

# Vertrauen und Verantwortung

## Grundlagen einer Gesellschaftsanalyse

### Teil II: Wirtschaft

#### Christoph Noebel

## 4.4 Gewinn als Wirtschaftskonzept

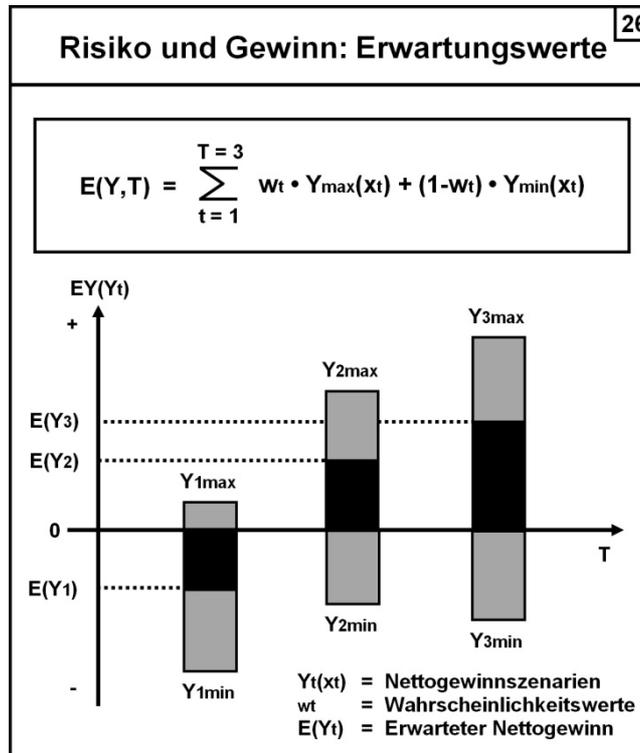
### 4.4.2 Ungewissheit und Erwartungen

Die *Abenteuerlust* ist bereits als Motiv des Unternehmers genannt worden. Eine notwendige Charaktereigenschaft des engagierten Unternehmers ist daher seine *Risikobereitschaft*. Diesbezüglich lässt sich die arbeitende Bevölkerung vereinfacht in zwei Gruppen aufteilen: *Gestalter* und *Verwalter*. Ein funktionierendes Wirtschaftssystem benötigt beide Charaktere. Jedes Wirtschaftssystem beruht jedoch zunächst auf Personen, die in der Lage sind, regelmäßig risikoreiche Entscheidungen zu treffen. Diese offensichtliche Notwendigkeit wird in öffentlichen Debatten oft unterschätzt. Nicht nur scheint in großen Teilen der Bevölkerung eine Konzeption des *unternehmerischen Risikos* zu fehlen, auch viele Politiker, Beamte, Meinungsmacher, Wissenschaftler und Rundfunkjournalisten verfügen kaum über die Fähigkeit, sich ein Leben mit finanziellen Schwankungen und existenziellen Ungewissheiten vorzustellen. Nicht nur fehlt dem Staatsdiener und öffentlichen Amtsträger das Verständnis für unternehmerische Risiken, er verdrängt in der Regel die Tatsache, dass nur die materielle Wertschöpfung des Unternehmers die Grundlage für sein sicheres Gehalt bietet. Ohne Risikoträger leidet nicht nur jedes liberale Wirtschaftssystem, sondern auch der davon abhängige Staatssektor mit seinen Angestellten [K5.3].

Neben den Begriffen des *Gewinns* und *Risikos* werden weitere Konzepte ausschließlich der Wirtschaft zugeordnet und in einigen akademischen Kreisen mit geringer Wertschätzung oder gar Verachtung bedacht. Dazu zählen insbesondere die Konzepte der *Effizienz* und *Optimierung*. Obwohl diese vier Aspekte in der Unternehmensleitung eine zentrale Rolle spielen, verfügen sie über eine Allgemeingültigkeit, die auch auf andere Gesellschaftsbereiche zutrifft. Wenn der Philosoph Julian Nida-Rümelin (2011) meint, er müsse aus moralischer Sicht abwertend von einer *Optimierungsfalle* in der Wirtschaft sprechen, haben wir es mit einer äußerst verengten Wahrnehmung zu tun. Schließlich sind Zielstrebigkeit, das Suchen nach bestmöglichen Lösungen und Gewinnstreben auch in den Bereichen der Politik, Wissenschaft, Kultur, des Sports und Journalismus von zentraler Bedeutung. Auch im Ingenieur- und Transportwesen oder der Energieversorgung spielen Optimierungsstrategien eine wesentliche Rolle. Die einseitige Kritik einer Optimierungsfalle in der Wirtschaft trägt zu einer unnötigen Stigmatisierung bei und behindert konstruktive Debatten. Um den öffentlichen Diskurs zu versachlichen, werden wir uns auf den folgenden Seiten mit zwei wesentlichen Aspekten der Wirtschaft beschäftigen. Zuerst geht es um den Umgang mit Ungewissheit und Risiko, um nachfolgend das erweiterte Konzept einer sozialen *Gewinnmaximierung* vorzustellen.

Die Handhabung des Problems der Ungewissheit bezieht sich auf sämtliche Sachverhalte und Entscheidungsprozesse. Wie in der Beschreibung des *Homo oeconomicus* erwähnt, lassen sich die unterschiedlichen Verfahrensweisen der Intuition und der rationalen Abwägung heranziehen, um Risiken zu bewältigen [K4.2]. Unternehmerische Entscheidungen zeichnen sich jedoch dadurch aus, dass sie mit materiellem Verlust oder gar existenziellem Scheitern zu tun haben und selten spontan getroffen werden. Sie unterliegen daher meist rationalen Abwägungen. Im strukturierten Erwartungsmodell zur Veranschau-

lichung von *Vertrauensverhältnissen* ist bereits eine Methode präsentiert worden, die sich explizit mit der Bewältigung von Ungewissheit, Erwartungen und Versprechen befasst [K2.1.2]. Nun lässt sich dieser Ansatz heranziehen, um Risiken zukünftiger Szenarien im Bereich der *Wirtschaftsplanung* formell zu thematisieren.



Mit dem beschriebenen Konzept des *Erwartungswertes* findet im Bereich der Unternehmensplanung eine *Kosten-Nutzen-Projektion* statt. Erwartete *Nettogewinne* werden über einen zukünftigen Zeitraum hinweg aus projizierten Jahreseinnahmen und entsprechenden Kosten errechnet. Um das Problem der Ungewissheit und Risiken zu illustrieren, wird im Diagramm 26 angenommen, dass der Planungshorizont ( $T=3$ ) drei Jahre beträgt und sich die Produktionsszenarien für die Herstellung des Produkts ( $x$ ) pro Jahr auf zwei mögliche Erlösszenarien beschränkt. Folglich ergibt die Planung für jedes der drei Jahre ( $t$ ) zwei Prognosen der Nettogewinne  $Y(x_t)$  in Höhe von  $Y_{\max}(x_t)$  und  $Y_{\min}(x_t)$ . Für jedes dieser möglichen Resultate versucht das Unternehmen die Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens zu bestimmen. Mit den prozentualen *Wahrscheinlichkeitsfaktoren* ( $w_t$ ) und  $(1-w_t)$  lässt sich nun der jährliche Erwartungswert  $E(Y_t)$  berechnen. Die Summe dieser Jahresprognosen, bezeichnet anhand des griechischen Buchstabens Sigma, ergibt den *erwarteten Gesamtgewinn*  $E(Y,T)$ , der sich über den dreijährigen Planungshorizont ( $T$ ) erstreckt.

Die zentrale Aussage des Diagramms 26 liegt in der schematischen Darstellung des kommerziellen Risikos. Das bestmögliche Geschäftsergebnis aus der Produktion des Guts ( $x_t$ ) ergibt sich nur dann, wenn in den drei Jahren jeweils das optimale Szenario  $Y_{\max}(x_t)$  eintritt. Im ungünstigsten Fall entstehen in jedem der drei Jahre Verluste in Höhe von  $Y_{\min}(x_t)$ . Die jährlichen Erwartungs- oder Planungswerte  $E(Y_t)$  beruhen auf den geschätzten Wahrscheinlichkeitsfaktoren ( $w_t$ ) und  $(1-w_t)$  für jedes der drei Szenarien. In der Grafik werden die erwarteten Nettogewinne anhand der schwarzen Balken dargestellt. Sie deuten im ersten Jahr auf einen erwarteten Verlust hin, worauf in den folgenden Jahren positive Gewinne vorausgesagt werden. Das über drei Jahre prognostizierte Nettoergebnis fällt insgesamt positiv aus und bietet somit die Entscheidungsgrundlage, den Wirtschaftsplan umzusetzen. Unverändert bleibt dennoch der Sachverhalt des Risi-

kos, denn obwohl die Erwartungen positiv ausfallen, fehlt die Garantie für einen erfolgreichen Ausgang der getroffenen Entscheidung.

Das hier präsentierte *Planungsspiel* beruht auf der Annahme, dass sämtliche Faktoren, die jedes Szenario beeinflussen können, voraussehbar sind. Obwohl gute Planer versuchen, die zukünftigen Möglichkeiten bestmöglich in ihrer Vielfalt zu bestimmen, bleibt es nicht aus, dass Fälle unvorhersehbarer Risiken auftreten können, die durch menschliches Versagen oder äußere Umstände entstehen. Dazu zählen Verluste, deren Ursachen und Risikoprofile zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung nicht bekannt sind. Umgekehrt ist es möglich, dass unerwartet gute Bedingungen eintreten, die das Endergebnis besser ausfallen lassen als die optimistischsten Prognosen. Egal, in welchem Maße die Ungewissheiten und Risiken berechenbar sind, es gilt die allgemeine Regel, dass die unternehmerische *Gewinnplanung* mit dem erwirtschafteten Ergebnis des *Gewinnmachens* nicht zu verwechseln ist.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die Bewältigung wirtschaftsbezogener Risiken nicht nur in kommerziellen Kontexten anfällt. Das Planungsmodell des Erwartungswertes betrifft auch den wirtschaftspolitischen Bereich *öffentlicher Großprojekte*. Wie aus medialen Berichten zu entnehmen ist, fehlen staatlichen Entscheidungsgremien oft die fachlichen Kompetenzen des Risikomanagements, um komplexe Projekte im Rüstungsbereich, Transportwesen, Bausektor oder der Digitalisierung erfolgreich durchzuführen. Politische Initiatoren von Großprojekten neigen dazu, parlamentarischen Entscheidungsgremien zu niedrige und entsprechend optimistische Kostenprognosen vorzulegen, um die Chancen der Genehmigung zu steigern. Dagegen plädiert der Projektmanager Klaus Grewe, ehemaliger Planungsleiter der Olympischen Spiele 2012 in London, für eine zweistufige Verfahrensweise.

Zunächst sei analog zu unserer Ausführung eine Wahrscheinlichkeitsbewertung der relevanten Finanzierungsszenarien vorzunehmen. Zweitens wäre die Politik gut beraten, zu Beginn des Planungsantrags das pessimistischste Szenario mit den höchsten Endkosten als Ausgangspunkt für die Finanzierung zu wählen. Dieser Ansatz böte nicht nur die Grundlage einer öffentlichen Auseinandersetzung über die Sinnhaftigkeit des Projekts, sondern auch die Transparenz der Risiken, die bei Großprojekten anfallen können. Ihre Initiatoren wären somit verpflichtet, die gesellschaftliche Bedeutsamkeit ihrer Anträge zu rechtfertigen und sicher zu gehen, dass auch überhöhte Abschlusskosten eine allgemeine Zustimmung finden. Eine Finanzierung auf Basis der pessimistischsten Prognose würde viel Zeit durch langwierige Debatten um zusätzliche Finanzierungen ersparen. Im Falle geringerer Gesamtkosten würden dann die übriggebliebenen Gelder zurück an den Auftraggeber gezahlt werden. Für viele Spitzenpolitiker schüfe diese Verfahrensweise einen Interessenkonflikt, denn eine ehrliche Prognose der zu erwarteten Kosten könnte die Ablehnung ihrer gewünschten Leuchtturmprojekte bedeuten. Das Argument, politische Aufrichtigkeit könne gesellschaftlich oder kulturell wichtige Projekte verhindern, bedeutet, dass ein offener Dialog über Sinnhaftigkeit, gesellschaftliche Relevanz, Planungskompetenzen und finanzielle Sachzwänge selten gewollt ist und daher nur bedingt stattfindet. Da dieser Aspekt in den Bereich der Wirtschaftspolitik fällt, kommen wir im dritten Teil III Studie noch einmal darauf zurück [K5.8]. Ein weiterer Aufgabenbereich des staatlichen Sektors betrifft die Bewertung gesellschaftspolitischer Risiken. Dazu zählt insbesondere die politische Handhabung von *Randrisiken*, die etwa in den Bereichen der Atomenergie, möglicher Pandemien oder der Folgen des Klimawandels anfallen. Da diesbezüglich *irrationales Verhalten* der Politik zu beobachten ist, widmen wir diesem heiklen Thema ein separates Kapitel [K5.7.4].