkaufsplanung zu optimieren. Ein weiteres probates Mittel zur Kostensenkung ist es, die eigene Liefer- und Lagerlogistik zu verbessern. Der zweite entscheidende Hebel besteht darin, einen fairen Verkaufspreis zu finden, der die gestiegenen Kosten weitgehend kompensiert und dennoch niedrig genug ist, dass keine Marktanteile an die Konkurrenz übergehen.

Insbesondere für mittelständische Händler ist es wichtig, sich hinsichtlich der Kosten und Preisbildung zu organisieren – hier sind die Verbundgruppen

und Systemzentralen gefordert. Gleiches gilt für die Digitalisierung verschiedener Prozesse, bei der ebenfalls ein Händler vom Wissen des anderen profitieren kann.

Es gibt jedoch eine weitere große Chance für zahlreiche Einzelhändler: eine enge, in Teilen neu definierte Partnerschaft mit dem Vermieter. Statt vertraglich festgelegter Mieterhöhungen werden Umsatzmieten immer beliebter, sodass Mieter und Händler gleichzeitig vom Erfolg profitieren. Bei der heutigen Inflation sind natürlich Indexmieten für die Händler eine enorme Herausforderung. Hier gilt es, eine echte Partnerschaft zu finden. Es ist inzwischen sogar vereinbart, dass sich Vermieter zu einem gewissen Prozentsatz am Handelsunternehmen beteiligen. In diesem Fall kann der Vermieter nicht nur den gesamten Immobilienpart abdecken, sondern zum Beispiel auch die Logistik. Der Händler kann sich dadurch voll und ganz auf sein Sortiment, die Kommunikation und das Personal konzentrieren und ein einzigartiges Einkaufserlebnis schaffen.

Stefan Genth ist Hauptgeschäftsführer beim Handelsverband Deutschland HDE.

Johannes Berentzen ist Geschäftsführer der BBE Handelsberatung.

EUROPLATZ FRANKFURT

Die Rückkehr von Inflation und Zins

Von Michael Holstein

Das Jahr 2022 geht als das Jahr des russischen Überfalls auf die Ukraine in die Geschichte ein, aber auch als das Jahr der Rückkehr von Inflation und Zinsen. Zweistellige Inflationsraten wie im Herbst 2022 hatte es in der Bundesrepublik bisher lediglich Anfang der 50er-Jahre gegeben. Damals steckte die Mark noch in den Kinderschuhen. Der rapide Anstieg der Teuerung kam auch deshalb so überraschend, weil die Inflation fast schon als besiegt galt: In den zehn Jahren bis 2020 stiegen die Preise hierzulande durchschnittlich gerade einmal um etwas mehr als 1 Prozent im Jahr, also so gut wie gar nicht.

Die Spätfolgen der Corona-Krise und der starke Anstieg der Energiekosten haben die Geldentwertung aber nicht nur in Deutschland wieder in den Fokus gerückt. Vor dem Hintergrund der durch die Decke gehenden Inflationsraten in Europa und den USA mussten auch die Zentralbanken Farbe bekennen und im Jahresverlauf 2022 einen strikten Zinserhöhungskurs einschlagen. Die „Rückkehr der Zinsen“ kam dann schneller und dynamischer, als das selbst die größten „Zinsoptimisten“ erwartet hatten.

Zuletzt haben die großen Notenbanken noch Mitte Dezember fast alle kräftig an der Zinsschraube gedreht. Sogar die Zentralbank von Japan ist restriktiver geworden. Das Institut, das in der internationalen Geldpolitik schon seit Jahren eine Sonderrolle spielt und einen festen Part in der staatlichen Stimulierungspolitik über-

nommen hat, hat in den letzten Tagen überraschend sein Zielband für die Rendite der 10-jährigen Staatsanleihen erweitert. Damit haben auch die Japaner eine De-facto-Zinserhöhung vorgenommen.

Unter dem Eindruck hoher Inflationsraten und restriktiver Geldpolitik haben sich die Rentenmärkte 2022 von dem mehr als fünf Jahre dauernden extremen Niedrigzinsumfeld verabschiedet. Auch die Staaten müssen wieder mehr Zinsen für die neu aufgenommenen Kredite zahlen. In Deutschland ist die Rendite der 10-jährigen Bundesanleihe seit Anfang Januar 2022 von minus 0,1 Prozent auf zuletzt 2,3 Prozent gestiegen. Die Zeit der „Strafzinsen“ ist somit vor-



bei. Sich zu verschulden hat wieder einen Preis.

Der rapide Zinsanstieg hat das Finanzmarktumfeld in kurzer Zeit fundamental verändert. Die höheren Renditen sind für die Sparer langerseht und willkommen. Andererseits bedeuten sie steigende Finanzierungskosten – nicht zuletzt auch für private Immobilieninvestoren. Die Konjunktur leidet darunter, eine gesamtwirtschaftliche Rezession im Winterhalbjahr ist wahrscheinlich. Die Banken spüren in ihren Bilanzen ebenfalls die Belastungen durch die steigenden Zinsen. Auf längere Sicht werden sie aber von der Normalisierung des Zinsumfeldes und der absehbaren wirtschaftlichen Erholung vom kommenden Frühling an profitieren.

Der Autor ist Chefvolkswirt der DZ Bank.

WIRTSCHAFTSBÜCHER

Erfinder des Bruttosozialprodukts

Biographie über Cambridge-Ökonom Colin Clark

Colin Clark wurde von seinem Sohn David einmal nach dem Unterschied zwischen dem Bruttosozialprodukt und dem Bruttoinlandsprodukt gefragt. „Ich habe das Bruttosozialprodukt erfunden“, war seine einzige Antwort, denn er wollte, dass sein Sohn dies selbst herausfindet. Der anglo-australische Ökonom Colin Clark (1905 – 1989) leistete in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung und vielen Bereichen der angewandten Ökonomie Pionierarbeit. Er hatte eine erstaunliche Karriere, war ein vielschichtiger Ökonom, und ein intellektueller Wanderer war er überdies. Von welchem Ökonomen ließe sich schon behaupten, dass ihn sowohl John Maynard Keynes als auch dessen schärfster Kritiker Milton Friedman in den höchsten Tönen lobten?

Clark wechselte in seiner fast 60 Jahre währenden Karriere mehrmals zwischen England und Australien hin und her. Obwohl er mehr als ein Dutzend Bücher und Artikel in fast allen wichtigen Wirtschaftszeitschriften seiner Zeit veröffentlichte, hatte er trotz mehrerer Angebote nie einen Lehrstuhl an einer Universität. Dabei hatte seine akademische Karriere vielversprechend begonnen. Keynes, der mit dem jungen Clark in den 1930er-Jahren in Cambridge zusammenarbeitete, war von ihm begeistert: „Er ist ein kleines Genie“, „er ist erstklassig“ und seine Arbeit „ausgezeichnet“.

Denn Clark überzeugte Keynes davon, in den Gleichungen seiner „General Theory“ von Netto- zu Bruttogrößen zu wechseln. Zudem war Clark der Erste, der empirische Schätzungen der Komponenten der Gesamt-nachfrage und des Multiplikators vornahm und analysierte, wie das Nationaleinkommen produziert, verteilt und ausgegeben wird.

Clark war auch ein Pionier der internationalen Wirtschaftsstatistik. Er stellte erstmalig internationale Vergleiche des Nationaleinkommens auf Basis der Kaufkraft nationaler Währungen an, um die Höhe von Einkommen und Produktion in den ärmeren Ländern besser analysieren zu können. Er befasste sich intensiv mit Entwicklungsoökonomie und sah das Erstarren Indiens und Chinas in der Weltwirtschaft voraus. Sein Rat als Experte für Nahrungsmittelproduktion und Bevölkerungswachstum wurde international hoch geschätzt. Er beriet die indische Nehru-Regierung und traf sich mit Mahatma Gandhi. Im Jahr 1949 begann Clark eine langjährige Berater-tätigkeit für verschiedene UN-Organisationen. Er gehörte damit zur ersten Generation von internationalen ökonomischen Beratern und wurde 1984 von der Weltbank als einer der zehn Pioniere der Entwicklungsoökonomie ausgezeichnet.

Aus der lesenswerten Biographie des australischen Ideengeschichtlers Alex Millmow erfährt der Leser auch, dass Clark als junger Mann dreimal erfolglos für die Labour-Partei bei den britischen Parlamentswahlen kandidierte,

später ein radikaler Konservativer und ein früher Befürworter der angebotsorientierten Wirtschaftspolitik wurde. Mit Milton Friedman verband ihn in den 1970er-Jahren eine kollegiale Freundschaft.

Clarks religiöse und weltanschauliche Wandlungen erstauen. Nachdem er England zum ersten Mal verlassen hatte, wurde er von einem Fabian-Sozialisten zu einem Anhänger der katholischen Soziallehre und der Wirtschaftsdoktrin des Distributivismus, die eine gleichmäßigere Verteilung des Grundbesitzes und die Förderung von Landwirtschaft und ländlichen Regionen fordert. Clark konvertierte in der Mitte seines Lebens zum Katholizismus und machte in der Öffentlichkeit mit seinen orthodoxen Ansichten zum Bevölkerungswachstum und zur Geburtenkontrolle von sich reden, was ihm den inoffiziellen Titel eines „Vatikan-Ökonomen“ einbrachte.

Der Leser fragt sich von Anbeginn des Buches, was für ein Mensch Clark war. Erst ein Sozialist und enger Mitarbeiter von Keynes, später ein radikaler Konservativer und Verfechter einer puritanischen Art von Sparsamkeit. Millmow erklärt, dass eines seiner Motive für das Verfassen der Biographie darin bestand, dieses Rätsel zu lösen. Dass es ihm am Ende nicht wirklich gelingt, Licht ins Dunkel zu bringen, liegt an Colin Clarks facettenreichem Charakter. Clark genoss es offensichtlich, eine Außenseiterposition in der akademischen Welt einzunehmen und Fachwelt und Öffentlichkeit mit seinen oft unkonventionellen und manchmal sogar obskuren Ansichten zu provozieren. Dazu gehörte auch sein unermüdlicher Feldzug gegen die Neo-Malthusianer. Er behauptete, dass sich die weltweite Nahrungsmittelproduktion so weit steigern ließe, dass 47 Milliarden Menschen davon leben könnten und es daher keinen Grund gäbe, das globale Bevölkerungswachstum zu stoppen.

Clark, der sich gegen Ende seines Lebens selbst als „Keynesianer mit einem libertären Einschlag“ bezeichnete, war trotz seiner Wandlungen stets voller Hochachtung vor Keynes. In theoretischen Arbeiten schlug er einen Kompromiss zwischen Keynes und Friedman vor. In der kurzen Frist sollten die Erkenntnisse von Keynes und auf lange Sicht Friedmans Überlegungen gelten. Damit bereitete Clark dem heute dominanten Paradigma des Neoklassizismus mit dem Weg.

Wer sich für das vielfältige Leben und Wirken eines einflussreichen anglo-australischen Wirtschaftswissenschaftlers, Statistikers und wirtschaftspolitischen Beraters sowie für die Wirtschaft und Politik Englands und Australiens im 20. Jahrhundert interessiert, dem sei Millmows Biographie über Colin Clark wärmstens empfohlen. HAGEN KRÄMER

Alex Millmow: *The Gypsy Economist*. The Life and Times of Colin Clark, Palgrave Macmillan, Singapur 2022, 416 Seiten, 107 Euro.