

# Erweiterung der Management-rationalitäten

## Episode 2: Erweiterung der Zweck-Mittel-Rationalität

Prof. Dr. Georg Müller-Christ  
Universität Bremen

 Universität Bremen\*  
\*EXZELLENT.

gefördert durch



Deutsche  
Bundesstiftung Umwelt

[www.dbu.de](http://www.dbu.de)

Veranstaltung: Nachhaltiges Management *erstellt und gefördert durch*



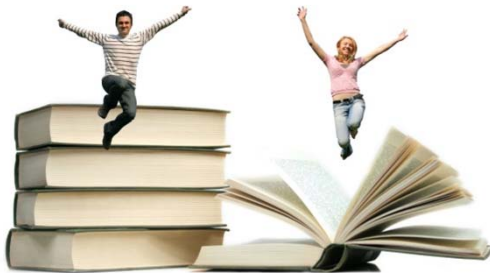


# Übersicht über die Lerneinheit

Episode 1: Erweiterung der Systemrationalität

**Episode 2: Erweiterung der Zweck-Mittel-Rationalität**

Episode 3: Erweiterung der Entscheidungsrationaltät





## Lernziele der Veranstaltung

### Lernziel 1:

Sie erhalten ein erweitertes Verständnis der Kostenlogik.

### Lernziel 2:

Sie können erklären, warum der Effizienzbegriff nicht mit Inhalten aufgeladen werden kann.

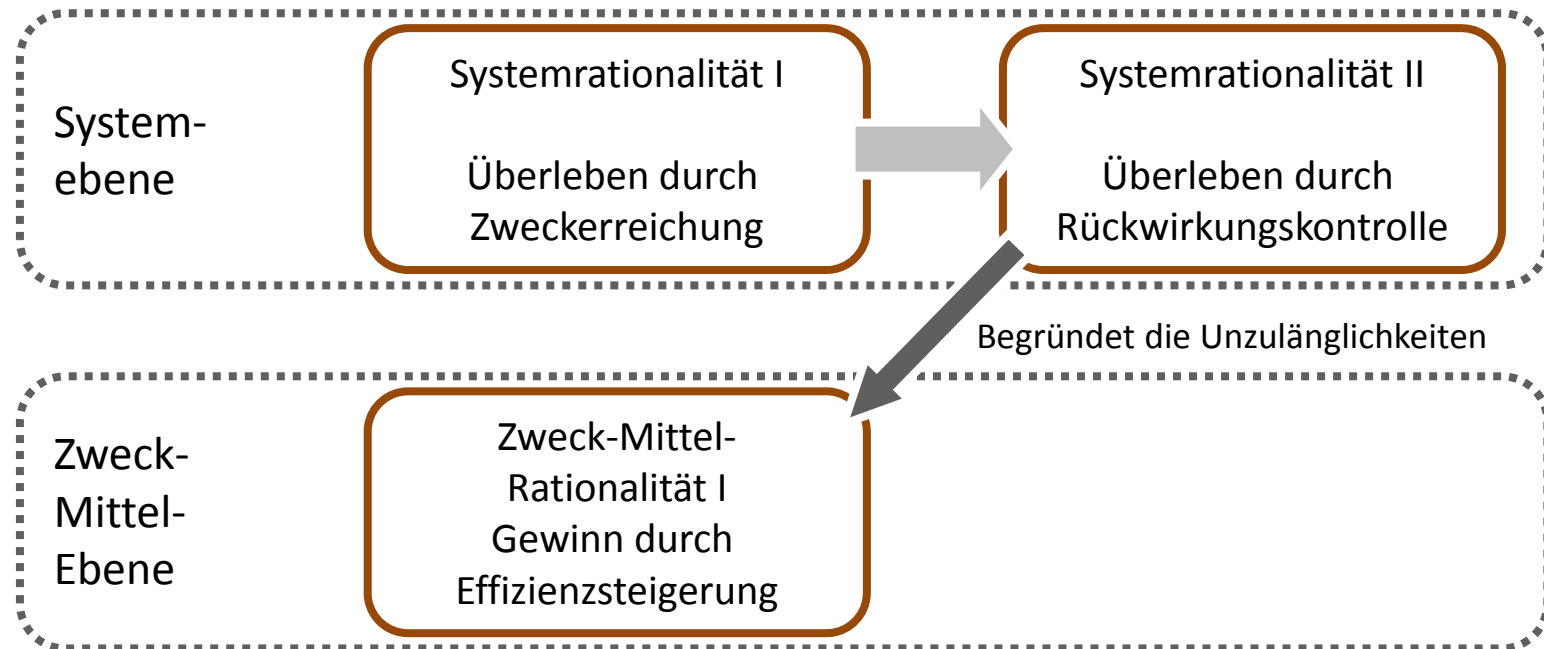
### Lernziel 3:

Sie können analysieren, wie ein geeigneter Frame für die Verbindung von Nachhaltigkeit mit ihrem Wertekontext lauten könnte.





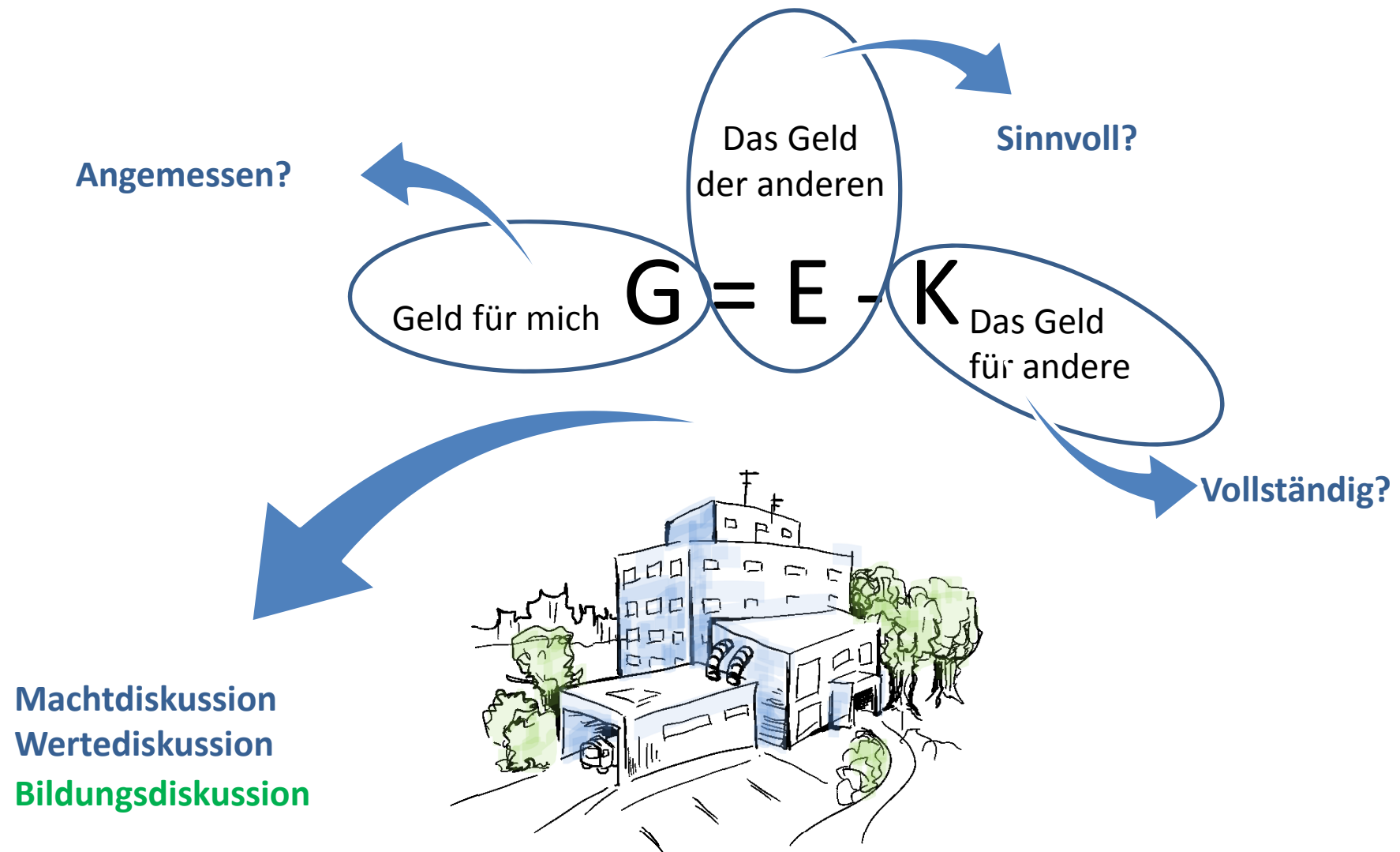
## Erweiterung der Managementrationalitäten III



- Nebenwirkungen und Effizienz
  - Rückwirkungskontrolle durch Ausweitung des Effizienzbegriffs?
  - Rückwirkungskontrolle durch Steigerung der Effizienz?



# Kräftespiel des Gewinnprinzips





# Kosten und ihre Wahrnehmung

- Kosten sind bewerteter Leistungsverzehr
  - Kostenreduzierung: bei gleichbleibender Leistung wird deren Bewertung reduziert (Lohn-, Preissenkungen)
  - Kostenreduzierung: bei gleichbleibender Bewertung wird der Leistungsverzehr reduziert (weniger Material, Energie, Arbeitskraft)
- Kostenreduzierungen sind Einkommensreduzierungen (Effizienzspirale)
- Kostendruck ist immer **Kostenexternalisierungsdruck** und **Kosteninternalisierungsverweigerung**



$$G = E - K$$

Das Geld  
für andere

**Vollständig?**







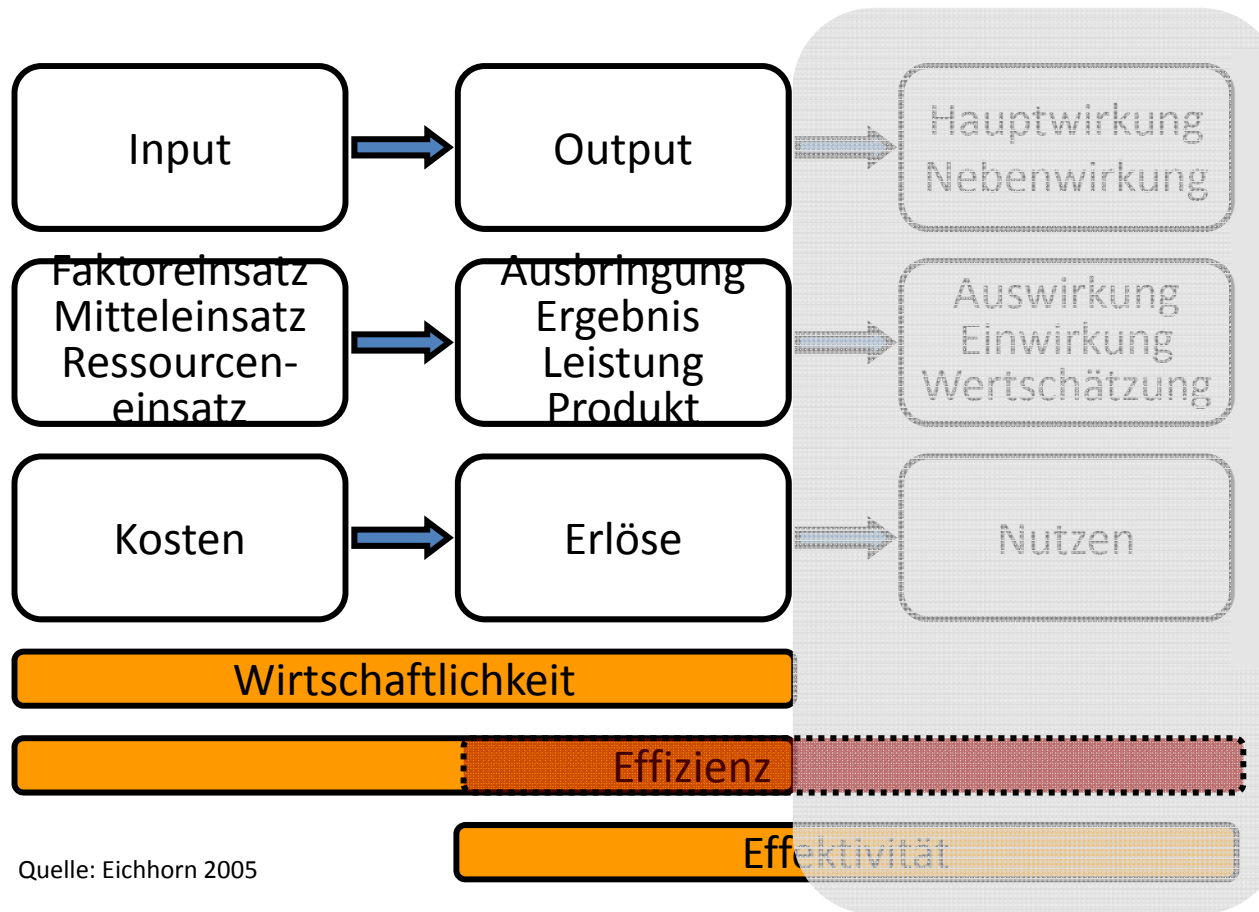
## Nachgedacht!

Ihre Kosten sind die Einkommen der Anderen. Das heißt auch für uns Konsumenten, dass Preise die Höhe des Einkommens für andere ausdrücken (genaugenommen sind es die Einnahmen, denen dann die Ausgaben gegenübergestellt werden). Die Differenz ist dann das Einkommen.

- Gehen Sie mal dem Unterschied nach, der entsteht, wenn Sie vom Kaffeepreis reden oder vom Lieferanteneinkommen pro Paket Kaffee



## Rückwirkungskontrolle durch Ausweitung des Effizienzbegriffs?



Quelle: Eichhorn 2005



Preise sollen die  
ökologische  
Wahrheit  
sagen!

Internalisierung  
externer Effekte



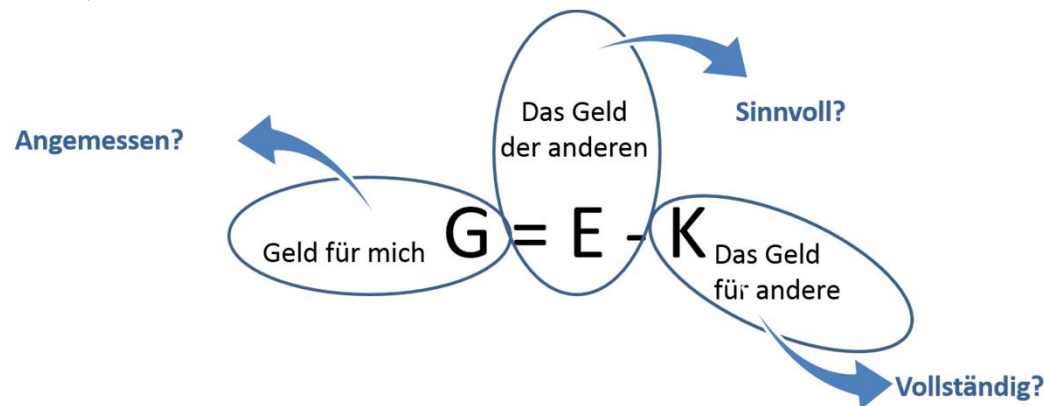


## Sozialkosten (Externe Effekte)

*„Die grundsätzliche Ursachen der Sozialkosten liegen im Profitstreben mit der Minimierung der privaten Produktionskosten. Je größer die Bedeutung des Unternehmertums ist, um so größer ist die Wahrscheinlichkeit von Sozialkosten. Je mehr ein Wirtschaftssystem auf private Anreize und die Verfolgung von privaten Gewinnen abzielt, desto größer die Gefahr, dass unbezahlte Sozialkosten entstehen, wenn nicht entsprechende Maßnahmen ergriffen werden.“*  
(K. William Kapp 1955)

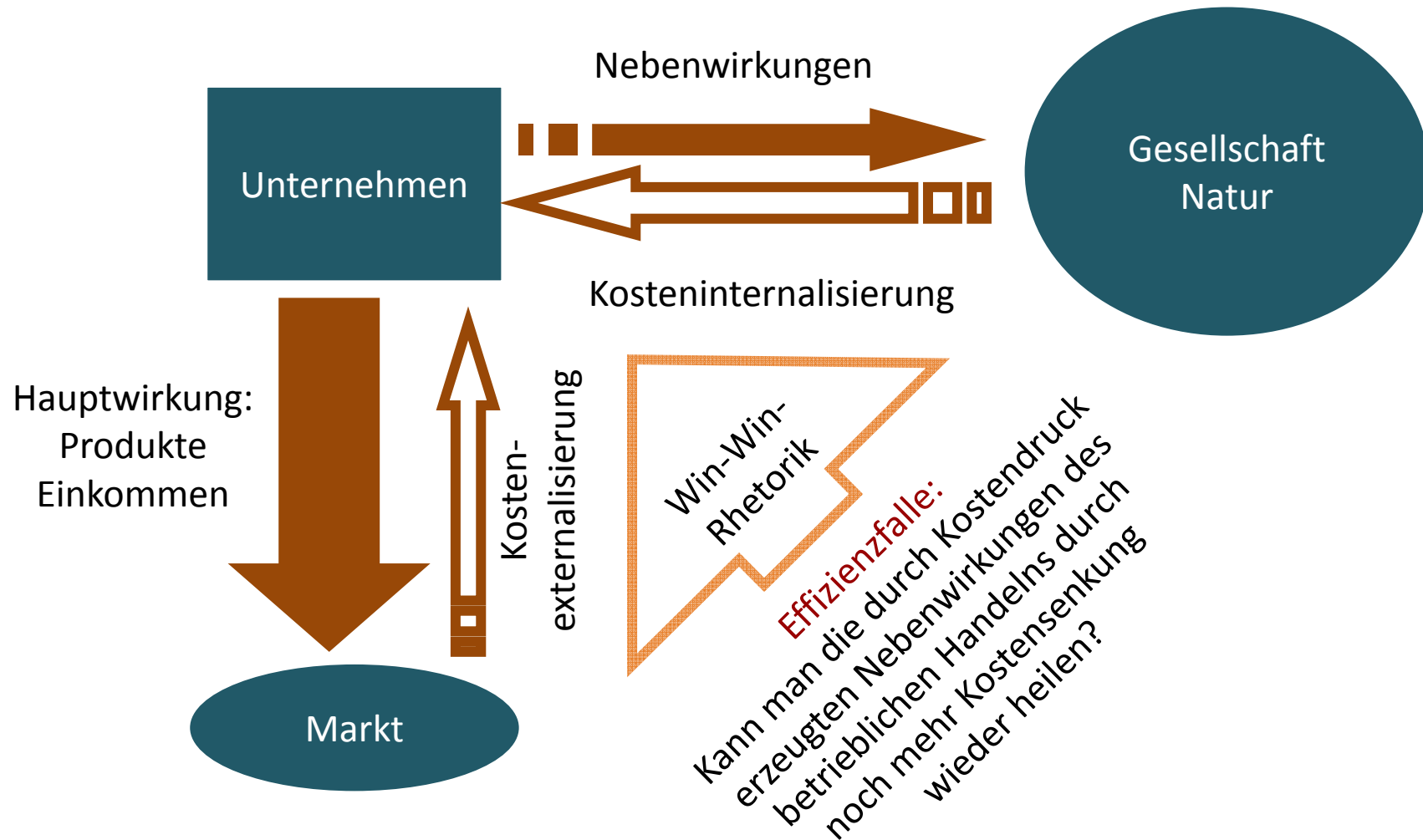


William Kapp 1910-1976





# Kosteninternalisierung und -externalisierung





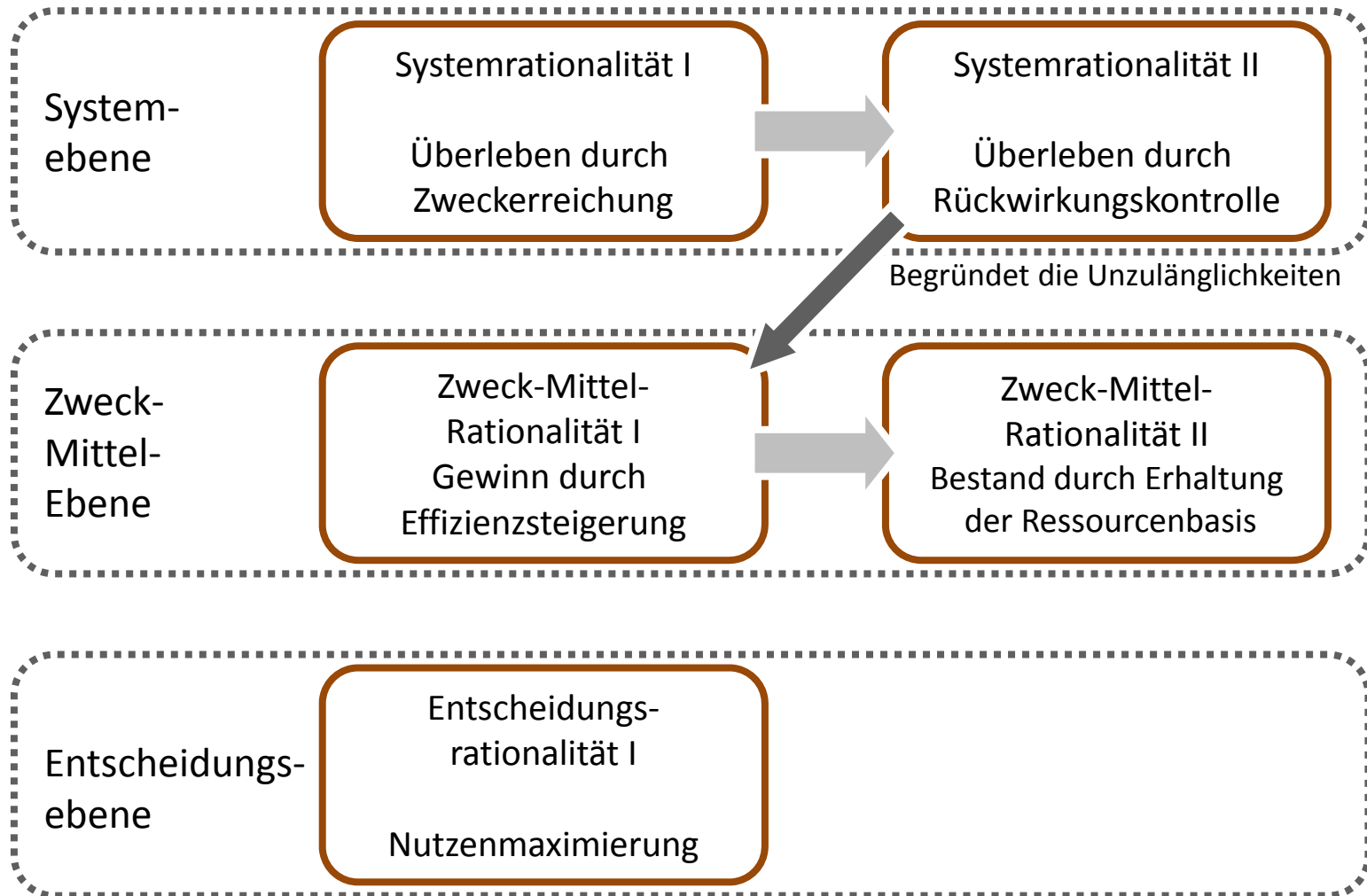
## Nachgedacht!

Kostenexternalisierung äußert sich für uns Konsumenten in der Haltung, möglichst minimale Preise zahlen zu wollen.

- Welche Kosten werden alle nicht bezahlt oder auf die Gemeinschaft abgewälzt (auch wenn es legal ist), wenn wir beispielsweise Fleisch immer sehr billig einkaufen?
- Führen Sie eine kurze Internetrecherche durch!

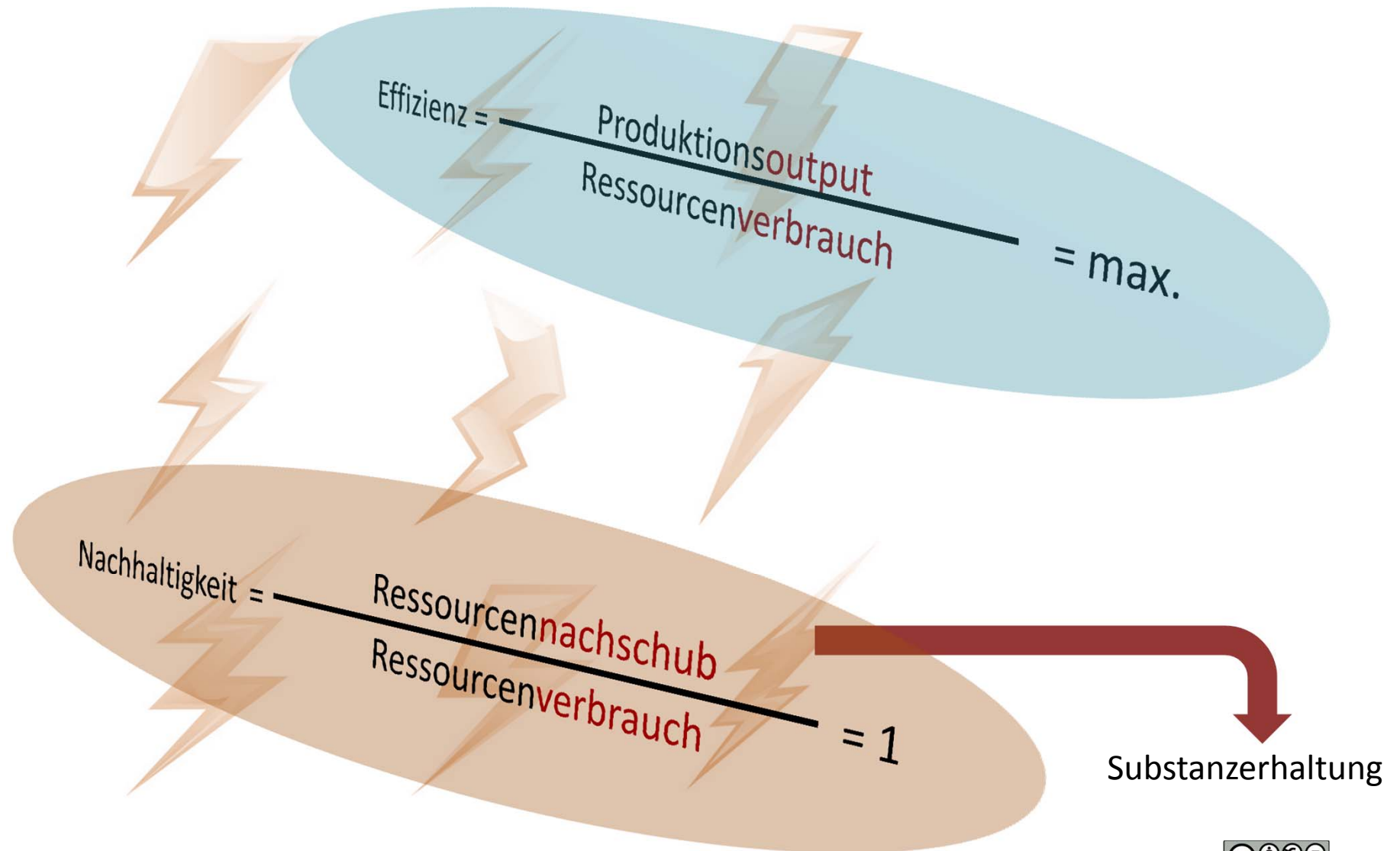


## Erweiterung der Managementrationalitäten IV



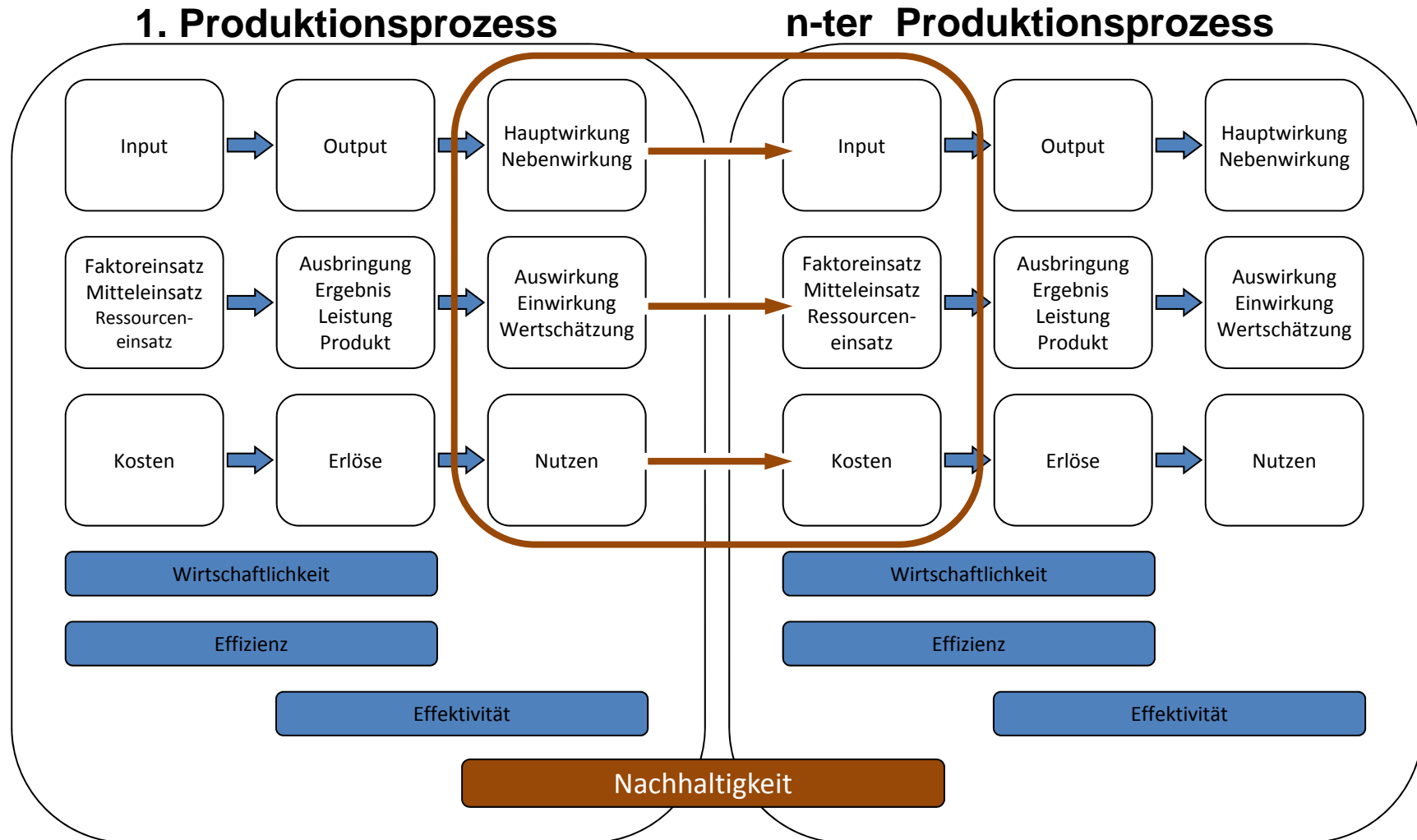


# Ökonomische Definition von Nachhaltigkeit





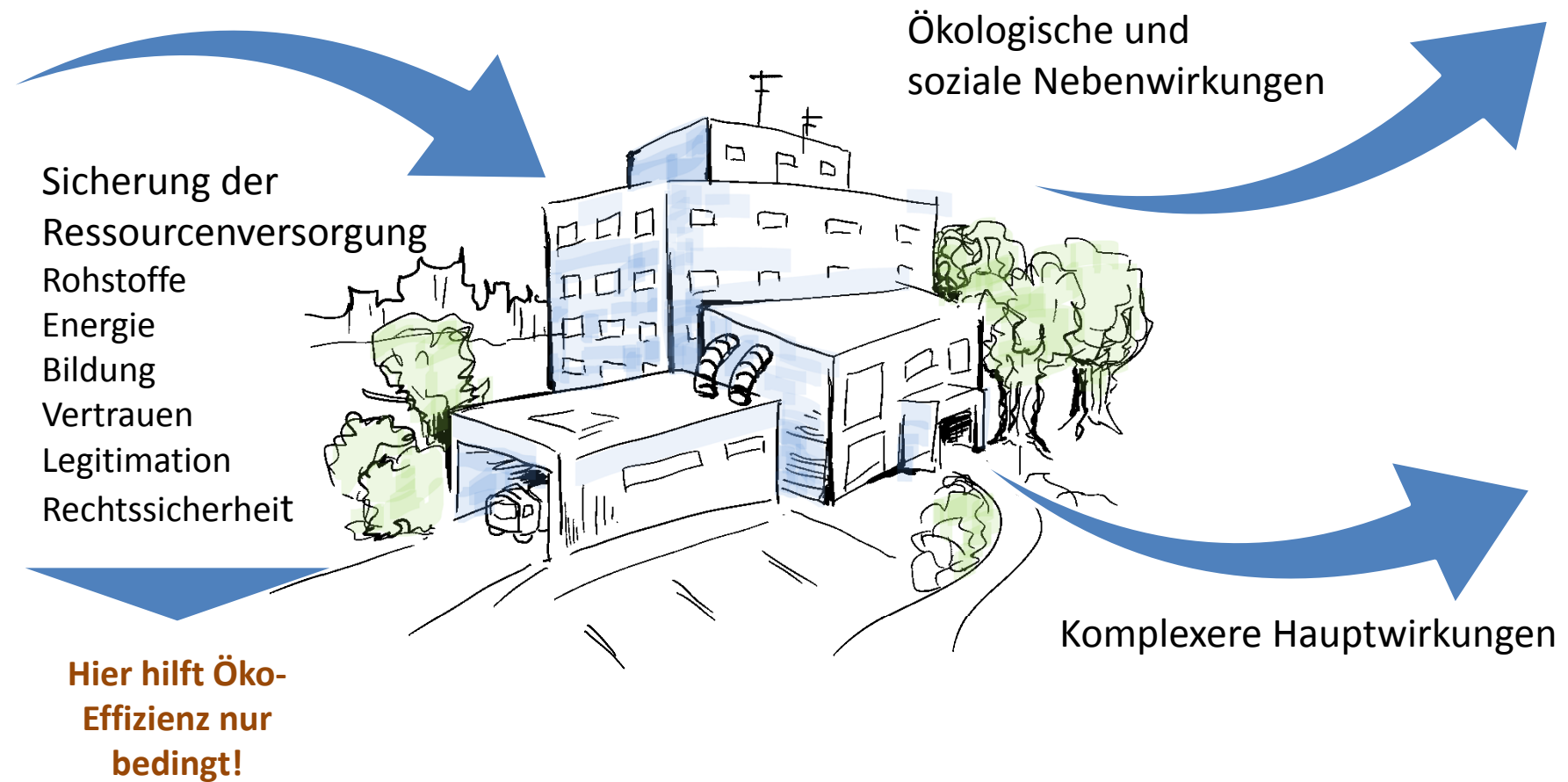
# Das Verhältnis von Effizienz zu Nachhaltigkeit







# Probleme der Real-Wirtschaft



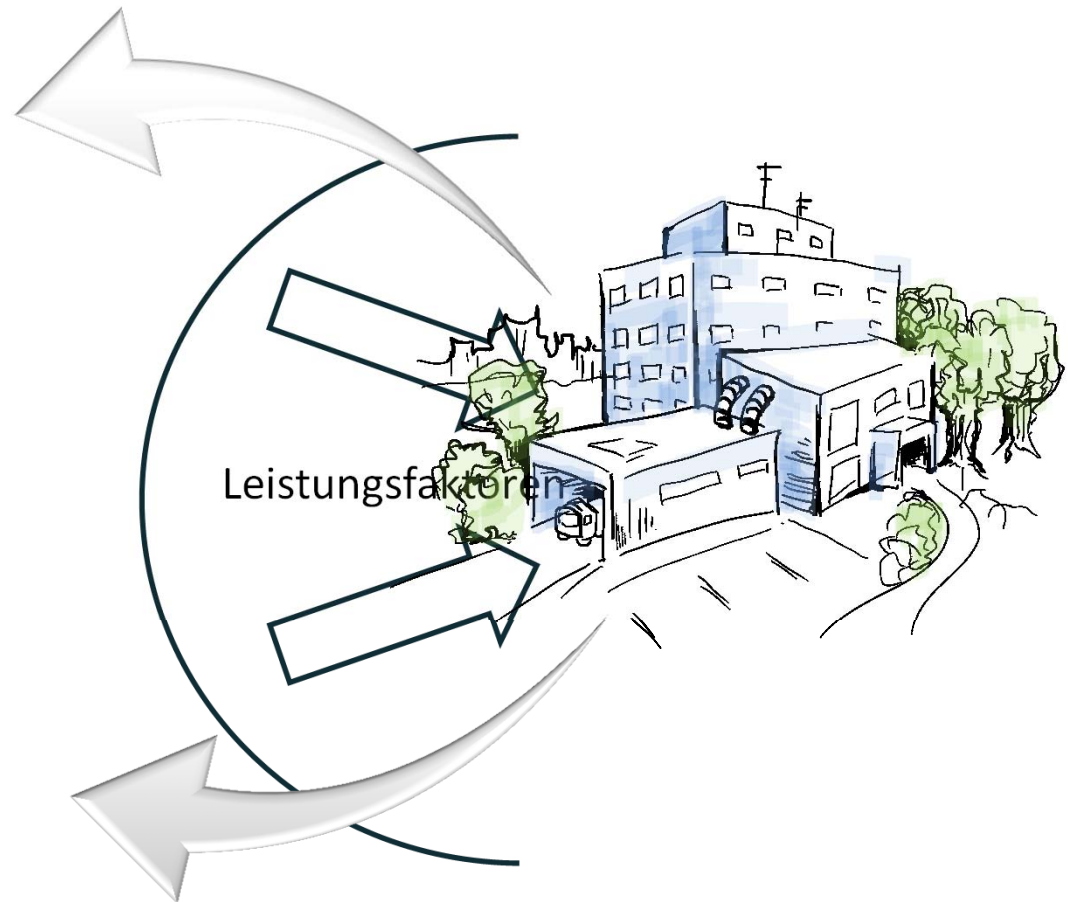


## Der Blick hinter die Faktormärkte

Funktionsfähige  
Ressourcenquellen:

Von welchen materiellen  
und immateriellen  
Ressourcen ist Ihr  
Unternehmen abhängig?

- Energie
- Rohstoffe
- Bildung
- Vertrauen
- Legitimation
- Rechtssicherheit





## Nachgedacht!

Suchen Sie im Internet Initiativen der Wirtschaft zur Förderung der Bildung und analysieren Sie die mitgelieferten Gründe:

- Warum investieren Unternehmen in die Bildung junger Menschen? Finden Sie drei Gründe heraus.



# Framing: Verknüpfung von Wertkontext und Rationalität

## Wertkontext

**Ökonomische  
Rationalität  
der Effizienz**

**Frame:  
Gewinn sichert  
das Überleben**

**Lebensstandard**

**Wohlstand**

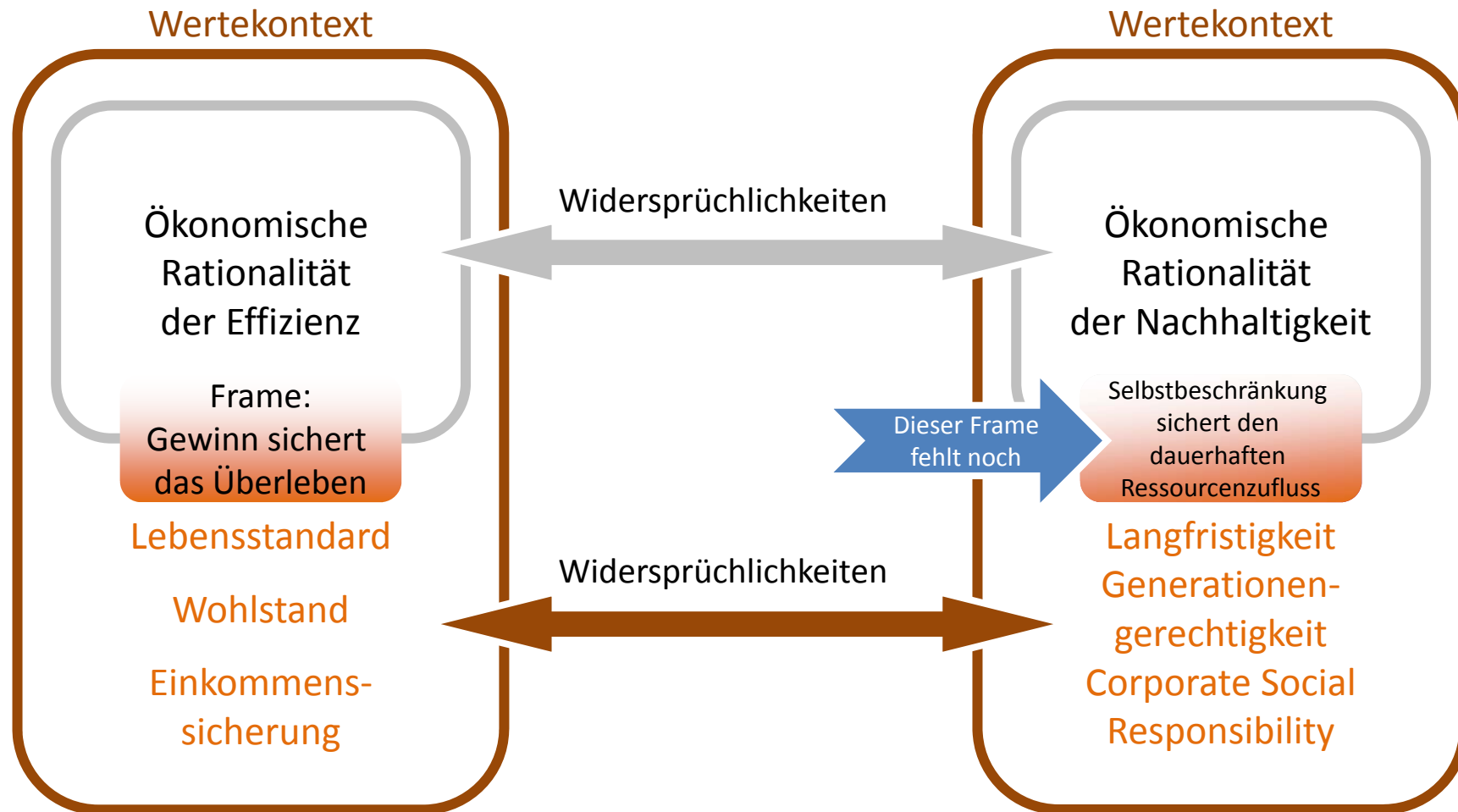
**Einkommens-  
sicherung**

## Konzept des Framings

- Handlungsnahe und komplexitätsreduzierende, tief verinnerlichte Entscheidungsformel
- Vorbewusste Reduzierung der Verknüpfungsmöglichkeit von Wertkontext und Rationalität
- Gemeinsame Codierung, die durch eine wiederholte Definition der Situation entsteht und schwer zu ändern ist.
- „What good is for General Motors is good for the country!“
- „Unsichtbare Hand!“

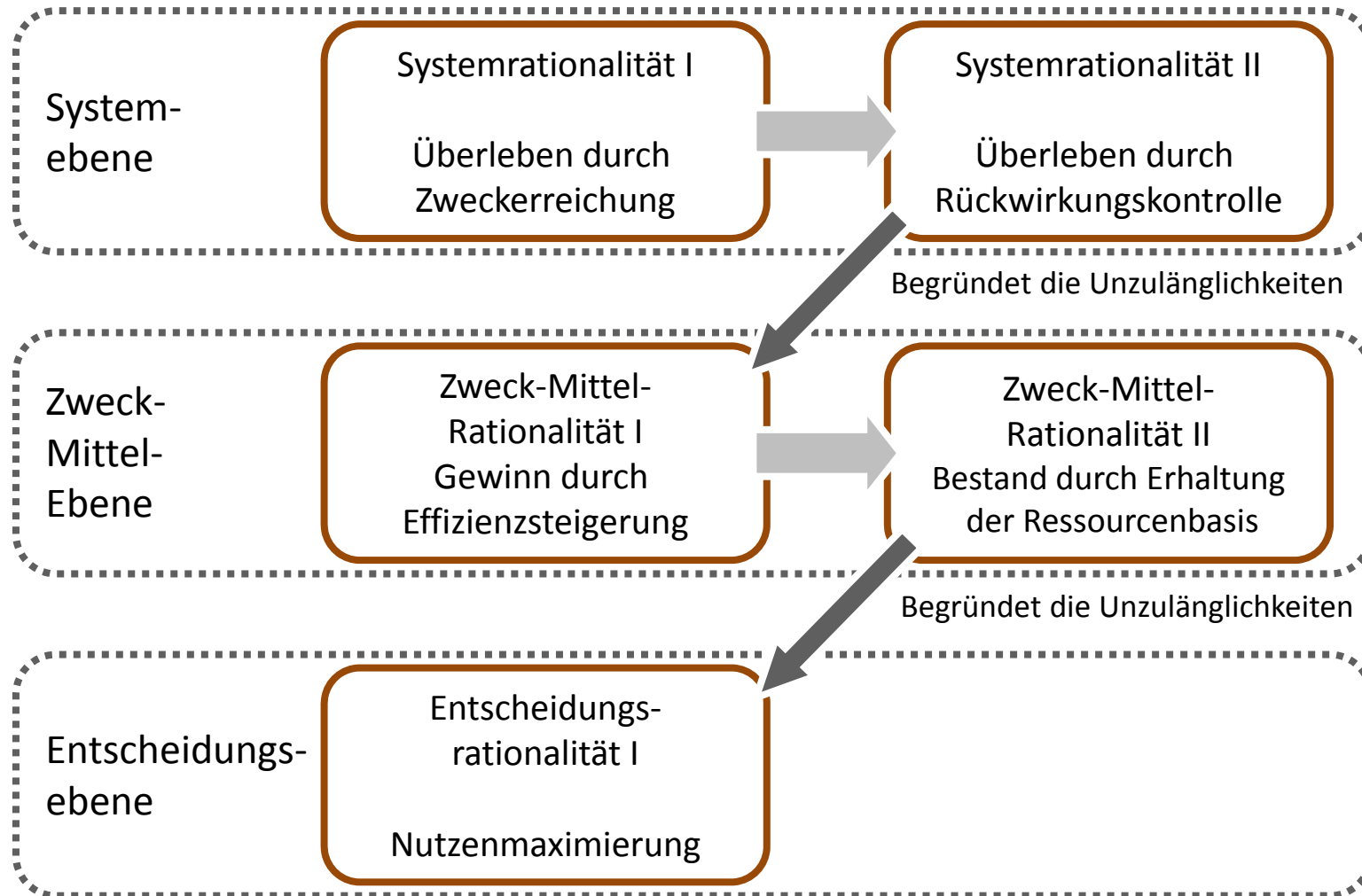


## Ökonomische Rationalitäten im Wertekontext II





# Erweiterung der Managementrationalitäten VI







## Nachgefragt!

- G E K, veraltet, da Kostenexternalisierung betrieben wird
- Dreieck Gesellschaft/Natur , Unternehmen, Markt → Widerspruch in der Gesellschaft selbst?
- Frame – Selbstbeschränkung klingt unangenehmer als Maximierung des eigenen Gewinns