

# Grundlagen der BWL und Buchführung

*(Teil A: Grundlagen der BWL)*

## Inhalt

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung .....	2
1.2	Grundlegende Begriffe und Definitionen .....	4
1.2.1	Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre.....	4
1.2.2	Begriffe "Unternehmen", "Betrieb" und "(Privat)Haushalt" .....	5
1.2.3	Begriff "Wirtschaftliches Handeln" .....	10
1.2.4	Begriffe "Unternehmensziel(e)" und "Handlungsfelder zur Zielerreichung" .	11
1.2.5	Begriff "ökonomisches Prinzip": Grundtatbestand oder auch Grundproblem der Ökonomie.....	13
1.2.6	Begriff "Ökonomisches Denken": Denken in Knappheitsrelationen .....	15
1.2.7	Shareholder und Stakeholder .....	15
1.2.8	Unternehmensethik .....	16
1.2.9	Begriffe (und Unterscheidung) "Effizienz" und "Effektivität" .....	18
1.3	Ziele (der Veranstaltung „Grundlagen der BWL“).....	19

## 1 Einleitung

Sie haben sich für das Studium "Management erneuerbarer Energien" entschieden. Ihre Interessen betreffen somit natürlich auch die Technik von EE-Anlagen, insbesondere aber interessieren Sie sich für Managementaufgaben rund um die Planung, Errichtung und den Betrieb von EE-Anlagen oder genereller gefasst für Managementaufgaben in Unternehmen.

Je nach Größe des Unternehmens und Ihrer Stellung im Unternehmen werden Sie später im Berufsleben mit unterschiedlichen Managementaufgaben betraut werden - z.B. werden Sie als Projektmanager/in für den kompletten Prozess der Akquise, Vorbereitung, Durchführung und Abnahme von EE-Projekten (z.B. eines Windparks) zuständig sein. Als Marketingmanager/in, als Personalmanager/in, als Finanzmanager/in etc. hingegen werden Sie sich mit anderen (spezialisierten) Managementaufgaben im Detail beschäftigen.

Die Grundlagen der BWL und Buchführung dienen als „Einstieg“ zur Beschäftigung mit den unterschiedlichen Aufgaben der Unternehmensführung, also des Managements.

Ziele der Veranstaltung:

In dieser Lehrveranstaltung werden Sie Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge gewinnen. Sie wissen weiterhin, worin das ökonomische Prinzip besteht, kennen die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Methoden und können sie für einfache Fälle anwenden. Sie können beurteilen, welchen Beitrag die BWL für eine erfolgreiche Energiewende leisten kann. Andererseits haben Sie auch Kenntnisse über Denkfehler im Management erworben und können damit die Grenzen der Methoden der Betriebs(wirtschafts)lehre einschätzen.

Schließlich kennen Sie exemplarisch wichtige "Fallstricke", wie z.B. opportunistisches Verhalten von Geschäftspartnern, Mitarbeitern oder Konkurrenten und können diese Kenntnisse für Ihr späteres Berufsleben nutzbringend anwenden.

Im Fokus der Lehrveranstaltung stehen hierbei

- die Vermittlung der Methoden und Techniken,
- die eigenständige Lösung von Aufgaben und
- die teilnehmerübergreifende Bearbeitung von Fallstudien.

## 1.1 Problemstellung

Auch wenn aktuell in Deutschland erneuerbare Energien in der Politik nicht den Stellenwert haben, den sie noch vor wenigen Jahren inne hatten, so sind die Ursachen, dass der weitere Ausbau erneuerbarer Energien dringend notwendig ist, dass die erneuerbaren Energien aber auch neue Probleme verursachen, weiterhin gegeben, z.B.:

1. Klimawandel als Realität: Erwartet werden immense Folgekosten für Unternehmen (Schäden, Risiken, ...) und für Privatpersonen (z.B. Versicherungen)
2. Erneuerbare Energien: z.T. schlecht planbare Stromerzeugung
3. Atomenergie: Endlagerproblem, Störfälle, negative externe Effekte, Stromgestehungskosten umfasst nicht alle Kosten
4. fossile Brennstoffe: CO<sub>2</sub>-Problem; endliche Vorräte; teure Erschließung neuer Lagerstätten
5. Dezentralisierung der Energieversorgung

Beispiele für zentrale Lösungen:

<http://www.theguardian.com/environment/2013/jul/05/renewable-energy-desertec-foundation-dii>

<http://thinkprogress.org/climate/2011/06/01/232901/offshore-wind-energy/>

Zu diesen (und weiteren) Problemen soll die Betriebswirtschaftslehre Lösungen bieten.

Wie in jeder Wissenschaft ist es notwendig, sich zunächst auf ein einheitliches Fachvokabular (Fachbegriffe) zu einigen, um eine "gemeinsame Sprache zu sprechen". Im

Laufe der Veranstaltung werden wir dieses Fachvokabular erweitern. Hier sollen jetzt zunächst einige grundlegende Begriffe geklärt werden.

## 1.2 Grundlegende Begriffe und Definitionen

### 1.2.1 Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre

- **Erfahrungsobjekt:** Kennzeichnet den wahrnehmbaren Realitätsausschnitt; ist der Ausgangspunkt des Erkenntnisstrebens (im Falle der BWL ist das der Tatbestand der Knappheit der Ressourcen, weshalb es erforderlich ist „zu wirtschaften“ -> begrenzte Mittel (Zeit, Kapital, ...), um die von einer Person gesetzten Ziele zu erreichen.  
Pragmatisch: Marktprozess und seine Akteure (Anbieter und Nachfrager auf dem Gütermarkt, Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt – allgemein: auf den Märkten für der Produktionsfaktoren)  
Charakteristisch des „Wirtschaftens“: Treffen von Entscheidungen (für wirtschaftliches Handeln) ist erforderlich:
  - Bestmögliche (optimale) Zielerfüllung unter Beachtung der begrenzten Mittel zu erreichen bzw.
  - Bestand an verfügbaren Mitteln vergrößern
- **Erkenntnisobjekt(e):** Tatbestände innerhalb des Erfahrungsobjektes, worüber Wissen gewonnen werden soll (z.B. Investition in eine Meerwasserentsalzungsanlage in Mauretanien)
- **Erkenntnisziele:** Welcher Art soll das Wissen sein?
  - **Beschreibungsziel** (deskriptiv; lediglich Beschreibung von Sachverhalten -> z.B. historische Beschreibung der EEG-Entwicklung). Ist kein eigenständiges betriebswirtschaftliches Ziel.
  - **Erklärungsziel** (Gewinnung von gesetzesartigen Aussagen; wenn-dann; Ursache-Wirkung, ...; dient der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung, um spezifische Sachverhalte zu erklären; z.B. Analyse der Auswirkungen von EEG-Änderungen auf den Anteil von EE am Strommix)
  - **Gestaltungsziel** (Entwicklung von Handlungsempfehlungen; entscheidungsorientierte Ansätze). Z.B. Empfehlungen, ob Teilnahme an Ausschreibungen zum Bau von PV-Anlagen, Biogasanlagen, ... wirtschaftlich sind.

**Transaktionskostentheorie** als Beispiel für eine Typologisierung betriebswirtschaftlicher Sachverhalte

Transaktionskosten sind Kosten des Wirtschaftssystems bzw. die Kosten von Markttransaktionen. Entstehen in allen Phasen einer Transaktion:

- Anbahnung (ex-ante Transaktionskosten): Suche nach geeigneten Transaktionspartnern, Kommunikationskosten, Screening-Costs (Kosten für Informationssuche), Signalling-Costs (Kosten der Transaktionspartner, um Leistungswillen und Leistungsfähigkeit zu verdeutlichen)
- Durchführung: Vereinbarungs- und Verhandlungskosten, Absicherungskosten (Risiko), Kosten für die Vertragsdurchsetzung, Beendigungskosten (vorzeitige Kündigung von Verträgen)
- Kontrolle und Anpassung (ex-post Transaktionskosten): Kosten für Überwachung der Leistung (Agency Costs, Monitoring Costs).

Transaktionskosten müssen nicht unbedingt monetären Charakter haben (z.B. Zeitaufwand), sind aber monetär bewertbar.

Transaktionskosten sind aus der Sicht des Nachfragers Kostenbestandteile; aus Sicht der Anbieter erhöhen sie die Herstellkosten.

**Gestaltungsziel der BWL** sind z.B. intelligente Transaktionsdesigns, um Transaktionskosten zu reduzieren (vgl. z.B. Ökolabels)

### 1.2.2 Begriffe "Unternehmen", "Betrieb" und "(Privat)Haushalt"

Die Begriffe "Unternehmen" und "Betrieb" werden oftmals synonym verwendet. Tatsächlich handelt es sich jedoch um Begriffe mit unterschiedlicher Bedeutung. Zunächst einmal also ein paar Definitionen:

#### **Was ist ein Unternehmen? Definition**

Ein Unternehmen ist ein sozio-ökonomisches System, das als planvoll organisierte Wirtschaftseinheit Güter und Dienstleistungen erstellt und gegenüber Dritten verwertet (Hutzschenreuther 2011, S. 7)

Ein System ist die geordnete Gesamtheit von Elementen (Personen, Abteilungen, Maschinen, Gebäuden, Rechten, ...), zwischen denen Beziehungen bestehen

„sozio“: Menschen interagieren.

Das hat zur Folge:

- a) die BWL darf sich nicht in der Denkweise der „Neoklassik“ auf die Optimierung von Produktionsfunktionen, Kostenminimierung, Gewinnmaximierung etc. beschränken,
- b) sie darf sich auch nicht auf die Gestaltung von Prozessen in der Denkweise der Neuen Institutionenökonomik („NIÖ“) beschränken, sondern sie muss auch
- c) das Verhalten der Akteure beachten (ehrlich, opportunistisch, ...)

**Letztlich bedeutet die Beschäftigung mit dem Erkenntnisobjekt "Unternehmen" im Rahmen der BWL die Beschäftigung mit der juristisch-finanziellen Seite der Betriebswirtschaft**

#### **Was ist ein Betrieb? Definition**

[Es handelt sich um die] örtliche, technische und organisatorische Einheit zum Zwecke der Erstellung von Gütern und Dienstleistungen, charakterisiert durch einen räumlichen Zusammenhang und eine Organisation, „die auf die Regelung des Zusammenwirkens von Menschen und Menschen, Menschen und Sachen sowie von Sachen und Sachen im Hinblick auf gesetzte Ziele gerichtet ist“ (Kosiol).

Der privatwirtschaftliche Betrieb ist das wesentliche Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre und wird als solcher hauptsächlich in seinen Teilfunktionen wie Marketing, Produktion, Beschaffung etc. analysiert.

(<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/betrieb.html>)

- Ein Betrieb ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter und Dienstleistungen erstellt und abgesetzt werden
- Ein Betrieb ist ein Sozialgebilde mit Interessen der in ihm tätigen

### Menschen

- Ein Betrieb ist eine Institution zur bestmöglichen Bedarfsdeckung
- ...

**Letztlich bedeutet die Beschäftigung mit dem Erkenntnisobjekt "Betrieb" im Rahmen der BWL die Beschäftigung mit der technisch-produktionswirtschaftlichen Seite der Betriebswirtschaft (optimale Kombination von Produktionsfaktoren)**

Produktionsfaktoren:

Boden	Betriebsmittel	Elementar-faktoren
Kapital	Werkstoffe	
Arbeit	objektbezogene Arbeit	
	dispositive Arbeit	dispositiver Faktor

### Was ist ein (Privat)Haushalt? Definition

Begriff der amtlichen Statistik für zusammenwohnende und eine wirtschaftliche Einheit bildende Personengemeinschaft sowie Personen, die allein wohnen und wirtschaften (z.B. Einzeluntermieter). Zum Privathaushalt können verwandte und familienfremde Personen gehören (z.B. Hauspersonal).  
(<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/privathaushalt.html>)

Ein Haushalt dient zur Deckung des eigenen Bedarfs.

Zwischen Unternehmen, Betrieb und Haushalt bestehen insbes. in Familienunternehmen vielfältige Wechselbeziehungen (z.B. Privatentnahmen, Nutzung betrieblicher Wirtschaftsgüter, Optimierung der Vermögensallokation in Verbindung mit Erbschaften, ...)

#### 1.2.2.1 Unternehmenszweck

Unternehmenszweck ist es i.d.R., in einem Leistungserstellungsprozess Güter und/oder Dienstleistungen zu erstellen.

- Zusammenarbeit der Menschen erfolgt dabei nach best. Regeln [d.h., es ist eine Organisation notwendig (darunter sind
  - a) die Aufbauorganisation, also die Menschen, die organisieren zu verstehen und
  - b) die Ablauforganisation zu verstehen (Organisation der Transformationsleistung vom Input zum Output im Unternehmen: z.B.

Organisation des Einkaufs, der Lagerung, der Herstellungsprozesse von Gütern, der Vermarktung, ...)

- Organisation: regelt u.a. Entscheidungs- und Weisungsrechte, um im betrieblichen Leistungsprozess Güter und Dienstleistungen herzustellen
- Güter und Dienstleistungen werden ggü. Dritten (den Kunden) verwertet

Abbildung 1 zeigt das Prinzip der Wertschöpfungskette. Die Kernfunktionen (= primäre Funktionen) sind unmittelbar am Leistungserstellungsprozess beteiligt (Beschaffung von Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffen, die eigentliche Produktion z.B. von PV-Modulen und die Vermarktung dieser produzierten Güter). Die unterstützenden (sekundären) Funktionen, zum Beispiel das Rechnungswesen (REWE) mit der Buchführung, Kostenrechnung, ... sind selbst nicht am Prozess der Erstellung von Gütern/Dienstleistungen beteiligt, sondern übernehmen wichtige Funktionen in Ergänzung zu den Kernfunktionen.

Für die Notwendigkeit der unterstützenden Funktionen ein paar Beispiele:

- Ein Unternehmen benötigt „über das Tagesgeschäft hinaus“ eine längerfristige Strategie: Das Biomasseheizkraftwerk Großbodmersdorf ist 15 Jahre in Betrieb. In 5 Jahren fällt die feste auf 20 Jahre garantierte EEG-Vergütung weg. Das Unternehmen muss sich jetzt bereits mit Strategien beschäftigen, wie es sich in 5 Jahren verhalten soll. Auf welchem/welchen Geschäftsfeld/ern soll dieses Unternehmen zukünftig aktiv sein?
- Stellen Sie sich vor, Sie hätten ein florierendes Unternehmen und ich, Ulrich Bodmer, wäre Ihr Kunde. Bekanntermaßen lasse ich mir bei der Begleichung von Rechnungen seeeeeeeeeeeeeeeeehr viel Zeit. Wenn Sie viele solche Kunden wie mich hätten und es in Ihrem Unternehmen keine Offene-Posten-Buchführung (OPOS) geben würde, verbunden mit einem wirkvollen Mahnwesen, dann können Sie noch so hervorragende Produkte kostengünstig herstellen, Ihr Unternehmen würde insolvent werden.

Abbildung 1: Wertschöpfungskette (Quelle: Hutzschenreuter, 2011, S. 9)



Betrieb als Objekt, mit dem sich die BWL beschäftigt

Der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre hängt von der Perspektive ab, die der Betrachter (Wissenschaftler, Unternehmer, ...) einnimmt.

1. Perspektive (= Ebene des Unternehmens)	<b>Optimale</b> Entscheidungen für das Unternehmen	Erfordert: •Faktenwissen •Methodenkompetenz
2. Perspektive (= Ebene des Individuums im Unternehmen)	Berücksichtigung der Motive, Bedürfnisse, ... dieser Individuen bei der Entscheidungsfindung	Erfordert: •Sozialkompetenz •Wertebezogene Kompetenz •Berücksichtigung der „dunklen Seite“
3. Perspektive (Ethik- oder Wertebene)	Kritisches Hinterfragen der o.g. Perspektiven	Erfordert Reflexionskompetenz

#### Fragen zu Ihren bisherigen Erfahrungen

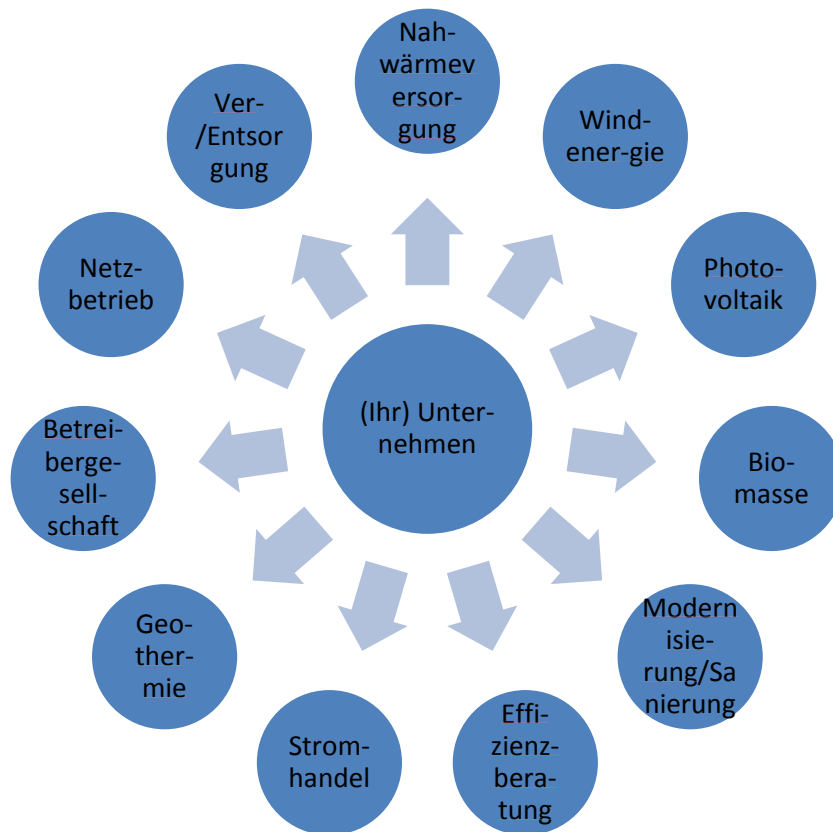
- Liefert die Betriebslehre/BWL die optimalen Handlungsanweisungen?
- Besteht (immer) Konsens über die Richtigkeit der Handlungsanweisungen?
- Welchen „Menschen“ unterstellt(e) die Ökonomie oft, um Aussagen über optimale Handlungen treffen zu können?
- \_\_\_\_\_
- Wie ist dieser Mensch zu charakterisieren?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



### 1.2.2.2 Mögliche Geschäftsfelder eines Unternehmens

Abbildung 2 zeigt exemplarisch, mit welchen möglichen Geschäftsfeldern sich ein Unternehmen, in dem Sie später tätig werden könnten im Rahmen seiner Strategieentwicklung auseinandersetzen müsste. Wir kommen darauf im Teil III der Lehrveranstaltung nochmals zurück.

Abbildung 2: Beispiele für Geschäftsfelder von eE-Unternehmen



Stellen wir uns folgende Situation vor: Sie sind Geschäftsführer(in) des Biomasseheizkraftwerkes Großbodmersdorf. Für die Errichtung des Kraftwerkes (Anschaffungspreis 30 Mio. Euro) haben Sie vor 15 Jahren einen Zuschuss in Höhe von 15 Mio. Euro erhalten. Für Altholz hatten Sie damals noch 10 Euro/t erhalten, weil Sie den Abfall in Ihrem Heizkraftwerk entsorgt hatten. Zwischenzeitlich zahlen Sie 40 Euro/t. Die Einspeisevergütung liegt z.Z. noch bei 9 Cent/kWh, Sie rechnen mit 4 Cent/kWh in 5 Jahren, wenn die garantierte EEG-Vergütung wegfällt.

Welche Strategie sollen Sie wählen? Sie werden sich von den in Abbildung 2 aufgeführten Geschäftsfelder die Alternativen hinsichtlich ihrer ökonomischen (und sonstigen) Auswirkungen „durchrechnen“, um zu einer Entscheidung zu kommen – vielleicht sollten Sie das ganze Kraftwerk abbauen z.B. und nach Rumänien verkaufen, oder ein Nahwärmenetz errichten ... ???

Ihre Entscheidung wird sicherlich von Ihnen anhand wirtschaftlicher Kriterien gefällt werden.

### 1.2.3 Begriff "Wirtschaftliches Handeln"

Wirtschaftliches Handeln ist geprägt von ...

- Knappheit der bestehenden Ressourcen
- Notwendigkeit die Ressourcen bestmöglich einzusetzen
- Voraussetzung für die Identifikation der bestmöglichen Einsatzmöglichkeit der Ressourcen ist der Vergleich von Alternativen
- Vergleich dieser Alternativen erfolgt unter Berücksichtigung individueller Präferenzen und Ziele.

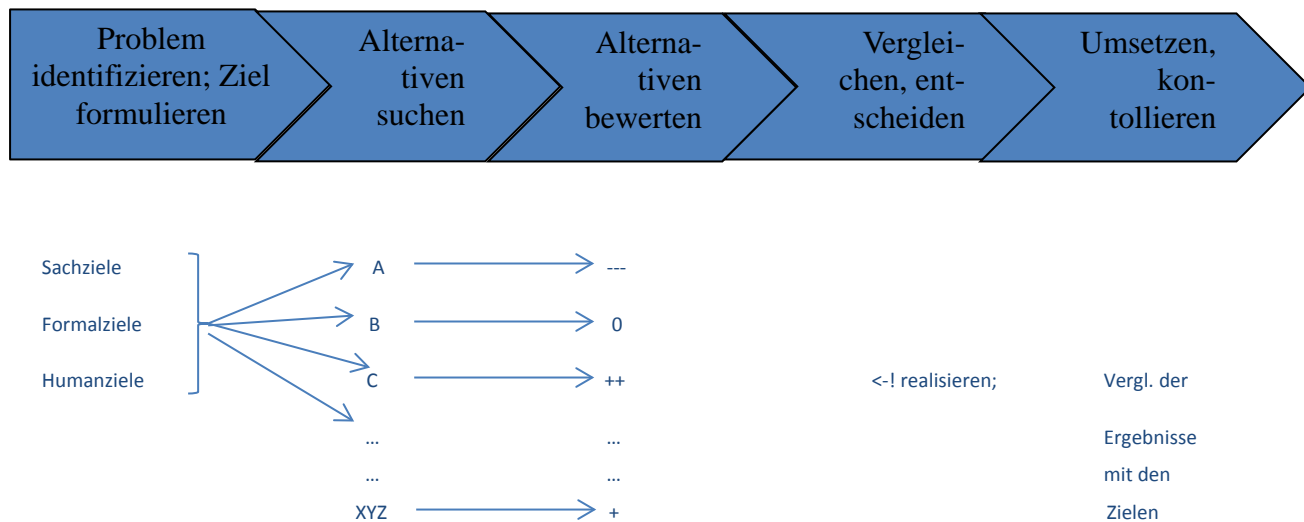
Beispiele:

Privatunternehmen: kurzfristige Gewinnmaximierung (Shareholderorientierung) als Ziel oder besser langfristige Vermögensmaximierung, nachhaltige Sicherung der Existenz der Eigentümer, ...

Staatsunternehmen: Kostendeckende Versorgung der Bevölkerung – z.B. mit Wasser

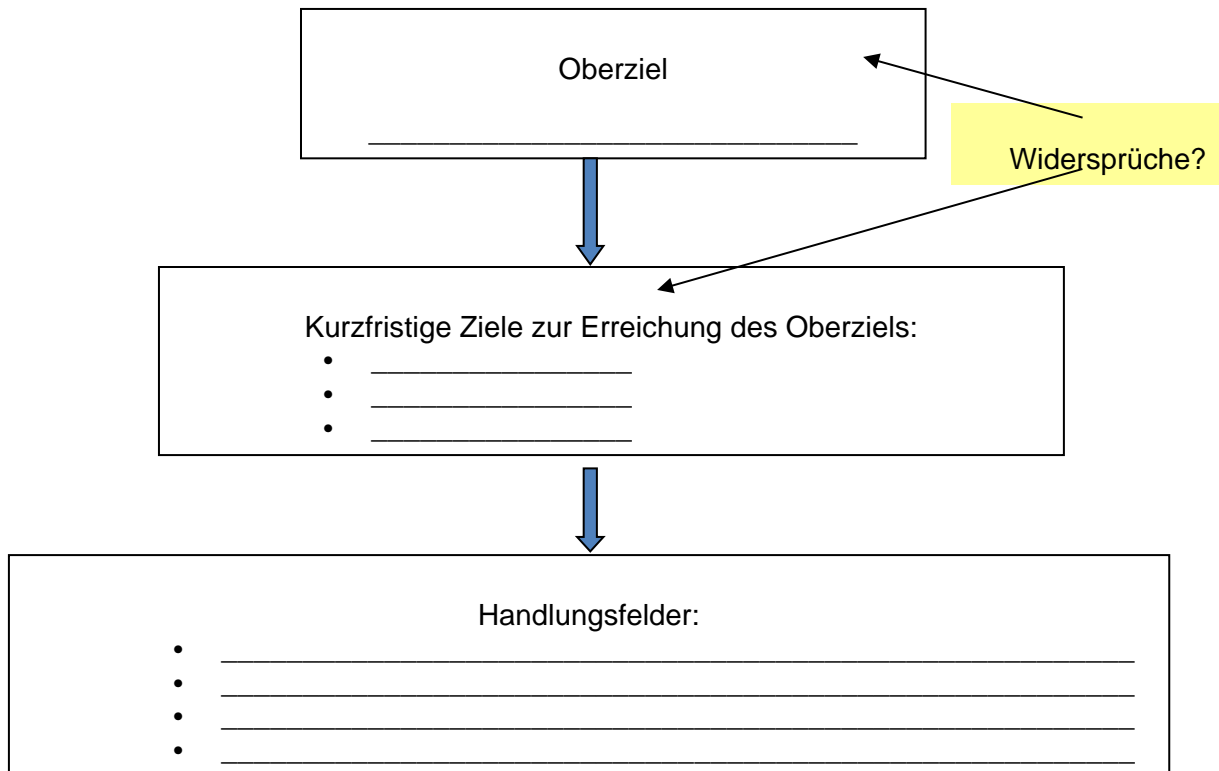
Der Prozess des Wirtschaftens lässt sich folgendermaßen darstellen (Abbildung 3):

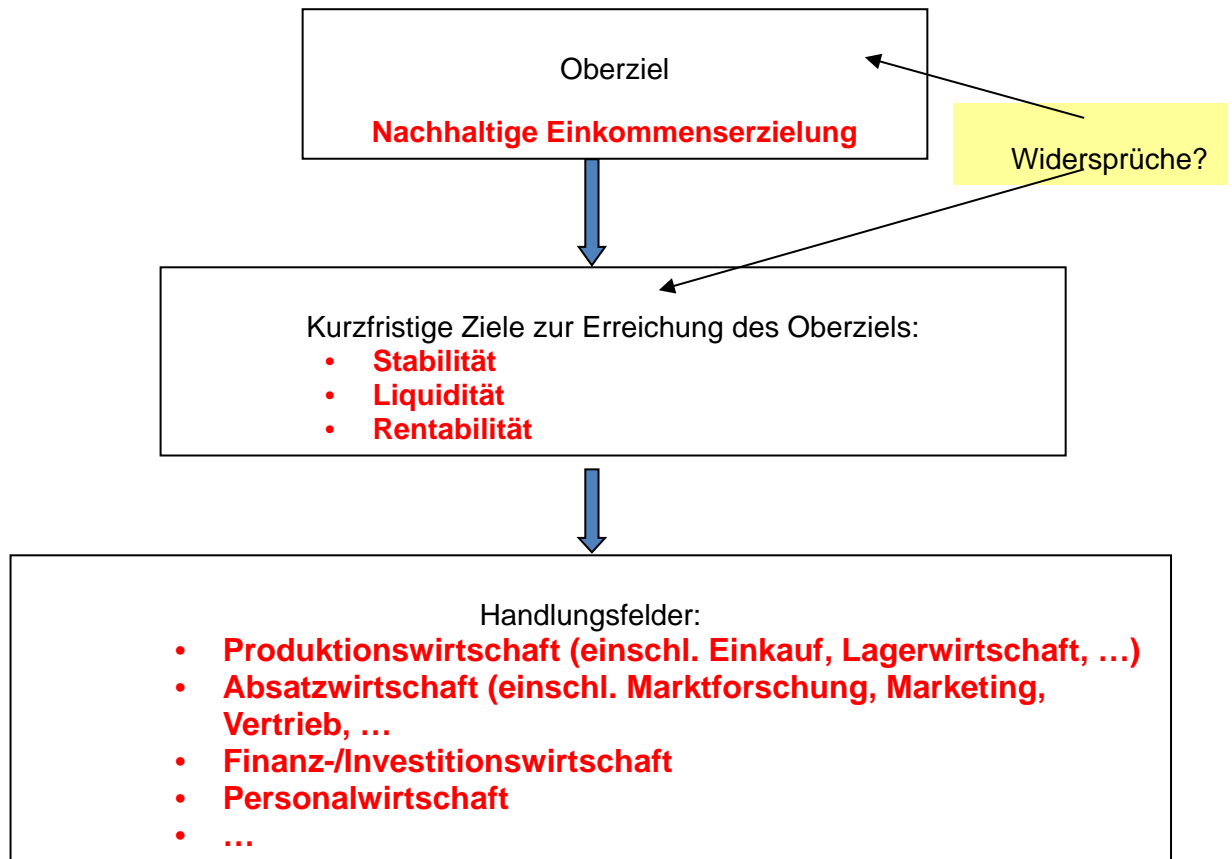
Abbildung 3: Prozess des Wirtschaftens



### 1.2.4 Begriffe "Unternehmensziel(e)" und "Handlungsfelder zur Zielerreichung"

Füllen Sie in der nachfolgenden Abbildung zunächst die Lückenfelder mit den Begriffen aus, die Ihrer Meinung nach zutreffen. Prüfen Sie erst dann auf der folgenden Seite nach, ob Ihre Antworten und Begründungen stimmen.





Eigentlich können die Handlungsfelder nicht getrennt werden: Beispiel: Neue Produkte (Produktionswirtschaft -> Beziehungen zu Finanz-/Investitionswirtschaft (neue Maschinen etc.), Personalwirtschaft (neue Mitarbeiter, Schulung, Anreize ...) und Marktforschung

Beispiele zu den Widersprüchen:

- Unternehmen im Transformationsprozess in Staaten des ehemaligen Ostblocks
- „Heuschrecken“ (Finanzinvestoren)

### 1.2.5 Begriff "ökonomisches Prinzip": Grundtatbestand oder auch Grundproblem der Ökonomie

Menschen haben i.d.R. eine Vielzahl von unerfüllten Wünschen. Diese unerfüllten Wünsche werden in den Wirtschaftswissenschaften als Bedürfnisse bezeichnet.

- Grundbedürfnisse sind die lebensnotwendigen Bedürfnisse (»needs«): z. B. das Bedürfnis nach Nahrung, Kleidung und Wohnung. Grundbedürfnisse dienen der Erhaltung und Sicherung des Lebens und müssen auf jeden Fall befriedigt werden.
- Wahlbedürfnisse sind nicht zwingend lebensnotwendig, aber lebensbereichernd. Z.B. das Lesen und Reisen. Menschen überleben auch ohne Befriedigung der Wahlbedürfnisse.

Mit zunehmendem Wohlstand dürfen die Grundbedürfnisse weitgehend als erfüllt gelten und die Wahlbedürfnisse erlangen zunehmend an Bedeutung. Selbst sehr wohl habende Menschen haben in der Regel noch unerfüllte Bedürfnisse, allerdings auf einem anderen Niveau (Luxus)

Zum Hintergrund informieren Sie sich über die Bedürfnisse des Menschen:

- Die Grundbedürfnisse von Menschen:

- *Kulturbedürfnisse, Luxusbedürfnisse, Individualbedürfnisse, Kollektivbedürfnisse*

Mangelercheinungen, die beim einzelnen Menschen den Wunsch auslösen, diesen Mangel zu beheben (Bedürfnisbefriedigung). Bedürfnisse schaffen Wünsche und werden damit zu Auslösern für wirtschaftliches Handeln. In Verbindung mit vorhandenen finanziellen Mitteln können Bedürfnisse als Bedarf zur Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen werden.

Die Bedürfnisse des Menschen sind grundsätzlich unbegrenzt und verändern sich im Laufe des Lebens. Nach der Dringlichkeit unterscheidet man Grundbedürfnisse, Kultur- und Luxusbedürfnisse. *Kulturbedürfnisse* sind Bedürfnisse des Menschen, die er als geistiges Wesen empfindet (z.B. Bücher lesen oder Musikkonzerte hören). *Luxusbedürfnisse* müssen nicht unbedingt befriedigt werden, sie verbessern jedoch die Lebensqualität und erhöhen das soziale Ansehen (z.B. ein exklusives Auto fahren, eine teure Armbanduhr tragen).

Nach der Art der Befriedigung lassen sich Individual- und Kollektivbedürfnisse unterscheiden. *Individualbedürfnisse* sind Bedürfnisse des einzelnen Menschen, die er für sich selber befriedigen kann, wie Trinken oder Lesen. *Kollektivbedürfnisse* sind Notwendigkeiten oder Wunschvorstellungen, die von vielen Menschen empfunden werden, z.B. Umweltschutz oder innere Sicherheit.

(Quelle: Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 5. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut 2013. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2013.)

Wasser – ein knappes Gut?

Sauberes Trinkwasser – aus einem ehemals freien Gut ist ein knappes Gut geworden.

Mehr als 1,1 Milliarden Menschen haben keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser und 2,4 Milliarden keine akzeptablen sanitären Einrichtungen. Das kostbare Nass ist scheinbar im Überfluss vorhanden, doch die Vorräte sind ungleich verteilt (auch in Deutschland – vgl. z.B. Hamburg und München).

Während ein paar Länder über 60 Prozent der Süßwasserreserven verfügen, muss Asien, wo knapp 60 Prozent der Weltbevölkerung leben, mit 30 Prozent des Wassers auskommen. [...] In den Entwicklungsländern gelangen 90 Prozent des verunreinigten Wassers und 70 Prozent der Industrieabfälle ungeklärt ins Oberflächenwasser. Als Folge davon sterben jedes Jahr über 5 Millionen Menschen an Krankheiten, die mit dem Wasser in Verbindung stehen. Wenn die Weltbevölkerung tatsächlich von den derzeit 6,5 Milliarden auf die prognostizierten 8,5 Milliarden im Jahr 2025 anwächst, stünde dann pro Kopf knapp ein Drittel weniger Süßwasser zur Verfügung. [...] Je höher der Lebensstandard, desto größer die Verschwendung: Die vielen Haushaltsgeräte der Wohlhabenden treiben den Wasserverbrauch in die Höhe. Kein Umweltbewusstsein, kein Kostendenken vermag ihn zu bremsen. Die ärmere Bevölkerung dagegen spart Wasser, sobald die Versorger die Preise erhöhen. Die Europäer konsumieren heute achtmal soviel Süßwasser wie ihre Großeltern, nämlich zwischen 100 und 200 Liter täglich. (Quelle: Le Monde diplomatique, Atlas der Globalisierung, Berlin 2006 (2. Auflage), S. 13)

Wie kann man damit umgehen, dass die Wünsche und Bedürfnisse von Menschen unbegrenzt sind, aber andererseits die Ressourcen knapp sind, wie können die Divergenzen überbrückt werden?

1. Unbegrenzte Wünsche und Bedürfnisse
2. Knappheit der Ressourcen

Überbrückung dieser Divergenz?

Verzicht



Ökonomisches Prinzip:

- Ziel mit geringstmöglichem Aufwand erreichen (Effizienz)
- Mit gegebenen Mitteln möglichst hohe Zielerreichung (Nutzenmaximierung)

### 1.2.6 Begriff "Ökonomisches Denken": Denken in Knappheitsrelationen

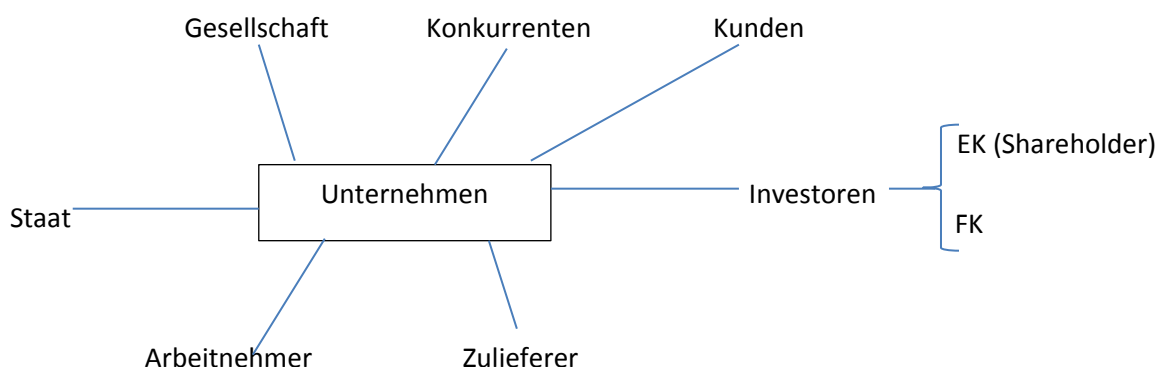
- Ziel der BWL (und der BWL-Ausbildung im Studiengang ME): Die Folgen der unausweichlichen Knappheit von Ressourcen (aber auch der Absatzmöglichkeiten) so wenig belastend wie möglich zu gestalten
- Hierzu bietet die BWL **Methoden und Techniken**.  
Beispiele (die Sie im Laufe Ihres Studiums kennenlernen werden):
  - a) Methoden der Investitionsrechnung
  - b) Conjoint-Analyse in der Marktforschung
  - c) Zielkostenrechnung
  - d) Deckungsbeitragsrechnung
  - e) Lineare Optimierung: Bestimmung des optimalen Produktionsprogramms...

Überlegen Sie bitte:  
Welche Methoden der Investitionsrechnung kennen Sie bisher?

Es gibt zahlreiche Schnittstellen zwischen der BWL und weiteren Disziplinen:

- **Betriebswirtschaftslehre** betrachtet die einzelwirtschaftlichen Entscheidungen über die Verwendung knapper Güter.
- **Volkswirtschaftslehre** betrachtet Entscheidungen in der *Volkswirtschaft insgesamt* oder in ihren einzelnen Sektoren.  
– Zahlreiche Überschneidungen, z.B. Mikroökonomik
- **Rechtswissenschaft** betrachtet die Rechtsordnung, d.h. die Normen menschlichen Zusammenlebens
- Ähnliche Abgrenzungen zur Soziologie, Psychologie, Ingenieurwissenschaften und (Arbeits-)Medizin, die sich z.T. mit betrieblichen Problemen befassen.
- Jedoch: keine Überschneidungsfreiheit!

### 1.2.7 Shareholder und Stakeholder



Ein Unternehmen muss Anreize setzen, um die erwünschten Beiträge von Stakeholdern zu erhalten und darf keine Stakeholdergruppe langfristig massiv benachteiligen.

Shareholder Value: Steigerung des Vermögens der Eigenkapitalgeber durch Gewinnausschüttungen und/oder Erhöhung des Marktwertes der Unternehmensbeteiligung.

Wertorientierte Unternehmensführung: Unternehmensführung, die die Erhöhung des Marktwertes des Unternehmens als oberste Prämisse verfolgt.  
(darf nicht mit einer ethischen Unternehmensführung – „Werten“ – verwechselt werden).

### 1.2.8 Unternehmensethik

An der BWL wird oft eine unzureichende kritisiert

Handlungsethik: Sollen bestimmte unternehmerische Handlungen ethisch gerechtfertigt sein?

Aber: Es besteht kein allgemein akzeptierter Wertekanon

Wirtschaftlichkeit beruht auf dem Rationalprinzip (Vernunftethik des homo oeconomicus)

Problemkreise zwischen „Wirtschaft und Moral“:

- Einhaltung der gesetzlichen Regelungen (homo oeconomicus wägt ab, ob die zu erwartenden Kosten (Strafen) höher/geringer sind als der zu erwartende Vorteil)
- Verteilungsprobleme: Allokationsprobleme, opportunistisches Verhalten

Die Betriebswirtschaftslehre hat die Ordnungsethik darzustellen, innerhalb der Spielregeln ein optimales Agieren zu entwerfen und Verbesserungen vorzuschlagen.

Ausprägung einer solchen Ordnungsethik sind z.B. Regelungen zum Wettbewerbsverhalten, Arbeitnehmerschutz, Verbraucherschutz, soziale Sicherungssysteme.

#### Compliance Management

In allen Unternehmen kann es zu Gesetzesverstößen kommen (wissentlich oder unwissentlich): Korruption, Kartellverstöße, Umweltvergehen, ...

Ein Compliance (=Regelkonformität) Management dient zur Aufdeckung und Prävention illegaler Handlungen von Führungskräften, Mitarbeitern, Repräsentanten, Geschäftspartnern.

Compliance Management ist eine Führungsaufgabe, die auf Werten und Prinzipien des Unternehmens basiert, aus denen Verhaltensgrundsätze (z.B. Code of Conduct, Einkaufsrichtlinie, Geschenkerichtlinie) abgeleitet werden.



Wesentlicher Baustein ist ein Anti-Fraud-Management-System, das sich der Bekämpfung von Korruption im Unternehmen widmet.

### 1.2.9 Begriffe (und Unterscheidung) "Effizienz" und "Effektivität"

Im Zusammenhang mit dem ökonomischen Prinzip werden teilweise die Begriffe „Effizienz“ und „Effektivität“ als Synonyme verwendet. Ist dies gerechtfertigt und welche Bedeutung besitzen beide Begriffe.

Umgangssprachlich wird oft nicht zwischen Effizienz und Effektivität unterschieden.  
Das ist nicht richtig.

Was ist unter Effizienz zu verstehen?

Was ist unter Effektivität zu verstehen?

Erläutern Sie den Unterschied zwischen Effizienz und Effektivität anhand von Beispielen .

**Effektivität:** Mit diesem Begriff wird das Verhältnis von erreichtem Ziel zu definiertem Ziel (Zielerreichungsgrad) beschrieben.

Dies ist im Unterschied zur Effizienz unabhängig vom zur Zielerreichung nötigen Aufwand.

Effektiv arbeiten bedeutet, eine Aufgabe möglichst gut zu erfüllen, effizient arbeiten hingegen bedeutet, ein Ziel mit möglichst geringem Mitteleinsatz zu erreichen (→ Ökonomisches Prinzip).

Effektivität ist ein Maß für die Zielerreichung (Wirksamkeit, Qualität der Zielerreichung).

Effizienz ist ein Maß für die Wirtschaftlichkeit (Kosten-Nutzen-Relation).

Weltweit (aber auch bezogen auf Deutschland) gab es vor wenigen Jahren Überkapazitäten in der Automobilindustrie (auch derzeit klagen die Automobilbauern über einen bevorstehenden Abschwung). Staatliche Hilfen sollten damals helfen, Arbeitsplätze zu erhalten. Die Bereitstellung von Milliarden für Abwrackprämien sollte dazu beitragen, (vorübergehend) dieses Ziel zu erreichen. Die Maßnahme ist im Vergleich zur Unterlassensalternative sicherlich effektiver.

Effizienter wären die Mittel jedoch (vermutlich) z.B. in der Forschung eingesetzt gewesen, um bereits damals Zukunftstechnologien zu entwickeln.

Ein weiteres Beispiel:

Kernkraftwerke sind effektiv hinsichtlich des Ziels der sicheren Stromversorgung.

Kernkraftwerke sind aber wenig effizient, wenn man auch die Kosten für die Endlagerung des Atom Mülls berücksichtigen würde. Nur dadurch, dass erhebliche Kosten im Zusammenhang mit der Atomstromproduktion nicht in Betracht gezogen werden, ist Atomstrom im Verhältnis zu anderen Stromerzeugungsquellen effizient.

### **1.3 Ziele (der Veranstaltung „Grundlagen der BWL“)**

Vielleicht haben Sie sich während Ihrer Schulzeit oder Ausbildung bereits mit betriebswirtschaftlichen Aufgaben beschäftigt. Für Einige von Ihnen ist die Betriebswirtschaftslehre jedoch ein neues Fach. Deshalb sollen die unterschiedlichen Vorwissensstände auf ein einheitliches Niveau gebracht werden. Insbesondere sind die fachlichen Ziele:

1. Verständnis für die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge eines Umstiegs auf erneuerbare Energien
2. Kenntnisse über und Anwendung von grundlegenden betriebswirtschaftlichen Methoden
3. Beurteilung, welchen Beitrag die BWL für eine erfolgreiche Energiewende leisten kann.
4. Kenntnisse über Denkfehler im Management und damit über die Grenzen der Betriebs(wirtschafts)lehre
5. Kenntnisse über „Fallsticke“