

Grundlagen der BWL und Buchführung

(Teil A: Grundlagen der BWL)

1 Einleitung

- 1.1 Problemstellung
- 1.2 Grundlegende Begriffe und Definitionen
- 1.3 Ziel der Veranstaltung

2 Unternehmen

- 2.1 Unternehmensgründung
 - 2.2 Unternehmensführung
 - 2.3 Unternehmensentwicklung und -erfolg
- ## 3 Ausgewählte betriebliche Grundfunktionen

- 3.1 Überblick betriebliche Grundfunktionen
- 3.2 Finanzmanagement
- 3.3 Beschaffungsmanagement
- 3.4 Produktionsmanagement

4 Strategien

- 4.1 Strategisches Management
- 4.2 Innovationsmanagement
- 5 Ausgewählte Vergleiche bez. BWL und nachhaltiger BWL

5 Ausgewählte Vergleiche bez. BWL und nachhaltiger BWL

Nachhaltigkeit und Betriebswirtschaftslehre - "passt das überhaupt zusammen"?

Der Begriff der Nachhaltigkeit wird einerseits zwischenzeitlich inflationär für höchst unterschiedliche Zwecke verwendet und deshalb z.T. als "Gummiwort", als "Modewort" verspottet, das dem "Greenwashing" dient (Näheres hierzu bei ERNST UND SAILER 2013, S. 23 ff.).

Eine Zusammenstellung findet sich u.a. unter folgendem Link:

<http://www.welt.de/wissenschaft/article12632965/Warum-zuviel-Gerede-um-Nachhaltigkeit-schadet.html>:

1. Dass immer mehr Menschen ressourcenschonend leben wollen, nutze die Industrie längst zu Werbezwecken
2. Weil Nachhaltigkeit ein vielschichtiger Begriff ist, seien die Werbestrategien schwer zu durchschauen.
3. Ölkonzerne wie BP das Wort "Nachhaltigkeit" in ihre Geschäftsberichte
4. Es gibt bereits eine nachhaltige Autobahn in der Schweiz

Ursprünge des Begriffes Nachhaltigkeit (Sustainability) finden sich

1. in der Forstwirtschaft (Hans Carl von Carlowitz - 1713)
2. Brundtland-Bericht (1987) mit dem eigentlichen Titel "Our Common Future": Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation befriedigt, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen (Näheres unter www.nachhaltigkeit.info)
3. Rio-Konferenz (1992) - erste UNO-Konferenz für Umwelt und Entwicklung. Nachhaltigkeit wurde zum Leitprinzip der Politik ernannt: Globaler Schutz der Umwelt wird nur möglich, wenn auch soziale und wirtschaftliche Aspekte berücksichtigt werden (3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit mit den drei Säulen "ökonomische Säule", "ökologische Säule", "soziale Säule"), wobei es durchaus Zielkonflikte zwischen diesen drei Säulen gibt (Kann Umweltverschmutzung z.B. toleriert werden, um damit Arbeitsplätze zu schaffen?)

Dass diese drei Säulen jedoch nicht im Widerspruch stehen müssen, sondern dass auf ihrer Grundlage vielmehr Synergien genutzt werden können, die zu einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung beitragen können, soll das nachfolgende Beispiel der Neumarkter Lammsbräu zeigen.

Leitlinien der Neumarkter Lammsbräu

<p>1. Teil des ökologischen und gesellschaftlichen Systems Unsere Brauerei versteht sich als Teil des ökologischen und gesellschaftlichen Systems. Aus diesem Verständnis heraus nehmen wir eine ganzheitliche, übergeordnete unternehmerische Verantwortung wahr, die sich in all unseren Aktivitäten manifestiert. Unser Unternehmen setzt sich über den eigenen betrieblichen Umweltschutz und die Herstellung biologischer Lebensmittel hinaus für die Schaffung intakter, ökologisch und sozial nachhaltiger Lebensräume ein. Gesellschaftlich nimmt die Brauerei Einfluss, indem sie u.a. jährlich den Nachhaltigkeitspreis an besonders herausragende, nachhaltige Projekte vergibt und diese somit in ihrer Arbeit finanziell und ideell fördert.</p>
<p>2. Gesetzliche Anforderungen Die Geschäftsleitung verpflichtet sich, über die Einhaltung der bestehenden Gesetze und Vorschriften hinaus, die betriebliche Umweltleistung eigenverantwortlich und kontinuierlich zu verbessern und Umweltbelastungen zu vermeiden. Die Weiterentwicklung des betrieblichen Umweltschutzes ist von Visionen und neuen Problemlösungen geprägt.</p>
<p>3. Nachhaltiger Umweltschutz Betrieblicher Umweltschutz steht bei uns an erster Stelle und wird langfristig und systematisch im operativen Geschehen umgesetzt. Unsere obersten Umweltziele sind die Minimierung von Umweltschwachstellen bei allen bestehenden und zukünftigen betrieblichen Aktivitäten sowie der schonende Umgang mit den verwendeten Ressourcen. Der Kreislaufgedanke der Natur spiegelt sich in unserem Wirtschaften wider. Wir fördern und bevorzugen die Nutzung nachwachsender (regenerativer) Stoffe, führen Reststoffe wo möglich zurück in den Kreislauf, achten bei Materialbeschaffung auf ökologische Standards und füllen in Mehrwegflaschen ab. Wir bewerten wesentliche Umweltaspekte (z.B. Emissionen, Energieverbrauch, Abfälle) und berücksichtigen sowohl die direkten als auch die indirekten ökologischen Auswirkungen unserer Tätigkeiten (d.h. die der vor- und nachgelagerten Prozesse) und steuern diese kontinuierlich mit Hilfe eines ganzheitlichen Controlling-Systems.</p>
<p>4. Biologische Braurohstoffe Wir nehmen Einfluss auf die Kultivierung unserer Braurohstoffe und fördern aktiv den ökologischen Landbau mit überdurchschnittlichem Engagement. Dadurch leisten wir einen Beitrag zur qualitativen Verbesserung der Rohstoffe und schonen unsere Umwelt. Durch</p>

<p>die Vermeidung des Eintrags von künstlichen Mineraldüngern, chemischen Pflanzenschutz- und Unkrautvertilgungsmitteln, gentechnisch veränderten Organismen sowie der selektiven Umsetzung von Kulturlandplänen bei unseren regional ansässigen Landwirten erhalten wir fruchtbare Böden, fördern den Humusaufbau und damit die C-Sequestrierung im Boden, bewahren unser reines Wasser und steigern die natürliche Artenvielfalt.</p>
<p>5. Ökologische Braurichtlinien Unsere Bio-Bierspezialitäten brauen wir unter strenger Einhaltung der ökologischen Braurichtlinien. Unser oberstes Qualitätsziel ist dabei die Herstellung von gesunden, natürlichen, wohlschmeckenden und sicheren Lebensmitteln. Unser traditionelles Brauverfahren verzichtet auf den Einsatz chemisch-technischer Hilfsmittel wie zum Beispiel Stabilisatoren oder Konservierungsstoffe. Unsere alkoholfreien Bio-Getränke produzieren wir ebenfalls unter Berücksichtigung ökologischer Herstellungsverfahren.</p>
<p>6. Preisgestaltung Wir bieten unsere Produkte zu fairen Preisen an. Die Kalkulation erfolgt nach objektiven Richtlinien. Eine Billig-Preis-Politik zu Lasten der Produktqualität, der Lieferanten, der Mitarbeiter, der Konsumenten und der Region sowie letzten Endes zu Lasten der Umwelt lehnen wir entschieden ab.</p>
<p>7. Regionale Kreisläufe Zusammen mit unseren Partnern setzen wir uns für den Ausbau regionaler Strukturen ein mit dem Ziel, Arbeitsplätze und Wertschöpfung in der Region zu schaffen und zu erhalten. Die Zusammenarbeit mit unseren Vertragslandwirten, sonstigen Lieferanten und Geschäftspartnern sowie mit unseren Kunden ist durch ein persönliches, partnerschaftliches Verhältnis geprägt.</p>
<p>8. Einbindung der Mitarbeiter Neumarkter Lammsbräu ist eine große Familie, in deren Mittelpunkt die Mitarbeiter stehen. Wir legen großen Wert auf die aktive Mitgestaltung der betrieblichen Prozesse durch unsere Mitarbeiter. Die Zusammenarbeit bei der Neumarkter Lammsbräu ist durch Menschlichkeit, Ehrlichkeit, Fairness, Vertrauen und Selbstverwirklichung geprägt. Neben dem öko-sozialen Bewusstsein sowie dem eigenverantwortlichen Handeln fördern wir bei unseren Mitarbeitern die individuelle Fort- und Weiterbildung, einen gesunden Lebensstil und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz durch diverse Angebote und Leistungen. Die Chancengleichheit unabhängig von Alter, ethnischer Herkunft, Religion, sexueller Identität oder Geschlecht gewährleisten wir bei jeder Stellenvergabe. Für die tägliche Umsetzung der Nachhaltigkeitsleitlinien sind alle Mitarbeiter mitverantwortlich.</p>
<p>9. Kommunikationskultur Wir pflegen den Dialog mit Lieferanten, Mitarbeitern, Kunden und allen anderen gesellschaftlichen Gruppen. Das Unternehmen vertritt hier die Position der Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit. Über die Aktivitäten im Umweltschutz und Nachhaltigkeitsmanagement informieren wir regelmäßig und umfassend. Nach außen tritt Neumarkter Lammsbräu als „Nachhaltigkeits-Botschafter“ auf, indem das Unternehmen Netzwerke und Initiativen unterstützt, die nachhaltige Themen seriös bearbeiten.</p>
<p>10 Öko-Marketing Wir engagieren uns aktiv bei der Gestaltung des Marktes für sichere, gentechnikfreie, ökologische Lebensmittel. Mit gleichgesinnten Unternehmen (z.B. AoEL „Assoziation Ökologischer Lebensmittelhersteller“) bilden wir Netzwerke, die das Ziel haben, ökologisch und nachhaltig hergestellte Lebensmittel besser zu vermarkten. Weiterhin streben wir an, gemeinsame Strategien für die Preis-, Produkt-, Umwelt-, Kommunikations- und Distributionspolitik zu entwickeln.</p>

Den aktuellen Erfüllungsgrad dieser Leitlinien und die Ziele für die Zukunft können Interessierte aus den jährlichen Nachhaltigkeitsberichten erkennen (z.B. für 2014:

http://www.lammsbraeu.de/fileadmin/user_upload/nh_berichte/NL_Nachhaltigkeitsbericht2014.pdf)

Nachfolgende Abbildung 1 zeigt als Beispiel, welche ökonomischen Nachhaltigkeitsziele die Neumarkter Lammsbräu verfolgt.

Abbildung 1: Beispiel für die ökonomischen Nachhaltigkeitsziele der Neumarkter Lammsbräu

Ziele für 2013 - 2014	Umsetzung	Erfüllungsgrad
Erarbeitung eines mittelfristigen Investitionsplans für das Unternehmen bis 2025, um so den unabhängigen Fortbestand zu sichern	Integration in die mittelfristige Unternehmensplanung und quartalsweises Controlling	Wir sind auf dem Weg
Verbesserung der Finanzierungs- und Eigenkapital-Struktur des Unternehmens auch im Hinblick auf ökologische Aspekte	Prüfung alternativer Finanzierungsformen	Wir sind auf dem Weg

Ziele für 2015 - 2017	Maßnahme ist mit strategischen (s) oder operativen (o) Zielen versehen bzw. wird anhand von Kennzahlen (k) gemessen und überprüft	Zuständig:	Termin:
Erarbeitung eines mittelfristigen Investitionsplans für das Unternehmen bis 2025, um so den unabhängigen Fortbestand zu sichern	Integration in die mittelfristige Unternehmensplanung und quartalsweises Controlling (s)	UPS	Ende 2017
Verbesserung der Finanzierungs- und Eigenkapital-Struktur des Unternehmens auch im Hinblick auf ökologische Aspekte	Prüfung alternativer Finanzierungsformen für das erste Investitionspaket (o)	UPS	Ende 2015

(Quelle: NEUMARKTER LAMMSBRÄU2015, S. 87)

Tabelle 1 zeigt zusammenfassend welche gesellschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Dimensionen von den drei Säulen der Nachhaltigkeit berührt werden.

Tabelle 1: Gesellschaftliche und betriebswirtschaftliche Dimensionen der Nachhaltigkeit

Säule	Gesellschaftliche Dimension	Betriebswirtschaftliche Dimension
Ökologische Nachhaltigkeit	Natur und Umwelt sollen für zukünftige Generationen bewahrt werden. Dies beinhaltet den Klimaschutz, den Landschaftsschutz, die Erhaltung der Artenvielfalt und den schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen	geringe Schadstoffemissionen geringe Life-Cycle-Costs geringer Ressourceneinsatz Recycling Langlebigkeit ...
Ökonomische Nachhaltigkeit	Schaffung dauerhaften Wohlstands. Pfleglicher Umgang mit den für den wirtschaftlichen Erfolg notwendigen Ressourcen. Förderung von Bildung und Schaffung günstiger Rahmenbedingungen, welche den wirtschaftlichen Erfolg fördern	Shareholder Value Gewinnmaximierung Rendite Marktanteile Wachstum ...
Soziale Nachhaltigkeit	Schaffung einer zukunftsfähigen und lebenswerten Gesellschaft, in der sich Individuen entfalten und in der Gemeinschaft partizipieren können	Mitarbeiterzufriedenheit sichere Arbeitsplätze Steuerzahlungen soziales Engagement ethische Verantwortung Arbeitsschutz ...

(Quelle: ERNST UND SAILER 2013, S. 27)

Wie aus unschwer zu erkennen ist, gibt es i.d.R. Zielkonflikte zwischen den drei Säulen und den gesellschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Dimensionen der Nachhaltigkeit.

Die Wirtschaftswissenschaften versuchen Zielkonflikte durch eine Rangordnung der Ziele sowie Nebenbedingungen zu lösen. Es gibt dann trotzdem eine nach standardisierten Kriterien ermittelte Spitzenkennzahl, die sich z.B. aus dem Gewinn, der Reduzierung des Wasserverbrauchs, der Mitarbeiterzufriedenheit etc. zusammensetzt. Dieses "Aufrechnen" von Zielen ist jedoch letztlich nicht zielführend. Ansatz einer nachhaltigen BWL ist es vielmehr, den Erfolg von Unternehmen eben nicht mehr an der Maximierung einer einzigen Spitzenkennzahl auszurichten.

Große (börsennotierte) Konzerne verwenden zudem Steuerungskonzepte, die nicht einmal als Barwertkonzepte einen lang- oder zumindest längerfristigen Zeitraum in der Zukunft zugrunde legen, sondern die ausschließlich auf maximal einjährigen Periodenergebnisse (z.B. EVA - Economic Value Added) beruhen, die lediglich den kurzfristigen Wertzuwachs für die Shareholder (Shareholder Value = Unternehmenswert aus Sicht der Aktionäre) messen können.

Diesem kurzfristig orientierten und eindimensionalen Zielgedanken stehen die Grundsätze Nachhaltiger Betriebswirtschaftslehre gegenüber (vgl. hierzu im Detail ERNST UND SAILER 2013, S. 46 ff.) - vgl. Tabelle 2.

Tabelle 2: Überblick über die Charakteristika der Nachhaltigen BWL

Die Nachhaltige BWL ...	Beispiele
... orientiert sich ebenso wie die traditionelle BWL an Stromgrößen (Gewinn, Umsatz, Cash-Flow, ...), sie bezieht aber zusätzlich technische, soziale, ökologische Kriterien mit ein, um die wirtschaftlichen Ziele zu erreichen. NICHT kurzfristige Erfolgsziele, sondern Substanzerhaltung im Fokus; Übertragung des kaufmännischen Substanzerhaltungsdenken auf alle Produktionsfaktoren	Wachstum basiert auf der vorhandenen Substanz; graduelle Mehrung des Vermögens
... berücksichtigt die Bedeutung und begrenzte Substituierbarkeit natürlicher Ressourcen, des Humankapitals und des technischen Fortschritts zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele	kein Wachstum auf Kosten natürlicher Ressourcen; keine exzessiven Rationalisierungsmaßnahmen; keine profitorientierte Substitution von Eigenkapital durch Fremdkapital (Gefahren des Leverage-Effektes); keine Kürzung bei F&E aus Gründen der kurzfristigen Profitmaximierung
... ist auf die langfristige Sicherung der Erfolgs- und Entwicklungspotenziale des Unternehmens ausgerichtet	Systemgedanke spielt große Rolle im Management
... ist auf Innovationen ausgerichtet und strebt eine kontinuierliche Verbesserung der Ressourcenproduktivität an	
... strebt an, die Ressourcenverbräuche und Emissionen zu vermindern	Recycling, Abfallvermeidung, ...
... nutzt die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	"Hire and fire" widerspricht der nachhaltigen BWL
... möchte flexibel auf spezifische Probleme ihrer Kunden reagieren.	keine "statische" Wirtschaftsweise, sondern evolutionärer und innovativer Prozess der Anpassung an eine sich verändernde Umwelt.
... strebt Allianzen mit Lieferanten, Kunden und Kooperationspartnern an.	Unkooperatives, egoistisches Verhalten führt höchstens zu kurzfristigem Erfolg;
... verfolgt den Stakeholdergedanken (Koalition der verschiedenen Anspruchsgruppen, wie Mitarbeiter, Eigenkapitalgeber, Lieferanten, Kunden, ...) und betreibt eine offene und dialogorientierte Kommunikation	Grundgedanke: Wenn der Wert des Unternehmens im Interesse der Stakeholder steigt, dann steigt er auch im Sinne der Shareholder.
... nimmt die aktuellen wirtschaftlichen, politischen und ökologischen Rahmenbedingungen nicht als unbeeinflussbare Daten hin, sondern sieht das Unternehmen als wirtschaftlichen Akteur, das an dem gesellschaftlichen Diskurs aktiv teilnimmt und daraus strategische Orientierungen für die eigene Weiterentwicklung ziehen kann	Gegen CO2-Grenzwerte keine Lobbyarbeit durchführen, sondern innovative Produkte entwickeln, die die Grenzwerte (mehr als) erfüllen.

Die Unterschiede zwischen traditioneller BWL und einer nachhaltigen BWL wird nachfolgend am Beispiel des Themas "Finanzmanagement" aufgezeigt.

Zentrales Ziel des Finanzmanagements ist (im Extremfall bei ausschließlich kurzfristiger Betrachtung) die Steigerung des Unternehmenswertes. Beispiele hierzu sind die sog. Hedge Fonds (vgl. "Heuschreckendebatte - z.B.

<http://www.handelsblatt.com/finanzen/anlagestrategie/trends/hedge-fonds-die-reichsten-heuschrecken/7176924.html>). Beteiligungen an Unternehmen sind i.d.R. nur kurzfristig,

wobei die Zielgruppe oft sanierungsbedürftige Unternehmen sind, die jedoch nicht im eigentlichen Sinn saniert werden. Vielmehr handelt es sich oftmals um kurzfristige Kostensenkungsprogramme, die noch dazu mit Fremdkapital finanziert werden. Nach einer oberflächlichen Kostensenkung werden die Unternehmen wieder veräußert.

Umgangssprachlich ausgedrückt: Die sanierungsbedürftigen Unternehmen müssen sich am eigenen Schopf aus dem Sumpf ziehen.

Aber auch ganz generell gilt: Ein Unternehmen ist dann aus finanzieller Sicht erfolgreich, wenn die tatsächliche Rendite des eingesetzten Fremdkapitals nicht unter und die tatsächliche Rendite des eingesetzten Eigenkapitals über der erwarteten Rendite liegt.

Die Schwierigkeit der Ermittlung dieser Rendite liegt darin, dass die Zahlungsströme vielfach erst in der (unsicheren) Zukunft stattfinden. Es war schon immer ein Wunsch der Menschen, Aussagen über die Zukunft treffen zu können, denken Sie z.B. an Wahrsagerinnen, das Orakel von Delphi, Kaffeesatzleserei u.ä.

Wegen der Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung (der politischen Rahmenbedingungen für Unternehmen, der Kundenwünsche, ...) ist das Risikomanagement (mit Szenarioanalysen, Sensitivitätsanalysen etc.) von hoher Bedeutung.

Diese Instrumente stehen auch in der traditionellen BWL zur Verfügung. Damit stellt die "nachhaltige Finanzierung" keine revolutionäre Weiterentwicklung dar. Nachhaltiges Finanzmanagement bedeutet nach die Schaffung von Rahmenbedingungen, die langfristige Investitionen der Kapitalgeber bedingen.

Beispiel Pfandbriefe (ein Wertpapier im Sinne einer nachhaltigen Geldanlage) im Gegensatz zu Asset Backed Securities (ABS, Wertpapiere, die einer Finanzkrise Anfang/Mitte der 2000er-Jahre beigetragen hatten):

Pfandbriefe und ABS ähneln sich prinzipiell. Damit Banken Kredite ausgeben können, müssen sie sich refinanzieren. Hierzu geben sie u.a. Wertpapiere an Personen/Institutionen aus, die (vorübergehend) nicht benötigte liquide Mittel anlegen möchten (und damit Zinsen erwirtschaften wollen).

Ein **Pfandbrief** ist ein verzinsliches Wertpapier. Pfandbriefe werden meist an der Börse gehandelt und können bei kleiner Stückelung auch von Privatpersonen gekauft werden. Sie bieten in der Regel eine etwas höhere Rendite als Bundesanleihen, gelten jedoch als ähnlich sicher. Pfandbriefe sind durch eine Deckungsmasse besichert.

Die Sicherheit (Bonität) eines Pfandbriefes beruht auf mehreren Säulen:

1. die Lizenzierung durch die *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)*,

2. Deckungswerte: die Verknüpfung des Pfandbriefes mit den der *Deckungsmasse* zugeordneten Darlehen (§ 4 PfandBG),
3. die Beschränkung deckungsfähiger Darlehen auf Darlehensteile innerhalb einer Grenze von 60 % des von Sachverständigen festgelegten Beleihungswerts der beleihenden Immobilien (§ 14 Abs. 1 PfandBG) bzw. Schiffe oder Flugzeuge, der vorsichtigen und dauerhaften Bewertung der zu beleihenden Immobilien, Schiffe bzw. Flugzeuge,
4. Im Falle einer Insolvenz der Pfandbriefbank werden die Pfandbriefgläubiger vor allen anderen Gläubigern aus der Deckungsmasse oder den Deckungsmassen befriedigt (Insolvenzvorrecht - vgl. § 30 PfandBG). Die Einhaltung der mit dem Deckungsstock verknüpften Vorschriften wird von einem von der BaFin bestellten Treuhänder überwacht (§ 7 PfandBG).

Die Bonität öffentlicher Pfandbriefe beruht auf der Bonität der öffentlichen Hände im In- und Ausland.

Pfandbriefe unterscheiden sich damit klar von einfachen Anleihen, die lediglich ein Rückzahlungsversprechen darstellen. Der Wert der materiellen Sicherheit (z.B. Grundstücke, mit denen Kredite für Immobilien abzusichern sind) übersteigt den Emissionswert des Pfandbriefs deutlich, weshalb ein Pfandbrief als quasi risikolose Anlage gewertet wird. Im Gegensatz zu Asset Backed Securities haftet *zusätzlich* die emittierende Bank mit ihrem gesamten Vermögen. Durch diese doppelte Haftung werden Fehlanreize vermieden, die bei Asset Backed Securities entstehen können und als Mitursache der [Subprime Crisis](#) gelten. Die letzte Insolvenz einer Pfandbriefbank datiert auf das Jahr 1901.

Asset Backed Securities (vgl. Hock 2014): Bei Asset Backed Securities¹, kurz ABS, handelt es sich um Anleihen, bei denen das Geld für Zins und Tilgung gleichfalls aus Krediten stammt. Durch die Besicherung von handelbaren Wertpapieren mit Bankkrediten werden diese Kredite handelbar, sie können verkauft werden. Dieser Vorgang wird als Kreditverbriefung bezeichnet. Um eine Risikostreuung zu erzielen, wird ein Wertpapier mit einer Reihe von Krediten besichert.

Für Banken bietet die Verbriefung der Kredite den Vorteil, dass sie dabei in der Regel ihre Kredite an eine Zweckgesellschaft verkauft. Die Kredite stehen damit "in den Büchern der Bank", was bedeutet, dass die Bank weniger Eigenkapital für Kredite bereithalten muss, als wenn die Kredite in ihren eigenen Büchern stehen würden. Weil im Laufe der Zeit die Nachfrage von Nicht-Banken nach ABS nachließ, kauften Banken zur Kursstützung vermehrt ABS auf. Damit haben sich die Banken durch den Handel mit besicherten Wertpapieren fremde Kreditrisiken mittelbar in ihre Bilanz geholt.

Das Prinzip der Besicherung und Risikoverringerung durch Bündelung ist prinzipiell eine geeignete Methode zur Verringerung von Kreditrisiken. Nach und nach wurde das Geschäft mit ABS jedoch zum Selbstzweck. Es gab nicht beliebig viele gute Schuldner, weil in der Regel diejenigen am ehesten einen Kredit benötigen, die vergleichsweise wenige Vermögenswerte besitzen. Daher wurde die Kreditqualität immer weiter verwässert und verschlechtert.

Hinzu kam, dass intransparente Konstruktionen wie die weitergehende Bündelung von verbrieften Forderungen in neuen Verbriefungen und deren abermalige Verbriefung (sogenannte Collateralized Debt Obligations, CDO) die tatsächlichen Kreditrisiken verschleierte. Als vermehrt Schuldner ihre Kredite nicht zahlen konnten, verloren die

¹ Assets: Vermögensgegenstände
Backed: unterlegt
Securities: Wertpapiere

Besitzer von Wertpapieren der unteren Klassen viel Geld. Die Furcht vor Verlusten übertrug sich auf die gesamte Anlageklasse - die Papiere galten als "toxisch".

Zusammenfassung

Gemäß ERNST UND SAILER 2013, S. 184 haben die Marktkräfte bisher nicht in der Form regulativ gewirkt, dass diese Marktkräfte ein nachhaltiges Wirtschaften fördern würden. Ursachen können Fehlbewertungen von Unternehmenswerten sein und/oder durch nicht-nachhaltiges Wirtschaften konnten tatsächlich höhere Unternehmenswerte erzielt werden.

Das vielfach quantitative Denken in der BWL hat letztlich dazu geführt, dass

- Finanzskandale zugenommen haben (Kurzfristdenken)
- Managergehälter exorbitant angestiegen sind (falsche Anreize; Principal-Agent-Problem, Adverse Selection),
- Volatilitäten an den Finanzmärkten zugenommen haben (Blasen).

Wie kann eine Nachhaltige BWL umgesetzt werden? Alle Akteure auf den Märkten sind zu nachhaltigem Verhalten aus wirtschaftlichen Gründen zu zwingen (vgl. ERNST UND SAILER 2013, S. 187). Wie schwer dies ist, zeigt der bisher erfolglose Versuch, die CO₂-Emissionen mittels Emissionszertifikaten einzudämmen.

Literatur

ERNST, D. UND U. SAILER (2013): Nachhaltige Betriebswirtschaftslehre; UVK und Lucius; Konstanz, München, 2013.

HOCK, M.: Was kauft die EZB da? Beitrag in der Online-Ausgabe der FAZ; URL: [HTTP://WWW.FAZ.NET/AKTUELL/FINANZEN/ANLEIHEN-ZINSEN/ASSET-BACKED-SECURITIES-COVERED-BONDS-KURZ-ERKLAERT-13135936.HTML](http://www.faz.net/aktuell/finanzen/anleihen-zinsen/asset-backed-securities-covered-bonds-kurz-erklaert-13135936.html) (ABRUFDATUM: 14.7.2015)

NEUMARKTER LAMMSBRÄU (2015): Nachhaltigkeitsbericht 2014 (Online: http://www.lammsbraeu.de/fileadmin/user_upload/nh_berichte/NL_Nachhaltigkeitsbericht2014.pdf; Abruf 14.7.2015)